

ALINHAMENTO ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E  
ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM  
UMA EMPRESA PÚBLICA BRASILEIRA

Margarida Maria de Medeiros Benigno Moreira

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

Orientadora:

Mestre Alzira da Conceição Silva Duarte, Assistente do ISCTE – IUL –  
Departamento de Gestão

Junho 2010



ALINHAMENTO ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E  
ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM  
UMA EMPRESA PÚBLICA BRASILEIRA

Margarida Maria de Medeiros Benigno Moreira

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

Orientadora:

Mestre Alzira da Conceição Silva Duarte, Assistente do ISCTE – IUL –  
Departamento de Gestão

Junho 2010

## AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida e pela concretização de mais um sonho.

Ao meu adorado esposo José Ricardo pela inestimável ajuda na formatação do trabalho, pelo incentivo e pela compreensão do tempo dedicado ao estudo.

Aos meus amados filhos Ricardo, Natália, Juliana e Mariana pelo fato de existirem e pela importância na minha vida.

À minha primeira netinha Lara Maria que com a sua vivacidade expressa nos lindos olhos azuis foi fonte constante de inspiração e motivação.

À Diretora de Pessoas da Dataprev – Dra. Janice Fagundes Brutto e à Gerente do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da Dataprev – Maria Augusta Souza Batista pela acolhida ao trabalho e permissão para utilizar a empresa como modelo para o estudo de caso.

Aos gerentes da Dataprev participantes das entrevistas e da pesquisa de campo pela valiosa contribuição dada na coleta de dados.

À Diretora do Instituto Superior de Administração e Negócios, conveniado da Fundação Getúlio Vargas no Maranhão, Cleide Lúcia Reis pelo incentivo dado à minha trajetória acadêmica.

Aos colegas de Mestrado pelo aprendizado ao longo da jornada.

À Professora Carla Afonso Winter da Fundação Getúlio Vargas pelo apoio dado nas questões metodológicas.

E finalmente a Professora Msc. Alzira Duarte para quem a distância entre Brasil e Portugal jamais foi impeditivo para uma orientação pertinente e absolutamente necessária à materialização do estudo.

## RESUMO

A gestão estratégica de pessoas é um tema prioritário para as organizações pelo seu potencial de criação de valor para a empresa. O êxito das organizações está relacionado com a capacidade de transformar sua estratégia competitiva em resultados por meio do capital humano.

As políticas, práticas e a estrutura de recursos humanos devem interagir com outras dimensões da empresa de maneira a assegurar a contribuição para a realização da estratégia de negócios.

O presente estudo de caso qualitativo objetiva identificar e ilustrar a existência de alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional em uma empresa pública brasileira, a qual tem o seu nome vinculado à modernização tecnológica no âmbito da Previdência Social, e alcança participação cada vez mais expressiva no mercado de tecnologia da informação e comunicação na área social do governo.

A coleta de dados teve como base entrevistas, questionários e pesquisa documental no acervo disponível na empresa relativo ao objeto de análise, resultando em fontes múltiplas e complementares de evidências sobre o fenômeno estudado.

Os resultados da pesquisa indicam que a empresa possui estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas às demandas de negócio quando se considera os processos desenvolvidos e implantados na organização e as percepções da maioria dos gestores participantes do estudo.

Palavras - chave: estratégia organizacional, gestão estratégica de pessoas, alinhamento organizacional.

## ABSTRACT

Strategic management of people is a priority for organizations for their potential to create value for business. The success of companies is related to the ability to transform its competitive strategy on results through human capital.

Policies, practices and human resources structure must interact with other dimensions of business in ways that ensure the contribution to the achievement of business strategy.

This qualitative case study aims to identify and to illustrate the existence of alignment between people management and organizational strategy in a Brazilian public company, which has his name linked to the technological modernization in the context of Social Security, and reach to play an increasingly significant market information technology and communication in social government.

Data collection was based on interviews, questionnaires and documentary research in the collection available on the company on the object of analysis, resulting in multiple and complementary sources of evidence on this phenomenon.

Research results indicate that the company has strategies, policies and practices of personnel management aligned to business demands when one considers the processes developed and deployed in the organization and the perception of most managers participating in the investigation.

Key-words: Organizational Strategy, Strategic Management of People, Organizational Alignment

## INDICE

<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>I</b>
<b>RESUMO</b>	<b>II</b>
<b>INDICE</b>	<b>IV</b>
<b>INDICE DE QUADROS</b>	<b>VI</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b>	<b>VII</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Estratégia Organizacional</b>	<b>12</b>
2.1.1. Concepções sobre Estratégia	12
2.1.2. As Escolas de Estratégia	13
2.1.3. Arquitetura e Intenção Estratégica	15
<b>2.2. Estratégias de Gestão de Pessoas</b>	<b>17</b>
2.2.1. Gestão de Pessoas, Estratégia e Desempenho Organizacional	17
2.2.2. Novos Papéis para Gestão de Pessoas	23
<b>2.3. Alinhamento Estratégico de Gestão de Pessoas</b>	<b>26</b>
<b>2.4. Resultados em Gestão de Pessoas</b>	<b>33</b>
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>36</b>
<b>3.1. Método</b>	<b>36</b>
<b>3.2. Definição da Amostra</b>	<b>37</b>
<b>3.3. Seleção dos Sujeitos</b>	<b>38</b>
<b>3.4. A Coleta de Dados</b>	<b>38</b>
<b>3.5. Confiabilidade, Validade e Limitações</b>	<b>39</b>
<b>3.6. Análise dos Dados</b>	<b>39</b>
<b>3.7. Proposições Teóricas</b>	<b>40</b>
<b>4. O CASO</b>	<b>42</b>

<b>4.1. A Organização</b>	<b>42</b>
<b>4.2. Componentes Estratégicos</b>	<b>42</b>
4.2.1. Mapa Estratégico da Dataprev	44
4.2.2. Objetivos Estratégicos	46
<b>4.3. A Área de Gestão de Pessoas na Dataprev</b>	<b>47</b>
<b>4.4. Estratégias de Gestão de Pessoas na Dataprev</b>	<b>48</b>
<b>4.5. Avaliação dos Papéis da Gestão de Pessoas na Dataprev</b>	<b>49</b>
<b>4.6. Resultados em Gestão de Pessoas na Dataprev</b>	<b>54</b>
<b>4.7. Tendências e Novos Desafios de Gestão de Pessoas na Dataprev</b>	<b>55</b>
<b>4.8. Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional</b>	<b>55</b>
4.8.1. Alinhamento Externo de Gestão de Pessoas	56
4.8.2. Alinhamento Interno de Gestão de Pessoas	59
<b>5. CONCLUSÕES</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO 1 - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO II - INSTRUMENTOS DE PESQUISA</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO III - RESPOSTAS DA PERGUNTA ABERTA - GESTORES DE LINHA (TRANSCRIÇÃO)</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO IV - ENTREVISTAS APLICADAS</b>	<b>88</b>

## INDICE DE QUADROS

QUADRO 1 - TIPOS DE <i>LINK</i> ENTRE ESTRATÉGIA, GESTÃO DE PESSOAS E PERFORMANCE.....	21
QUADRO 2 – COMPARATIVO ENTRE ESTRATÉGIA DE CONTROLE E DE COMPROMETIMENTO.....	22
QUADRO 3 - DEFINIÇÕES DOS PAPÉIS DE RH.....	25
QUADRO 4 - ENFOQUES SOBRE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS .....	33
QUADRO 5 - TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	38
QUADRO 6 - ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS – MAPA ESTRATÉGICO ...	49
QUADRO 7 - GESTÃO DE PESSOAS COMO GESTOR DE ESTRATÉGIAS DE RECURSOS HUMANOS.....	49
QUADRO 8 - GESTÃO DE PESSOAS COMO GESTOR DA INFRAESTRUTURA .....	50
QUADRO 9 - GESTÃO DE PESSOAS COMO GESTOR DA CONTRIBUIÇÃO DAS PESSOAS .....	51
QUADRO 10 - GESTÃO DE PESSOAS COMO GESTOR DA TRANSFORMAÇÃO E MUDANÇA.....	51
QUADRO 11 - AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS .....	53
QUADRO 12 PERCEPÇÃO GERENCIAL SOBRE O ALINHAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS À ESTRATÉGIA.....	56
QUADRO 13 - RESUMO DA ANÁLISE DO ALINHAMENTO EXTERNO.....	58
QUADRO 14 - ALINHAMENTO DOS SUBSISTEMAS DE RH.....	59
QUADRO 15 - RESUMO DA ANÁLISE DE ALINHAMENTO INTERNO .....	63
QUADRO 16 - AS TRES DIMENSÕES DE ESTRATÉGIA DE PESSOAS .....	64

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE MÚLTIPLOS PAPÉIS (ULRICH).....	24
FIGURA 2 - ALINHAMENTO DE RH .....	28
FIGURA 3 - ALINHAMENTO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS, RH E CULTURA.....	31
FIGURA 4 - MAPA ESTRATÉGICO DA DATAPREV.....	45
FIGURA 5 - ORGANOGRAMA DA DIRETORIA DE PESSOAS.....	47
FIGURA 6 - VISÃO DOS GERENTES DE LINHA SOBRE PAPÉIS DE RH.....	53

## LISTA DE ABREVIACÕES

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

CGPO – Coordenação Geral de Planejamento e Organização

CNIS – Cadastro Nacional de Informações Sociais

DATAPREV – Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social

DPE – Diretoria de Pessoas

DEDP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

MPS – Ministério da Previdência Social

SAF – Sistema de Avaliação Funcional

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

SRFB – Secretaria de Receita Federal do Brasil

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

## 1. INTRODUÇÃO

O sucesso em uma economia baseada no conhecimento depende de novos tipos de organizações, novas habilidades e de estilos modernos de gerenciamento.

Um dos principais teóricos a identificar sinais de grandes transformações da sociedade e das organizações foi Drucker (1999). Ele ressaltava, há bastante tempo, que o mundo estava se tornando não intensivo de mão-de-obra, materiais e energia, mas, de conhecimento. Uma sociedade na qual os trabalhadores do conhecimento desempenhariam o papel decisivo.

A economia do conhecimento é a economia na qual a criação e uso do conhecimento é aspecto central das decisões e do crescimento econômico. O valor de produtos e serviços passa a depender cada vez mais da inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados.

Modelos que tiveram sucesso na sociedade industrial podem levar a um fracasso na nova economia. Predominarão na sociedade do conhecimento os denominados negócios intensivos em conhecimento.

As empresas da era da informação, por sua vez, estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais, segundo Kaplan e Norton (1997:4-6), materializado em: processos interfuncionais; ligação com clientes e fornecedores; segmentação de clientes; escala global; inovação; trabalhadores do conhecimento. Para os autores “agora os funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer. Investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser fator crítico de sucesso para as empresa da era da informação”.

O grande desafio que se impõem às organizações, sejam elas públicas ou privadas, é transformar esse ativo mais importante da organização em estratégias e planos que levem a um melhor desempenho corporativo.

A sobrevivência e prosperidade das empresas estão diretamente relacionadas a utilização de sistemas de gestão e medidas de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

As organizações de êxito são aquelas que tendo uma estratégia competitiva excelente são capazes de transformar essa estratégia em resultados por meio das pessoas.

A idéia de estratégia de recursos humanos já se fazia implicitamente presente antes da década de 80 do século XX, entretanto seria dessa época a hipótese de alinhamento sistêmico,

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

segundo a qual a função de gestão de pessoas poderia contribuir de forma mais efetiva para a consecução dos imperativos estratégicos da organização.

Há também uma convergência percebida entre os referenciais teóricos em estratégia empresarial e em gestão estratégica de pessoas, remetendo a um maior entrelaçamento entre essas duas abordagens desenvolvidas em campos distintos. Tal fato denota interrelações cada vez mais complexas e abrangentes, resultando em uma maior valorização da função RH no âmbito organizacional.

A atenção dos teóricos passou a centrar-se na ligação entre práticas de gestão de pessoas e os esforços referentes à implementação das estratégias de negócios. O modelo de gestão de pessoas passa a ser considerado um subsistema organizacional que deve interagir com outras dimensões da empresa por dois importantes motivos: vencer os desafios impostos pelo ambiente e contribuir decisivamente para a consecução das estratégias empresariais.

Na abordagem estratégica de recursos humanos os empregados são vistos como ativos e a maneira como se administra essa força de trabalho pode ser fator decisivo para o sucesso competitivo sustentado. Gestão de pessoas é um processo de ajustamento, integrando a estratégia e as metas organizacionais com o enfoque correto de administrar o capital humano, entendido como o valor econômico da combinação de conhecimento, experiência, habilidades e competências dos empregados. Tudo isso se constitui uma nova forma de olhar para a gestão de pessoas, buscando-se não só a integração com os objetivos estratégicos da empresa, mas também um ajuste da gestão de pessoas em si.

Desta forma, a gestão de pessoas pode agregar seu valor promovendo a compreensão da estratégia em toda a Organização, alinhando o capital humano à estratégia e capacitando os talentos para criar as competências necessárias que criam vantagem competitiva para a empresa.

O planejamento estratégico de pessoas, portanto, deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização, não como enunciado de intenções mas como ação efetiva orientada para a consecução dos correspondentes objetivos.

É dentro dessa perspectiva de convergência entre gestão de pessoas e gestão estratégica que a pesquisa descrita neste trabalho buscou investigar como RH pode se alinhar aos imperativos estratégicos da organização e maximizar suas contribuições para a superação dos desafios de negócio, em uma empresa pública brasileira.

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

O que se pretende, com este trabalho, é responder a seguinte questão: existe alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional na Dataprev – Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social?

O objetivo principal desse estudo é identificar a existência do alinhamento entre a gestão de pessoas e a estratégia organizacional.

Os objetivos específicos são: a) compreender as estratégias organizacionais e o posicionamento da Gestão de Pessoas; b) analisar a percepção dos gestores de pessoas sobre alinhamento da Gestão de Pessoas com a estratégia organizacional; d) analisar a percepção dos gestores de linha sobre a qualidade das atividades executadas pelos profissionais de gestão de pessoas, bem como sobre o alinhamento da área de Gestão de Pessoas com os desafios organizacionais; e) analisar o alinhamento interno ou horizontal dos subsistemas de RH e a sua convergência para a geração de contribuições estratégicas para a organização.

O presente estudo tem os seguintes pressupostos:

- i) existe alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional;
- ii) as políticas e práticas de gestão de pessoas contribuem para a consecução dos imperativos estratégicos da organização.

O campo de análise desse estudo é especificamente a Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social – DATAPREV - empresa pública brasileira pertencente à estrutura institucional do Ministério da Previdência Social do Brasil.

A relevância está ancorada na escolha de um estudo de caso envolvendo uma empresa pública prestadora de serviços intimamente ligada ao conhecimento e com forte utilização do capital humano.

Trata-se de uma pesquisa pioneira no âmbito da Dataprev, a qual servirá como instrumento de orientações e informações para o seu planejamento estratégico de pessoas. Ressalte-se, ainda, que estudos que forneçam contributos para uma administração mais eficaz da Dataprev, em razão do alcance social de seu trabalho, são de interesse dos beneficiários da previdência social brasileira, contribuindo assim para o resgate da cidadania por meio da prestação de serviços de qualidade a esse segmento representativo do contexto social brasileiro.

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

Para se ter uma idéia da importância da Dataprev no cenário nacional, basta informar que é com base no aparato tecnológico provido pela empresa que a Previdência Social brasileira se incumbem de fazer, mensalmente, o pagamento de mais de 27 milhões de beneficiários urbanos e rurais – entre aposentadorias, pensões e diversos auxílios previdenciários-, correspondendo a um volume mensal superior a R\$ 16 bilhões, constituindo-se na maior folha de pagamento da América Latina.<sup>1</sup>

O trabalho está formatado em capítulos e conclusão.

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica definida a partir da visão de estudiosos da gestão estratégia de pessoas e estratégias organizacionais, com ênfase para a explicitação da convergência e complementariedade entre essas duas áreas do conhecimento.

O capítulo 3 aborda os procedimentos metodológicos aplicados na execução da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados utilizados, confiabilidade, validade e limitações do método da pesquisa , análise dos dados.

O capítulo 4 é composto do descritivo do caso e da análise dos dados obtidos. Identifica a Organização, componentes estratégicos, área de gestão de pessoas, estratégias de gestão de pessoas; avaliação dos papéis de gestão de pessoas; resultados em gestão de pessoas; tendências e novos desafios de gestão de pessoas na empresa. Apresenta, ainda, uma análise estruturada do alinhamento interno/horizontal e externo/vertical com as prioridades estratégicas da organização.

O capítulo 5 traz a conclusão da pesquisa bem como considerações relevantes sobre os achados.

---

<sup>1</sup> Revista Previdência Social, Edição Comemorativa 87 anos, 2010

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Dado a abrangência do assunto o referencial teórico utilizado foi balizado na visão de alguns dos principais autores e estudiosos sobre estratégia organizacional, gestão de pessoas e alinhamento da gestão de pessoas às prioridades estratégicas do negócio. É verdadeira a existência de muitas outras abordagens sobre o assunto e o fato de não terem sido referenciadas nem as tornam menos interessantes e apropriadas, nem compromete a fundamentação teórica buscada por este trabalho.

### 2.1. Estratégia Organizacional

São abordados neste capítulo conceitos relativos à estratégia empresarial abrangendo autores clássicos e reflexões sobre a temática, buscando-se - na medida do possível - explorar os conteúdos sob a perspectiva da gestão de pessoas enfatizando a influência do elemento humano na gestão estratégica.

#### 2.1.1. Concepções sobre Estratégia

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000:16-20) advogam que faz parte da natureza humana buscar uma definição para cada conceito e que a maior parte dos livros-textos sobre estratégia oferece essa definição desta forma: “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”. Para o autor existem várias concepções sobre estratégia que poderão ser úteis para entender as opções de uma organização:

- Estratégia como plano (pretendida): uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro (olhar para frente).
- Estratégia como padrão (realizada): consistência em comportamento ao longo do tempo (olhar o comportamento passado).

Existe ainda o que os autores denominaram de estratégia emergente na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido. Poucas ou nenhuma estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente capacidade para prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados.

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

- Estratégia é uma posição: localização de determinados produtos em determinados mercados. Olhar para baixo (produto) e para fora (mercado).
- Estratégia é uma perspectiva: maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Olhar para dentro (da organização) e para cima (grande visão da empresa).
- Estratégia é um truque: uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente. Nessa caso a estratégia pode ser entendida como uma forma de confundir os concorrentes quanto ao curso da ação que será tomado.

Na visão dos referidos autores pode não haver uma definição simples de estratégia, entretanto existem algumas áreas gerais de concordância quanto a natureza da estratégia como sejam: a) a estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente; b) a essência da estratégia é complexa; c) a estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo; d) as estratégias não são puramente deliberadas; e) as estratégias existem em nível corporativo (em que negócio devemos estar?) e de negócios (como iremos competir em cada negócio?); f) a estratégia envolve processos de pensamento aos níveis conceituais e analíticos.

A seguir são descritas escolas surgidas em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica.

### 2.1.2. As Escolas de Estratégia

Mintzberg et al (2000:13) dizem que

“somos cegos e a formulação de estratégia é o nosso elefante. Como ninguém teve a visão para enxergar o animal inteiro, cada um tocou uma ou outra parte e prosseguiu em total ignorância a respeito do restante. Somando as partes, certamente teremos um elefante. Um elefante é mais que isso. Contudo para compreender o todo também precisamos compreender as partes”.

Usando dessa metáfora os autores descrevem as dez partes do animal de formulação de estratégia, sendo cada parte uma “escola do pensamento”.

As dez escolas são: design; planejamento; posicionamento; empreendedora; cognitiva; aprendizado; poder; cultural; ambiental e configuração.

As três primeiras têm em comum a ênfase na prescrição, ou seja, mais preocupadas em como a estratégia *deve* ser formulada do que como ela é, de fato, formulada. Enfatizam o caráter deliberado, intencional e racional do processo de planejamento. Para essas escolas formulação e implementação são considerados dois processos distintos, envolvendo responsabilidades e grupos organizacionais distintos: a alta direção se responsabilizaria pelos processos de formulação da estratégia, enquanto os gerentes e supervisores estariam encarregados da implementação, em consonância com os planos corporativos. Constituem-se em abordagens clássicas da área de Estratégia.

As demais escolas consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégia, preocupando-se menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal e mais com a descrição de como as estratégias são formuladas.

- a) Escola do Design: focaliza a formulação da estratégia como um processo de *desenho* informal, essencialmente de concepção.
- b) Escola do Planejamento: aborda a formulação da estratégia como um processo de *planejamento* formal separado e sistemático.
- c) Escola do Posicionamento: focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado. Apresenta a discussão sobre o conteúdo das estratégias (Processo *analítico*).
- d) Escola Empreendedora: aborda a formulação de estratégia como um processo *visionário*, exclusivamente no líder único. Nesta escola a organização torna-se sensível aos ditames dessa liderança.
- e) Escola Cognitiva: apresenta a formulação da estratégia como um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista (processo *mental*). As estratégias emergem como perspectivas na forma de conceitos, mapas, esquemas, molduras.
- f) Escola de Aprendizado: a estratégia emerge à medida que a organização se adapta ou “aprende”, pois o mundo é complexo demais para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claros (processo *emergente*).
- g) Escola do Poder: nesta escola a formação da estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como um

comportamento da própria organização em seu ambiente externo (processo de *negociação*).

- h) Escola Cultural: considera a formulação da estratégia como enraizada na cultura da organização, sendo fundamentalmente um processo coletivo e cooperativo (processo *social*).
- i) Escola Ambiental: aborda a formulação da estratégia como um processo reativo no qual a iniciativa está fora da organização, ou seja, em seu contexto externo/ambiente (processo *reativo*).
- j) Escola de Configuração: integra as mensagens das outras escolas e apresenta dois lados - um descreve estados da organização e do contexto que a cerca como *configurações* e o outro descreve o processo de geração de estratégia como *transformação*. Se uma organização adota estados de ser, a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro. A transformação é uma consequência inevitável da configuração (processo de *transformação*).

Todo processo de estratégia necessita combinar vários aspectos das diferentes escolas. Com propriedade Mintzberg et al (2000:270) afirmam que não se pode imaginar a geração de estratégia em qualquer organização séria sem aspectos mentais e sociais, sem as demandas do ambiente, a energia da liderança e as forças da organização, sem concessões entre o incremental e o revolucionário. E questionam: “será que qualquer processo estratégico pode ser seguido como puramente deliberado ou puramente emergente? Negar o aprendizado é tão tolo quanto negar o controle”.

### 2.1.3. Arquitetura e Intenção Estratégica

Hamel e Prahalad (1995) advogam a necessidade da existência de uma arquitetura estratégica que mostra à organização que competências precisam ser desenvolvidas agora, que grupos de novos clientes precisam ser entendidos agora, que novos canais devem ser explorados agora para interceptar o futuro. A arquitetura estratégica é um plano amplo para abordar a oportunidade.

Como ponto crucial da arquitetura estratégica Hamel e Prahalad (1995) apresentam o conceito de intenção estratégica, cuja essência implica na transmissão de: a) noção de direção (ponto de vista específico sobre o mercado ou posição

competitiva a longo prazo); b) noção de descoberta ( transmite aos funcionários a promessa de explorar novos territórios competitivos; c) noção de destino (é um objetivo que os funcionários percebem como sendo inerentemente válido).

No contexto da estratégia empresarial os autores introduziram outro importante conceito, o de Competências Essenciais, entendidas como um “conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada” ( Hamel e Prahalad - 1995:233). Uma competência essencial (*core competence*) é, de forma básica, uma fonte de vantagem competitiva, pois é competitivamente única e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o custo.

Para que a perspectiva das competências essenciais crie raízes dentro de uma organização Hamel e Prahalad (1995) advogam a necessidade de toda a equipe gerencial compreender e participar das cinco tarefas fundamentais da administração das competências: 1) identificar as competências essenciais existentes; 2) definir uma agenda de aquisição de competências essenciais; 3) desenvolver as competências essenciais e 5) proteger e defender a liderança das competências essenciais.

A disciplina organizacional para a implementação da estratégia, a gestão da mudança e da cultura corporativa são condicionantes dependentes ou influenciadores de pessoas, podendo dessa forma serem aspectos trabalhados pelas organizações com o propósito de envolver e comprometer pessoas com objetivos e resultados organizacionais.

Ao possibilitar a participação das pessoas na formulação de estratégia amplia-se o comprometimento com os objetivos, aliado a facilidade de mapear as demandas referentes ao conjunto de pessoas e competências essenciais para materializar propósitos em ações.

Nesse contexto a arquitetura da gestão de pessoas constitui-se um tema prioritário e igualmente estratégico para as organizações, levando-as a investir na formulação de estratégias, política e práticas de gestão de pessoas, bem como na estruturação de equipes de profissionais especializados para auxiliar seus líderes na gestão de recursos, os quais significam um diferencial competitivo.

