

Área Temática – Recursos Humanos

Título: Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Controle ou Comprometimento?

AUTORES

HELIANI BERLATO DOS SANTOS

Universidade de São Paulo

hberlato@usp.br

NATACHA BERTOIA DA SILVA

Universidade de São Paulo

natacha@uol.com.br

ANDRE FERREIRA

Universidade Federal Fluminense

andre.ferreira10@gmail.com

Resumo

Considerando o atual cenário imbuído de propostas de mudança no campo organizacional, uma temática vem tomando proporção acerca da área de recursos humanos, que é a gestão estratégica de pessoas. Ela se coloca como um novo precursor de idéias dentro da organização, além, de ser considerada um ponto-chave no que tange aos aspectos estratégicos de desenvolvimento e implementação diante dos processos de reestruturação (Ulrich, 1997). Apoiados nesta observação acerca da evolução do conceito de administração de recursos humanos, e na proposta de Albuquerque (1999) que ressalta como uma orientação estratégica dentro da empresa, a mudança do modelo de controle para o modelo de comprometimento é que sustentará este estudo. Segundo o autor essas duas concepções ou modelos organizacionais se contrapõem no que tange a gestão, organização, relações de trabalho e políticas de recursos humanos dentro das organizações. Assim, a luz destas duas estratégias, o objetivo deste artigo será identificar qual delas orienta a gestão de pessoas na empresa escolhida. Realizou-se um estudo de caso, onde os resultados demonstraram que, tanto para os funcionários quanto para o chefe do departamento a empresa está a caminho de um modelo de comprometimento, arraigada num potencial de influência que objetive a obtenção dos resultados.

Palavras-Chaves: Gestão Estratégica de Pessoas, Comprometimento, Controle

Abstract

Considering the current scenery imbued with proposals of change in the organizational field, one thematic has got a proportion in relation to the area of Human Resources, which is the strategic people management. It has been placed as a new precursor of ideas inside an organization as well as it has been considered as a key point of importance on the strategic aspects of the development and the implementation faced with the restructuring processes Ulrich (1997). This study will be based on this observation about the evolution of the concept of Human Resources Administration and on the proposal of Albuquerque (1999) who stands out as a strategic orientation inside the enterprise, the change of the control model to the commitment model. According to the author these two concepts or organizational models

counteract in what concerns the management, organization, relations of work and Human Resources policies inside the companies. Therefore, in the light of these two strategies, the purpose of this article will be to identify which of them guides the management of people in the company selected. It has been done a case study where the results showed that either for the employees or the boss of the department, the enterprise is on the way of a commitment model, established as a potencial of influence that has as objective the acquisition of the results.

Key words: Strategic People Management, Commitment, Control

1 - Introdução

Desde décadas passadas é possível observar no meio acadêmico e também empresarial, que a área de Recursos Humanos vem evoluindo, abandonando o estilo mais burocratizado de gestão e assumindo uma visão mais estratégica acerca das questões humanas dentro do ambiente empresarial. De acordo com esta nova postura, pressupõe-se que a partir da inclusão de novas práticas e políticas de Gestão de Pessoas, torna-se possível identificar os comportamentos humanos e desenvolvê-los, na busca de implementá-los como um meio estratégico da organização (LEGGE, 1995; LACOMBE, 2006).

Instauradas em uma era pós-industrial, as empresas tem como principal desafio, ao considerar a incessante busca para manterem-se sólidas e obterem sucesso, uma atenção mais voltada para as capacidades intelectuais e de gerenciamento, do que para os ativos fixos propriamente ditos das empresas (Quinn et al, 2000). A valorização do fator humano é tida hoje, como um imperativo para as empresas que buscam adaptar-se a este novo cenário, sendo assim, as organizações devem passar a encarar as pessoas como uma fonte de vantagens estratégicas e não apenas como custos (PFEFFER, 1995).

Esta mudança de visão se justifica frente ao dinamismo do ambiente, onde as empresas necessitam adaptar-se ou criar estratégias próprias que as mantenham competitivas. Tais adaptações, bem como a introdução de novas estratégias devem ser dirigidas a cada função na empresa, abrangendo inclusive a Gestão de Pessoas (Anthony et al, 1996). Por este motivo, salienta-se a presença do pensamento estratégico como um caminho nos aspectos de adaptação da organização em relação ao ambiente, como meio de torná-la mais competitiva, ressaltando assim, a necessidade das empresas adotarem uma gestão estratégica de pessoas (ALBUQUERQUE, 1987, 2002; FOMBRUM et al, 1984).

Dado o primeiro passo, ou seja, a empresa adotando um planejamento estratégico para gerir pessoas, um segundo aspecto passa a ter relevância e deve ser considerado – são os modelos de estratégia nos quais as empresas irão se apoiar para colocarem em prática as novas formas estratégicas de Gestão de Pessoas. Portanto, é a luz dos modelos estratégicos ressaltados por Albuquerque (1999), e baseado no levantamento bibliográfico de mais alguns outros autores seminais na área de gestão estratégica de pessoas que o trabalho em questão se apoiou, tendo como principal objetivo, conhecer e analisar qual o modelo de estratégia utilizado no departamento de RH de uma representativa empresa atuante no ramo da metalurgia.