## 2.2. Estratégias de Gestão de Pessoas

A partir de enfoque sistêmico e estratégico, a gestão de pessoas compreende o conjunto de políticas, práticas e instrumentos, definidos por uma organização, para pautar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Os objetivos da Gestão de Pessoas, entre outros, são a) ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; b) proporcionar competitividade à organização por meio de empregados bem treinados e motivados; c) contribuir para a auto-realização e a satisfação dos empregados no trabalho; d) desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; e) gerir a mudança; f) manter políticas éticas e comportamento socialmente responsáveis.

Os processos básicos da gestão de pessoas estão consolidados em um conjunto de atividades assim classificadas: a) identificação e atração de uma força de trabalho competente (planejamento de RH, recrutamento e seleção); b) desenvolvimento de uma força de trabalho adequada e competente (orientação, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho); c) manutenção de um contingente de trabalhadores comprometido e competente (compensação e benefícios, promoções e transferências; d) desligamento dos que não são comprometidos e não são capazes, (Sobral e Peci, 2008).

A adoção de novos paradigmas para a gestão de pessoas veio motivado pela globalização da economia, pelo aumento da competitividade no mundo dos negócios e pelas profundas transformações que marcaram o final do século passado. Os novos rumos para a gestão de pessoas elevaram a consciência de que a participação e o envolvimento das pessoas com os objetivos organizacionais representam um diferencial competitivo estratégico.

### 2.2.1. Gestão de Pessoas, Estratégia e Desempenho Organizacional

O debate acadêmico sobre gestão de pessoas, estratégia e desempenho organizacional tem se concentrado em dois modelos normativos de integração: o modelo universalista defendido pela Escola das “Melhores Práticas”-*Best Practices* e o modelo configuracional e contingencial da Escola do Alinhamento - *Best Fit* .

A primeira escola defende o universalismo (e.g., Delery e Doty, 1996 *apud* Lacombe, 2004; Pfeffer, 2005; Becker, Huselid e Ulrich, 2001), ou seja, argumenta que

as empresas terão sucesso na gestão estratégica de pessoas se identificarem e adotarem melhores práticas na forma como gerenciam as pessoas. A escola do alinhamento (e.g. Miles e Snow,1978 *apud* Mascarenhas,2008; Schuler e Jackson,1987 *apud* Bosquetti,2009), por sua vez, defende que as estratégias de gestão de pessoas são mais apropriadamente integradas ao contexto específico e único da organização e de sua estratégia.

### A Escola de Melhores Práticas

Na abordagem universalista estão proposições que assumem como premissa a existência de um conjunto de melhores práticas de gestão de pessoas, cuja adoção está diretamente relacionada a níveis superiores de desempenho organizacional. Tais práticas baseadas no comprometimento, são consideradas melhores que outras práticas e benéficas por si só, e conseqüentemente adequadas a todas as organizações, independente do tamanho, setor ou da estratégia.

Tal perspectiva assume que há uma relação direta entre práticas de gestão de recursos humanos e desempenho das empresas, não considerando o efeito da interdependência entre elas. A premissa básica é se a empresa investir nas pessoas, elas se tornarão mais alinhadas e comprometidas com os objetivos e sucessos da organização.

Um dos autores influentes da escola de melhores práticas é Pfeffer (2005). Ele enumera 13 práticas que levam empresas ao alcance de sucesso decorrente da forma como administram as pessoas. Tais práticas emergem de leitura acadêmica e popular, de entrevistas com inúmeras pessoas em variadas indústrias e aplicação de bom senso.

São elas: 1.Segurança no emprego; 2. Seletividade no recrutamento; 3. Salários elevados; 4.Pagamento de incentivo; 5. Propriedade partilhada; 6. Partilha de informações; 7. Participação e delegação; 8.Equipes autogeridas; 9. Formação e desenvolvimento de competências; 10. Mobilidade interna; 11.Igualitarismo simbólico; 12. Redução das diferenças nos salários; 13. Promoção a partir de dentro.

Na opinião de Pfeffer (2005) seria difícil achar uma única empresa que implemente todas as práticas ou faça igualmente bem todas elas. Empresas de sucesso conseguem implementar um número maior dessas práticas. Qual prática é mais crítica depende em parte da tecnologia da empresa bem como de sua estratégia de mercado. Outra precaução explicitada pelo autor é reconhecer que é possível uma empresa

realizar todas essas práticas e ser improdutivo e malsucedida, ou fazer poucas ou nenhuma delas e ter bastante êxito. Qual a explicação para isso? Tais fatores estão relacionados à competência da empresa para alcançar sucesso competitivo por meio das pessoas. Embora seja uma base importante de sucesso, não é certamente a *única*. Essas práticas tem aspectos potenciais ruins como também benefícios, e não são fáceis de implementar. Um dos problemas óbvios é que todas elas requerem mais envolvimento e responsabilidade por parte das pessoas.

Outro exemplo de melhores práticas vem dos sistemas de trabalho de alto desempenho (High-Performance Work System - HPWS ,Becker *et al* ,2001) os quais são constituídos por um determinado conjunto de práticas consideradas progressistas, inovadoras ou orientadas para o comprometimento, as quais resultam na eficiência e eficácia das empresas. Os autores advogam que no HPWS, cada elemento do sistema de RH destina-se a maximizar a qualidade geral do capital humano em toda organização. Para tanto promulga políticas gerenciais referentes a desempenho e remuneração que atraiam, retenham e motivem empregados de alto desempenho.

Defendem ainda os autores que a adoção de um foco de alto desempenho para cada uma das políticas e práticas de RH é insuficiente. Por isso utilizam o termo *sistema* intencionalmente, no sentido de enfatizar as *inter-relações* dos componentes do sistema RH entre si e o vínculo entre RH e o sistema mais amplo de implementação da estratégia.

### A Escola do Alinhamento

A Escola do Alinhamento (*Best Fit*) considera duas formas de ajuste:a) alinhamento interno ou *Internal Fit* (também denominada *Horizontal Fit*), que requer políticas e práticas de gestão de pessoas consistentes em toda empresa de tal forma que as pessoas trabalhem de forma alinhadas; b) alinhamento externo ou *External Fit* (também denominado *Vertical Fit* ou *Strategic Fit*), que se refere a necessidade de integração das políticas e práticas de gestão de pessoas com a estratégia da organização

Uma das propostas de alinhamento externo aparece na contribuição de Miles e Snow (1978, *apud* Marcarenhas 2008) com base em posturas estratégicas que as empresas poderiam adotar.

De acordo com a tipologia desenvolvida por estes autores as empresas que seguem orientação estratégica *prospectiva*, que atuam em ambientes mais turbulentos e que buscam constantemente novos produtos e mercados, devem desenvolver sistemas de gestão de pessoas que privilegie a contratação constante de novos talentos e orientação para resultados no curto e médio prazo. Não há necessidade de extensos programas de treinamento, assim como o comprometimento não tem tanta ênfase. Foco em critérios de resultados gerenciais ou metas de rentabilidade, bem como na remuneração variável. Esses sistemas devem ser coerentes entre si de maneira a promover o empreendedorismo e a mudança na empresa.

Por outro lado as empresas que seguem estratégias *defensivas* operam em mercado mais estável, mantêm linhas restritas de produtos, tem foco no aperfeiçoamento dos processos de produção atuais dentro dos limites impostos pelos mercados onde atuam. Para esse segmento de empresa o sistema de gestão de pessoas deve focar o desenvolvimento dos empregados, onde treinamento intensivo e formal é necessário. Políticas que enfatizam emprego de longo prazo e o comprometimento com a organização são as indicadas. *Feedback* e sistemas de avaliação formais igualmente reforçam os resultados de longo prazo.

Schuler e Jackson (1987) *apud* Bosquetti (2009) também propõem uma forma de alinhamento externo com base nas três estratégias genéricas de Porter (1992): liderança em custos (praticar o menor custo da indústria), diferenciação (oferecer níveis superiores de qualidade e ou inovação de produtos e serviços) e foco (encontrar um nicho de mercado e liderar por meio de uma combinação entre custos e diferenciação. Na proposta de Schuler e Jackson (1987), as empresas precisam definir políticas de gestão de pessoas que desenvolvam o comportamento requerido dos empregados para implementar cada uma das três estratégias genéricas.

Para uma estratégia de “inovação” o sistema de GRH deve procurar que as pessoas altamente qualificadas trabalhem de forma diferente, potencializando a sua criatividade por meio de autonomia e pouco controle. Uma estratégia de “qualidade” requer que as pessoas trabalhem melhor e o sistema de GRH deve promover o trabalho em equipe, envolvimento e participação dos trabalhadores, formação e desenvolvimento contínuos, segurança no emprego. Na estratégia de “minimização de custos” o sistema de GRH deve reduzir os custos de formação, controle rígido do

desempenho, promover especialização e eficiência, fazer as pessoas trabalharem de maneira árdua (Carvalho, 2005)

A Escola do Alinhamento (*Best Fit*) tem sido criticada pela visão simplista das estratégias competitivas e pela falta de complexidade na descrição do *link* entre a gestão de pessoas e as estratégias da organização. Segundo Boxall e Purcell (2003 *apud* Bosquetti,2009) as estratégias não são tão diretas nem tão deliberadas como os autores da escola sugerem. Outra crítica é que os estudos não consideram a inércia dos modelos de gestão de pessoas que tendem a ser estáveis e não emergem automaticamente da mudança da estratégia empresarial (Wei,2006).

As duas escolas, de certa forma, estão expostas ao mesmo tipo de crítica que é não dá atenção à complexidade envolvida na gestão de uma força de trabalho cada vez mais diversificada e diferenciada.

O quadro a seguir resume os três tipos de alinhamento sugeridos e debatidos pelos estudiosos.

**Quadro 1 - Tipos de *Link* entre Estratégia, Gestão de Pessoas e Performance**

TIPO DE LINK (ALINHAMENTO)	PREMISSA	ESCOLA	PRINCIPAIS AUTORES
Universalista	A adoção de um conjunto de melhores práticas de RH ou sistema de trabalho de alta performance aumenta a performance da organização	Melhores Práticas <i>(Best Practicies)</i>	Pfeffer (2005)  Becker, Huselid e Ulrich (2001)
Configuracional <i>Internal Fit</i> (alinhamento horizontal)	O alinhamento entre as práticas de RH é essencial para gerar a sinergia que vai aumentar a performance da organização	Alinhamento <i>(Best Fit)</i>	Schuler e Jackson (1997)
Contingencial <i>External Fit</i> (alinhamento vertical)	O alinhamento das políticas e praticas de RH à estratégia empresarial aumenta a performance da organização	Alinhamento <i>(Best Fit)</i>	Miles e Snow (1984)

Fonte: Bosquetti,2009

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

Segundo Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey,(2005) a gestão estratégica de recursos humanos pode ser analisada sob quatro perspectivas:

- i) universalista (há melhores práticas de RH) ;
- ii) contingencial (não há melhores práticas, seus efeitos dependem de uma segunda variável como a estratégia corporativa ou ambiente interno e externo);
- iii) configuracional (é possível identificar padrões e práticas de gestão de recursos humanos que compõem sistemas distintos mas potencialmente eficazes);
- iv) contextual (há fatores macro que influenciam e são influenciados pela estratégia de recursos humanos tais como as pressões institucionais, culturais e sociais incluindo as oriundas de sindicatos, grupos sociais).

Existem ainda outros trabalhos acadêmicos que fazem uma ligação entre estratégia de gestão de pessoas e as políticas e práticas que as sustentam. Nesse contexto, Albuquerque (1999) apresenta comparações entre as estratégias de comprometimento e de controle a partir dos aspectos relativos a estrutura organizacional, as relações de trabalho e das políticas de recursos humanos.

**Quadro 2 – Comparativo entre Estratégia de Controle e de Comprometimento**

<b>Modelo</b> <b>Características</b>	<b>ESTRATÉGIA DE CONTROLE</b>	<b>ESTRATÉGIA DE COMPROMETIMENTO</b>
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Altamente hierarquizada (separação de “quem pensa” de “quem faz”).	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias (fazer e pensar juntos – <i>empowerment</i> ).
Organização do Trabalho	Trabalho especializado gerando monotonia e frustrações.	Trabalho enriquecido, gerando desafios.
Realização do Trabalho	Individual.	Em grupo.
Sistema de Controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho.	Ênfase em controle implícito de grupo.
RELAÇÕES DE TRABALHO		
Política de Emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarecimento flexível, emprego de longo prazo
Nível de Educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia.
Relações empregador-empregado	Independência.	Interdependência, confiança mútua.
Relações com sindicatos.	Confronto baseado na divergência de interesses.	Diálogo, busca de convergência de interesses.
Participação dos empregados nas decisões.	Baixa, decisões de cima para baixo.	Alta, decisões tomadas em grupo.
POLÍTICA DE RH		
Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos.	Contrata para uma carreira longa na empresa.
Treinamento	Visa o aumento de desempenho na função	Visa preparar para futuras funções.

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

	atual	
Carreira	Rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos.	Flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação entre eles.	Focada na posição de carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis.
Incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais.

Fonte: Albuquerque, L.G. de, *Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade* (1999) *apud* Bianchi (2008)

O comparativo entre as duas estratégias mostra claramente as diferentes formas de tratar a força de trabalho. A estratégia de controle é caracterizada por aspectos alinhados com a tradicional gestão de pessoal onde as funções são concebidas de maneira a fragmentar e simplificar o trabalho, separando o "fazer" do "pensar" (organização *taylorista* do trabalho). As relações de trabalho são conflituosas. A coordenação e o controle se baseiam em regras e procedimentos explícitos. As políticas de RH são limitadas, com carreiras rígidas e horizonte curto de progressão profissional.

A estratégia de comprometimento, por sua vez, apresenta uma evolução caracterizando o que se denomina gestão de recursos humanos. A estrutura organizacional apresenta redução e integração dos níveis hierárquicos. Há agregação de valor ao trabalho e novas oportunidades de carreira se apresentam para os trabalhadores, que podem galgar funções gerenciais. A negociação e o diálogo são utilizadas na resolução de conflitos com as representações dos trabalhadores. As políticas de RH são mais abrangentes e com perspectiva de longo prazo.

As diversas pesquisas conduzidas objetivam estabelecer e/ou comprovar a relação entre políticas e práticas de RH e o desempenho organizacional. Não obstante os resultados ainda sejam controversos notadamente no que se refere à existência de melhores práticas, tudo leva a crer que há consenso de que as políticas e práticas de RH (individual ou em conjunto que deve ser consistente com a estratégia) podem influenciar os resultados financeiros da organização.

### 2.2.2. Novos Papéis para Gestão de Pessoas

A base sobre a qual as funções de RH foram construídas sofreu profundas mudanças nas últimas décadas e exatamente por isso o setor de RH enfrenta oportunidades e desafios inéditos, segundo Lawler (2006). A função meramente administrativa (departamento de pessoal) evoluiu para tornar-se um parceiro de negócios, entendido como um auxiliar da empresa na execução de sua estratégia e de seus programas. Para o autor mais que ser um parceiro de negócio é necessário que o RH desempenhe um papel importante no esforço de

melhorar a eficiência organizacional. A porta de entrada para isso está no gerenciamento do capital humano. O novo papel além de incluir contratar, treinar, desenvolver e posicionar corretamente as pessoas precisa também lidar de maneira forte e decisiva com questões relacionadas a estratégia da organização, sua estrutura e seus sistemas de trabalho. Para isso são necessários: credibilidade, experiência em gerenciar talentos e em tomada de decisão, entender o desenho organizacional, a mudança e a estratégia.

Detalhar um novo papel e uma nova postura para a área de RH foi uma preocupação de Ulrich (1998) ao apresentar um modelo de múltiplos papéis assim definidos: a) gestão de estratégias de Recursos Humanos; b) gestão da infraestrutura da empresa; c) gestão da transformação e mudanças; d) gestão da contribuição das pessoas. Tais papéis são definidos em função de dois eixos: o *foco* e *atividades* do profissional de RH. O foco envolve as atividades estratégicas de longo prazo e operacionais de curto prazo. As atividades se estendem da gestão de processos à gestão de pessoal.

**Figura 1 - Modelo de Múltiplos Papéis (ULRICH)**



Fonte: Ulrich (1998) *apud* Relatório de Pesquisa nº 41/2001 EAESP/FGV/NPP

**Quadro 3 - Definições dos Papéis de Rh**

PAPEL/FUNÇÃO	RESULTADO	METÁFORA	ATIVIDADE
Gestão de Estratégias de RH	Execução da Estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial (diagnóstico organizacional)
Gestão da Infraestrutura da Empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente para contratar / treinar / avaliar/premiar/promover	Especialista administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: "serviços em comum".
Gestão da Contribuição das Pessoas	Aumento do envolvimento e capacidade das pessoas	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: "prover recursos aos funcionários"
Gestão da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de Mudança	Gerir a transformação e a mudança: "assegurar capacidade para a mudança".

Fonte: Ulrich (1998) *apud* Relatório de Pesquisa nº 41/2001 EAESP/FGV/NPP

Para Ulrich (1998) a área de RH deve se constituir em parceira empresarial. Tal concepção de parceria transcende a questão do papel estratégico e envolve os outros papéis, isto é, o parceiro empresarial de RH adiciona valor às organizações por meio da execução da estratégia, da eficiência administrativa, envolvimento das pessoas e mudança cultural. O que tem acontecido é que frente a celeridade das mudanças muitas vezes as empresas tem subestimado os papéis de especialista e defensor dos funcionários e valorizado os papéis de parceiro estratégico e/ou agente de mudança.

Ulrich (1998) propõe uma pesquisa de "Avaliação dos Papéis dos Recursos Humanos" na qual permite explorar os múltiplos papéis que podem ser desempenhados pela área de RH nas organizações. O objetivo da pesquisa é pontuar qualitativamente, a partir da auto-percepção dos informantes, se a área de RH está posicionada como parte de uma "parceria estratégica", como "agente de mudança" ou como uma área "especialista administrativo" ou somente como "defensor dos funcionários".

Observa-se a existência de paradoxos inerentes aos múltiplos papéis de RH. Ser ao mesmo tempo a voz da direção (parceiro estratégico) e a voz dos empregados (defensor dos funcionários). Ser agentes de mudança *versus* especialistas administrativos o que remete a busca do equilíbrio entre **eficiência** e **inovação**; entre **passado** em **futuro**, entre benefícios da

**livre atuação** com os de **controle**. Cada um dos quatro papéis reveste-se de grande importância e cabe ao RH desempenhá-lo com efetividade de maneira a consolidar-se como genuíno parceiro empresarial.

Becker *et al*, (2001), por sua vez, apresentam as competências genéricas a serem desenvolvidas pelos profissionais de RH para a formação de uma parceria estratégica, quais sejam: a) Conhecimento do negócio; b) Fornecimento de prática de RH; c) Gestão da mudança; d) Gestão de cultura; e) Credibilidade pessoal.

Os autores antes referidos consideram como um primeiro passo importante na evolução funcional o desenvolvimento de modelos de competências. A maneira como se gerenciam e fomentam essas competências determinará os avanços da profissão. A gestão dessas competências engloba o aprimoramento do desempenho dos profissionais de RH, a avaliação do desempenho de RH e a recompensa pelos bons resultados, bem como o planejamento de programas de desenvolvimento em RH.

O processo de evolução da área de RH do papel transacional para o estratégico é complexo e ainda não totalmente consolidado, entretanto evidencia-se fundamental para suportar que as estratégias de negócio sejam implementadas. Representa um elo significativo no alinhamento entre estratégia e políticas e práticas de gestão de pessoas.

### **2.3. Alinhamento Estratégico de Gestão de Pessoas**

O entendimento de alinhamento estratégico adotada nesse trabalho se refere ao direcionamento da gestão de pessoas às prioridades estratégicas, à coerência das práticas adotadas pela área com os objetivos estratégicos bem como à adequação da estrutura de gestão de pessoas às demandas estratégica da organização.

Existe um amplo consenso entre os estudiosos de que a função básica da gestão estratégica de recursos humanos envolve a concepção e implementação de um conjunto coerente de políticas e práticas, que sejam capazes de garantir a contribuição do capital humano na realização dos objetivos empresariais.

O principal motivo para a existência das organizações é o fato de que certos objetivos só podem ser alcançados por meio da ação coordenada de grupos de pessoas, segundo Maximiano (2007).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna. (2006:126-127) defendem a necessidade das organizações perceberem que “de nada valerão os seus esforços voltados para o mercado e as suas estratégias para ocupar espaços e obter bons resultados se não considerarem que tudo dependem da boa execução dos processos que compõem a sua cadeia produtiva”. A realização desses processos, advogam os autores, está diretamente ligada a gestão das pessoas da organização, pois são elas que, utilizando-se das facilidades que lhes são oferecidas, realizam o grande trabalho da produção, atuando diretamente ou indiretamente nos níveis estratégico, tático e operacional.

Nessa mesma linha de raciocínio Marini (2005) destaca o papel estratégico de gestão de pessoas para o alcance de resultados. Enfatiza, ainda, que a velha administração de pessoal, centralizada e cartorial, dá lugar a uma nova concepção que considera a gestão de pessoas como parte inseparável da estratégia organizacional. A organização define sua estratégia (o que fazer), escolhe seu modelo de gestão (o como fazer) e estabelece os mecanismos de gestão de pessoas (o com quem fazer).

Na visão de Dutra (2008) o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas deve possuir as seguintes propriedades:

i) integração entre si (permite ao gestor avaliar os desdobramentos de uma decisão relativa à remuneração de um empregado no conjunto das remunerações da empresa, na massa salarial, no sistema de carreira e de desenvolvimento, isto é, em todos os aspectos da gestão de pessoas dentro da organização);

ii) integração com a estratégia organizacional (é fundamental que o conjunto de políticas e práticas esteja alinhado com os objetivos da organização, seus valores e sua missão);

iii) integração com as expectativas das pessoas ( para que tais políticas e práticas possam ter legitimidade necessária para sua efetividade). Para o autor a ausência de qualquer uma dessas propriedades torna as política e práticas um conjunto de normas burocráticas, que levam a um controle do gestor e de suas ações quando deveria servir de orientação nas suas decisões.

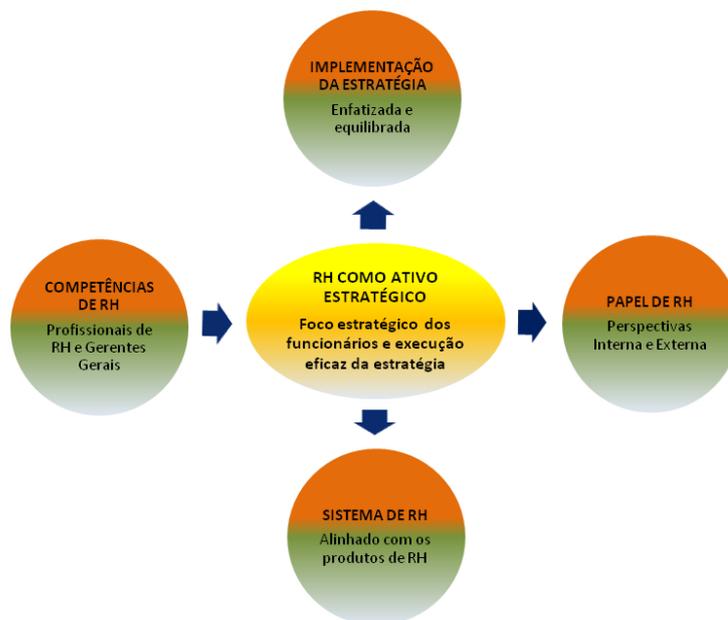
Segundo Albuquerque, Silva e Costa (2009) o advento da perspectiva estratégica de recursos humanos suscitou as questões sobre o impacto das práticas de gestão de pessoas

sobre a implementação das estratégias organizacionais, fazendo emergir a noção de alinhamento estratégico como um princípio básico do modelo estratégico de pessoas.

A arquitetura de RH deve estar alinhada com o processo de implementação da estratégia da empresa para que os recursos humanos sejam legitimamente considerados um ativo estratégico, na visão de Becker *et al* (2001).

São duas as dimensões do alinhamento propostas pelos autores referidos: alinhamento interno e alinhamento externo.

**Figura 2 - Alinhamento de RH**



Fonte: Adaptado de Becker, Huselid e Ulrich, (2001:157)

O alinhamento externo consiste no ajuste entre a implementação da estratégia e o sistema de RH, para tanto a organização deve enfatizar a implementação da estratégia e considerá-la como fonte de vantagem competitiva (criação de valor). A concepção do sistema estratégico de RH acontece de “cima para baixo”, onde os produtos de RH representam os resultados da arquitetura de RH que estão integrados e ajustados à implementação bem sucedida da estratégia.

O alinhamento interno compreende a coerência e compatibilidade da estrutura de RH com seus sistemas, produtos e competências. Os elementos do sistema RH reforçam-se mutuamente, em vez de trabalhar em sentido opostos.

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

Para os autores (*op cit*) o alinhamento de RH é de grande importância para a estratégia porque sem isso a organização não pode esperar que os empregados desenvolvam o foco estratégico necessário à implementação da estratégia da empresa.

A estratégia de RH, na visão de Gratton e Truss (2003), significa uma estratégia com políticas e processos alinhados os quais uma organização desenvolve e implementa para gerenciar seus empregados, com propósito de alcançar suas metas e resultados.

O alinhamento para as autoras referidas acontece a partir das seguintes dimensões: a) alinhamento vertical (o fator principal é a estratégia e os objetivos de negócios, os quais devem ser refletidos nas políticas e práticas de RH. Há coerência entre as práticas de RH e a natureza do negócio ou estratégias de negócios); b) Alinhamento horizontal (compreende uma abordagem coerente e consistente que permeie todas as atividades/áreas de RH. Efeito sinérgico das práticas de RH); c) Ação Orientada (o que de fato é vivenciado pelos empregados e o comportamento dos gerentes quando estão praticando as políticas de RH).

A partir desse entendimento são identificados vários tipos de áreas de RH:

1. Mero Discurso Tático: não há estratégia definida para a área de RH e por conseqüência não existe alinhamento entre esta e a estratégia de negócio. Tal condição é característica de pequenas organizações, sem uma área de RH consolidada ou em estado embrionário. Fraco alinhamento vertical, horizontal e na ação orientada.
2. Mero Discurso de Processo: embora a área de RH tenha um conjunto integrado de políticas, tais políticas estão completamente desconectadas da estratégia de negócio. Embora exista integração entre as diversas áreas de RH é rara a transformação em ação na empresa. Tal fato acontece quando os profissionais de RH estão distantes dos gerentes de negócios, apesar da *expertise* em RH. Fraco alinhamento vertical, forte alinhamento horizontal e fraco na ação orientada.
3. Mero Discurso Estratégico: há uma estratégia da área de RH claramente articulada e voltada para o negócio, no entanto não é traduzida em ação orientada nem coerente com as políticas de RH. Embora os profissionais de RH estejam próximos do negócio não conseguem traduzir os objetivos em políticas e implementá-las na organização. Forte alinhamento vertical, fraco alinhamento horizontal e fraco na ação orientada.

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

4. Mera Retórica: a equipe de RH possui fortes conhecimento e competências do negócio mas tem baixa capacidade de implementação. Forte alinhamento vertical e horizontal e fraco na ação orientada.
5. Foco Operacional: corresponde a tradicional função de RH (administrativo e operacional) com foco na implementação de políticas isoladas e limitada a integração com as estratégias de negócio. São normalmente percebidas como uma função burocratizada e essencialmente de apoio. Fraco alinhamento vertical e horizontal e forte na ação orientada.
6. Foco no Processo: a equipe de RH tem fortes competências nos processos da área, de escolha e constrói prática atuais e de mercado aliado a boa habilidade de implementação de processos, no entanto sem ajuste com a estratégia de negócios. Fraco alinhamento vertical, forte alinhamento horizontal e forte na ação orientada.
7. Direcionado para a Estratégia: existe ajuste com a estratégia de negócio mas a falta de capacidade de implementação e a desarticulação interna do RH conduzem a um único ganho qual seja a apropriação pelos gerentes de linha das responsabilidades pela gestão de pessoas. Forte alinhamento vertical, fraco alinhamento horizontal e fraco na ação orientada.
8. Foco na Estratégia e nos Processos: considerada a situação ideal na medida que a área de RH está ajustada com a estratégia de negócio, suas políticas e práticas são consistentes e considerável capacidade de implementação com ações orientadas. Forte alinhamento vertical, forte alinhamento horizontal e forte na ação orientada.

As falhas identificadas no alinhamento na maioria das organizações diz respeito a existência de um planejamento estratégico dissociado das práticas de RH. Não há como separar ou não levar em conta a área de RH do planejamento estratégico.

Segundo Ornelas (2009) para a obtenção de um alinhamento vertical é fundamental que a área de RH: a) tenha entendimento profundo do negócio; b) foco nas necessidades dos clientes internos; c) uma ação próxima aos gerentes de linha; d) competência de diagnóstico e capacidade de tomar decisões. Os instrumentos de trabalho necessários para fazer as mudanças efetivas estão materializados no diagnóstico de clima; no mapeamento das competências (levantamento interno); na visão de mundo (tendências e dinâmica dos

negócios/expansão de horizontes) entendimento conceitual (conhecimento e domínio das teorias da administração).

Em relação ao sucesso do alinhamento horizontal o mesmo autor enfatiza a importância da capacidade de ver o todo (visão sistêmica) e a busca de equilíbrio dentro da complexidade das várias intervenções de RH. O excesso de programas muito complexos enfraquecem a estratégia de RH. No que se refere a garantia de efetividade nas implementações (ações orientadas) é primordial a construção de uma estrutura de RH que trabalhe na coleta e revisão dos dados e na medição e avaliação de comportamentos e valores gerenciais. A retenção de talentos e a continuidade das pessoas e processos por meio de criação de clima organizacional propício asseguram que as ações sejam sustentadas ao longo do tempo.

Paschini (2009) defende a coerência entre a estratégia de negócio, cultura organizacional e estratégia de RH, enfatizando que o alinhamento entre esses três fatores impacta na competitividade.

**Figura 3 - Alinhamento Estratégia de Negócios, RH e Cultura**



Fonte: Adaptado de Paschini (2009:4)

Embora a compreensão do modelo seja simples, a sua implementação - segundo a autora - poderá apresentar diferentes níveis de complexidade, sendo que um conjunto de fatores define o grau de complexidade que o modelo apresentará para a sua execução. Os fatores críticos de sucesso mais relevantes são: a) o posicionamento do RH na estrutura de poder da empresa; b) o grau de suporte político advindo do presidente e demais lideranças da organização; c) a capacidade de pensamento sistêmico da equipe de RH; d) o nível de conhecimento sobre a estratégia de negócio por parte da equipe de RH; e) o grau de domínio conceitual da equipe de RH sobre cultura organizacional.

Outra abordagem que trata do alinhamento estratégico, mesmo sem focar suas análises na estratégia de gestão de pessoas, é a visão de Kaplan e Norton (1997) materializado no *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC cria uma arquitetura estratégica adequada, onde os gerentes serão capazes de compreender exatamente como operacionalizar a visão estratégica e como incentivar e orientar as pessoas para que criem valor através de suas competências. Apresenta-se muito mais do que um sistema de medidas táticas e operacionais, evoluindo para um sistema de gestão estratégica utilizado como estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais. A filosofia de *scorecard* foi adotada para viabilizar processos gerenciais críticos tais como: a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos; c) planejar, estabelecer metas e **alinhar iniciativas estratégicas**; d) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico. (Kaplan e Norton, 1987)

O verdadeiro poder do BSC para os autores (*op cit*) ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em : i) um núcleo de um modelo de gestão estratégica; ii) um instrumento que proporciona clareza, foco e **alinhamento nas ações da organização**; iii) um processo gerencial que contribui para a transparência das informações gerenciais; iv) um instrumento para descrever e comunicar a estratégia para toda a organização.

A medida que cresce a adoção do BSC as empresas constataam, na opinião de Kaplan e Norton (1997), que ele pode ser utilizado, entre outras aplicações, para alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia bem como identificar e alinhar as iniciativas estratégicas. Os processos gerenciais construídos a partir do *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. Nesse contexto, torna-se a base para a gerenciamento das organizações na era da informação.

O quadro a seguir sintetiza as principais abordagens sobre alinhamento estratégico de gestão de pessoas explicitadas nesse trabalho.

**Quadro 4 - Enfoques sobre Alinhamento Estratégico de Gestão de Pessoas**

AUTORES	ALINHAMENTO
Becker, Huselid e Ulrich (2001)	<p><b>Interno:</b> coerência e compatibilidade da estrutura de RH com seus sistemas, produtos e competências.</p> <p><b>Externo:</b> ajuste entre a implementação da estratégia e o sistema de RH.</p>
Gratton & Truss (2003)	<p><b>Vertical:</b> coerência entre as práticas de RH e as estratégias de negócios.</p> <p><b>Horizontal:</b> abordagem coerente e consistente que permeie todas as atividades/áreas de RH (efeito sinérgico das práticas de RH).</p> <p><b>Ação Orientada:</b> o que é vivenciado pelos empregados e o comportamento dos gerentes quando estão praticando as políticas de RH (capacidade de implementação).</p>
Paschini (2009)	<p>Coerência entre <b>estratégia de negócio, cultura organizacional e estratégia de RH</b>: as políticas e práticas de RH devem reforçar comportamentos coerentes com as prioridades estratégicas.</p>
Kaplan & Norton (1997)	<p><b>Balanced Scorecard (BSC)</b>: sistema de gestão estratégica que proporciona clareza, foco e alinhamento nas ações da organização (perspectiva do aprendizado e crescimento).</p>

As várias concepções e estudo sobre alinhamento estratégico de RH remetem a algumas considerações significativas: a) o capital humano é fonte de vantagem competitiva e representa um catalisador para as implementações estratégicas; b) é importante e absolutamente necessário garantir o alinhamento externo/vertical (com os imperativos organizacionais) e o alinhamento interno/horizontal (entre as políticas e práticas) no processo de gestão de pessoas; c) ambos os ajustes contribuem para a competitividade das organizações e para organizar de forma sistemática grande variedade de práticas de RH; d) os dois tipos de alinhamentos são reforçados pela elevada capacidade do gestor de RH de compreender e conceber um sistema de RH internamente consistente e ajustado com a estratégia organizacional; e) o apoio de dirigentes e demais lideranças é fator crítico de sucesso para a obtenção de alinhamento vertical e horizontal; f) os gestores de RH são desafiados a desempenhar papéis importantes no processo de tomada de decisões estratégica das empresas.

#### 2.4. Resultados em Gestão de Pessoas

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

Alinhar gestão de pessoas aos objetivos estratégicos implica na existência de métodos que avaliem quais os resultados que as práticas de gestão de pessoas trazem para a organização. Uma das abordagens mais completa que contempla abrangência de análise, diversidade de indicadores e análises qualitativas e quantitativas está materializado no *Balanced Scorecard* - BSC defendido por Kaplan e Norton (1997).

### O BSC na visão de Kaplan e Norton (1997:21)

“preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genéricas e integradas que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro de longo prazo”.

A complexidade do gerenciamento das organizações contemporâneas, no entendimento dos autores exige que os gestores tenham condições de visualizar o desempenho das empresas sob quatro importantes perspectivas:

- i) Perspectiva financeira (como parecemos para os acionistas?);
- ii) Perspectiva do Cliente (como os clientes nos vêem?);
- iii) Perspectiva dos processos internos (em que devemos ser excelentes?);
- iv) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento (seremos capazes de continuar melhorando e criando valor?).

A lógica natural de causa e efeito formulada por Kaplan e Norton que leva ao sucesso no nível estratégico deve permear as quatro perspectivas citadas. A causa fundamental para o êxito está relacionada com as pessoas da organização, enfocadas na perspectiva de aprendizado e conhecimento.

O caminho a seguir dentro dessa lógica de causa e efeito seria: desenvolver as pessoas (perspectiva do aprendizado e crescimento) para construir competências e obter excelência nos processos internos (perspectiva dos processos internos), visando atender as necessidades dos clientes (perspectiva do cliente), para agregar valor e sucesso financeiro (perspectiva financeira), atingir a Visão e consolidar a Missão.

Depreende-se que as pessoas são a base e o foco central as quais contribuirão com os seus conhecimentos e competências para a geração de valor de forma integrada com as demais perspectivas.

Becker *et al* (2001) embora considerem o potencial estratégico de RH, na medida que podem influenciar pessoas e são fonte de vantagem competitiva, advogam a necessidade do RH demonstrar aos gerentes seniores sua contribuição estratégica por meio de um conjunto de medidas que possa mostrar - de fato - como as pessoas criam valor e como se mede esse processo de criação de valor. Os mesmos autores enfatizam que é difícil medir a influência de RH sobre o desempenho da empresa.

Um *Scorecard* de RH permite que a empresa administre o RH como ativo estratégico e demonstre a contribuição do RH para o sucesso financeiro da organização. Outra função importante do BSC para RH é identificar os hiatos que podem existir entre a arquitetura existente e a ideal para RH, entre estratégias de RH e o sistema de RH e entre os comportamentos almejados e os praticados pelas pessoas.

Becker *et al* (2001) advertem que os BSC de RH não se constituem panacéias muito menos objetivam curar funções de RH mal gerenciadas. A contribuição está materializada na oferta de meios pelos quais se torna factível coletar dados rigorosos, previsíveis e regulares que nortearão a atenção da empresa para os elementos mais importantes da arquitetura de RH. Enfatizam a exigência para que os profissionais de RH: i) *almejem* fazer a diferença; ii) *alinhem* seu trabalho à estratégia da empresa; iii) *apliquem* a ciência da pesquisa à arte de RH; iv) *se comprometam* em aprender com a experiência. Enfim, desenvolver o BSC de RH ancorado na abordagem proposta significa de fato, na opinião dos autores, conectar RH ao desempenho da empresa.

A revisão da literatura da área de estratégia e da área de gestão de pessoas explicita a importância e, ao mesmo tempo, o enorme desafio de se alinhar o comportamento humano à estratégia organizacional. Indica, também, que a gestão estratégica de pessoas herdou a macro perspectiva da área de estratégia organizacional e a micro perspectiva da área de recursos humanos, entretanto ainda necessita de uma compreensão mais profunda dessas duas vertentes da teoria e da prática organizacional. A busca por uma teoria sobre a integração entre gestão de pessoas, estratégia e performance ainda não foi plenamente atendida.

### **3. METODOLOGIA**

O conhecimento científico é dependente da investigação metódica considerando que: a) é planejado não se constituindo uma ação ao acaso, embora não excluía totalmente o imprevisto, que nesse caso deve ser controlado; b) é baseado em conhecimento anterior notadamente em hipóteses já testadas, em leis e princípios já estabelecidos, logo não resulta de investigação isolada; c) obedece a um método preestabelecido o qual determina, no processo de investigação, a aplicação de normas e técnicas, em etapas claramente definidas. Lakartos e Marconi (1986).

A pesquisa é entendida como qualquer investigação organizada para fornecer informações para a solução, entendimento ou aprofundamento de um problema.

Dois paradigmas amparam o desenvolvimento de uma pesquisa: o positivista, ou quantitativo, baseado na objetividade e precisão e o fenomenológico, ou qualitativo, utilizado para examinar e refletir percepções para se obter um entendimento de atividades sociais e humanas.

Vergara (2008) assegura que conhecimentos originados no âmbito da fenomenologia podem ser explorados por enfoques diversos, dentro de um contexto de complementaridade de métodos adicionando importante contribuição à pesquisa em administração. Uma das características dessa abordagem é que os resultados da pesquisa não podem ser generalizados em termos estatísticos uma vez que trabalha com amostras intencionais e experiências singulares.

Considerando que o objetivo desse estudo é analisar o alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional, o paradigma escolhido é o qualitativo. O objetivo principal é compreender e explicar o fenômeno, suas características e seu significado, não a sua frequência. Os dados são analisados de forma interpretativa. A abordagem qualitativa é compatível com o tema proposto na medida que permite analisar aspectos subjetivos, tais como percepções e compreensão do contexto.

#### **3.1. Método**

.A metodologia escolhida foi o estudo de caso, circunscrito a uma empresa pública e com caráter de profundidade e detalhamento

Yin (2005) defende que o estudo de caso, como estratégia de pesquisa, é utilizado em muitas situações para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo. Daí se constituir escolha comum de pesquisa na psicologia, sociologia, administração, entre outras. Em qualquer que seja a situação o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e marcantes dos acontecimentos da vida real, tais como processos organizacionais e administrativos.

Para Yin (2005:33) a investigação de estudo de caso

“... enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados ,e, como resultado baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta de dados e a análise de dados...”

Ainda segundo o autor existem cinco fundamentos lógicos os quais justificam um estudo de caso único: i) caso decisivo (quando se deseja testar em circunstâncias práticas a aplicabilidade de uma teoria bem formulada); ii) caso raro (representa um caso raro ou extremo); iii) caso representativo ou típico (opção para a investigação de circunstâncias e condições de uma situação lugar-comum); iv) caso longitudinal (envolve estudo do mesmo caso único em dois ou mais pontos diferentes no tempo).

O fundamento lógico que melhor justifica a escolha pelo estudo de caso único aplicado na pesquisa descrita nessa tese é o *caso representativo ou típico*. A temática do alinhamento de gestão de pessoas à estratégia organizacional é um dos dilemas empresariais contemporâneos, merecendo atenção especial notadamente em se tratando de uma empresa pública reconhecida pelos serviços prestados e pela contribuição à sociedade brasileira.

Os objetivos definidos para o estudo de caso são o descritivo e explanatório. A fundamentação teórica do trabalho vai caracterizar o propósito explanatório do estudo de caso, que será também descritivo, por meio de relatos de práticas e situações correntes na organização em análise.

### **3.2. Definição da Amostra**

A amostra foi definida por acessibilidade e tipicidade, cujos elementos foram considerados relevantes e fundamentais para o estudo.

Segundo Yin (2005) um erro fatal que se comete ao realizar estudo de caso é conceber generalização estatística como o método de generalizar resultados do estudo. Os casos não são “unidades de amostragem” e não devem ser escolhidos por essa razão. O método de generalização é a “generalização analítica” onde se utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se deve comparar os resultados empíricos do estudo de caso. O autor advoga que qualquer que seja a aplicação da lógica da amostragem aos estudos de caso é mal direcionada pelos seguintes motivos: i) porque os estudos de caso, em geral, não devem ser utilizados para avaliar a incidência de fenômenos; ii) um estudo de caso teria que tratar tanto do fenômeno de interesse quanto de seu contexto, produzindo assim muitas variáveis potencialmente relevantes. Tal fato acabaria requerendo um número excessivamente grande de casos para permitir qualquer avaliação estatística das variáveis relevantes; iii) se uma lógica de amostragem tivesse de ser aplicada a todos os tipos de pesquisa, muito temas não poderiam ser empiricamente investigados.

### **3.3. Seleção dos Sujeitos**

Sujeitos da pesquisa para Vergara (2004:53) “são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita. Às vezes, confunde-se com universo e amostra, quando estes estão relacionados com pessoas”. Nesta pesquisa os sujeitos são os gestores das áreas relacionadas ao tema da pesquisa (gestores de pessoas, coordenador geral de planejamento e gestores de linha) de tal forma a identificar a percepção desses sujeitos sobre as questões do estudo.

### **3.4. A Coleta de Dados**

A preparação para realizar um estudo de caso envolve o desenvolvimento de um protocolo para a investigação, sendo considerado um maneira eficaz de lidar com o problema e de ampliar a confiabilidade do estudo, segundo Yin (2005). Destina-se a orientar o pesquisador no tocante não somente a coleta de dados, mas também preparar para a análise dos dados e para a redação do caso. Para o presente estudo o protocolo está estruturado seguindo a proposta de Yin (2005).

A pesquisa utilizou dados de entrevistas, questionários, documentos. O quadro a seguir apresenta as fontes de dados, as técnicas e instrumentos de coleta..

#### **Quadro 5 - Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados**

	DADOS PRIMÁRIOS	DADOS SECUNDÁRIOS
--	-----------------	-------------------

FONTE DE DADOS	Coordenador Geral de Planejamento Gerente do DEDP Assessora do DEDP Gerentes de Linha Gerentes de Pessoas	Web site da empresa. Documentos de comunicação interna (relatórios, apresentações). Peças de comunicação institucional (cartazes, comunicados, jornal interno) Lista de nomes dos gestores
TÉCNICA DE COLETA	Entrevista individual semiestruturada Pesquisa por email Registro de observações	Pesquisa documental por meio físico e digital
INSTRUMENTOS DE COLETA	Guia de Entrevista (ver anexo II) Questionários (ver anexo II)	Elaboração de resumos e notas. Apuração dos dados

### 3.5. Confiabilidade, Validade e Limitações

O presente estudo de caso atendeu aos requisitos defendidos por Yin (2005) quais sejam: i) validade do construto: utilização de fontes múltiplas de evidência e estabelecimento de encadeamento entre as mesmas; ii) validade externa: utilização de teoria para fundamentação; iii) confiabilidade: utilização de protocolo de estudo de caso.

No que se refere a limitações, o presente estudo apresenta a limitação fundamental inerente a metodologia de pesquisa definida que foi o estudo de caso, onde os achados não podem ser generalizados (Yin 2005, Vergara, 2008).

### 3.6. Análise dos Dados

O estudo fez a opção pela proposição teórica, ou seja, responder as questões da pesquisa refletindo as revisões efetuadas na literatura. Contempla também o encadeamento de evidências. Para tal com base na revisão da literatura e de acordo com o protocolo de estudo de caso optou-se, para além da pesquisa documental, pela utilização complementar de entrevistas e questionários.

As entrevistas (anexo IV) tiveram como propósito identificar as expectativas e percepções sobre o alinhamento de RH à estratégia organizacional e tiveram um roteiro definido prioritariamente no protocolo de estudo de caso. Foram entrevistados o Coordenador Geral de Planejamento, a Gerente do DEDP e a assessora do DEDP. Embora previsto no

protocolo não foi possível entrevistar a Diretora de Pessoas por questões de agenda. Tal fato não comprometeu a pesquisa considerando que a mesma designou dois membros de sua equipe de gerentes para a realização das entrevistas.

Os questionários (Anexo II) destinaram-se a dois grupos distintos de gestores: gerentes de pessoas (20 respondentes) e gerentes de linha (44 respondentes). Em relação ao primeiro grupo o objetivo foi identificar qual a percepção sobre o alinhamento estratégico de RH. Foi aplicado o questionário sugerido por Gratton e Truss (2003), numa escala de 1 a 5, assim distribuída: 1- Discorda fortemente; 2- Discorda; 3- Neutro; 4-Concorda; 5- Concorda fortemente. A pesquisa junto aos gestores de pessoas não estava prevista inicialmente quando da elaboração do protocolo do estudo de caso, tendo sido incluída no decorrer do trabalho.

Quanto aos gestores de linha procurou-se captar percepções sobre: i) a qualidade corrente dos quatro papéis da gestão de pessoas (parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários, agente de mudança – Modelo Ulrich), respeitando uma escala Likert de 5 pontos, sendo 1 ponto para baixa qualidade e 5 pontos para a alta; ii) o alinhamento estratégico de gestão de pessoas a partir de uma questão aberta. Para o entendimento da contribuição desses gestores foi elaborada uma análise de conteúdo simplificada, segundo dos conceitos de Bardin (2009), tendo por base a associação de palavras e análise qualitativa (presença) das mesmas, a partir das respostas à questão : A Gestão de Pessoas da Dataprev está alinhada aos desafios estratégicos - organizacionais?

Participaram da pesquisa gerentes de linha de diferentes níveis de atuação, atribuições e responsabilidades na empresa., distribuídos pelos seguintes segmentos gerenciais: Gerente de Departamento; Coordenador Geral; Coodenador; Gerente de Divisão; Gerente de Unidade Regional; Gerente de Unidade de Desenvolvimento; Gerente de Serviço.

### **3.7. Proposições Teóricas**

O alinhamento estratégico de RH pode ser analisado em termos de dois conceitos: i) alinhamento externo ou vertical; ii) alinhamento interno ou horizontal. O primeiro se refere à adequação do modelo de gestão de pessoas às contingências externas, ou seja, aos desafios do ambiente competitivo que serve de lastro para a formulação da estratégia empresarial. Nesse contexto o modelo de gestão de pessoas da organização deve convergir para os objetivos estratégicos. O alinhamento interno, por sua vez, diz respeito à necessidade do modelo de gestão de pessoas se reforçar internamente, considerando as estratégias empresariais e o

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

modelo organizacional. Assim sendo, os macroobjetivos de gestão de pessoas devem ser apoiados por políticas e práticas de RH coerentes, complementares e articuladas entre si.

As organizações precisam de uma estratégia externa (a maneira como competir no mercado) e também de uma estratégia interna de gestão de pessoas para determinar como esses recursos serão admitidos, desenvolvidos, motivados e controlados. A implicação natural desta perspectiva é que tais estratégias (externa e interna) precisam ser convergentes e relacionadas.

As proposições teóricas assumidas para o presente estudo tratam do alinhamento interno/horizontal e externo/vertical defendidos por Gratton e Truss (2003) e Becker; Huselid e Ulrich (2001) apresentados com maiores detalhes no item 2.3 da fundamentação teórica.

## 4. O CASO

Entender a Organização é de suma importância para o processo de análise do caso em estudo. Esse entendimento certamente agregará conteúdo para a avaliação do alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional.

### 4.1. A Organização

Fundada em 1974, a Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social – Dataprev originou-se dos centros de processamento de dados dos institutos de previdência existentes na época. Empresa pública instituída pela Lei nº 6.125, de 04 de novembro de 1974, é vinculada ao Ministério da Previdência Social..

A estrutura da empresa é composta de uma Presidência e quatro diretorias: Finanças e Serviços Logísticos (DFS), **Pessoas (DPE)**, Relacionamento, Desenvolvimento e Informações (DRD) e Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (DIT). Tem sede administrativa em Brasília - Distrito Federal/DF, possui três Centros de Processamento, cinco Unidades de Desenvolvimento de Software e 27 Unidades Regionais.

Tem como clientes: Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), Ministério da Previdência Social (MPS), Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG) Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Secretaria de Receita Federal do Brasil, 80 instituições financeiras e entidades públicas e privadas.