2 - Problema de Pesquisa

Para Albuquerque (2002), o conceito de gestão de recursos humanos tem transitado para a gestão estratégica de pessoas, onde a função estratégica de Recursos Humanos é ressaltada, no intuito de propiciar mudanças dentro da organização. E ainda, servir como um instrumento estratégico que oriente aos melhores caminhos diante dos desafios encontrados no ambiente empresarial. E também, que cabe a Gestão de Pessoas considerar todo o seu sistema, buscando com isso entender como as práticas que vão além do controle da área específica de RH na empresa, podem influenciar as pessoas (LACOMBE, 2006; WRIGTH et al, 1992).

Diante destas propostas de mudanças e reformulações, vários temas para pesquisas surgem com o objetivo de conhecer como as empresas estão reagindo frente a este novo ambiente.

Para a realização deste trabalho de análise, a pesquisa se apoiou em um estudo realizado por ALBUQUERQUE (1999). De acordo com o autor existem duas concepções ou modelos organizacionais no que tange a gestão, organização, relações de trabalho e políticas de recursos humanos dentro das organizações, que segundo ele, se contrapõe - a estratégia de Controle e a estratégia de Comprometimento.

Sendo assim, o problema de pesquisa se dará no intuito de realizar um diagnóstico para identificar qual destes modelos de estratégia prevalece dentro da organização escolhida. A comparação entre modelos, de acordo com Albuquerque (1999) é uma das formas utilizadas para entender fenômenos complexos, o que por sua vez, valida a importância de se pesquisar e buscar conhecer a prática destes modelos dentro da organização e seu impacto na gestão de pessoas. Sendo assim, tal proposta de estudo tem relevância, ao se considerar que ambas tratam de filosofias de administração, porém, que divergem entre si, originando assim estruturas diferenciadas e formas variadas de estratégias.

Para isso, a empresa escolhida como objeto de estudo nesta pesquisa, será a Companhia Brasileira de Alumínio (CBA), empresa pertencente ao grupo Votorantin, atuante no ramo da metalurgia. A escolha desta organização se deve ao fato de atualmente ela apresentar um quadro de contratações composto por mais de seis mil funcionários.

Além de ser considerada a maior indústria integrada do mundo no que tange a sua área, ou seja, ela opera de forma verticalizada, realizando, num mesmo local, desde o processamento da bauxita até a fabricação de produtos, como lingotes, placas, telhas, chapas, etc. Apresenta um crescimento médio anual de 10%, é a segunda maior produtora brasileira do metal, com 400 mil toneladas/ano de alumínio primário. Portanto, conhecer qual a visão estratégica utilizada por esta empresa, no tange a gestão de pessoas, é algo interessante para análise do estudo.

3 - Referencial Teórico

3.1 - Abordagem Estratégica para o Estudo de Gestão de Pessoas

Considerando o atual cenário imbuído de propostas de mudança no campo organizacional, uma temática vem tomando proporção acerca da área de recursos humanos, que é a gestão estratégica de pessoas. Verifica-se na literatura uma evolução em torno do conceito de administração de recursos humanos, que surge de um aumento gradativo da necessidade de orientação para planejamento, aliado às orientações estratégicas na busca pela mudança de um modelo controlado para um modelo de comprometimento (ALBUQUERQUE, 1999; BECKER et al, 2001; BOSQUETTI, 2005).

Ao considerar que o processo de gestão estratégica envolve a visão, a formulação, a implementação e a avaliação de resultados, coloca-se em evidência várias questões ligadas com o lado humano da organização (Albuquerque, 2002). Sendo assim, a gestão estratégica se coloca como um novo precursor de idéias dentro da organização, com o intuito de ressaltar aspectos humanos tão almejados por grande parte das pessoas. Além de ser considerada como um ponto-chave no que tange aos aspectos estratégicos de desenvolvimento e implementação diante destes processos de reestruturação (ULRICH, 1997).

Todavia, torna-se importante ressaltar alguns aspectos sobre os estudos já realizados na área de Gestão de Pessoas, com o objetivo de perceber qual a postura desta, em relação à abordagem estratégica. São predominantes e podem ser observados na literatura sobre esta temática, a presença de quatro abordagens denominadas de: Abordagem Estratégica, Abordagem Comportamental, Abordagem Sistêmica e a Abordagem voltada para a Teoria da Firma (WRIGHT et al, 1992).

Ao se falar brevemente sobre a proposta da abordagem estratégica na gestão de pessoas, cabe salientar segundo Sisson et al (2000) que esta, envolve um conjunto de visões que dentre vários pontos maximizam o entendimento das pessoas como um recurso estratégico, para obter vantagem competitiva. E ainda propõem a busca da utilização de um sistema de políticas e práticas de emprego que seja coerente, ou seja, integre estas políticas e práticas com a estratégia de negócios, valorizando uma administração proativa, entre outras.