A Dataprev possui 3.442 empregados distribuídos por suas representações nos 27 Estados brasileiros .

### 4.2. Componentes Estratégicos

A Dataprev produziu durante o Ciclo 2009 de Planejamento Estratégico o seu Plano Estratégico 2010/2015 o qual descreve a estratégia empresarial para o período, traduzida em objetivos estratégicos. O entendimento da empresa - consubstanciado no referido plano - é o de que a estratégia é um instrumento vivo de gestão, utilizado como referencial central de um novo processo de gerenciamento do desempenho empresarial. O documento diz explicitamente que “ao definir com clareza a estratégia, comunicá-la de maneira consistente e conectá-la com vetores de mudança, fomenta-se uma nova cultura baseada no desempenho, **que vincula todas as pessoas e unidades à operacionalização da estratégia**”.

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

A estratégia traduzida nos componentes relacionados a seguir potencializa as oportunidades na busca da agregação de valor para os clientes. Sua essência está centrada na excelência operacional e cujo alcance se dará por meio do gerenciamento da produtividade e da cadeia de fornecimento, capacitando a organização a fornecer produtos e serviços com eficiência, qualidade e pontualidade, tanto no que se refere a produção como a entrega.

### MISSÃO E VISÃO DA DATAPREV

**MISSÃO:** Fornecer soluções de tecnologia da informação e da comunicação para a execução e o aprimoramento das políticas sociais do Estado Brasileiro.

**VISÃO:** Ser o principal provedor de soluções tecnológicas para a gestão das informações previdenciárias, trabalhistas, sociais e de registro civil da população brasileira

**Fonte:** Plano Estratégico da Dataprev – 2010/2015

### DIRETRIZES

1. Aumentar a produtividade;
2. Fortalecer e consolidar a gestão das informações da Previdência Social;
3. Buscar clientes cujos produtos ou dados agreguem valor aos cadastros já existentes na Dataprev;
4. Assumir o papel propositivo com relação às necessidades de tecnologia da informação e comunicação (TIC) dos clientes;
5. Adotar padrões tecnológicos não proprietários;
6. Articular relacionamento institucional com setores políticos e órgãos de desenvolvimento tecnológico/acadêmico, visando a melhorias dos processos gerenciais e tecnológicos.
7. Desenvolver produtos a partir das bases de dados existentes na Dataprev.

**Fonte:** Plano Estratégico da Dataprev – 2010/2015

### VALORES ESSENCIAIS

#### Acreditamos...

**Resultado:** Pensamento e ação orientados para realização dos objetivos definidos.

**Qualidade:** Busca permanente da excelência dos produtos e serviços.

**Inovação:** Priorização de soluções novas e criativas apoiadas em tecnologias atualizadas.

**Integridade:** Honestidade, franqueza e respeito ao indivíduo.

**Transparência:** Ação que explicita com clareza e veracidade o posicionamento adotado e os motivos da tomada de decisão.

**Conhecimento:** Desenvolvimento das competências pela socialização do saber.

**Flexibilidade:** Promoção de adaptações às mudanças necessárias.

**Satisfação:** Criação de ambientes favoráveis ao desenvolvimento de pessoas e interpessoal.

**Profissionalismo:** Exercício profissional apoiado na seriedade e nos valores do trabalho.

**Comprometimento:** Assumir riscos e responsabilidades resultantes de decisões compartilhadas.

**Fonte:** Plano Estratégico da Dataprev – 2010/2015

### 4.2.1. Mapa Estratégico da Dataprev

O mapa estratégico da empresa está estruturado em três perspectivas: Resultados, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Tais perspectivas representam um encadeamento lógico da estratégia de atuação da empresa. Cada uma engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retratam os principais desafios enfrentados pela organização no período de 2010 a 2015, na busca do alcance de sua visão de futuro e no cumprimento de sua missão institucional.

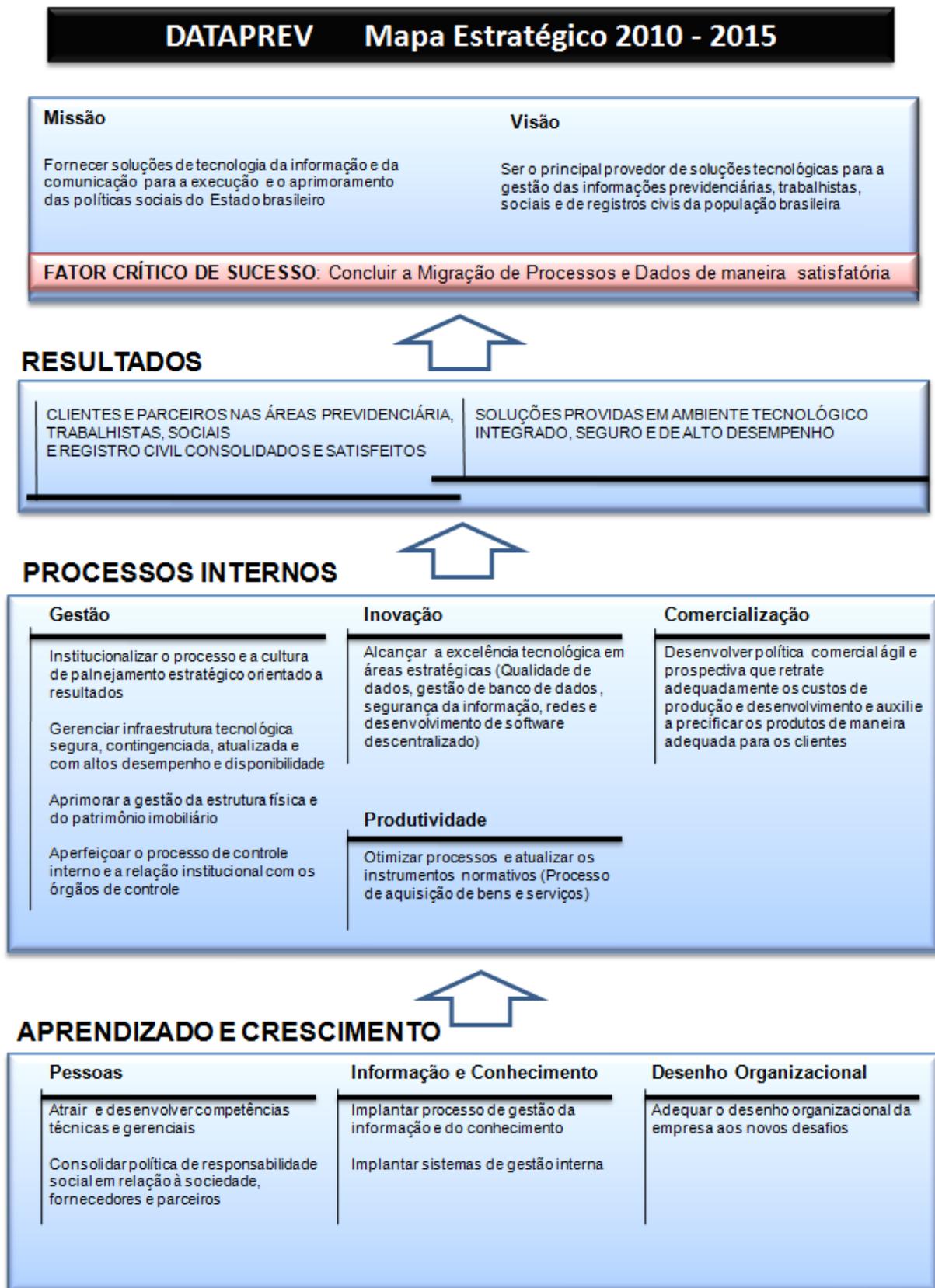
**Perspectiva Resultados:** define os resultados que a empresa deve gerar para atender às expectativas dos seus clientes e de seus acionistas, exercendo a missão e alcançando a visão institucional.

**Perspectiva de Processos Internos:** retrata as melhorias nos processos internos prioritários, ou a criação de novos, nos quais a empresa deve buscar excelência e concentrar esforços a fim de maximizar os resultados almejados.

**Perspectiva Aprendizado e Crescimento:** define os objetivos necessários para alcançarmos nossa visão e como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar para o crescimento e o aprimoramento contínuo da Dataprev, em relação aos indivíduos e as equipes. Desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Identifica os ativos intangíveis que impulsionam fortemente os processos internos prioritários.

**Fonte:** Plano Estratégico da Dataprev – 2010/2015

Figura 4 - Mapa Estratégico da Dataprev



Fonte: Plano Estratégico da Dataprev – 2010/2015

Observa-se que a Dataprev apresenta um sistema de gestão estratégica alinhada com o modelo do *Balanced Scorecard* (BSC) preconizado por Kaplan & Norton, incluindo Mapa Estratégico, Objetivos Estratégicos e Perspectivas deixando claro o encadeamento lógico do modelo. A lógica natural de causa e efeito está demonstrada no mapa estratégico da empresa da seguinte forma: primeiro vem o desenvolvimento de pessoas para construir competências técnicas e gerenciais, depois a obtenção de excelência nos processos internos para atender as necessidades dos clientes e acionista e finalmente atingir a visão e consolidar a missão.

### 4.2.2. Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos determinam o que deve ser feito para que a empresa cumpra sua missão e alcance a sua visão de futuro. Consideradas as expectativas dos acionistas e dos clientes, esses objetivos traduzem os desafios a serem enfrentados para realizar o seu papel institucional. Nesse sentido a empresa deve orientar seus esforços na busca dos resultados esperados de acordo com o encadeamento lógico da estratégia de atuação estruturada no mapa estratégico.

São os seguintes os objetivos estratégicos da Dataprev:

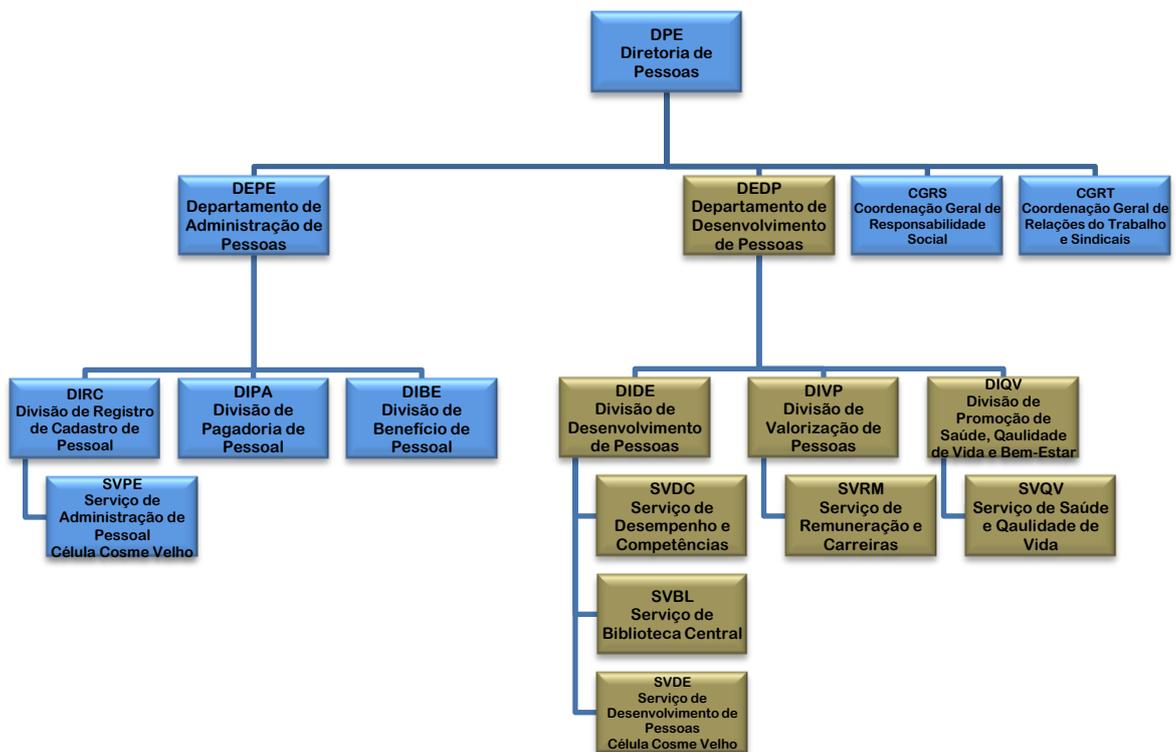
- Clientes e parceiros nas áreas previdenciárias, trabalhistas, sociais e registro civil consolidados e satisfeitos.
- Soluções providas em ambiente tecnológico integrado, seguro e de alto desempenho.
- Institucionalizar o processo e a cultura de planejamento estratégico orientado a resultados.
- Gerenciar infraestrutura tecnológica segura, contingenciada, atualizada e com altos desempenhos e disponibilidade.
- Aprimorar a gestão da estrutura física e do patrimônio imobiliário.
- Aperfeiçoar o processo de controle interno e a relação institucional com os órgãos de controle.
- Desenvolver política comercial, ágil, e prospectiva que retrate adequadamente os custos de produção e desenvolvimento e auxilie a precificar os produtos de maneira adequada para os clientes.
- Alcançar a excelência tecnológica em áreas estratégicas (qualidade de dados, gestão de bancos de dados, segurança da informação, redes e desenvolvimento de software descentralizado).
- Otimizar os processos e atualizar os instrumentos normativos (processo de aquisição de bens e serviços).
- **Atrair e desenvolver competências técnicas e gerenciais.**
- **Consolidar política de responsabilidade social em relação a sociedade, fornecedores e parceiros.**
- **Implantar processo de gestão da informação e do conhecimento.**
- Implementar sistemas de gestão interna.
- Adequar o desenho organizacional da empresa aos novos desafios.

A cada objetivo estratégico está relacionado um série de iniciativas a serem implementadas pela empresa.

#### 4.3. A Área de Gestão de Pessoas na Dataprev

A partir de 2003 a gestão de pessoas passa a ter ênfase refletida na estrutura organizacional da empresa. Em 2005 recebe a denominação de Diretoria de Pessoas. Acontece em 2007 uma adequação da estrutura que perdura até hoje nos moldes apresentado na figura 5. Essa reestruturação, segundo a gerente do DEDP, teve como objetivo o fortalecimento do ambiente de pessoas para acompanhar os desafios corporativos. A criação da divisão de Valorização de Pessoas e o fortalecimento da divisão de Qualidade de Vida representaram um ganho importante para a organização, diz ela.

**Figura 5 - Organograma da Diretoria de Pessoas**



Fonte: Adaptado de Documentos Internos da Empresa

A Diretoria de Pessoas tem como objetivo definir e fazer cumprir as políticas e diretrizes necessárias a administração de pessoal, medicina do trabalho, relações sindicais, desenvolvimento de pessoas e responsabilidade social.

O foco do trabalho foi o DEDP o qual tem como objetivo promover o cumprimento das políticas e diretrizes de gestão de pessoas da Empresa, relacionadas à captação,

remuneração e carreira, desempenho, desenvolvimento de competências, retenção de pessoas, promoção de saúde, qualidade de vida e bem-estar.

### **4.4. Estratégias de Gestão de Pessoas na Dataprev**

No que se refere a análise dos desafios do cenário competitivo e a implementação das estratégias organizacionais, o Coordenador Geral de Planejamento aponta as seguintes questões gerais em gestão de pessoas: a) sistematizar um processo de “oxigenação” de pessoas na empresa; b) proporcionar a capacitação necessária para o desenvolvimento de sistemas e sustentação de produtos e serviços dentro de uma nova plataforma tecnológica; c) estruturar o conhecimento tácito por meio da gestão do conhecimento, onde as melhores práticas sejam socializadas em ambientes colaborativos; d) implantar a gestão por competência a qual vai prestar uma grande contribuição pois possibilitará direcionar as competências para investimentos em treinamento e desenvolvimento e consequentemente atingir os objetivos estratégicos da empresa.

As demandas do ambiente que mais influenciam as estratégias de gestão de pessoas segundo a gerente do DEDP são: a) necessidade de perfis profissionais mais alinhados aos projetos de modernização; b) atração, desenvolvimento e retenção de talentos. Reter os novos e os antigos por meio de políticas capazes de sustentar o conhecimento agregado ao longo do tempo, isto é, as regras de negócios. Para a assessora do DEDP a implantação do novo PCS, o concurso público para contratação de novos perfis profissionais e as ações de qualidade de vida são decorrentes do processo de inovação e modernização pelo qual passa a Dataprev.

O Coordenador Geral de Planejamento enfatiza que a evolução do sistema previdenciário brasileiro, objeto de investimentos e ações do Governo, tem exigido da Dataprev uma evolução também nas ferramentas de tecnologia. A competitividade da empresa passa pela capacidade de dar respostas rápidas e modernas em termos de soluções de TIC, complementa ele: “estamos no olho do furacão”.

As estratégias de gestão de pessoas estão explicitadas no mapa estratégico da Empresa na Perspectiva Aprendizado e Conhecimento como seguem:

**Quadro 6 - Estratégias de Gestão de Pessoas – Mapa Estratégico**

<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>DETALHAMENTO</b>
<b>Atrair e desenvolver competências técnicas e gerenciais</b>	Estabelecer mecanismos de atração de pessoal para o quadro técnico e gerencial, disponibilizando os meios de acesso ao conhecimento, à aquisição de habilidades e competências necessárias ao exercício das atividades técnicas e gerenciais. Implementar política que viabilize o intercâmbio de informações, a cooperação e a troca de experiências com outros agentes de TIC públicos e privados. Disseminar o conhecimento acumulado e as habilidades disponíveis na Empresa, identificando e alocando as pessoas alinhadas às suas competências e disponibilidades.
<b>Consolidar política de responsabilidade social em relação à sociedade, fornecedores e parceiros.</b>	Fortalecer e executar política de responsabilidade social consolidando valores e comportamentos, promovendo a cidadania e contribuindo com o combate a desigualdade e exclusão social.

Fonte: Plano Estratégico da Dataprev (2010/2015)

O foco na aquisição de competências necessárias ao exercício das atividades e a identificação e alocação das pessoas alinhadas às respectivas competências estão aderentes ao conceito de competências essenciais defendido por Hamel e Prahalad (1995)

**4.5. Avaliação dos Papéis da Gestão de Pessoas na Dataprev**

A avaliação dos gerentes de linha sobre a qualidade do exercício dos diferentes papéis da gestão de pessoas está demonstrada nos quadros a seguir:

**Quadro 7 - Gestão de Pessoas como Gestor de Estratégias de Recursos Humanos**

Como gestor dos Recursos Humanos Estratégicos	A qualidade das atividades executadas é ...				
	Baixa	Medianamente Baixa	Adequada	Medianamente Alta	Alta
1... ajuda a Organização a atingir seus objetivos de negócios	0,7%	12,9%	45,3%	23,0%	18,0%
5...participa no processo de definição das estratégias de negócios	5,2%	27,6%	33,6%	20,7%	12,9%
9. ...se assegura que as estratégias de gestão de pessoas estão alinhadas às estratégias organizacionais	2,1%	9,7%	29,2%	41,7%	17,4%
13...sua eficácia é medida pela sua habilidade em ajudar a implementação estratégica	2,3%	18,5%	36,9%	30,8%	11,5%
<b>17...é vista como um parceiro de negócio</b>	9,0%	11,5%	29,5%	29,5%	20,5%
21...foca seu tempo em temas estratégicos	2,6%	31,3%	44,3%	17,4%	4,3%
25...é um participante ativo em planejamento de negócio	7,3%	31,2%	27,5%	29,4%	4,6%
29...trabalha para alinhar estratégias de gestão de pessoas à estratégias organizacionais	2,2%	12,9%	30,2%	40,3%	14,4%

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

33...desenvolve práticas e programas para alinhar as estratégias de gestão de pessoas ao alcance das estratégias organizacionais	2,2%	13,1%	35,0%	35,0%	14,6%
37...sua credibilidade vem de ajudar o desenvolvimento de objetivos estratégicos	2,1%	12,7%	27,5%	36,6%	21,1%

Fonte: Pesquisa direta

A qualidade geral das atividades é percebida pela maioria, embora com percepções distribuídas ao longo da escala, como adequada (ajuda a organização a atingir seus objetivos ) e medianamente alta (assegura que as estratégias de gestão de pessoas estão alinhadas às estratégias organizacionais).

### Quadro 8 - Gestão de Pessoas como Gestor da Infraestrutura

Como Gestor da Infra-Estrutura	A qualidade das atividades executadas é ...				
	Baixa	Medianamente Baixa	Adequada	Medianamente Alta	Alta
2...ajuda a Organização a melhorar sua eficiência operacional	0,8%	16,9%	48,5%	33,8%	0,0%
6...participa na implementação de práticas de gestão de pessoas	1,2%	3,7%	26,1%	34,8%	34,2%
10... se assegura que as práticas de gestão de pessoas estão administradas eficientemente	2,3%	12,4%	55,8%	21,7%	7,8%
14...sua eficácia é medida pela sua habilidade em implementar de forma eficiente as práticas de gestão de pessoas	1,4%	11,0%	35,2%	24,8%	27,6%
<b>18...é vista como um especialista administrativo</b>	0,6%	5,1%	28,8%	46,2%	19,2%
22...foca seu tempo em temas operacionais	0,0%	3,7%	31,3%	34,4%	30,7%
26...é um participante ativo em desenho e implementação de práticas de gestão de pessoas	0,7%	9,5%	32,7%	43,5%	13,6%
30... trabalha para monitorar os processos administrativos	0,0%	8,1%	40,3%	34,9%	16,8%
34...desenvolve práticas e programas para processar de forma eficiente documentos e transações	3,7%	5,9%	42,2%	44,4%	3,7%
38... sua credibilidade vem de aumentar a produtividade	2,4%	28,6%	23,8%	25,4%	19,8%

Fonte: Pesquisa direta

Para a maioria dos gerentes a área de gestão de pessoas tem sua atuação reconhecida como um especialista administrativo. Trata-se de uma visão tradicional das funções da área: conceber e desenvolver processos eficientes para o ciclo de atividades relativas à administração das práticas de gestão de pessoas (desenho, implementação, monitoramento).

**Quadro 9 - Gestão de Pessoas como Gestor da Contribuição das Pessoas**

<b>Como Gestor da Contribuição das Pessoas</b>	A qualidade das atividades executadas é ...				
	Baixa	Medianamente Baixa	Adequada	Medianamente Alta	Alta
3...ajuda a Organização a atender as necessidades dos funcionários	0,0%	14,6%	21,9%	37,1%	26,5%
7... participa na melhoria do comprometimento dos empregados	4,8%	22,6%	29,0%	19,4%	24,2%
11... se assegura que as políticas e práticas de gestão de pessoas respondem às necessidades dos empregados	0,8%	13,6%	54,5%	27,3%	3,8%
15...sua eficácia é medida pela sua habilidade em ajudar os empregados satisfazerem suas necessidades	0,7%	11,3%	40,1%	33,8%	14,1%
<b>19...é vista como um defensor dos funcionários</b>	3,4%	25,2%	45,4%	13,4%	12,6%
23...foca seu tempo em ouvir e responder empregados	0,0%	9,8%	48,3%	28,0%	14,0%
27...é um participante ativo em ouvir e responder os funcionários	0,0%	9,7%	43,8%	36,1%	10,4%
31... trabalha para ajudar os funcionários a satisfazerem necessidades pessoais e familiares	0,7%	11,3%	36,2%	48,2%	3,5%
35...desenvolve práticas e programas para endereçar as necessidades os empregados	0,7%	14,8%	44,4%	32,6%	7,4%
39... sua credibilidade vem de ajudar os empregados a satisfazerem suas necessidades	1,4%	8,4%	42,0%	30,8%	17,5%

Fonte: Pesquisa direta

Considerando que o capital intelectual é fator crucial na agregação de valor da empresa, compete a área de gestão de pessoas envolver-se nas preocupações, problemas e necessidades cotidianas dos empregados. Nesse particular a percepção geral sobre o desempenho do papel de gestor da contribuição das pessoas é majoritariamente adequada.

**Quadro 10 - Gestão de Pessoas como Gestor da Transformação e Mudança**

<b>Como Gestor da Transformação e Mudança</b>	A qualidade das atividades executadas é ...				
	Baixa	Medianamente Baixa	Adequada	Medianamente Alta	Alta
4... ajuda a Organização a adaptar-se às mudanças	4,1%	23,1%	37,2%	23,1%	12,4%

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

8...participa na formatação das mudanças culturais para renovações e transformações organizacionais	4,0%	25,4%	16,7%	38,1%	15,9%
12... se assegura que as políticas e práticas de gestão de pessoas aumentam a habilidade organizacional para efetuar mudanças	2,4%	24,4%	39,0%	26,0%	8,1%
16...sua eficácia é medida pela sua habilidade em ajudar a empresa a antecipar-se e adaptar-se a demandas futuras	4,0%	22,4%	31,2%	22,4%	20,0%
20... <b>é vista como um agente de mudanças</b>	4,8%	17,5%	35,7%	22,2%	19,8%
24...foca seu tempo em desenvolver novos comportamentos para manter a competitividade organizacional	6,1%	26,1%	31,3%	27,8%	8,7%
28...é um participante ativo em renovação, mudança e transformação organizacional	5,0%	20,0%	40,0%	26,7%	8,3%
32... trabalha para mudar o comportamento dos empregados para mudanças organizacionais	5,0%	20,0%	35,0%	40,0%	0,0%
36... desenvolve práticas e programas para ajudar a transformação organizacional	4,8%	17,5%	31,0%	34,9%	11,9%
40... sua credibilidade vem de implementar mudanças.	2,9%	16,2%	26,5%	32,4%	22,1%

Fonte: Pesquisa direta

A percepção geral da maioria dos gerentes é de adequação sobre o desempenho do papel de gestor da transformação e da mudança, tendo parte deles se posicionado na escala medianamente alta. A transformação está relacionada à mudança cultural da empresa, remetendo à área de gestão de pessoas o exercício do papel de catalisadora da cultura organizacional. A mudança, por sua vez, refere-se à capacidade organizacional em melhorar a concepção e a implementação de iniciativas que viabilizem um melhor desempenho.