Lacombe (2005) coloca que a abordagem estratégica tem como função principal enfatizar o alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional e entre as políticas e as práticas internas da empresa. Este alinhamento também deve se dar entre as funções tradicionais e os objetivos estratégicos da empresa diante das imposições do mercado, objetivando assim uma flexibilidade e adaptabilidade das pessoas frente às mudanças do ambiente e da organização (DAVEL et al, 2001; MABEY et al, 1998; BOXALL, 1993).

Ainda nesta direção Dutra (2002) discute três fases independentes que circundam o processo evolutivo da gestão de pessoas. Na fase denominada como operacional, o autor a define como aquela onde as atenções se voltam para a operacionalização das atividades. A outra fase, conhecida como gerencial, coloca a gestão de pessoas como parceira nos processos de desenvolvimento da organização. Por fim a fase estratégica, onde a função assume agora, um papel estratégico, e passa a influenciar na formulação de estratégias e na suas implementações.

Pode-se dizer que a administração de RH, em seu conjunto diferenciado de abordagens, tem sido constituída como campo teórico e prática social pela utilização de modelos funcionais e normativos que pressupõem a busca pelas melhores ferramentas e técnicas (Davel et al, 2001). A adoção da abordagem estratégica no estudo de RH pode ter seu campo teórico ainda mais complementado por outras perspectivas (Lacombe, 2005), já citado anteriormente (Abordagem Comportamental, Abordagem Sistêmica e a Teoria da Firma) e que serão brevemente ressaltadas neste trabalho.

A abordagem comportamental sucintamente falando, concentra-se nos papéis comportamentais, deixando um pouco de lado os conhecimentos e habilidades (Wright et al, 1992). Nesta abordagem o comportamento assume o papel de mediador entre a estratégia e a busca pelo atingimento desta, ressaltando também que as políticas e práticas de RH devem se direcionar no sentido da promoção de controle de comportamentos, no sentido de que estes se adaptem a execução da estratégia (Lacombe, 2005).

Na abordagem sistêmica, Wright et al (2001) consideram que o sistema de gestão de pessoas deve ser considerado em seu todo, e que o foco dos estudos não deve se concentrar somente na influência das práticas de RH, pois entender como estas práticas que envolvem desde o controle da função de RH, a cultura, a comunicação, o desenho e várias outras, podem impactar nas pessoas.

A quarta abordagem a ser apresentada está relacionada à teoria da firma ou de recursos, que se volta aos recursos internos e aos indivíduos. Esta por sua vez, vem sendo aplicada no estudo da gestão de pessoas por meio das competências, que propõem uma atenção para os recursos da empresa como fator relevante para se obter uma vantagem competitiva (Lacombe, 2006). Wright et al (2001) corrobora neste sentido, ao acrescentar a necessidade de se entender que o foco da teoria da firma deve ser dado nas competências e capacidades das empresas e na função assumida pelo sistema de gestão para o desenvolvimento.

Este é apenas um breve retrospecto acerca da evolução do conceito de gestão de pessoas e a forma como a abordagem estratégica está inserida, pois a literatura é muito rica em conteúdos relacionados a esta temática. Portanto, diante do que foi colocado sobre o assunto, cabe aos pesquisadores e as organizações, sob a luz da nova economia, entenderem que as empresas de sucesso serão “aquelas capazes de transformar estratégia em ação rapidamente, de gerenciar processo de maneira inteligente e eficiente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente”, isto propõem uma nova ordem de RH (ULRICH, 2000, p.39).

3.2 – Propostas de Modelos para a Gestão Estratégica de Pessoas

Apoiado nessas observações acerca da evolução do conceito de administração de recursos humanos é possível observar várias outras vertentes dentro da literatura, entre elas, uma que será pano de fundo para a realização deste artigo. São as propostas de modelos e concepções que se fundamentam na abordagem estratégica da gestão de pessoas. Esse despontar de novas concepções organizacionais em relação à concepção tradicional, objetiva agregar ao meio organizacional, uma comparação que ressalte o contraste entre o que era chamado de antigo e o novo, o passado e o futuro, como era e como será (KOCHAM et al, 1992; BEER, 1997).

Embora as propostas trazidas apresentem características distintas entre si, pode-se observar uma convergência por parte de alguns teóricos em relação às organizações que consideram e valorizam o capital humano, como aquelas, que tendem a executar melhor as suas estratégias (DELERY, et al 1996; ALBUQUERQUE, 2002).

Kocham et al (1992) ressaltam duas concepções que sobressaem nas organizações competitivas que são: a Concepção Tradicional e a Visão Transformada. A primeira traz como organização eficaz, aquela que prioriza o retorno sobre os investimentos dos acionistas, e o trabalho do indivíduo, deve limitar-se aos objetivos organizacionais ligados a execução da tarefa. A segunda concepção, por sua vez, estimula atender aos interesses dos vários envolvidos na organização. A eficácia, neste caso, está em atender as expectativas do grupo e o empregado é avaliador e participante das mudanças na organização.

Sobre isto, Iles (1993) também concorda ao diferenciar a gestão estratégica de pessoas da administração tradicional de pessoal. Para ele a gestão estratégica de pessoas assume um papel pró-ativo onde as pessoas são tidas como ativos da empresa e assumem uma perspectiva de longo prazo. Diferente da administração de pessoal que enfatiza o envolvimento das assessorias na gestão das pessoas, tendo a visão de pessoas como custos e focado numa perspectiva a curto prazo.

Ainda nesta linha, este mesmo autor, ressalta três tipos de integração que caracterizam a gestão estratégica de pessoas, que são a externa, a interna e a institucional. Na externa, o elo deve existir entre os recursos humanos e o planejamento estratégico; a interna por sua vez, deve favorecer o desenvolvimento da carreira em linhas gerais, e por fim na institucional a ênfase está na integração do RH junto ao sistema de formulação de estratégias dentro da organização.

Corroborando com a proposta acima, Sparrow et al (1994) também propõem dois tipos de integração que na visão deles, devem ser considerados pela gestão de pessoas. Uma é denominada de integração vertical que busca alinhar as políticas e práticas de recursos humanos com as estratégias de negócios. A outra tida como integração horizontal propõem a integração destas práticas e políticas de recursos humanos entre si, viabilizando uma maior consistência na área de RH.

Dando seqüência à abordagem estratégica ligada a gestão de pessoas, um outro estudo que merece destaque, e está referenciado por Albuquerque (1999), traz para o campo de pesquisa, como uma orientação estratégica dentro da empresa, a transição do modelo de controle para o modelo de comprometimento. Segundo o autor, ao se comparar estas concepções organizacionais é possível verificar alguns aspectos relevantes.

A estratégia de controle traz uma abordagem onde os funcionários são caracterizados como custos, números e fatores de produção. O desempenho de suas atividades deve seguir um controle, ou seja, suas tarefas são ordenadas e devem ser executadas. Entretanto, no modelo de estratégia de comprometimento o foco se dá na força de trabalho orientada na busca de resultados e vantagens competitivas. Os funcionários são vistos como parceiros dentro do trabalho, tendo total apoio da empresa, e investimentos que objetivam alcançar resultados juntos. Neste modelo a função das pessoas está totalmente ligada com o crescimento do desempenho (ALBUQUERQUE, 1999).

Essas duas visões divergentes sobre o papel do indivíduo no trabalho devem estar ligadas ou serem associadas aos valores da direção, pois isto infere no processo decisório de quais as melhores estratégias a se adotar (ALBUQUERQUE, 1999).

No quadro a seguir é possível verificar de forma resumida as diferenças existentes entre as propostas das duas estratégias.

Concepções Organizacionais Comparadas

Características Distintivas	Estratégia de Controle	Estratégia de Comprometimento
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Altamente hierarquizada, separação “quem pensa” “e quem faz”	Redução dos níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar – <i>empowerment</i>
Organização do trabalho	Trabalho muito 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 no controle implícito pelo grupo
RELAÇÕES DE TRABALHO Políticas de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarecimento flexível, emprego a 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 os sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo
POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição da 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. Estratégias de recursos humanos e competitividade (1999).

Baseados em Albuquerque (1999), é possível verificar nas concepções organizacionais comparadas, no que tange a estrutura organizacional, que a estratégia de controle caracteriza-se por apresentar uma alta hierarquização, onde o pensar e o fazer ocupam posições bem distintas entre si. A produção ocorre em massa e a organização do trabalho apóia-se na especialização, o trabalho é realizado individualmente e o sistema de controle do trabalho é enfatizado de forma explícita. A estratégia de comprometimento por sua vez, apresenta um sistema onde os níveis hierárquicos são reduzidos, incentiva-se a redução de chefias intermediárias e busca uma interação entre o pensar e o fazer. A produção organiza-se de forma mais flexível, exigindo menos especialização e conseqüentemente um enriquecimento do trabalho, trabalho este, que é realizado em grupo e o controle se dá implicitamente pelo próprio grupo.

O outro foco está nas formas como as relações de trabalho devem ocorrer. O nível de educação e formação necessária na concepção de controle era baixo, suficiente para lidar com um trabalho automatizado e especializado. A política de emprego focada no cargo estimula

um emprego a curto prazo. Na concepção de comprometimento, o nível de formação é alto, coerente com as demandas necessárias para a realização de um trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia, o foco está no encarecimento flexível, focado num emprego a longo prazo. As relações de trabalho, na forma controlada eram de independência para quem emprega, visto que o ser humano era facilmente substituído, o que na forma comprometida assume uma outra roupagem, pois passa a existir uma relação de confiança mútua e de interdependência. A participação dos empregados nas decisões da organização é alta e as relações sindicais buscam o diálogo e a convergência de interesses na estratégia de comprometimento, enquanto uma baixa participação nas decisões e um sindicato mais voltado à divergência de interesses são observados na estratégia de controle (ALBUQUERQUE, 1999).