A análise das médias das avaliações está demonstrada a seguir:

**Quadro 11 - Avaliação das Atividades da Área de Gestão de Pessoas**

Média geral da avaliação das atividades	3,04
Média das atividades relacionadas à gestão de estratégias de RH	2,94
Média das atividades relacionadas à gestão da infraestrutura	3,28
Média das atividades relacionadas à contribuição dos funcionários	3,12
Média das atividades relacionadas à gestão da transformação e mudança	2,81

Fonte: Pesquisa direta

A análise das médias da avaliação dos gerentes de linha aponta uma valorização relativa das atividades da área de gestão de pessoas, com uma predominância das atividades relacionadas à gestão de infraestrutura, ou seja, o papel de especialista administrativo.

A figura a seguir mostra a visão dos gestores de linha sobre o desempenho dos múltiplos papéis pela área de RH considerando a soma das escalas adequada, medianamente alta e alta.

Figura 6 - Visão dos Gerentes de Linha sobre Papéis de RH



Segundo Ulrich (1998:56) *apud* Relatório de Pesquisa nº 41/2001-EAESP/FGV/NPP a área de RH deve desempenhar todos os papéis para ser percebida como um parceiro empresarial, isto é, “ o parceiro empresarial de RH adiciona valor a uma empresa mediante a **execução da estratégia, eficiência administrativa, envolvimento dos funcionários e mudança cultural**”.

Ressalte-se que a responsabilidade pelo exercício dos papéis não é exclusiva da estrutura de RH. E mesmo atuando de forma plena em cada um dos papéis a área de RH deve dividir essa atuação com outros atores, isto é, os gestores de linha e os próprios empregados. Sua postura deve ser, principalmente, consultiva.

O Coordenador Geral de Planejamento reconhece a gestão de pessoas como uma área

de atuação estratégica, posicionada na base do mapa estratégico da empresa. No entanto considera ainda tímida para as necessidades de transformações organizacionais e para os desafios. Ainda há ênfase nos processos mecânicos, embora reconheça um esforço para evoluir da administração de pessoas para a gestão de pessoas. Para ele faltam profissionais especializados.

A área de gestão de pessoas na Dataprev deve priorizar sua atuação mais focada nos papéis relacionados às dimensões do futuro e das pessoas, contribuindo dessa forma para um maior alinhamento estratégico da área.

### **4.6. Resultados em Gestão de Pessoas na Dataprev**

Existe um indicador de desempenho denominado Investimentos em Capital Humano (ICH amplo- ICHA) que objetiva medir o valor médio de investimentos dirigidos às atividades de treinamento e qualidade de vida visando a melhoria da produtividade das pessoas, no período de referência.

A Gerente do DEDP considera um ganho importante para a área de gestão de pessoas a criação de contas contábeis específicas para treinamento e desenvolvimento (T&D) e qualidade de vida, sem as quais seria impossível a construção e acompanhamento desse indicador.

Indagado sobre como é medida a contribuição da gestão de pessoas o Coordenador Geral de Planejamento diz que não existe um BSC, ou seja, não há um conjunto de indicadores especificamente apurados para os processos da empresa, incluindo o de Gestão de Pessoas. O ICH Amplo, na opinião dele, é muito específico e não mede nem avalia a contribuição da gestão de pessoas. Considera um ponto fraco medida que a empresa ainda não conseguiu implantar indicadores para os processos decisórios, pois para isso exige processos maduros que ainda não existem. As informações estão dispersas e não sistematizadas.

Uma maneira da Dataprev operacionalizar o processo de medição de resultados da área de gestão de pessoas seria observar a lógica estratégica básica de Kaplan e Norton (1997) para o BSC, cuja lacuna é explicitada pelo Coordenador Geral de Planejamento..

O desempenho da área de RH poderia, ainda, ser acompanhado a partir da pesquisa de efetividade de papéis abordada nesse trabalho, a qual seria utilizada de forma sistemática para avaliar a evolução na qualidade dos produtos bem como a sua atuação.

#### **4.7. Tendências e Novos Desafios de Gestão de Pessoas na Dataprev**

Para a gerente do DEDP os maiores desafios referentes a gestão de pessoas na empresa hoje são :

i) Gerência profissional por meio de incentivos contínuos de desenvolvimento de lideranças; ii) Promoção de programa de desenvolvimento gerencial alinhado as expectativas do desempenho da gestão; iii) Plano de Sucessão para desenvolver novas lideranças em função do momento de vida de alguns ocupantes de posição-chave; iv) Capacitação intensa nas disciplinas envolvidas no processo de migração (nova plataforma tecnológica); v) Implementar programas e mecanismos de prevenção e promoção da saúde e bem-estar; vi) Garantir a continuidade das iniciativas bem sucedidas e bem avaliadas pelos empregados (gestão, promoção e sustentação dos projetos de qualidade de vida); vii) Implementar a Gestão por competências: definir as competências essenciais (transversais) da organização, definir competências técnicas e gerenciais; viii) Implantar a gratificação variável por resultados ; ix) Gestão do conhecimento: implementar mecanismo que propiciem a disseminação e compartilhamento do conhecimento; identificar talentos; fomentar cultura organizacional de gerenciar pessoas utilizando-se desses mecanismos; x) Disseminação da cultura de Educação à Distância; xi) Revisão do processo de desempenho (sistema de avaliação funcional- SAF).

Encontra-se em produção na empresa o Banco de Talentos que é um sistema que reunirá informações curriculares dos empregados e contribuirá para o mapeamento do potencial humano na empresa. Com essa ferramenta “é possível registrar e recuperar informações sobre conhecimentos, experiências profissionais, habilidades e vivência que integram a trajetória profissional dos empregados na Dataprev”, enfatiza a Gerente do DEDP no informativo interno.

Para a assessora do DEDP um dos grandes desafios da gestão de pessoas na empresa é a necessidade de atualização constante do corpo funcional, ou seja, os esforços de qualificação/capacitação devem ser estendidos a toda organização.

#### **4.8. Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional**

A seguir são descritos os resultados das análises sobre a existência ou ausência de alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional na Dataprev, ancorada no referencial teórico, nas várias fontes de evidências e na percepção dos gerentes de linha da organização e dos processos de gestão de pessoas.

### 4.8.1. Alinhamento Externo de Gestão de Pessoas

A função de gestão de pessoas na empresa está sob a responsabilidade de uma Diretoria específica, integrante da alta administração com reporte imediato ao presidente da empresa. As estratégias de gestão de pessoas são desenvolvidas a partir da análise das exigências do processo de implementação da estratégia da empresa.

A Diretoria de Pessoas está inserida no contexto do processo estratégico da organização, tendo a sua titular e gestores da área de RH participado das oficinas de definição e elaboração do Planejamento Estratégico da empresa para o período 2010/2015.

Há por parte da Diretoria de Pessoas plena consciência das prioridades da organização e todos os programas e projetos da área estão vinculados aos objetivos estratégicos da empresa. As principais contribuições estratégicas compreendem os subsistemas de captação, remuneração, carreira, avaliação e treinamento e desenvolvimento.

Uma das vertentes de análise definida para esse trabalho diz respeito a avaliação do alinhamento ancorada no fator “perspectiva” que segundo Becker et al (2001:165-171) trata de pontos de vista individuais. Enfatizam os autores que “o alinhamento, assim como a beleza, situa-se nos olhos do observador”, ou ainda, que “o alinhamento é sobretudo uma questão de perspectiva, representando o nexos entre gestão de pessoas e o resto da organização”..

Assim sendo o teste do pressuposto quanto a existência ou não do alinhamento teve como base as experiências e percepções dos gerentes de linha, distribuídos pelos diversos segmentos gerenciais, ou seja, um olhar fora da área de gestão de pessoas.

O quadro a seguir reflete a percepção do grupo gerencial pesquisado.

#### **Quadro 12 Percepção gerencial sobre o alinhamento de Gestão de Pessoas à estratégia**

**A Gestão de Pessoas da Dataprev está alinhada aos desafios estratégicos - organizacionais?**

<b>SIM</b>	<b>... em parte/ a caminho...</b>	<b>NÃO</b>
<b>53 %</b>	<b>27 %</b>	<b>20 %</b>
... alinhada aos desafios estratégicos... ...alinhamento está na coordenação e planejamento da capacitação técnica... ... tem demonstrado e realizado ações... ... ações da gestão de pessoas indicam...	... vem mudando gradativamente... ... busca mudar um quadro... ... é o desafio que está lançado... ... parcialmente, precisa melhorar neste alinhamento... ... processo de implantação e mudança nessa área... ... é um processo a ser valorizado... ... percebo iniciativas com este	...carece de evolução... ... não tem visibilidade de necessidades de negócio e de perfis técnicos... ... não está apresentando bons resultados... ... não tenho conhecimento dos desafios estratégicos... ... ainda não há maturidade nos

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

<p>... vem contribuindo para a maturidade da Empresa...</p> <p>... implementar ações voltadas para desenvolvimento de pessoas...</p> <p>... exemplos são os treinamentos, programas sócio ambientais SAF,PCS...</p> <p>... a criação da Diretoria de Pessoas foi um enorme passo...</p> <p>... está alinhada aos desafios estratégicos e organizacionais...</p> <p>... foram feitos grandes investimentos...</p> <p>... criação de uma diretoria específica sobre o tema..</p> <p>... perfeitamente alinhada aos desafios estratégicos...</p> <p>... área parceira e responsável...</p> <p>... a criação da diretoria de pessoas foi um divisor de águas...</p> <p>... vivemos hoje um tempo de mudança...</p> <p>... gestão de pessoas está passando por uma grande transformação...</p> <p>... execução do alinhamento no campo dos interesses da empresa...</p> <p>... a cada dia mais fortemente alinhada...</p> <p>... foco mais voltado aos resultados da empresa...</p> <p>... grandes mudanças internas...</p> <p>...promove encontros para tratar de mudanças estratégicas...</p>	<p>fim...</p> <p>...tem obtido avanços na tentativa de alinhamento ...</p> <p>... fase inicial de mudanças...</p> <p>... com a criação da DPE houve melhoria...</p> <p>... está buscando se alinhar...</p>	<p>processos de gestão de pessoas...</p> <p>...na prática não....</p> <p>... ter muito mais ferramentas de premiação e punição para poder engajar os empregados...</p> <p>...nenhum ou quase nenhum alinhamento com os negócios...</p>
--	--	--

Fonte: Pesquisa direta

Para a maioria do grupo gerencial (53%) a gestão de pessoas na Dataprev está alinhada aos desafios estratégicos, com argumentações de reconhecimento da existência desse ajuste. A criação da Diretoria de Pessoas e sua participação no processo estratégico, a implementação de ações visando atender as necessidades estratégicas da empresa (novo PCS, realização de concurso público, treinamentos, grandes investimentos, entre outros) foram considerados por alguns dos gerentes um grande passo no sentido do alcance desse alinhamento. A esse contingente com percepções positivas se soma mais 27% dos respondentes que se enquadram na categoria “em parte” ou “a caminho”, os quais identificam um processo efetivo de ajuste em curso na organização. As percepções negativas, representada por 20% do corpo gerencial pesquisado, são traduzidas pelo entendimento de que a gestão de pessoas não atende ainda às exigências do sistema de implementação da estratégia da empresa, carecendo de evolução para atender ao propósito de integração externa.

Outro aspecto a considerar como reforço a análise da existência de alinhamento é a

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

identificação da utilização na Dataprev de um processo de gestão estratégica convergente com o modelo de Kaplan e Norton (filosofia do *scorecard*), materializado por meio de uma arquitetura estratégica adequada onde os gestores são capazes de compreender como operacionalizar a visão estratégica e como incentivar as pessoas para que agreguem valor à organização por meio de suas competências. O mapa e os objetivos estratégicos proporcionam clareza, foco e alinhamento nas ações da empresa, nelas incluídas as pertinentes à gestão de pessoas na perspectiva Aprendizado e Crescimento. A construção dos processos gerenciais a partir do *scorecard*, como é o caso observado na Dataprev, assegura que a organização fique alinhada e focalizada na implementação de estratégias de longo prazo.

Uma síntese das análises do alinhamento externo é demonstrada a seguir:

### Quadro 13 - Resumo da análise do alinhamento externo

ALINHAMENTO EXTERNO DE GESTÃO DE PESSOAS	
<b>INTERAÇÃO NO PROCESSO ESTRATÉGICO</b>	<p>O posicionamento da área de Gestão de Pessoas na estrutura de poder da empresa constitui-se em catalisador do processo de alinhamento.</p> <p>A Diretora de Pessoas é membro da alta administração e participa do processo estratégico da empresa.</p> <p>O mapa estratégico da empresa contempla referências específicas destinadas a atrair e desenvolver competências técnicas e gerenciais na perspectiva Aprendizado e Conhecimento.</p> <p>O modelo de gestão estratégica baseado na filosofia do “<i>scorecard</i>” funciona como facilitador da gestão estratégica de pessoas.</p> <p>O encadeamento lógico do modelo de gestão estratégica adotado pela empresa compreende: <b>o desenvolvimento de pessoas para construir as competências técnicas e gerenciais</b>, seguida pela obtenção de excelência nos processos internos para atender as necessidades dos clientes e acionistas e finalmente atingir a visão e consolidar a missão.</p>
<b>PRODUTOS E CONTRIBUIÇÕES ESTRATÉGICAS</b>	<p>As contribuições estratégicas consolidadas e que suportam os desafios organizacionais estão materializadas nos subsistemas de captação, remuneração, avaliação, carreira e treinamento e desenvolvimento.</p> <p>Outras contribuições importantes que se encontram em processo de implantação são: gestão por competência, banco de talentos e gestão do conhecimento.</p>
<b>ATUAÇÃO COMO PARCEIRO ESTRATÉGICO</b>	<p>Para a maioria dos gerentes a gestão de pessoas é vista como um parceiro de negócios (ajuda a organização a atingir seus objetivos e assegura que as estratégias de gestão de pessoas estão alinhadas às estratégias organizacionais, conforme resultado da pesquisa utilizando o modelo Ulrich).</p> <p>Para o Coordenador Geral de Planejamento a gestão de pessoas é uma área de atuação estratégica.</p>

<p><b>PERCEPÇÃO DO ALINHAMENTO PELOS GERENTES DE LINHA</b></p>	<p>A maioria do corpo gerencial pesquisado (53%) percebe a existência do alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional. Para 27% existe um processo em andamento e 20% ainda não percebe esse ajuste.</p>
--	---

Fonte: Autora a partir de Oliveira (2009)

#### 4.8.2. Alinhamento Interno de Gestão de Pessoas

A integração interna é traduzida pela coerência e complementariedade dos subsistemas e produtos de RH, os quais se reforçam mutuamente considerando as estratégias empresariais e o modelo organizacional. Os subsistemas compreendem as áreas de especialidades onde as rotinas de RH são realizadas. Para uma atuação efetiva e estratégica é imprescindível que os subsistemas sejam coerentes entre si e convergentes com as políticas e prioridades da área. Os produtos de RH, por sua vez, são as soluções que a área desenvolve e oportuniza aos gestores com o propósito de contribuir com os processos da organização.

A seguir é apresentada uma análise das contribuições dos subsistemas de RH tendo como referência o potencial de contribuição na empresa.

**Quadro 14 - Alinhamento dos subsistemas de RH**

<b>SUBSISTEMA</b>	<b>POTENCIAL DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>CONTRIBUIÇÃO ATUAL</b>
<b>SELEÇÃO</b>	Um processo seletivo capaz de avaliar as competências, os conhecimentos e o potencial dos candidatos, e sua adequação às exigências do cargo, é de suma importância para assegurar a contratação das pessoas certas e criar expectativas para o alto desempenho.	O processo de recrutamento e seleção da Empresa obedece a critérios rigorosos (concurso público), selecionando candidatos por meio de instrumentos específicos de aferição de conhecimentos, habilidades e atitudes. Tal processo tem assegurado a captação de talentos adequados às necessidades da organização. A Dataprev realizou em 2009 concurso público que resultou na renovação de 10% de sua força de trabalho.
<b>TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</b>	O desenvolvimento de RH é o esforço organizado de transformação de competências individuais para melhorar o desempenho coletivo e atingir os fins organizacionais. .	As ações de educação continuada na Dataprev objetivam promover a constante evolução e aperfeiçoamento profissional dos empregados. O foco é a implementação de atividades de capacitação orientada para o conjunto de conhecimento, habilidade e atitudes alinhadas às diretrizes estratégicas da organização. A empresa investiu na capacitação dos seus empregados em 2009 mais de R\$ 3,3 milhões, frente a R\$ 1,8 milhão desembolsado em 2008, resultando

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

		em um crescimento de 88%.
<b>REMUNERAÇÃO</b>	A política de remuneração ou sistema de recompensa (salários, incentivos e benefícios) tem o objetivo de atrair, motivar e reter pessoas na organização, representando uma parte importante no processo de gestão de recursos humanos. Diversas pesquisas demonstram que política de remuneração de uma empresa tem impacto em seu desempenho estratégico.	A revisão do Plano de Cargos e Salários de empresa possibilitou uma política de remuneração e captação atrativa perante o mercado, retenção e valorização dos talentos existentes; condições de encarreiramento, aumento do comprometimento do empregado ao negócio da empresa. A remuneração praticada inclui :salário base ; gratificação de função de confiança e gratificada; adicional de atividade; participação nos lucros e resultados. Está sendo implantada a Gratificação Variável por Resultados.
<b>GESTÃO DO DESEMPENHO</b>	A avaliação de desempenho é o processo sistemático de avaliação de resultados obtidos por um membro da organização. Compreende um conjunto de procedimentos que visam coletar e analisar informações que possibilitem estimar a qualidade da contribuição prestada pelo empregado à empresa.	O acompanhamento funcional na empresa corresponde a apreciação sistemática do empregado por meio do processo de observar, registrar, planejar, verificar, analisar e dar retorno sobre os resultados esperados e alcançados no trabalho executado e sobre os padrões de desempenho alcançados na consecução desses resultados. A ferramenta utilizada no processo é o Sistema de Acompanhamento Funcional – SAF que visa acompanhar e avaliar a atuação efetiva do empregado no trabalho. O processo passa atualmente por revisões objetivando o seu aprimoramento.
<b>PROGRAMA DE SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA - PQV</b>	A gestão da qualidade de vida no trabalho compreende um conjunto de ações envolvendo a implantação de melhorias e inovações no ambiente de trabalho objetivando um bem estar saudável . A qualidade de vida é um fator de excelência pessoal e organizacional.	O PQV da empresa objetiva estimular o empregado a buscar hábitos e estilos mais saudáveis de vida, afim de reduzir o absenteísmo, de aumentar a produtividade, melhorar a motivação e atrair e reter talentos.As principais ações são; Campanhas Educativas de Prevenção e Promoção à Saúde; Programa de Ginástica Laboral; Programa de Assistência ao Empregado (assistência psico-social, planejamento financeiro e orientação jurídica).
<b>BENEFÍCIOS</b>	Os benefícios são recompensas que visam melhorar a qualidade de vida dos empregados de uma empresa. Podem ser exigidos por lei ou opcionais ao empregador. Sendo este último componente diferencial no sistema de recompensa, contribuindo para aumentar a satisfação dos empregados.	Os benefícios oferecidos aos empregados são decorrentes de normas específicas e de negociação entre representação dos trabalhadores e a empresa. Todos os benefícios fazem parte de uma diretriz da empresa de buscar uma melhor qualidade de vida de seus empregados.
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	Vem se destacando como uma iniciativa interdisciplinar e associada a uma abordagem	As ações de responsabilidade socioambiental e cidadania da empresa encontra-se alinhada às

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

	<p>sistêmica, focada nas relações entre os públicos ligados direta ou indiretamente ao negócio da empresa. É imprescindível a sua incorporação à orientação estratégica da empresa, refletida em desafios éticos para as dimensões econômicas, ambiental e social dos negócios</p>	<p>diretrizes estratégicas, às recomendações governamentais e às políticas públicas adotadas pelo Governo. Principais ações: Programa de Inclusão Digital; Educação Socioambiental; Preservação dos Recursos Hídricos e de Energia Elétrica; Apoio à Inclusão Social; Projeto de Acessibilidade Física e Virtual; Disseminação da Ética no Ambiente Corporativo.</p>
<p><b>RELAÇÕES LABORAIS</b></p>	<p>A interligação da negociação com os processos de recursos humanos e a gestão das relações trabalhistas e sindicais são temas de grande importância para as organizações, assumindo um direcionamento estratégico nessa área de atuação. O diálogo e a busca de convergência de interesses tem propiciado relações de trabalho menos conflituosas.</p>	<p>A atuação da área de Relações de Trabalho e Sindicais compreende liderar o processo de negociação dos empregados visando a celebração do Acordo Coletivo de Trabalho, acompanhando o seu cumprimento; estabelecer canal permanente com as representações de empregados; atuar junto aos organismos estatais de controle de políticas salariais; atuar na solução de conflitos nas relações de trabalho. Há uma coexistência entre a gestão de pessoas e a representação organizada dos interesses dos trabalhadores.</p>
<p><b>GESTÃO PELAS COMPETÊNCIAS</b></p>	<p>A competência é vista como um conceito integrador da gestão de pessoas e desta com os objetivos estratégicos da empresa. Identificar, definir uma agenda de aquisição e desenvolver as competências essenciais constituem-se em tarefas fundamentais para as organizações.</p>	<p>O modelo de gestão por competência está em processo de implantação na empresa e objetiva: consolidar política e instrumentos de gestão de pessoas baseada em competências; identificar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para o alcance dos objetivos da empresa; gerenciar “gaps” de competência identificados. Está na fase de definição do modelo de mapeamento das competências.</p>

Fonte: Autora a partir de Oliveira (2009)

As políticas e práticas identificadas na empresa apresentam convergência com práticas específicas que induzem ao alto desempenho defendidas por Pfeffer (2005) e Becker et al (2001) tais como: segurança no emprego, seletividade no recrutamento, pagamento de incentivo, formação e desenvolvimento de competências, mobilidade interna, vinculação da remuneração ao desempenho.

No tocante a tipologia de Milles e Snow (1978) observa-se uma orientação estratégica defensiva com políticas que enfatizam emprego de longo prazo, feed back e sistemas de avaliação formais, ênfase no desenvolvimento dos empregados.

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

Na proposta de Schuler e Jackson (1987) identifica-se uma aproximação com a estratégia de “qualidade” onde o sistema de gestão de pessoas promove a participação dos trabalhadores nas condições do trabalho por meio do Acordo Coletivo de Trabalho, formação e desenvolvimento contínuo e segurança no emprego.

Seguindo os conceitos de Albuquerque (1999) percebe-se uma maior proximidade da estratégia do comprometimento a partir dos aspectos relativos a estrutura organizacional (trabalho enriquecido, fazer e pensar juntos), relações de trabalho ( negociação e diálogo na resolução de conflitos com as representações dos trabalhadores, emprego de longo prazo) , políticas de RH ( contratação para uma carreira longa na empresa, preparação para futuras funções, carreira flexível, incentivos vinculados a resultados empresariais).

Uma importante medida do alinhamento interno de RH é a consistência interna dos subsistemas de RH e a convergência com os objetivos estratégicos da organização. No geral pode-se dizer que há um bom alinhamento entre os produtos de RH considerando que os mesmos estão diretamente ou indiretamente orientados para as prioridades estratégicas da organização.

A estratégia de “atrair e desenvolver competências técnicas e gerenciais” é suportada pelos subsistemas de seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão do desempenho, remuneração, qualidade de vida, benefícios., os quais possibilitam manter em níveis adequados a estabilidade no emprego. As políticas e práticas da empresa são abrangentes e com perspectiva de longo prazo e compatíveis entre si.

O subsistema de Gestão por Competência em fase de implantação na empresa representa uma grande contribuição para a execução das estratégias organizacionais e conseqüentemente para o refinamento do ajuste interno e externo.

O objetivo estratégico de “consolidar política de responsabilidade social em relação à sociedade, fornecedores e parceiros” está ancorado no subsistema Responsabilidade Social, o qual expressa uma postura ética comprometida com o resgate da cidadania, assumindo uma posição de co-responsabilidade, na busca do bem-estar público, em articulação com todos os públicos com os quais interage.