O último agrupamento insere na discussão a comparação entre as políticas de Recursos Humanos, onde a antiga concepção se orienta na estrutura de cargos vigentes, com foco de curto prazo e carreiras rígidas. Na nova concepção, o foco está na valorização dos talentos na empresa e na criação de condições favoráveis a motivação individual, investe-se na construção da carreira, sendo esta flexível e passível de mudança, além de oferecer incentivos atrelados a resultados das atividades. (ALBUQUERQUE, 1999).

Assim, a análise dessas características comparadas dá suporte às mudanças organizacionais profundas que sejam necessárias, caso a empresa pretenda passar de um modelo para o outro (Albuquerque, 1999). Portanto, apoiados nesta abordagem, torna-se relevante a busca para conhecer e identificar qual destes modelos de estratégia salientados por Albuquerque (1999), a organização utiliza, pois a partir disto já é possível se ter uma impressão a respeito das práticas estratégicas da empresa em questão.

3.2 – Descrição da Empresa

A empresa escolhida como objeto para a realização deste estudo está posicionada entre as maiores empresas mundiais do setor de metalurgia, é hoje a maior planta do mundo a operar de forma totalmente verticalizada, realizando, num mesmo local, desde o processamento da bauxita até a fabricação de produtos (lingotes, tarugos, vergalhões, placas, bobinas, chapas, folhas, perfis, telhas e cabos).

Inaugurada em Alumínio, SP, em 1955, a Companhia Brasileira de Alumínio, empresa pertencente ao grupo Votorantim, é marcada pelo pioneirismo, inovações tecnológicas e responsabilidade sócio-ambiental. Apresenta um crescimento médio anual de 10%, é a segunda maior produtora brasileira do metal, com 400 mil toneladas/ano de alumínio primário. Prepara-se atualmente para um novo processo de expansão, que lhe permitirá alcançar a marca de 470 mil toneladas/ano.

Com seis mil e quinhentos funcionários, a CBA mantém uma ampla rede de distribuição de seus produtos, que conta com treze filiais instaladas pelo Brasil, um Escritório de Vendas, localizado em Fortaleza, CE, e um Terminal Marítimo no Porto de Santos. Para esta pesquisa foi escolhido o departamento de Recursos Humanos da empresa matriz, localizada em Alumínio – SP.

4 - Procedimentos Metodológicos

Desenvolveu-se nesta pesquisa um estudo qualitativo de caráter exploratório. De acordo com Godoy (1995a), a análise qualitativa se torna a mais indicada quando o que se objetiva é a compreensão do fenômeno, de uma forma ampla e em sua complexidade. E ainda, o emprego de métodos qualitativos pode garantir redirecionamento da investigação, possibilitando vantagens em relação ao planejamento integral e prévio de todos os passos da pesquisa (PIORE, 1979).

Foi realizado um estudo de caso, onde segundo Creswell (2003) envolve uma descrição detalhada dos indivíduos seguida da análise de seus dados, seja por tema ou assunto. Permite ainda a investigação de um fenômeno e seus conteúdos da vida real, quando as fronteiras entre este fenômeno e o contexto ainda não estão totalmente claras, como é o caso desta pesquisa (Yin, 2001). Um estudo de caso é um processo de aprendizagem tanto sobre o caso, quanto produto de aprendizagem para que o realiza. Para Stake (1994), quanto mais o objeto de estudo for específico, único e ligado a um sistema, maior a utilidade fundamental lógica e epistemológica. Neste sentido, para esta pesquisa foram aplicados trinta questionários e realizado uma entrevista.

Como técnica para a coleta de dados, utilizou-se de dois instrumentos de pesquisas, que foram o roteiro de entrevista semi-estruturada, realizado com o chefe de RH, e a aplicação dos questionários nos funcionários deste mesmo departamento. Ambas as técnicas tiveram seus roteiros estruturados a partir das concepções organizacionais comparadas, propostas por Albuquerque (1999, pg.39).

Buscou-se com a entrevista, obter informações que não puderam ser encontradas em registros ou fontes documentais apenas, utilizando as respostas para construir conhecimento a respeito dos aspectos relacionados às estratégias de gestão de pessoas utilizada na empresa pesquisada (Dencker et al, 2001). A entrevista de acordo com Goode et al (1969) consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social, como a conversação. Para Minayo (2000) a entrevista, como fonte de informação, fornece dados primários e secundários, referentes a fatos, opiniões, maneiras de atuar, conduta, razões conscientes ou inconscientes.

A amostra foi composta por trinta e uma pessoas que atuam no departamento de RH, ocupando funções variadas como: analista de RH, supervisão, coordenador de treinamento, assistente administrativo, monitor de treinamento e psicólogo. A entrevista foi realizada com o chefe do RH. Verificou-se que o tempo de atuação dos funcionários nesta empresa, variou de três meses a vinte e seis anos de trabalho.

O objeto de estudo, conforme já explicitado anteriormente foi o departamento de Recursos Humanos pertencente à Companhia Brasileira de Alumínio (CBA).

5 - Apresentação e discussão dos Resultados

Tendo em vista os objetivos propostos na pesquisa, a aplicação dos questionários e a realização da entrevista possibilitaram de forma gradual identificar os aspectos que se buscou

encontrar neste trabalho. Conforme já mencionado, o objetivo do estudo era identificar quais dos modelos estratégicos propostos por Albuquerque (1999) eram adotados pela empresa. Para isto buscou-se conhecer em termos de gestão como a organização lidava com os assuntos relacionados à organização do trabalho e da produção, as relações de trabalho e as políticas de recursos humanos.

Os resultados serão colocados separadamente, ou seja, serão apresentados e discutidos primeiramente os resultados obtidos com os funcionários, e num segundo momento os resultados obtidos com a entrevista realizada com o chefe do departamento de Recursos Humanos.

5.1 – Visão dos Funcionários

Tomando como base inicial os resultados verificados a partir das respostas dos questionários, aplicados aos funcionários foi possível observar alguns aspectos. No que tange a estrutura organizacional que envolve questões ligadas à organização e realização do trabalho, juntamente a aspectos ligados ao sistema de controle, as respostas dos participantes indicaram a existência de uma estratégia de gestão de pessoas voltada ao modelo de comprometimento, conforme denominado por Albuquerque (1999). Assim, a percepção dos funcionários indica que a empresa preza por um sistema onde os níveis hierárquicos são reduzidos e a proposta é de interação entre o pensar e o fazer. A produção organiza-se de forma mais flexível, exigindo menos especialização e conseqüentemente um enriquecimento do trabalho, trabalho este, que é realizado em grupo e o controle é dado de forma implícita por meio deles próprios.

Direcionado às questões envolvidas na área das relações de trabalho, foi possível observar que as políticas de emprego, o nível de educação e formação requerido na organização também levam a uma postura mais comprometida de gestão. Os funcionários apontam para a existência de um emprego que se estenda a longo prazo, focando o desenvolvimento da carreira e também de um trabalho enriquecido e apoiado em grande tecnologia.

Ainda sob o foco das relações de trabalho, a análise de dois tópicos demonstrou uma posição contrária à abordagem estratégica identificada até o presente momento. O primeiro tópico se relaciona a questão do empregador e do empregado. Neste aspecto, a diferença entre as pessoas que responderam que o processo de relação se dá de forma interdependente e de confiança, foi menor do que os que colocaram que a relação é mais de independência por parte do empregador. Tal fato indica que a empresa possui ainda uma visão mais tradicional voltado ao modelo de controle.

E o outro tópico, referencia a questão da participação dos empregados na tomada de decisão. Segundo a maioria das respostas, pode-se perceber que a participação dos funcionários nos assuntos organizacionais ainda é tímida, as decisões são definidas de cima para baixo. Esta observação também contribui para um modelo de controle.

Tendo em vista que a tendência das respostas até o momento leva a um modelo estratégico de comprometimento, é possível dizer que estes tópicos possam estar passando por um processo de transição entre a concepção antiga e a nova.

A impressão sobre o relacionamento com os sindicatos foi praticamente unânime por parte dos funcionários, no que se refere a uma orientação vinculada a convergência de interesses entre os empregados e a administração, ratificando assim uma concepção comprometida, oposta a aquela que enfatiza uma polarização de divergências e conflitos. Segundo Albuquerque (1999), essa tarefa por parte dos sindicatos é complexa diante da atual estrutura brasileira, que prevê uma negociação através de representantes das classes e não uma negociação direta, contudo pode-se dizer que a CBA apresenta uma experiência inovadora.

Como último grupo, apresenta-se a seguir os resultados obtidos com os funcionários sobre a política de Recursos Humanos aplicada na empresa. Os resultados levam a uma estratégia de gestão que adota como política de contratação de pessoas, a busca por um enfoque que viabilize a construção de carreiras, onde esta apresente uma flexibilidade e não seja amarrada a estrutura de cargos.

Nos aspectos direcionados as questões de treinamento, remuneração e incentivos a vertente que se identifica é a mesma já observada na política de contratação, ou seja, a empresa indica a adoção da estratégia voltada ao comprometimento, pois sinaliza compartilhar das propostas de mudanças trazidas por este modelo. Que visa por vez, a adoção de uma política de remuneração competitiva no mercado de trabalho, onde os incentivos estejam vinculados a consecução de resultados no trabalho.

Portanto, apoiados nos resultados obtidos é possível dizer que segundo a visão dos funcionários que atuam no departamento de Recursos Humanos da Companhia Brasileira de Alumínio, a empresa demonstra a intenção de que caminha em direção a uma estratégia de gestão de pessoas pautada no modelo de comprometimento, como forma de buscar resultados empresariais e vantagens competitivas.