Outro reforço à análise do alinhamento interno vem da contribuição de Wei (2006) que estabelece três fatores determinantes do ajuste horizontal: as políticas de RH, as opções de práticas de RH e o investimento ou orçamento da área de gestão de pessoas. Ele sugere as

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

seguintes proposições: i) o ajuste horizontal será maior se a política de RH de uma empresa coloca ênfase no equilíbrio de uma variedade de práticas de RH (a compatibilidade entre uma variedade de práticas de RH facilita o processo de reforço interno) ii) o ajuste horizontal será maior se mais opções de práticas de RH são disponíveis para serem implementadas pela área de gestão de pessoas (se há mais opções de práticas haverá mais liberdade de escolher a melhor); ii) o ajuste horizontal será maior se mais investimentos (orçamento maior) for destinado para as atividades de gestão de pessoas.

Esses fatores estão presentes no sistema de RH da empresa materializados pelo equilíbrio entre uma variedade de práticas, pelas opções de práticas disponíveis para implantação e pelo orçamento destinado para os programas e projeto da área. Segundo a Diretora de Pessoas, em entrevista no informativo interno, os investimentos em pessoas na empresa cresceram 88% em 2009 em comparação com o exercício de 2008. Ela enfatiza que o aumento nos investimentos é reflexo de um esforço da diretoria para aprimorar os conhecimentos do seu corpo funcional.

O quadro a seguir apresenta uma síntese das análises efetuadas com relação ao alinhamento interno de RH.

### Quadro 15 - Resumo da Análise de Alinhamento Interno

<b>ALINHAMENTO INTERNO DE GESTÃO DE PESSOAS</b>	
<b>VISÃO ESTRATÉGICA DE RH</b>	Há consciência por parte da liderança de gestão de pessoas quanto às prioridades estratégicas da empresa. Todos os programas e projetos da área estão vinculados aos objetivos estratégicos de organização. Os profissionais de RH conhecem os planos e objetivos estratégicos da empresa.
<b>ARQUITETURA DE RH</b>	A Diretoria Pessoas e mais especificamente o DEDP, foco desse trabalho, tem um estrutura funcional que promove o cumprimento das políticas e diretrizes de gestão de pessoas da empresa, relacionadas à captação, remuneração e carreira, desempenho, desenvolvimento de competências, retenção de pessoas, promoção da saúde, qualidade de vida e bem-estar. Todos esses subsistemas suportam a implementação dos objetivos estratégicos da organização.
<b>INTEGRAÇÃO DOS SUBSISTEMAS DE RH</b>	Políticas e práticas de RH abrangentes, com perspectivas de longo prazo e compatíveis entre si. Subsistemas de RH orientados para as prioridades estratégicas da empresa. Ênfase no equilíbrio de uma variedade de práticas de RH. Investimentos/orçamento para as atividades de gestão de pessoas.

Fonte: Autora a partir de Oliveira (2009)

Outra vertente para análise do alinhamento teve como referencial o trabalho de Gratton & Truss (2003) sobre as três dimensões de estratégias de pessoas. O objetivo foi saber qual a avaliação dos gestores de pessoas sobre a força do alinhamento a partir de três dimensões: alinhamento vertical, alinhamento horizontal e ação orientada.

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

Os resultados estão consolidados a seguir:

### Quadro 16 - As Tres Dimensões de Estratégia de Pessoas

TIPO DE ALINHAMENTO		Avaliação Média
<b>Seção 1: Alinhamento Vertical</b>		
1	. O diretor/gerente de RH é um membro efetivo e igual aos demais membros do grupo principal de tomada de decisão. Ou os assuntos de RH são ativamente representados no grupo principal de tomada de decisão.	4
2	O diretor/gerente de RH (ou equivalente) ajuda ativamente a desenvolver os objetivos estratégicos do negócio.	4
3	. Há uma declaração clara da estratégia de pessoas e como ela suporta a estratégia corporativa, seja como uma declaração separada ou como uma declaração contida na estratégia corporativa geral.	4
4	Os gerentes de linha são ativamente envolvidos no desenvolvimento dos objetivos estratégicos de pessoas.	3
5	Os objetivos estratégicos de pessoas são revisados regularmente para assegurar a continuidade de sua relevância para os objetivos estratégicos empresariais.	4
<b>Total Seção 1</b>		<b>19</b>

TIPO DE ALINHAMENTO		Avaliação Média
<b>Seção 2 :Alinhamento Horizontal</b>		
1	A declaração da estratégia de pessoas demonstra claramente como as políticas de cada área ou subsistema de RH suportam a estratégia global de pessoas.	3
2	As políticas de cada área ou subsistema de RH são sempre desenvolvidas tendo como referência as outras políticas de RH dentro da organização.	3
3	A equipe de RH trabalha em conjunto no desenvolvimento das políticas de RH	4
4	As políticas de RH são revisadas regularmente para assegurar a continuidade de sua relevância para a estratégia global de pessoas.	4
5	Quando novas políticas de RH são desenvolvidas, todo esforço é feito para assegurar que elas sejam suportadas mutuamente.	4
<b>Total Seção 2</b>		<b>18</b>

TIPO DE ALINHAMENTO		Avaliação Média
<b>Seção 3:Ação</b>		
1	Se uma pessoa de fora da organização perguntasse aos diretores/gerentes de linha como a estratégia de pessoas suporta os objetivos estratégicos globais do negócio, eles saberiam a resposta.	3

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

2	. Pense no maior objetivo estratégico de negócio para a organização atualmente. A estratégia e políticas de pessoas trabalham ativamente para suportá-la?	4
3	Os gerentes de linha em sua organização são avaliados levando em conta a implementação da estratégia e políticas de pessoas.	3
4	São oferecidos para os gerentes de linha o treinamento que eles precisam para implementar a estratégia e política de pessoas.	3
5	Os gerentes de linha sabem que é seu papel a implementação da estratégia e das políticas de pessoas.	3
6	A implementação efetiva da estratégia e políticas de pessoas influencia a progressão de carreira ou recompensas dos gerentes de linha.	3
7	. Se uma pessoa de fora da organização perguntasse aos empregados se a organização está recrutando as pessoas com as habilidades mais apropriadas para ajudar a organização a alcançar seus objetivos, eles concordariam.	3
8	Se uma pessoa de fora da organização perguntasse aos empregados se eles tem o treinamento e desenvolvimento que eles precisaram, eles concordariam.	3
9	Se uma pessoa de fora da organização perguntasse aos empregados se o sistema de avaliação fornece um resultado preciso de suas forças e fraquezas, eles concordariam.	2
10	Se uma pessoa de fora da organização perguntasse aos empregados se o pacote de recompensa deles é justo se comparado com o de outros na organização, eles concordariam.	3
11	. Se uma pessoa de fora da organização perguntasse aos empregados se a organização cumpre com suas promessas na área de administração de pessoas, eles diriam 'sim.'	4
12	. Se uma pessoa de fora da organização perguntasse aos empregados se a maneira como eles são gerenciados os incentiva a ajudar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos, eles diriam 'sim.'	3
<b>Total Seção 3</b>		<b>36</b>

Fonte: Pesquisa direta

A análise proposta pelas autoras está assim estruturada:

Seção 1: testa a força do alinhamento vertical. Uma pontuação maior ou igual a 19 há um nível forte de alinhamento. Qualquer pontuação abaixo de 19 indica fraco alinhamento; Seção 2: testa a força do alinhamento horizontal. Uma pontuação maior ou igual a 19 há um nível forte de alinhamento. Qualquer pontuação abaixo de 19 indica fraco alinhamento; Seção 3: testa se a estratégia de pessoas é colocada em ação dentro da empresa. Uma pontuação maior ou igual a 40 indica forte nível de ação. Qualquer pontuação abaixo de 40 indica fraco nível de ação.

Os resultados da pesquisa estão assim distribuídos: Seção 1 igual a 19 indicando um

nível forte de alinhamento vertical; Seção 2 igual a 18, ou seja, menor que 19 indicando um nível fraco de alinhamento horizontal; Seção 3 igual a 37, isto é, menor que 40 indica fraco nível de ação.

As autoras identificam vários tipos de área de RH a partir da combinação dos resultados obtidos nas 3 seções. No caso em análise temos Seção 1 igual a 19, Seção 2 menor que 19 e seção 3 menor que 40 o que resulta na classificação da área de RH como Mero Discurso Estratégico assim traduzida: há uma estratégia da área de RH claramente articulada e voltada para o negócio, no entanto não é traduzida em ação orientada nem coerente com as políticas de RH. Embora os profissionais de RH estejam próximos do negócio não conseguem traduzir os objetivos em políticas e implementá-las na organização.

A avaliação de um nível forte de alinhamento vertical pelos profissionais de RH é convergente com a percepção da maioria dos gerentes de linha. O que de certa forma surpreende é a avaliação de um nível fraco de alinhamento horizontal e orientado a ação pelos próprios profissionais de RH, em contraste aos processos desenvolvidos e implantados na empresa. Como explicar esse resultado até certo ponto surpreendente? Qual a causa da percepção pelos profissionais de RH para um nível fraco de alinhamento horizontal e orientado à ação? É uma questão que merece reflexão interna da área. Estariam sendo os profissionais de RH mais rigorosos quando instados a realizar uma avaliação de seu próprio trabalho?

Há por outro lado, como se viu, um nível forte de alinhamento vertical na percepção dos gestores de RH cujo resultado remete a uma constatação dos estudos de Becker et al (2001:81). Para os autores “caso o sistema de RH se concentre de maneira uniforme na implementação da estratégia, os componentes tendem a se alinhar espontaneamente uns com os outros. Dito de outra forma, se os profissionais de RH são capazes de gerenciar o alinhamento externo, as incongruências internas desaparecem por si mesmas”.

As análises decorrentes das várias fontes de evidência e das percepções dos gestores de dentro e de fora da área de RH levam a constatação de que existe alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional na Dataprev.

Um dos grandes desafios da função RH é continuar evoluindo de forma plena para consolidar-se como parceiro estratégico, potencializando a atuação consultiva e disponibilizando metodologias e ferramentas capazes de auxiliar os gestores no cumprimento dos objetivos estratégicos.

## 5. CONCLUSÕES

A gestão de pessoas tem ocupado cada vez mais espaço nas discussões acadêmicas e corporativas quando se fala na criação de valor e na capacidade de responder com rapidez aos desafios que se apresentam a cada dia mais complexos e abrangentes.

Nesse sentido vários estudos são realizados com objetivo de pesquisar as relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional. Não menos frequente tem sido os estudos enfatizando a necessidade do alinhamento estratégico para o alcance da vantagem competitiva sustentável, tanto na vertente da integração vertical entre as estratégias de negócios e as estratégias de gestão de pessoas, quanto na integração horizontal entre as estratégias de gestão de pessoas e seus diferentes elementos associados, dentre eles a estratégia organizacional.

Não obstante esses esforços de investigação a demanda por uma teoria sobre a integração entre gestão de pessoas e estratégia ainda não foi completamente atendida. O fenômeno é de fato complexo, não linear, desafiador e carece ser melhor compreendido.

Por outro lado também é verdadeiro que a falta de ajuste entre gestão de pessoas e estratégia empresarial continua sendo apontado como a principal causa dos insucessos no alcance dos objetivos e de melhoria de performance das organizações. Isso se dá pela importância crescente dos recursos intangíveis que tem destacado a força de trabalho como elemento central da estratégia.

Parte desses estudos foi utilizada como referencial teórico para explicar e responder a questão central da pesquisa qual seja: existe alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional na Dataprev? Para responder essa questão o estudo de caso utilizou diversas fontes de evidências que se reforçaram mutuamente, procurando evitar o uso de informações tendenciosas e equivocadas.

Os resultados demonstram que a empresa possui estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas às demandas de negócio quando se considera os processos desenvolvidos e implantados na empresa, bem como as percepções da maioria dos gestores de linha e dos gestores de pessoas, ou seja, um olhar de fora e de dentro da área de gestão de pessoas.

Em termos de integração vertical as análises realizadas indicam a interação da gestão de pessoas no processo estratégico, demonstrados pelo posicionamento da área na estrutura de

poder da empresa, pelas referências específicas no mapa estratégico relacionadas a atrair e devolver competências técnicas e gerenciais. A existência de um modelo de gestão estratégica baseado na filosofia do “*scorecard*”, assegura que a organização fique alinhada e focada na implementação de estratégia de longo prazo. Produtos e contribuições estratégicas foram identificados nos subsistemas de captação, remuneração, avaliação, carreira e treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida e responsabilidade social. Outras demandas com potencial estratégico estão sendo endereçadas na empresa tais como a gestão por competência, gratificação variável por resultados, o banco de talentos e a gestão do conhecimento, as quais vão potencializar as interrelações do sistema de gestão de pessoas entre si e o vínculo entre RH e o sistema mais amplo da implementação da estratégia.

Por outro lado, o alinhamento horizontal está materializado pela consistência interna dos subsistemas de RH e a convergência com os objetivos estratégicos da organização. Os produtos de RH estão diretamente ou indiretamente orientados para as prioridades estratégicas da empresa. A análise do potencial de contribuição dos subsistemas evidenciou a contribuição atual de cada um no processo de alinhamento. As políticas e práticas de RH da empresa são abrangentes, com perspectivas de longo prazo e compatíveis entre si. Há um equilíbrio de uma variedade de práticas de RH, disponibilidade de opções de prática para aplicação e investimento/orçamento destinado às atividades de gestão de pessoas.

O alinhamento estratégico da gestão de pessoas foi percebido pela maioria dos gerentes de linha aos quais se somam outro contingente que identifica um processo de integração e ajuste em curso na empresa. Apenas uma minoria ainda não ver progresso no alinhamento estratégico da gestão de pessoas.

A percepção da maioria dos gerentes de linha sobre os múltiplos papéis desempenhados pelos profissionais de RH aponta para uma predominância das atividades relacionadas à gestão da infraestrutura, isto é, ênfase no exercício do papel de especialista administrativo, ligado ao desenvolvimento de processos eficientes alinhados à estratégia. Os demais papéis propostos pelo modelo Ulrich tais como parceiro estratégico, defensor dos funcionários e agente de mudança também foram percebidos pelos gestores pesquisados. Na medida em que há o desempenho de todos os papéis os profissionais de RH evoluem para a condição de parceiro empresarial, adicionando valor a empresa mediante a execução da estratégia, a eficiência administrativa, o envolvimento dos empregados e a mudança cultural. Nesse sentido a área de RH deve organizar-se com base nesse modelo de múltiplos papéis agregando as quatro responsabilidades genéricas, mas inter relacionadas.

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

Os pressupostos do estudo de caso foram confirmadas na medida que existe alinhamento entre gestão de pessoas e estratégica organizacional e as políticas e práticas de pessoas contribuem para a consecução dos imperativos estratégicos da organização.

A área de gestão de pessoas na Dataprev tem um potencial imenso no sentido de maximizar a sua contribuição para os objetivos estratégicos de modo a gerar valor para a empresa. Para isso é preciso compreender e ser capaz de cada vez mais implementar a estratégia organizacional. Cabe a gestão de pessoas liderar esse esforço o que implica em afastar-se da tradicional orientação funcional de muitos gestores de RH, e entender, de forma mais ampla, o papel estratégico que a área pode e deve desempenhar. Na realidade é atuar nas duas dimensões essenciais de gestão de pessoas: técnica que inclui a prestação de serviços básicos de RH (recrutamento, seleção, avaliação, remuneração, benefícios, qualidade de vida, responsabilidade social) e estratégica que envolve a prestação desses serviços de maneira a respaldar diretamente a implementação da estratégia.

A maior efetividade e alcance dessa integração dependem também das atitudes e posturas dos gestores da organização, no sentido de despertarem para a sua atuação como integradores das abordagens de gestão de pessoas e estratégia empresarial. O sucesso na consolidação do modelo estratégico de pessoas é resultado de uma parceria ampla que inclui a *alta administração* (patrocinando esforços, destinando recursos, definindo prioridades), *os profissionais de RH* (formulando e gerando soluções organizacionais e de pessoas para alcance dos objetivos estratégicos, constituindo-se elo significativo no alinhamento entre estratégias e políticas e práticas de gestão de pessoas) e *os gestores da empresa* (exercendo de forma efetiva a liderança de suas equipes e aplicando os instrumentos disponibilizados pela gestão de pessoas).

A Dataprev passa por um momento de grandes mudanças provocadas pelo processo de modernização tecnológica da previdência social brasileira, as quais resultam em desafios cada vez maiores no sentido de capacitar a sua força de trabalho em novas tecnologias. Tal fato desencadeia a necessidade de um reaprendizado de conhecimentos em desenvolvimento de sistemas e de sustentação de produtos e serviços, o qual se configura complexo e a exigir mentalidades abertas para novos conhecimentos. Cabe a gestão de pessoas fornecer a capacitação adequada e demais suporte em termos de políticas e práticas de RH, as quais levarão a empresa a responder com celeridade as demandas de seus clientes, exercendo de forma plena a sua missão de fornecer soluções de tecnologia da informação e comunicação para a execução e o aprimoramento das políticas sociais do Estado Brasileiro.

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

As limitações desse estudo de caso são decorrentes de várias fontes: o tema é complexo e, na sua avaliação, pode ter havido simplificações quando das análises e sínteses; as análises, por sua vez, foram realizadas em declarações fornecidas por representantes da empresa e por documentos oficiais, que podem não ser compatíveis com a realidade organizacional, remetendo ao antigo dilema do discurso *versus* prática; o caráter básico típico de estudos em ciências sociais, que tratam com a imprevisibilidade do fenômeno humano; a impossibilidade de generalizar os resultados desse estudo para todas as empresas públicas brasileiras; a própria percepção da pesquisadora na realização e análise das entrevistas na medida que cada indivíduo possui um aparato de referência pessoal e cultural de percepção.

Algumas abordagens podem ser consideradas em trabalhos futuros tais como: a) continuar o processo de pesquisa abordando outros públicos não contemplados como por exemplo os funcionários, o que permitiria aprofundar os achados na organização; b) desenvolver estudos qualitativos em outras empresas públicas de tecnologia da informação, contribuindo dessa forma para o entendimento do processo de alinhamento estratégico de gestão de pessoas nesse segmento empresarial, podendo ser utilizado o mesmo referencial teórico e instrumentos de pesquisa utilizados no estudo de caso Dataprev; d) buscar outros elementos para análise como: influência e impacto da cultura organizacional, processo de definição de indicadores e metas (tema recorrente mas ainda pouco exemplificado nas abordagens acadêmicas), entre outros. Estas vertentes de análise, teoricamente mais complexas, tem o propósito de compreender com maior profundidade as relações entre os contextos organizacionais e o processo de gestão de pessoas.

O alinhamento entre estratégia e gestão de pessoas, de acordo com a revisão da literatura, é carente de pesquisas que investiguem com profundidade este fenômeno contemporâneo em seu contexto real. A expectativa é que este estudo apresente contribuição do ponto de vista da prática organizacional, considerando que a melhor compreensão sobre este fenômeno permite às empresas conceber e implementar políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas para melhorar o desempenho corporativo.

O que se espera efetivamente é que as contribuições desse estudo possibilitem avançar no debate, ao tempo que também possa estimular novas discussões no âmbito da gestão estratégica de pessoas, considerada importante, instigante e desafiadora área da administração.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, L. G. , L. M. T. Silva e B. K. Costa (2009), O Alinhamento Estratégico entre Cultura Organizacional e Estratégias de Gestão de Pessoas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, 8 (2), 159-173, <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm>.
- Bardin, L. (2009), *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, LDA.
- Becker, B. E. M. A. Huselid e D. Ulrich (2001), *Gestão Estratégica de Pessoas com "Scorecard": interligando pessoas, estratégias e performance*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier /Campus.
- Bianchi, E. M .P. G (2008), *Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva*, Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de São Paulo, <http://www.teses/disponível/12/12139/tde-07102008-101426>.
- Bosquetti, M. A. (2009), *Gestão de Pessoas, estratégia e performance organizacional: um estudo internacional de casos múltiplos*, Tese de Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-08102009-123814/>.
- Drucker, P. (1999), *Administrando em Tempos de Mudanças*. São Paulo: Editora Pioneira.
- Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social (2009), *Planejamento Estratégico 2010 - 2015*.
- Carvalho, A. C. de A. , *A gestão da flexibilidade no emprego através da gestão de recursos humanos: o caso das grandes consultoras de gestão*, Tese de doutoramento em Ciências Empresariais, ramo de Organização e Políticas Empresariais, Universidade do Minho, <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/3379>
- Dutra, J (2008), *Gestão de Pessoas por Competência: um novo modelo de gestão ou modismo*, <http://administracao.memes.br/portal.jsf?post=3529>.
- Gratton, L. e C. Truss (2003), The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, 17 (3), 74-86.
- Hamel, G. e C. K. Prahalad (1995), *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Kaplan, R S e D. P .Norton (1997), *A Estratégia em Ação. Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Lacombe, B. M. B. (2004), Avaliação de Resultados em RH: Análise dos Métodos Propostos na Literatura Acadêmica, *Relatório de Pesquisa nº 29, FGV – EAESP/GV- Pesquisa*, <http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/2882>
- Lakartos, E e M. A Marconi, (1986), *Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Lawler III, E. (2006), Departamento de Eficiência Organizacional. *HSM Management*, 5(58), 72-74.
- Marini, C. (2005), Gestão de Pessoas e a Abordagem do Governo Matricial: o papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental. *Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado*, 2,8, <http://www.direitodoestado.com.br>

- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M. , Sánchez-Gardey, G. (2005), Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5) 633-659.
- Mascarenhas, A. O. (2008), *Gestão Estratégica de Pessoas – Evolução, Teoria e Crítica*. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda.
- Maximiano, A. C. A. (2007), *Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital*. São Paulo: Editora Atlas.
- Ministério da Previdência Social (2010), *Revista Previdência Social – Edição Comemorativa aos 87 anos*.
- Mintzberg, H e B. Ahlstrand. e J. Lampel, J. (2000). *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Editora Bookman.
- Oliveira, A. H. R. (2009), *Alinhamento de Recursos Humanos à Estratégia Organizacional: Um Estudo de Caso da Indústria de Autopeças*, Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Metodista de São Paulo, [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/id/42243388.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/42243388.html)
- Ornelas, M (2009), O Discurso e a Prática da Gestão Organizacional, [http://www.rdconsultoria.com.br/pop\\_printer\\_friendly.asp?TOPIC-ID=213](http://www.rdconsultoria.com.br/pop_printer_friendly.asp?TOPIC-ID=213)
- Pfeffer, J. (2005), Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 19 (4), 95-106.
- Paschini, S. (2009), *estRHatégia: Alinhando Cultura Organizacional e Estratégia de RH à Estratégia de Negócio: a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark.
- Porter, M. E (1992), *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Sobral, F. e A. Peci (2008), *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Tachizawa, T. , V. C .P Ferreira e A. M. F Fortuna, (2006), *Gestão de Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Ulrich, D. (1998), Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados in Relatório de Pesquisa nº 41/2001 EAESP/FGV/NPP, <http://www.eaespp.fgvsp/AppData/GVPesquisa/Rel%2041-2001.pdf>.
- Vergara, S. C. (2004), *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Editora Atlas.
- Vergara, S. C (2008), *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Editora Atlas.
- Wei, L. (2006), Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit, Research and Practice in *Human Resource Management*, 14 (2), 49-60.
- Yin, R. K. (2005), *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Editora Bookman.

## ANEXOS

### ANEXO 1 - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Título: Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional: um Estudo de Caso em uma Empresa Pública Brasileira.

#### A) INTRODUÇÃO AO ESTUDO DE CASO E OBJETIVO DO PROTOCOLO

O estudo de caso objeto desse protocolo busca o entendimento sobre o alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional.

A materialização desse propósito demandou a definição do objetivo e questões da pesquisa, assim como a linha lógica a ser desenvolvida.

##### A1. Objetivo e Questões do Estudo de Caso

- O objetivo principal desse estudo é identificar a existência do alinhamento entre a gestão de pessoas e a estratégia organizacional.

As perguntas a serem respondidas são:

- 4 A gestão de pessoas está alinhada à estratégia organizacional?
- 5 Como a área de gestão de pessoas pode contribuir para dar suporte e agregar valor aos resultados organizacionais?
- 6 Existem instrumentos e práticas de gestão de pessoas que contribuem efetivamente para a execução dos objetivos organizacionais?
- 7 Os subsistemas de gestão de pessoas estão alinhados entre si e convergem para dar sustentação aos imperativos estratégicos da organização?