5.2 – Visão da Direção

A análise da entrevista realizada com o chefe do departamento de Recursos Humanos da empresa propiciou condições para um melhor entendimento da visão, que a Direção tem em relação as suas estratégias para a gestão de pessoas. Na apresentação dos resultados verificados com os funcionários do departamento de RH ficou evidenciada a partir das suas respostas, qual a visão de modelo estratégico a empresa mais se aproxima. A partir deste momento serão apresentados os resultados verificados em relação a posição da direção do departamento.

De acordo com a entrevista, foi possível observar que a estrutura organizacional, segundo o entrevistado está pautada na proposta de uma redução dos níveis hierárquicos. A prática, mesmo que ainda embrionária, do *empowerment* também pode ser percebida em seu discurso. Tendo em vista, a forma como a empresa se organiza, acaba dificultando um pouco a implementação de algumas práticas, contudo, verifica-se um constante esforço para desenvolvê-las, segundo as palavras do entrevistado.

Exemplo disso é a ênfase ao compromisso em que a empresa assume na busca pela flexibilidade e enriquecimento do trabalho, incentivo a polivalência, a um aumento das qualificações profissionais e a proposta de uma participação mais ativa dos trabalhadores nos processos de inovação e de tomadas de decisão. O trabalho em grupo é almejado, porém não

se tem claro a forma como este deve funcionar. Vale salientar que o chefe de departamento coloca isto como a forma de gestão que a empresa busca praticar, todavia em alguns casos algumas práticas ainda não ocorrem integralmente, como o caso da participação dos trabalhadores na tomada de decisão e o trabalho em grupo.

O resultado obtido com a entrevista, também permitiu identificar que as formas de relação de trabalho propõem uma visão de emprego a longo prazo. Para Albuquerque (1999) o emprego a longo prazo é pré-condição para os investimentos na qualificação do empregado multifuncional. Também se observou uma preocupação no tocante à qualificação. A empresa incentiva seus profissionais a buscarem se especializar constantemente, tendo em vista a alta inovação tanto tecnológica como na área da produção.

No que tange as políticas de recursos humanos, a análise da entrevista revelou que a empresa possui uma filosofia de “trabalho para toda a vida”. Segundo o entrevistado a rotatividade de empregados é muito baixa, a empresa prima pela permanência do seu funcionário propiciando a ele a construção de uma carreira. Um aspecto ressaltado durante a entrevista é o fato do trabalho “passar” de pai para filho, ou seja, faz parte da cultura da empresa favorecer a entrada de filhos de funcionários e familiares no intuito de manter um elo entre os funcionários e a organização.

Assim, pode se verificar que os resultados da entrevista, segundo a visão do chefe de departamento, apontam para a prática de um modelo de gestão de pessoas voltado a uma concepção de comprometimento, o que por sua vez também pode ser observado na visão dos funcionários. Todavia, torna-se necessário alertar que a empresa objetiva atender aos aspectos que caracterizam um modelo de comprometimento, porém este não é praticado na sua total essência ainda.

6 - Considerações Finais

Este artigo teve como principal objetivo identificar qual o modelo estratégico de gestão de pessoas, adotado pelo departamento de recursos humanos da Companhia Brasileira de Alumínio. Observa-se que a evolução do conceito de estratégia tem enfatizado muito o planejamento estratégico e preocupando-se menos com os aspectos relacionados com a sua implementação, tal fato valida a importância de se realizar um estudo onde se busca conhecer qual concepção estratégica a empresa assume diante da competitividade (ALBUQUERQUE, 2002).

Longe de se esgotar o assunto, visou-se ainda nesta pesquisa, à obtenção de resultados que possam agregar valor aos estudos já realizados sobre a temática da gestão estratégica de pessoas. E de forma específica, explorar um pouco mais acerca da proposta de modelos estratégicos para a gestão de pessoas dentro das organizações.

As análises dos questionários e da entrevista permitiram desvendar que, tanto para os funcionários quanto para o chefe do departamento, a empresa está a caminho de um modelo de comprometimento, arraigada num potencial de influência que objetive a obtenção dos resultados (Albuquerque, 1999). Contudo, vale salientar que a empresa não pratica o modelo em sua essência, alguns tópicos ainda não estão totalmente apropriados a proposta do modelo. Todavia, o que pode se perceber é que as mudanças organizacionais estão ocorrendo.

O estudo de caso em questão instigou a futuros estudos na organização que possam contribuir para dar continuidade nas pesquisas que tocam a temática de gestão de pessoas. Tendo em vista que o foco para o campo empírico limitou-se apenas ao departamento de recursos humanos, propõem-se para pesquisas futuras uma abordagem mais geral, que contemple todas as áreas da empresa. Os resultados alcançados demonstraram a visão de uma amostra pequena, assim fica a proposta de poder realizar um outro estudo onde seja possível conhecer qual modelo de estratégia prevalece dentro da organização, tendo em vista a percepção dos funcionários pertencentes a todas as áreas e juntamente com a diretoria.