##### A 2. Estrutura Teórica do Estudo de Caso

A fundamentação teórica que possibilitará responder as questões da pesquisa compreende uma linha lógica de abordagem incluindo:

REFERENCIAL TEÓRICO	SUPORTE A:
Estratégia organizacional	- análise do processo de formulação e implementação das estratégias de negócio.
Estratégias de Gestão de Pessoas - influência do cenário externo (análise universalista) - influência da estratégia organizacional (análise contingencialista).	- entendimento da estratégia de gestão de pessoas e o processo como está definida.
As Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas - que contribuem para os imperativos estratégicos. - decorrentes da estratégia de gestão de pessoas.  Alinhamento da gestão de pessoas - alinhamento vertical. - alinhamento horizontal. - ação orientada. (Gratton/Truss) - alinhamento interno. - alinhamento externo. (Becker/Huselid/Ulrich)	- conhecimento e análise das políticas e práticas de Gestão de Pessoas. - entendimento de como são definidas.  - análise da consistência e do processo de alinhamento com estratégias de negócios. - identificação do tipo de alinhamento.
A área de Gestão de Pessoas como parceira estratégica. - evolução dos modelos de RH. - a atuação estratégica. - as competências do profissional de RH.	- entendimento do modelo de Gestão de Pessoas da empresa. - análise de sua forma de atuação. - verificação das competências do novo profissional de Gestão de Pessoas. - análise da aderência com os desafios estratégicos.
Resultados influenciados pela Gestão de	- verificação do processo de medição do



## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

Pessoas (seleção realizada com a Diretora de Pessoas)								
Análise dos documentos solicitados ou coletados								
Preparação da amostra do grupo de gestores								
Disponibilização do questionário eletrônico								
Análise parcial dos resultados								

### **B3 Preparação à coleta de dados**

Serão pesquisadas informações públicas por meio de mídias diversas antes da realização das entrevistas contemplando: componentes estratégicos (missão, visão, valores da empresa); planejamento estratégico; políticas e práticas de gestão de negócio e de pessoas publicadas; estrutura organizacional; relatórios anuais de gestão.

### **C Esboço do relatório do estudo de caso**

A abordagem a ser utilizada na elaboração do relatório do estudo de caso obedecerá uma estrutura analítica linear, incluindo o tema/ problema objeto do estudo ancorado na revisão da literatura. Compreende a análise dos métodos utilizados, das descobertas a partir dos dados coletados e analisados, bem como das conclusões e implicações decorrentes dos achados.

O primeiro esboço do relatório segue o esquema assim definido:

### **Introdução**

#### **1 Contextualização**

#### **2 Fundamentação teórica**

##### **2.1 Estratégia Empresarial**

2.1.2 conceitos

2.2.3 evolução do pensamento estratégico

2.1.2 modelos de gestão estratégica

##### **2.2 Gestão de pessoas**

2.2.1 estratégias de Gestão de Pessoas

2.2.2 abordagem teórica de Gestão de Pessoas

2.2.3 evolução de modelos de Gestão de Pessoas

2.2.4 políticas e práticas de Gestão de Pessoas

2.2.5 área de Gestão de Pessoas como parceira estratégica

2.2.6 o papel dos profissionais de Gestão de Pessoas

2.2.7 resultados influenciados pela Gestão de Pessoas

##### **2.3 Alinhamento entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional**

- análise da consistência das políticas e práticas de gestão de pessoas e do processo de alinhamento com demandas do ambiente e estratégias de negócio.

### **3 A pesquisa**

3.1 Metodologia

3.2 A escolha do caso

3.3 A coleta de dados

3.4 Confiabilidade, validade e limitações da pesquisa

3.5 Análise e descrição do caso

### **4 O caso**

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

4.1A Organização: identidade empresarial ( missão, visão, valores);estrutura organizacional; rede de atendimento, principais produtos e serviços .

4.2 Gestão estratégica na Dataprev.

4.3 Mapa estratégico da Dataprev.

4.4 Estratégias de Gestão de Pessoas na Dataprev.

4.5 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas na Dataprev.

4.6 Área de Gestão de Pessoas na Dataprev.

4.7 Resultados em Gestão de Pessoas na Dataprev.

4.8 Desafios e tendências da Gestão de Pessoas na Dataprev.

4.9 O alinhamento entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional na Dataprev.

### 5 Conclusões.

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

Serão utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados:

D1 Entrevista com o Gestor responsável pelo Planejamento Estratégico.

- o foco é a compreensão das estratégias organizacionais e posicionamento da Gestão de Pessoas. (anexo II).

D2 Entrevista com a Diretora de Pessoas e pessoas definidas de sua equipe.

- o foco é o entendimento do posicionamento da Gestão de Pessoas: estratégias, práticas, estrutura organizacional, papéis dos profissionais da área, alinhamento interno dos subsistemas de Gestão de Pessoas e contribuições estratégicas para organização. As questões mais abrangentes devem ser respondidas pela Diretora de Pessoas e as mais específicas (práticas e indicadores) também respondidas por membros da equipe (anexo III).

D3 Questionários para gestores da organização.

- Os focos são: estratégias e práticas de gestão de pessoas, papel da estrutura organizacional da gestão de pessoas, análise da contribuição da gestão de pessoas para os resultados. Será selecionada uma amostra de 30 gestores para responder ao questionário distribuído de maneira eletrônica (anexo IV).

D4 Análise documental.

Serão acrescentadas as informações do item B3 o que segue:

- principais políticas e práticas de gestão de pessoas (atração, desenvolvimento, retenção);
- estrutura organizacional da área de gestão de pessoas;
- indicadores de resultados: das práticas, da área de Gestão de Pessoas e resultados organizacionais relacionados à gestão de pessoas..

D5 Análise dos Dados

A proposição teórica é a estratégia definida para a análise dos dados, compreendendo as respostas às questões da pesquisa respaldadas pelas revisões realizadas na literatura.

## ANEXO II - INSTRUMENTOS DE PESQUISA

### GUIA DA ENTREVISTA COM A GERENTE E COM A ASSESSORA DO DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS - DEDP

- 1 Quais as demandas do ambiente que mais influenciam as estratégias de gestão de pessoas?
- 2 Quais os maiores desafios referentes a gestão de pessoas na empresa?
- 3 Quais as estratégias de gestão de pessoas e como são definidas?
- 4 Quais práticas de gestão de pessoas são críticas para apoiar a estratégia corporativa?
- 5 Qual a participação da gestão de pessoas na definição da estratégia corporativa?
- 6 Houve mudança na estrutura organizacional de gestão de pessoas nos últimos anos?
- 7 Existe um modelo de competências para profissionais de gestão de pessoas?
- 8 Os profissionais de gestão de pessoas conhecem os planos e objetivos estratégicos da empresa?
- 9 Existem indicadores de desempenho da área de gestão de pessoas ? Como são monitorados?
- 10 Os processos de gestão de pessoas trabalham alinhados e convergem para as prioridades da empresa?
- 11 Quais são os subsistemas de gestão de pessoas que geram contribuições estratégicas para a empresa?
- 12 Quais as estratégias e planos em andamento?

### GUIA DA ENTREVISTA COM O COORDENADOR GERAL DE PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

- 1 Quais as demandas enfrentadas pela empresa com relação ao cenário competitivo? Houve mudanças nessas demandas? Argumente.
- 2 Quais as ações definidas para enfrentar essas demandas?
- 3 Aspectos da gestão de pessoas são considerados no processo de definição das estratégias?
- 4 Qual a participação da gestão de pessoas no processo de definição da estratégia?
- 5 Nos objetivos estratégicos há propósitos relacionados à gestão de pessoas?
- 6 A gestão de pessoas pode ser reconhecido como parceiro estratégico?
- 7 A gestão de pessoas atua proativamente liderando transformações organizacionais necessárias?
- 8 Quais práticas de gestão de pessoas são importantes para os resultados organizacionais?
- 9 Em que estágio está a implantação dessas política e programas prioritários?
- 10 Como é medida a contribuição da gestão de pessoas? Existe um BSC?
- 11 Como a área de gestão de pessoas suporta a empresa na execução das estratégias e alcance dos resultados?

## QUESTIONÁRIO GESTORES DE LINHA

Esta pesquisa integra a dissertação de mestrado da aluna Margarida Maria de Medeiros Benigno Moreira (URMA) sobre Gestão de Pessoas na Dataprev. Obrigada por sua valiosa colaboração no preenchimento das questões abaixo. **Não esqueça de responder a questão aberta no final do questionário**

Considerando os profissionais da Gestão de Pessoas de sua Organização, avalie a qualidade de cada uma das atividades executadas, utilizando a escala de 5 pontos:

1 = baixa; 2 = medianamente baixa; 3 = adequada; 4 = medianamente alta; 5 = alta.

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

ATIVIDADE EXECUTADA

QUALIDADE  
(1-5)

### A Gestão de Pessoas ajuda a Organização...

1. atingir seus objetivos de negócios	
2. melhorar sua eficiência operacional	
3. atender as necessidades dos funcionários	
4. adaptar-se às mudanças	

### A Gestão de Pessoas participa...

5. no processo de definição das estratégias de negócios	
6. na implementação de práticas de gestão de pessoas	
7. na melhoria do comprometimento dos empregados	
8. na formatação das mudanças culturais para renovações e transformações organizacionais	

### A Gestão de Pessoas se assegura que...

9. as estratégias de gestão de pessoas estão alinhadas às estratégias organizacionais	
10. as práticas de gestão de pessoas estão administradas eficientemente	
11. as políticas e práticas de gestão de pessoas respondem às necessidades dos empregados	
12. as políticas e práticas de gestão de pessoas aumentam a habilidade organizacional para efetuar mudanças	

### A eficácia da Gestão de Pessoas é medida pela sua habilidade em...

13. ajudar a implementação estratégica	
14. implementar de forma eficiente as práticas de gestão de pessoas	
15. ajudar os empregados satisfazerem suas necessidades	
16. ajudar a empresa a antecipar-se e adaptar-se a demandas futuras	

### A Gestão de Pessoas é vista como...

17. um parceiro de negócio	
18. um especialista administrativo	
19. um defensor dos funcionários	
20. um agente de mudanças	

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

### A Gestão de Pessoas foca seu tempo em...

21. temas estratégicos	
22. temas operacionais	
23. ouvir e responder empregados	
24. desenvolver novos comportamentos para manter a competitividade organizacional	

### A Gestão de Pessoas é um participante ativo em...

25. planejamento de negócio	
26. desenho e implementação de práticas de gestão de pessoas	
27. ouvir e responder os funcionários	
28. renovação, mudança e transformação organizacional	

### A Gestão de Pessoas trabalha para...

29. alinhar estratégias de gestão de pessoas à estratégias organizacionais	
30. monitorar os processos administrativos	
31. ajudar os funcionários a satisfazerem necessidades pessoais e familiares	
32. mudar o comportamento dos empregados para mudanças organizacionais	

### A Gestão de Pessoas desenvolve práticas e programas para...

33. alinhar as estratégias de gestão de pessoas ao alcance das estratégias organizacionais	
34. processar de forma eficiente documentos e transações	
35. endereçar as necessidades os empregados	
36. ajudar a transformação organizacional	

### A credibilidade da Gestão de Pessoas vem de...

37. ajudar o desenvolvimento de objetivos estratégicos	
38. aumentar a produtividade	
39. ajudar os empregados a satisfazerem suas necessidades	
40. implementar mudanças.	

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

### Pergunta Aberta em complementação ao questionário padronizado

A gestão de pessoas da Dataprev está alinhada aos desafios estratégicos organizacionais?

## QUESTIONÁRIO GESTORES DE PESSOAS

Esta pesquisa integra a dissertação de mestrado da aluna Margarida Maria de Medeiros Benigno Moreira (URMA) sobre Gestão de Pessoas na Dataprev. Obrigada por sua valiosa colaboração no preenchimento das questões abaixo.

### As Três Dimensões de Estratégia de Pessoas

Este questionário sucinto é projetado para o ajudar a delinear a estratégia de pessoas em relação às três dimensões. Para cada pergunta, por favor, forneça a avaliação de sua organização na escala: **1: discorda fortemente 2: discorda 3: neutro 4: concorda 5: concorda fortemente**

#### Seção 1: Alinhamento de Vertical

1. O diretor/gerente de RH é um membro efetivo e igual aos demais membros do grupo principal de tomada de decisão. Ou os assuntos de RH são ativamente representados no grupo principal de tomada de decisão. ( )
2. O diretor/gerente de RH (ou equivalente) ajuda ativamente a desenvolver os objetivos estratégicos do negócio. ( )
3. Há uma declaração clara da estratégia de pessoas e como ela suporta a estratégia corporativa, seja como uma declaração separada ou como uma declaração contida na estratégia corporativa geral.( )
4. Os gerentes de linha são ativamente envolvidos no desenvolvimento dos objetivos estratégicos de pessoas. ( )
5. Os objetivos estratégicos de pessoas são revisados regularmente para assegurar a continuidade de sua relevância para os objetivos estratégicos empresariais. ( )

#### Seção 2: Alinhamento horizontal

1. A declaração da estratégia de pessoas demonstra claramente como as políticas de cada área ou subsistema de RH suportam a estratégia global de pessoas. ( )
2. As políticas de cada área ou subsistema de RH são sempre desenvolvidas tendo como referência as outras políticas de RH dentro da organização. ( )
3. A equipe de RH trabalha em conjunto no desenvolvimento das políticas de RH. ( )
4. As políticas de RH são revisadas regularmente para assegurar a continuidade de sua relevância para a estratégia global de pessoas. ( )
5. Quando novas políticas de RH são desenvolvidas, todo esforço é feito para assegurar que elas sejam suportadas mutuamente. ( )

#### Seção 3: Ação

1. Se uma pessoa de fora da organização perguntasse aos diretores/gerentes de linha como a estratégia de pessoas suporta os objetivos estratégicos globais do negócio, eles saberiam a resposta. ( )
2. Pense no maior objetivo estratégico de negócio para a organização atualmente. A estratégia e políticas de pessoas trabalham ativamente para suportá-la? ( )
3. Os gerentes de linha em sua organização são avaliados levando em conta à implementação da estratégia e políticas de pessoas. ( )

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

4. São oferecidos para os gerentes de linha o treinamento que eles precisam para implementar a estratégia e política de pessoas. ( )

5. Os gerentes de linha sabem que é seu papel a implementação da estratégia e das políticas de pessoas. ( )

6. A implementação efetiva da estratégia e políticas de pessoas influencia a progressão de carreira ou recompensas dos gerentes de linha. ( )

7. Se uma pessoa de fora da organização perguntasse aos empregados se a organização está recrutando as pessoas com as habilidades mais apropriadas para ajudar a organização a alcançar seus objetivos, eles concordariam. ( )

8. Se uma pessoa de fora da organização perguntasse aos empregados se eles tem o treinamento e desenvolvimento que eles precisaram, eles concordariam. ( )

9. Se uma pessoa de fora da organização perguntasse aos empregados se o sistema de avaliação fornece um resultado preciso de suas forças e fraquezas, eles concordariam. ( )

10. Se uma pessoa de fora da organização perguntasse aos empregados se o pacote de recompensa deles é justo se comparado com o de outros na organização, eles concordariam. ( )

11. Se uma pessoa de fora da organização perguntasse aos empregados se a organização cumpre com suas promessas na área de administração de pessoas, eles diriam 'sim.' ( )

12. Se uma pessoa de fora da organização perguntasse aos empregados se a maneira como eles são gerenciados os incentiva a ajudar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos, eles diriam 'sim.' ( ).

**ANEXO III - RESPOSTAS DA PERGUNTA ABERTA - GESTORES DE LINHA (TRANSCRIÇÃO)**

A Gestão de Pessoas da Dataprev está alinhada aos desafios estratégicos/organizacionais?

<b>RESPONDENTE</b>	<b>RESPOSTA</b>
<b>1</b>	No caso específico da Dataprev/SP, a Gestão de Pessoas está alinhada aos desafios estratégicos e organizacionais, porém as suas atividades estão muito mais restritas ao cumprimento das necessidades administrativas (concessão de benefícios, rotinas de pagamento, execução do programa de treinamento etc) que ao planejamento de políticas de desenvolvimento, assim como nas demais regionais, pois estas ficam a cargo do departamento de desenvolvimento de pessoas.
<b>2</b>	Embora haja um esforço para alinhar a gestão de pessoas aos desafios e estratégias organizacionais, entendo que ainda carece de evolução em alguns aspectos para atingir este objetivo. Como uma das principais deficiências que constato é o esforço na qualificação técnica e gerencial dos empregados para os novos desafios. Em minha opinião o maior problema é o atrasado em relação ao momento adequado para implementação destas políticas. Outra deficiência e a falta de divulgação ampla destas políticas de alinhamento, pois não percebemos estes elos.
<b>3</b>	A Dataprev passa por um grande processo de mudança que inclui tecnologias e processos e conseqüentemente pessoas. A área de gestão de pessoas na Dataprev, notadamente a área de treinamento, tem tido ao longo da sua história uma atuação muito passiva e operacional. É um engano considerar que áreas como treinamento, compras e jurídico possam atuar sem o conhecimento da atividade fim da Empresa, no caso TI, sob pena de estar descolado dos objetivos da organização e com uma capacidade limitada de ação. A área de gestão de pessoas da Dataprev não entende minimamente das tecnologias utilizadas e como consequência não tem visibilidade de necessidades de negócio e perfis técnicos. Desta forma ela não pode se antecipar a necessidades de capacitação e ter um papel ativo na definição de um plano de capacitação. Atualmente não faz nem mesmo a contratação por falta de capacidade técnica, se limitando ao apoio operacional. Em uma situação ideal a área de pessoas teria mapeado os perfis profissionais, as necessidades das áreas considerando seu papel na organização e se anteciparia a necessidade de contratação e capacitação de pessoas.
<b>4</b>	Na minha visão o item que mais reflete o alinhamento da gestão de pessoas aos desafios estratégicos está na coordenação e planejamento da capacitação técnica com vistas a atender as mudanças tecnológicas da empresa. Não tenho percepção de maior alinhamento.
<b>5</b>	A GP tem demonstrado e realizado ações de valorização, aprimoramento, melhoria da qualidade de vida dos profissionais, tendo como objetivo atender as necessidades estratégicas da e empresa, mas também promover o desenvolvimento humano destes. Cabe à GP o papel de alinhar as expectativas dos protagonistas desse desafio.
<b>6</b>	Não tenho visão adequada da Gestão de Pessoas para responder este questionamento.
<b>7</b>	Todas as ações da gestão de pessoas indicam que SIM.
<b>8</b>	Em minha opinião, a gestão de pessoas da Dataprev atua com excelência nas questões de cunho operacional, principalmente, no tocante a todas as rotinas relacionadas a pagamento. Já o alinhamento estratégico se reveste de maior dificuldade, tendo em vista o alto grau de entrelaçamento com as questões governamentais, seja quanto aos aspectos de subordinação e atendimento aos órgãos definidores de estratégias, seja quanto ao atendimento aos órgãos de controle. Do ponto de vista do preparo dos empregados e da própria organização para lidar com novos desafios e a competitividade própria do setor privado, creio que haja muito, ainda, a galgar. Há claras oportunidades de melhoria no que diz respeito ao aumento da motivação e empenho dos empregados, no sentido de formar uma consciência de crescimento pessoal e profissional com ganhos para a

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

	<p>organização. Questões relacionadas ao aperfeiçoamento e treinamento do corpo funcional não vinham sendo vistas diretamente como essenciais e atreladas às estratégias e diretrizes empresariais. Tal quadro vem mudando gradativamente, contudo, ainda há lapsos a serem tratados pontualmente quanto à amplitude da política de RH e a sua efetivação.</p>
<b>9</b>	<p>Sim. As mudanças que estão por vir, alinhadas a gestão de pessoas vem contribuindo para a maturidade da Empresa e dos empregados de forma eficiente. Isto faz com que a Empresa tenha credibilidade no mercado. Podendo assim, conquistar novos mercados e novos Clientes dentro do Governo Federal, com possibilidade de ser uma das maiores Empresas a processar dados do Governo. Os desafios estratégicos / organizacionais de uma empresa depende diretamente de uma boa Gestão de Pessoas.</p>
<b>10</b>	<p>Sim, conforme reestruturação, a Dataprev passou a implementar ações voltadas para o desenvolvimento de pessoas, principalmente atividades relacionadas à qualidade de vida de seus colaboradores.</p>
<b>11</b>	<p>Sim. Exemplo disso são os treinamentos e capacitações realizados, os Programas sócio ambientais, a implantação do SAF – Sistema de Acompanhamento Funcional e a implantação recentemente do PCS – Plano de Cargos e Salários.</p>
<b>12</b>	<p>Uma organização não se faz por si só e sim pela ação do ser humano. Hoje, a Direção de Pessoas da nossa Empresa busca mudar um quadro extremamente viciado em práticas do passado. Essas práticas estão em toda organização e não somente na Gestão de Pessoas. Culpar quem? É lógico, todos nós trabalhadores e corpo gerencial. Não podemos excluir ninguém, pois sabemos principalmente dos nossos direitos e esquecemos com muita facilidade nossos deveres. Os desafios estratégicos/organizacionais de uma empresa estatal passam principalmente por nós funcionários quer da gestão de pessoas como da gestão técnica. Podemos deixar um legado que processo político algum conseguirá descontinuar-lo. A luta para ultrapassar esse desafio é árdua mas não impossível. Vejo que segmentos de nossa Empresa começam a caminhar num sentido mais próspero. Obs: Mensurar os temas listados é um tanto complicado.</p>
<b>13</b>	<p>Sim. Com criação da Diretoria de Pessoas que foi um enorme passo no sentido desse maior alinhamento aos desafios estratégicos/operacionais da Empresa. Percebemos que grandes e importantes programas foram implantados, mesmo que lentamente e também que ainda tem muito a se fazer. Não temos uma política forte de desenvolvimento gerencial em todos os níveis, Dificultando assim o êxito em boa parte dos desafios organizacionais. Outro ponto a melhorar refere-se à lentidão nas contratações/compras na Dataprev (ex: a Contratação da Ginástica Laboral). Nossa área meio desaprendeu a contratar e precisa ser capacitada para enfrentar os novos desafios da Dataprev que são enormes.</p>
<b>14</b>	<p>Vamos tomar, por exemplo, a mudança da plataforma tecnológica pretendida pela Empresa há mais de 10 anos e que mobiliza recursos de forma efetiva há cerca de cinco. Os resultados alcançados até o presente momento são bem modestos. Não obstante a Empresa por meio dos seus principais Dirigentes, tem comunicado a urgência e a importância estratégica deste projeto. Foram realizados vários encontros nos quais os três últimos presidentes e os diretores das áreas técnicas tentaram mobilizar o corpo funcional em torno do objetivo da desmobilização dos mainframes. Ou seja, houve participação efetiva da alta direção. Ainda assim os resultados estão bem longe dos desejados. Ora, em uma perspectiva na qual o melhor desempenho da organização seja um dos principais objetos da gestão pessoal ela não está, até o presente momento, apresentando bons resultados. É claro que existem tentativas e não raramente elas são realizadas por profissionais competentes. Por exemplo, estamos vivendo um momento no qual existe a previsão de recompensas financeiras caso sejam alcançadas as metas previstas no planejamento estratégico empresarial. É preciso examinar com cuidado essa questão. Como ainda não li a documentação que trata este tema, não vou me aprofundar neste assunto. O fato é li algumas das metas e elas já existiam antes da proposta da recompensa e até então não possível atendê-las. Se os resultados guardarem uma relação muito forte com os incentivos financeiros, temo que a longo prazo a medida seja ineficaz.</p>

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

<b>15</b>	Não tenho conhecimento dos desafios estratégicos e organizacionais.
<b>16</b>	No caso específico da Dataprev/SP, a Gestão de Pessoas está alinhada aos desafios estratégicos e organizacionais, porém as suas atividades estão muito mais restritas ao cumprimento das necessidades administrativas (concessão de benefícios, rotinas de pagamento, execução do programa de treinamento etc) que ao planejamento de políticas de desenvolvimento, assim como nas demais regionais, pois estas ficam a cargo do departamento de desenvolvimento de pessoas.
<b>17</b>	Não há dúvidas que nos últimos anos a Gestão de Pessoas deu um salto para melhoria da qualidade de vida dos empregados, foram feitos grandes investimentos, cujo resultado aparecerá em médio e longo prazo. É preciso que tenhamos todo corpo funcional informado e alinhado com os objetivos estratégicos da empresa. É um processo cultural, mas, já existe um grande esforço para essa realização. Colocar essas ações no plano diretor, é fundamental para que a Organização não sofra com interferências políticas, não permitido mudança de foco a todo momento.
<b>18</b>	Acredito que é o desafio que está lançado. A alta cúpula da gestão de pessoas está alinhada a estes desafios, mas não vejo este alinhamento nas gerências intermediárias da empresa. A gestão de pessoas ainda é feita, em muitos casos, baseada em relações pessoais entre gestores e colaboradores. Há pouco profissionalismo na relação.
<b>19</b>	Percebe-se na Dataprev uma maior atuação da Gestão de Pessoas, desde a criação de uma diretoria específica sobre o tema e, como consequência, a ampliação da sua visão, voltada não só para a administração e controle de pessoas, como também para o desenvolvimento das pessoas. As ações estão alinhadas com as estratégias da empresa e com o nível tático da mesma, contudo há a necessidade de melhorar a comunicação, de forma que o nível operacional da empresa perceba melhor a atuação da gestão de pessoas.
<b>20</b>	Ainda não há maturidade nos processos de gestão de pessoas para promover esse alinhamento.
<b>21</b>	Parcialmente. Precisa melhorar neste alinhamento.
<b>22</b>	Temos hoje uma política que prioriza a gestão de pessoas, bem diferente do que havia em que era priorizado apenas a gestão de processos, estamos em um processo de implantação e mudança nessa área que ao meu ver é o que vai dar suporte para a organização em todas as suas estratégias futuras.
<b>23</b>	Na teoria sim mas na prática não já que nas mudanças atualmente em curso como, por exemplo, fazer a Empresa trabalhar com foco nos resultados, seria mais facilmente alcançada se fossem suprimidas algumas necessidades básicas gerenciais – muitos dos atuais gestores jamais tiveram alguma formação para exercer tal papel - e, principalmente, o investimento maciço na aplicação de modelos sensibilizadores do corpo funcional. Na prática, esse trabalho está sendo relevado a um segundo plano e os motivos deveriam ser melhor explorados por todos os envolvidos, para superá-lo e efetivar soluções concretas para o alcance das metas da Empresa.
<b>24</b>	A Gestão de Pessoas dentro da Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social, se mostra perfeitamente alinhada com os desafios estratégicos / organizacionais, na medida em que promove com muita personalidade e diretrizes, uma administração de seus recursos humanos explorando suas habilidades, versatilizando métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano.
<b>25</b>	A gestão de pessoas da empresa ainda é um processo a ser valorizado, patrocinado e enriquecido. Os processos estão infinitamente melhores que no passado, mas pela grande defasagem do mercado, e pela falta de investimento na área, as áreas de negócio e infraestrutura, áreas-alvo do resultado da empresa, não conseguem ou conseguem com grande dificuldade alcançar os objetivos estratégicos a serem cumpridos.

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

26	Ainda não. Percebo iniciativas com este fim.
27	Entendo que há grandes entraves legais, políticos, corporativistas e financeiros que impedem a DATAPREV alcançar o estágio em que a gestão de pessoas estaria alinhada aos seus desafios estratégicos/organizacionais. Assim entendido, e não vislumbro o equacionamento desses entraves no curto e médio prazos, considero que nos últimos anos a DATAPREV tem obtido avanços na tentativa de alinhar a gestão de pessoas aos desafios estratégicos/organizacionais que a ela vêm se apresentando. A DATAPREV, hoje, procura se qualificar no seu negócio para obter um aumento de faturamento que lhe permita lidar com um legado na área de pessoas, decorrente de seu passado próximo na gestão de pessoas, e seu futuro em face de seu planejamento estratégico e das constantes mudanças tecnológicas no seu segmento de negócio. Entendo ainda que a DATAPREV vem envidando esforços para avançar também nos aspectos legais, políticos e corporativistas para ter as ferramentas que a permita dotar sua área de gestão de pessoas do alinhamento fundamental aos seus desafios estratégicos/organizacionais
28	Sim. Podemos identificar claramente o papel fundamental que a Gestão de Pessoas desenvolve em todos os seguimentos da Organização. É uma área parceira e responsável com o objetivo claro de prover e capacitar o corpo funcional nos desafios enfrentados, assim como, no alcance dos objetivos propostos.
29	Ainda não está. É uma empresa pública que ainda tem uma gestão política e sofre interferências das corporações internas e externas. A Gestão de Pessoas na empresa é também o reflexo disso. A empresa está numa fase inicial de mudanças para uma gestão empresarial e está buscando o alinhamento da ações da Gestão de Pessoas com os Objetivos Estratégicos e Organizacionais. Essa mudança só será bem sucedida se adotada uma política de gerenciamento de pessoas diferente da adotada até o momento, principalmente no combate ao comodismo, ao corporativismo e ao protecionismo, o que no meu ponto de vista, desmotiva as pessoas envolvidas processos produtivo da empresa e que ainda demonstram vontade de crescer e de contribuir.
30	Ainda não, mas com a criação da DPE houve uma melhoria e creio que ainda vamos evoluir muito. Até pouco tempo atrás quando o RH era apenas um departamento, o foco era quase que estritamente administrativo e operacional. Agora temos mais gente focada na Gestão de Pessoas e querendo fazer o melhor. Desde então a DPE tem participação no planejamento estratégico, embora este planejamento também não seja tão detalhado e não defina metas quantificadas. Com o surgimento da DPE, implantou-se o PCS, o recrutamento / seleção de pessoal melhorou e temos mais chance de reter pessoas que vão adquirindo conhecimento e produzindo mais para a empresa. Com melhores salários, contratação de profissionais com perfil adequado a DPE contribui para que a Organização atinja suas metas de negócio. Acho que para fazer este alinhamento é imprescindível que o DPE faça uma aproximação com os gestores de linha pois este além de serem gestores de pessoas possuem mais conhecimento e foco no negócio e podem contribuir para uma gestão mais estratégica e para formação do perfil dos profissionais de TI que a empresa necessita. A administração estratégica de RH deve focar na otimização de resultados e na qualificação do seu capital intelectual, alinhando as metas organizacionais com os objetivos pessoais, sempre que possível. De certa forma a primeira parte da construção do PCS foi feita assim pois alguns gerentes e representantes aqui da DRD definiram as atividades/subatividades conhecimentos requeridos para cada cargo/atividade. Acho que a empresa está num momento de amadurecimento grande em que todas as diretorias se reestruturaram recentemente e ainda estão de certa forma ajustando seus processos, especialmente a DIT. O alinhamento estratégico deve se dar em bloco, com a aproximação de todas as diretorias para criar uma nova cultura organizacional de gerenciamento de mudanças e valorização de pessoas pois são elas que vão realizar os objetivos da empresa. No meu entender, o despreparo dos gestores de linha para a gestão de pessoas e a cultura organizacional são os primeiros desafios a serem vencidos.
31	Entendo que a gestão de pessoas na Dataprev é um processo ainda muito recente.

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

	<p>Antes da criação da Diretoria de Pessoas na estrutura da Dataprev, a empresa estava focada no antigo controle de pessoal, mas não na gestão de pessoas. Com a criação da nova diretoria, há cerca de 5 anos, a empresa passou a tratar de forma estratégica a questão da gestão de pessoas, agora incluída nas discussões de último grau. Em minha opinião, a criação da diretoria de pessoas foi um divisor de águas na instituição, e veio exatamente para tornar possível o cumprimento das metas estabelecidas pelos desafios estratégicos / organizacionais, o que foi feito através da implantação do PCS, da realização de concursos públicos, da gestão necessária nos órgãos aos quais a Dataprev está subordinada no sentido de buscar as condições para a implementação de certas políticas empresariais, entre as quais a qualidade de vida, da efetiva implantação de uma política de responsabilidade social, entre outros. Acredito que a gestão de pessoas da Dataprev está alinhada aos desafios estratégicos/organizacionais, porém, que ainda não teve tempo de “arrumar” todos os processos necessários, por restrição de pessoal qualificado em seus diversos níveis hierárquicos, dificuldade que vem sendo superada com galhardia por aqueles que possuem a qualificação, em um tempo que nem sempre é satisfatório para a realidade da instituição.</p>
<p>32</p>	<p>Certamente que sim; entretanto, é preciso reconhecer o tamanho do “gap” que toda a Empresa enfrenta, considerando décadas de desmandos e de gestões descomprometidas com o futuro e a imagem desta Empresa.</p> <p>Enquanto várias diretorias (que se sucediam sem nenhum compromisso com planos e projetos para esta Empresa) e a maioria dos executivos aceitavam passivamente ou trabalhavam para a privatização da DATAPREV, o corpo funcional e as principais lideranças atuavam para a manutenção de sua existência, configurando uma organização despersonalizada, à deriva. Somente a força e a determinação de um grande contingente de trabalhadores foi capaz de manter os principais sistemas em produção, atendendo, mesmo que precariamente, as necessidades do segurado da Previdência Social.</p> <p>Vivemos hoje um tempo de mudança que, invertendo prioridades anteriores, coloca o investimento em tecnologia no centro das discussões, preparando a organização para uma nova fase, caracterizada pelo desenvolvimento, pela inovação e pelo fortalecimento de sua a imagem junto à área social do governo.</p> <p>Este momento de intenso trabalho, de efervescência institucional (que atinge desde o núcleo central até as mais remotas representações estaduais) pode também ser descrito como o PERT de uma grande obra de infraestrutura, onde se tem inúmeras atividades em paralelo, distribuídas em diversos canteiros. O processo de migração é certamente o caminho crítico, mas o objetivo principal é a construção, pedra por pedra: desde as fundações até processos e relações que vão sustentar o desenvolvimento e a perenidade de sua existência.</p> <p>Apesar desse contexto, muitas vezes caótico se observado à distância, todos os atores foram convidados, mesmo aqueles que participaram da proposta de desmonte. Trabalhamos lado a lado: os novos, os antigos, os fundadores; os que ficam e os que passam; clientes, proprietários e fornecedores.</p> <p>Há algo que tranquiliza e mantém-nos em alerta: os incontáveis processo de fiscalização a auditoria - realizados a cada passo, interna e externamente.</p> <p>É preciso paciência, persistência e um trabalho incessante de coordenação, entre tudo e todos, que garanta a continuidade deste projeto.</p>
<p>33</p>	<p>É possível visualizar uma mudança na Gestão de Pessoas da organização. Durante muito tempo, em função de falta de políticas e recursos financeiros, decorrentes de uma estratégia de sufocamento da organização, a Gestão de Pessoas funcionou apenas como um órgão burocrático. Atualmente, percebe-se um engajamento maior desta área com as estratégias de médio e longo prazo da organização. Foi desenvolvido um plano de cargos e salários, estão sendo realizados concursos e esforços significativos de capacitação e de apoio à mudança da cultura organizacional. As respostas acima podem não evidenciar estas questões. Por isto, é importante ressaltar que nos últimos 12 meses, a Gestão de Pessoal está passando por uma grande transformação, que a coloca no caminho certo de ajudar à empresa a preparar os seus empregados para os desafios do crescimento individual e organizacional.</p>

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

<b>34</b>	Não respondeu
<b>35</b>	A gestão de pessoas na Dataprev conceitualmente está alinhada às diretrizes estratégicas da empresa, quanto a execução do alinhamento no campo dos interesses da empresa a GP executa suas atribuições/diretrizes, já no referente ao corpo funcional isto não acontece.
<b>36</b>	Não respondeu
<b>37</b>	Embora a área de Gestão de Pessoas não detenha grandes conhecimentos do negócio dos clientes com a empresa, nota-se que a cada dia ela está mais fortemente alinhada aos desafios estratégicos organizacionais da Dataprev, sendo de vital importância sua atuação neste contexto.
<b>38</b>	Eu entendo que SIM mas ainda de uma maneira meio tímida. Estamos iniciando iniciando esse processo onde a gestão de pessoas passa ter um foco mais voltado aos resultados da empresa. Acho que o trabalho da área de gestão de pessoas está apenas começando. Um bom exemplo desse início de trabalho foi a primeira etapa do PCS, que aumentou o salário inicial do Analista evitando uma grande evasão dos novos empregados do concurso. Como os novos empregados são de vital importância para o processo de Migração e para os novos sistemas do SIBE e CNIS, a gestão de pessoas alinha seu foco com a estratégia da empresa. Este é apenas um dos exemplos. Estamos no caminho certo. Quer ver outra: a decisão de trocar GVE por GVR. Trabalhando por resultados estaremos comprometendo muito mais o corpo funcional.
<b>39</b>	Sim. Atualmente com algumas mudanças, principalmente nas unidades pós criação da gestão de pessoas, ficou evidente e latente a preocupação das gestão em relação as atividades desenvolvidas e ou a desenvolver em relação a pessoas. Porém, como todo processo é necessário que haja um envolvimento maior, pois historicamente confunde-se as atividades como um mero e simples amparo social interno. Atualmente passamos por grandes mudanças internas com envolvimento direto as atividades de gestão de pessoas e acredito que as expectativas foram atingidas por parte da gestão.
<b>40</b>	Eu diria que não está definitivamente alinhada.Mas está buscando se alinhar, visto algumas práticas sendo adotadas, apresentando certas necessidades e participando das políticas estratégicas. Certamente, não sei se por encontrar dificuldades em se posicionar e efetivamente demonstrar sua importância no contexto organizacional, fica caracterizado certa morosidade no desempenho do seu papel.
<b>41</b>	Acredito que ainda não, para que isso ocorra a Gestão de Pessoas deve ter muito mais dados dos Empregados do que possui atualmente, e também deverá ter muito mais ferramentas de premiação e punição para poder engajar os Empregados nas estratégias da Empresa.
<b>42</b>	Não tenho acompanhado o trabalho desta área.
<b>43</b>	Sim. A Dataprev promove encontros para tratar de assuntos pertinentes às mudanças estratégicas e estabelece métodos práticos para isso.Também é notável a preocupação da empresa em se adequar às recomendações e normativos do setor público em todas as áreas, inclusive gestão de pessoas.Contudo, percebo que a quantidade de treinamentos foi reduzida. Neste ponto, em minha opinião, houve um retrocesso pois a globalização ligada a tecnologia requer constantes atualizações.
<b>44</b>	Não. Na URBA a Gestão de Pessoas continua a ser vista como um bolsão retrógrado e atrasado, um foco de conduta convencional e de baixíssima efetividade, além de nenhum ou quase nenhum alinhamento com os negócios da empresa.

**ANEXO IV - ENTREVISTAS APLICADAS**

**DATAPREV – Empresa de Tecnologia da Informação da Previdência Social.**

**Entrevistada: M. A. de S. B.**

**Função:** Gerente do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas – DEDP

**Data:** 09/10/2009

**1 Quais as demandas do ambiente que mais influenciam as estratégias de gestão de pessoas?**

- Perfis profissionais mais alinhados aos projetos de modernização tecnológica..
- Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. Reter os novos e os antigos. Políticas capazes de sustentar o conhecimento agregado ao longo do tempo, isto é, regras de negócios.

**2 Quais os maiores desafios referentes a gestão de pessoas na empresa?**

- a) Gerência profissional : incentivos contínuos de desenvolvimento de lideranças e plano de sucessão; b) Garantir a continuidade das atividades de Qualidade de Vida. Gestão, promoção e sustentação dos projetos de qualidade de vida; c) Gestão por competências.

**3 Quais as estratégias de gestão de pessoas e como são definidas?**

- Estratégias: selecionar, desenvolver e reter talentos aliado a qualidade de vida no trabalho.
- Definição: são inspiradas nas estratégias corporativas oriundas do mapa estratégico da organização, construídas no Conselho de Administração da empresa.

**4 Quais práticas de gestão de pessoas são críticas para apoiar a estratégia corporativa?**

Falta de agilidade na aquisição de produtos e serviços para sustentar as necessidades da empresa. Não é falta de recurso, nem de vontade política ou empenho da empresa. A estrutura não favorece. O Jurídico e o Departamento de Suprimentos estão em Brasília e as demandas no Rio e nos demais Estados (área de pessoas). O ritual no qual a empresa pública está inserida não favorece a necessária agilidade.

**5 Qual a participação da gestão de pessoas na definição da estratégia corporativa?**

Existe a Diretoria de Pessoas que participa da Diretoria Executiva da empresa, ou seja, da definição da estratégia corporativa.

**6 Houve mudança na estrutura organizacional de gestão de pessoas nos últimos anos?**

Sim. Em 2005 houve o resgate da gestão de pessoas na estrutura organizacional. Em 2007 houve uma adequação da estrutura da Diretoria de Pessoas com a definição de 4 departamentos: Departamento de Desenvolvimento de Pessoas; Departamento de Administração de Pessoal; Coordenação Geral de Responsabilidade Social; Coordenação Geral de Relações do Trabalho e Sindicais.

Essa reestruturação teve como objetivo o fortalecimento do ambiente de pessoas para acompanhar os desafios corporativos. Ressalte-se a criação da Divisão de Valorização de Pessoas e o fortalecimento da Divisão de Qualidade de Vida.

**7 Existe um modelo de competências para profissionais de gestão de pessoas?**

Não porque ainda não está definido o modelo de competência da empresa. Este está em construção levando em conta as competências organizacionais; técnicas e gerenciais (gerais e específicas).

**8 Os profissionais de gestão de pessoas conhecem os planos e objetivos estratégicos da empresa?**

Sim. Quando as demandas são formuladas levam em conta as diretrizes estratégicas da organização.

**9 Existem indicadores de desempenho da área de gestão de pessoas ? Como são monitorados?**

Sim. Existe o ICH (amplo) Investimentos em Capital Humano constante do Relatório de Gestão 2008, cuja utilidade “é medir o valor médio de investimentos dirigidos às atividades de treinamento e qualidade de vida visando a melhoria da produtividade das pessoas, no período de referência. O monitoramento é anual.

**10 Os processos de gestão de pessoas trabalham alinhados e convergem para as prioridades da empresa?**

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

Sim. Todos os projetos de gestão de pessoas estão vinculados aos objetivos estratégicos da organização. A comunicação é crítica na empresa.

### **11 Quais são os subsistemas de gestão de pessoas que geram contribuições estratégicas para a empresa?**

Os subsistemas de Desenvolvimento.

### **12 Quais as estratégias e planos em andamento?**

Gestão do Conhecimento e Gestão por Competências, bem como a revisão do processo de desempenho (SAF – Sistema de Avaliação Funcional).

**Entrevistada: L. M. G. F.**

**Função:** Assessora da Gerente do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas – DEDP

**Data:** 30/12/2009

### **1 Quais as demandas do ambiente que mais influenciam as estratégias de gestão de pessoas?**

As demandas relacionadas com o processo de inovação e modernização da empresa (ênfase no processo de migração dos sistemas da empresa para plataforma aberta). A implantação do novo PCS, o Concurso Público para contratação de novos perfis profissionais e as ações de Qualidade de Vida são decorrentes desse processo de modernização pelo qual passa a Dataprev.

### **2 Quais os maiores desafios referentes a gestão de pessoas na empresa?**

Necessidade de atualização constante do corpo funcional. Os esforços de qualificação/capacitação devem ser estendidos a toda organização.

### **3 Quais as estratégias de gestão de pessoas e como são definidas?**

As estratégias de gestão de pessoas para o período 2010 / 2015 estão sendo objeto de discussão junto a Presidência da empresa. Considero que as estratégias de pessoas emergem dessas discussões. A Diretoria de Pessoas está inserida no contexto do processo estratégico da empresa.

### **4 Quais práticas de gestão de pessoas são críticas para apoiar a estratégia corporativa?**

Eu diria que o PCS, T&D e Sistema de Avaliação, por exemplo, estão OK. O que é crítico é o processo de desenvolvimento gerencial: falta de capacitação; falta de profissionalização da gestão. A falta de agilidade no processo de aquisição de produtos e serviços para sustentar as necessidades da empresa também é crítica.

### **5 Qual a participação da gestão de pessoas na definição da estratégia corporativa?**

A Diretoria de Pessoas está inserida no contexto do processo estratégico da empresa.

### **6 Houve mudança na estrutura organizacional de gestão de pessoas nos últimos anos?**

Sim. A partir de 2003 a gestão de RH passa a ter ênfase refletida na estrutura organizacional da empresa. Em 2005 foi criada a Diretoria de Pessoas. Em 2007 houve uma adequação da estrutura da Diretoria de Pessoas com a definição de 4 departamentos: Departamento de Desenvolvimento de Pessoas; Departamento de Administração de Pessoal; Coordenação Geral de Responsabilidade Social; Coordenação Geral de Relações do Trabalho e Sindicais.

### **7 Existe um modelo de competências para profissionais de gestão de pessoas?**

Não. Está em processo de construção o modelo de competência da empresa contemplando as competências organizacionais; técnicas e gerenciais (gerais e específicas).

### **8 Os profissionais de gestão de pessoas conhecem os planos e objetivos estratégicos da empresa?**

Os profissionais do DEDP, sim.

### **9 Existem indicadores de desempenho da área de gestão de pessoas? Como são monitorados?**

Desconheço. Os que aparecem no relatório de gestão foram criados pela área de planejamento da empresa. Não somos cobrados por eles. Considero que temos indicadores de resultados, não de desempenho.

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

### **10 Os processos de gestão de pessoas trabalham alinhados e convergem para as prioridades da empresa?**

Sim. Os projetos de gestão de pessoas estão vinculados aos objetivos estratégicos da organização.

### **11 Quais são os subsistemas de gestão de pessoas que geram contribuições estratégicas para a empresa?**

Os subsistemas do DEDP: T&D, Captação de Pessoas, e Remuneração e Carreira

### **12 Quais as estratégias e planos em andamento?**

Estão em pauta: Gestão por Competência, Plano de Sucessão, Cultura de Inovação; Estreitamento dos laços com a academia.

**Entrevistado: M. de C. O.**

**Função: Coordenador Geral de Planejamento e Organização - CGPO**

Data: 26/03/2010

### **1 Quais as demandas enfrentadas pela empresa com relação ao cenário competitivo? Houve mudanças nessas demandas?**

A empresa passa por um grande desafio de capacitar as pessoas numa nova tecnologia, para uma mudança tecnológica de grande significado. É necessário um reaprendizado de conhecimentos na área de desenvolvimento de sistemas e de sustentação de produtos e serviços. Esse novo aprendizado é complexo e exige modelos mentais diferenciados. A Gestão de Pessoas deve proporcionar a capacitação necessária para desenvolvimento e sustentação dentro dessa nova plataforma tecnológica.

A competitividade da empresa passa pela capacidade de dar respostas rápidas e atualizadas em termos de soluções de TIC. A mudança na demanda está relacionada a evolução do sistema previdenciário objeto de investimentos e ações de Governo, o que tem exigido da empresa a evolução também das ferramentas de tecnologia, ou seja, “estamos no olho do furacão”. O cliente tem demandado ferramentas mais atualizadas capazes de agregar mais valor aos serviços ofertados.

A empresa passa por uma mudança radical em termos de conhecimento para essa nova tecnologia. Hoje temos muitos empregados numa faixa etária elevada, acomodação, refratários a novas tecnologias e aliado a necessidade de um esforço de motivação dessa força de trabalho.

### **2 Quais as ações definidas para enfrentar essas demandas?**

i) sistematizar um processo de oxigenação de pessoas na empresa, adquirindo jovens com conhecimentos atualizados; ii) estruturar o conhecimento tácito por meio de gestão de conhecimento, banco de talentos. É necessário que as melhores práticas sejam socializadas por meio de ambientes colaborativos, o que é facilitado pela nova tecnologia; iii) Capacitação nas novas tecnologias no desenvolvimento de sistemas e sustentação de produtos e serviços; iv) Gestão por Competência em curso na empresa vai prestar uma grande contribuição pois possibilitará direcionar as competências para investimentos em T&D e consequentemente atingir os objetivos estratégicos da empresa; v) Gratificação variável por resultados.

### **3 Aspectos da gestão de pessoas são considerados no processo de definição das estratégias?**

Sim.. O mapa estratégico da empresa mostra a gestão de pessoas como alavanca dos demais processos, dentro da Perspectiva de Aprendizado e Conhecimento.

### **4 Qual a participação da gestão de pessoas no processo de definição da estratégia?**

O processo de definição da estratégia é de “cima para baixo”, ou seja, do Conselho de Administração, Diretorias e Gestores da empresa. A Diretoria de Pessoas e gestores da área de GP participaram nas oficinas de definição e construção do Planejamento Estratégico da empresa.

### **5 Nos objetivos estratégicos há propósitos relacionados à gestão de pessoas?**

Sim. Na perspectiva Aprendizado e Crescimento nos itens Pessoas (horizonte de curto prazo) e Informação e Conhecimento (horizonte maior até 2015).

### **6 A gestão de pessoas pode ser reconhecido como parceiro estratégico?**

Sim.. A Gestão de Pessoas está na base do mapa estratégico da empresa e reconhecida como uma área de atuação estratégica. Existe uma Diretoria de Pessoas na empresa.

## Alinhamento Entre Gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional

### **7 A gestão de pessoas atua proativamente liderando transformações organizacionais necessárias?**

Na minha percepção particular a área de GP ainda é tímida para as nossas necessidades de transformações organizacionais e desafios. Ainda há ênfase nos processos mecânico, operacional. Há no entanto um esforço para evoluir do operacional para o estratégico, ou seja, da administração de pessoas para a gestão de pessoas. Faltam profissionais especializados.

### **8 Quais práticas de gestão de pessoas são importantes para os resultados organizacionais?**

São descritas no item 2, isto é: Oxigenação de pessoas (concurso público); capacitação voltada para as novas tecnologias; remuneração variável por resultados; gestão por competência; gestão do conhecimento; banco de talentos.

Atuando na Responsabilidade Social a empresa também contribui para os resultados na medida que passa a ter uma maior visibilidade perante a sociedade e parceiros. Imagem positiva da empresa perante os diversos públicos. Somos uma empresa de TIC voltada para a área social do Governo.

### **9 Em que estágio está a implantação dessas política e programas prioritários?**

Foi realizado concurso público em 2009. A gestão por competência está na fase de mapeamento das competência e a gestão de conhecimento está começando pelo banco de talentos.

### **10 Como é medida a contribuição da gestão de pessoas? Existe um BSC?**

Nós não temos um BSC nem um conjunto de indicadores especificamente apurados para os processos incluindo a GP. O ICH Amplo é muito específico e não mede ou avalia a contribuição da gestão de pessoas. Considero um ponto fraco pois ainda não conseguimos implantar indicadores para os processos decisórios. Para isso exige processos maduros o que ainda não temos. As informações estão dispersas e não informatizadas.

### **11 Como a área de gestão de pessoas suporta a empresa na execução das estratégias e alcance dos resultados?**

Com as práticas descritas no item 2 e 8.