Observe-se, por fim, que, tendo em vista a realização do estudo de caso em uma empresa, os resultados obtidos não podem ser generalizados, pois são dados particulares verificados dentro desta organização especificamente, com o que limitam o presente estudo. O número de pessoas entrevistadas também foi um fator limitante para a obtenção de resultados mais detalhados, além de não haver sido identificada grande diferença entre as informações obtidas dos funcionários e do chefe, tendo ambos desenvolvidos repostas similares.

7 - Referencial Bibliográfico

ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L.M. B. (orgs) São Paulo, Atlas, 1999.

_____. **A gestão estratégica de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As Pessoas na Organização*. 7º ed. São Paulo: Gente, p. 35-49, 2002.

_____. **O Papel Estratégico de Recursos Humanos**. Tese (Livre Docência) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1987.

ANTHONY, W.P.; Perrewé, P.L.; Kacmar, M.K. **Strategic Human Resource Management**. Florida: Harcourt Brace Publisher & Co. 1996.

BECKER, B., HUSELID, M., ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com Scorecard – interligando pessoas, estratégia e performance**, Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BEER, M. **The transformation of the Human Resource Function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role**. *Human Resource Management*. Vol. 36, nº 1, 49-56, Spring, 1997.

BOSQUETTI, M. A.; ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão Estratégica de Pessoas: Visão do RH x Visão dos Clientes**. In: *Anais do XXIX ENANPAD - Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*, Brasília 2005.

BOXALL, P. F. **The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence**. *The international Journal of Human Resource Mangement*, v. 4, nº 3, p. 645-663, 1993.

CRESWELL, John. **Research Design – Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. Sage Publications, 2nd E, 2003.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações**. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (orgs.) *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

DELERY, J., DOTY, D. H. **Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: tests of universalistic, contingency and configurational, performance predictions**. *The Academy of Management Journal*. Vol. 39, n. 4, 802-835, Aug. 1996.

DENCKER, A. F. M., VIÁ, S. C. **Pesquisa empírica em ciências humanas**. São Paulo: Ed. Futura, 115-187, 2001.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. M. A.; SILVA, C. M. **Gestão de Pessoas com base em competências**. In: DUTRA, J. S. (org) *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento das pessoas*. São Paulo, editora Gente, 23-40, 2002.

FOMBRUM, C. J., TICHY, N. M., DEVANNA, M. **Strategic Human Resource Management**, New York, 1984.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n.2, março-abril, pp. 57-63, 1995a.

GOODE, William J., HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1969.

ILES, P. A. **Achieving Strategic Coherence in HRD through Competence-based management and Organization Development**. *Personal Review*, vol. 22, nº 6, MCB – University Press Bradford, 1993.

KOCHAM, T. A.; USEEM, M. **Transforming organizations**. Oxford: Oxford University Press, 1992.

LACOMBE, B. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as Abordagens Estratégica e Institucional**. In: *Anais do XXX ENANPAD - Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*, Brasília 2006.

_____. **Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas e a Relação com o desempenho organizacional: Um Estudo com as Maiores Empresas Brasileiras**. Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Administração da FEA/USP, São Paulo, 2005.

LEGG, K. **Human resource management – Rhetorics and realitie**. London, Sage, 1995.

MABEY, C.; SALAMAN, G.; STOREY, J. **Human resource management**. Londres: Blackwell, 1998.

MINAYO, Maria C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Ed. Abrasco, 9-197, 2000.

PIORE Michael J. **Qualitative research techniques in economics.** In: Administrative Science Quarterly, vol. 24, nº4, December, pp. 560-569, 1979.

PFEFFER, J. **Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people.** Boston: Academy of Management Executive, vol. 9, nº 1, 1995.

QUINN, J. B., ANDERSON, P., FILKENSTEIN, S. **Gerenciando o intelecto profissional: obtendo o máximo dos melhores.** In: ULRICH, D. (org) Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Ed. Futura, p. 275-291, 2000.

SISSON, K., STOREY, J. **The Realities of Human Resource Management – managing the employment relationship.** Buckingham: Open University Press, 2000.

SPARROW, S. P.;BOGNANNO, M. **COMPETENCY REQUIREMENT FORECASTING: ISSUES FOR INTERNATIONAL SELECTION AND ASSESSMENT.** IN: MABEY, C; ILES, P. MANAGING LEARNING. LONDO, ROUTLEDGE, 57-69, 1994.

STAKE, ROBERT E. **CASE STUDIES.** IN: DENZIN, NORMAN K. HANDBOOK OF QUALITATIVE RESEARCH. THOUSAND OAKS : SAGE, 1994.

ULRICH, D. **Measuring human resources: an overview of practice and prescription for results.** Human Resource Management, New York: 36, vol. 3, 1997.

_____.**Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de recursos humanos.** São Paulo: Futura, 2000.

WRIGHT, P., DUNFORD, B., SNELL, S. **Human resources and the resource based view of the firm.** Journal of Management. vol. 27, p. 701-721, 2001.

WRIGTH, P., MCMAHAN, G. **Theoretical perspectives for strategic human resource management.** Journal of Management. vol. 18, n.2, p. 295-311, 1992.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** São Paulo: Bookman, 2001.