

Proposta de Valor no Trabalho: é possível alinhar expectativas?

ELIANE MARIA PIRES GÍAVINA BIANCHI

USP - Universidade de São Paulo

eliane.pires.bianchi@terra.com.br

Proposta de Valor no Trabalho: é possível alinhar expectativas?

1 Introdução

Proposta de Valor é um conceito fundamental da teoria de administração que está baseado na combinação estratégica de fatores para a satisfação das necessidades e expectativas de um mercado alvo. As expectativas mútuas entre indivíduo e organização são mediadas pelas políticas e práticas de gestão de pessoas, expectativas essas que se traduzem em direitos e deveres de ambas as partes. Se por um lado a organização precisa de um conjunto de comportamentos humanos que fortaleçam sua estratégia e sua competitividade, por outro, os indivíduos necessitam ter suas necessidades ou expectativas atendidas. É possível falar em Proposta de Valor nas relações de trabalho?

O objetivo deste estudo é aferir a existência de uma Proposta de Valor, conjunto de políticas e práticas de gestão, oferecida pelas organizações a seus profissionais que contribua para a agregação mútua de valor entre as partes no cenário competitivo atual.

O presente contexto de negócios, pautado pela demanda por talentos, pela presença de múltiplas gerações nos ambientes de trabalho e pelas mudanças definidas pela modernidade, reforça e sustenta a relevância do tema.

A revisão bibliográfica realizada para o suporte da pesquisa enfatizou as políticas e práticas de gestão de pessoas (abordagens teóricas, dificuldades na definição do que sejam políticas e práticas, comparação de modelos, achados e linhas de estudo) e a Proposta de Valor (possibilidades de extensão do conceito para a gestão das pessoas).

O estudo foi realizado na Ultrapar - grupo brasileiro que atua em três mercados distintos: distribuição de combustíveis (Ipiranga e Ultragaz); na indústria química (Oxiten) e na armazenagem de grãos líquidos (Ultracargo). A população estudada foram os gestores. A decisão de estudar os gestores decorre das demandas competitivas do cenário atual (traduzida em certa escassez deste recurso) e do próprio papel dos mesmos, considerando sua influência nas demais pessoas das organizações. A amostra da pesquisa, composta por 310 pessoas, respondeu um questionário e/ou participou de grupos de foco.

O grupo de empresas percebe e lida com as demandas relativas à atração e retenção de talentos, gestão das relações internas, aposentadorias e a gestão de múltiplas gerações e inclui essas questões em seu radar estratégico. Os gestores elegeram uma Proposta de Valor, um conjunto de políticas e práticas de gestão, de forma generalizada, isto é, considerando as quatro empresas do grupo e a área corporativa. As políticas e práticas eleitas estão relacionadas ao ambiente de trabalho (positivo e amigável e com comunicação intensa e transparente) e a forma como é realizada a gestão: flexibilidade, o trabalho em equipe, a meritocracia e a clareza de propósito organizacional. Valores também são considerados importantes, principalmente, alguns que estabelecem as condições de trabalho.

Alguns pontos emergem do estudo. Se por um lado existe a possibilidade da construção de uma Proposta de Valor da empresa para o profissional, por outro, é fundamental conhecer os profissionais para buscar o alinhamento horizontal e vertical de expectativas. Como obter o alinhamento de expectativas para todas as categorias funcionais de uma organização? Como lidar com políticas e práticas percebidas de forma desalinhada entre as diversas categorias e consideradas importantes para o sucesso organizacional? Existiria uma Proposta única de Valor que responde as demandas do cenário competitivo atual? Essas questões suportam as possibilidades de novos estudos com novas organizações e com a integração de mais categorias funcionais.

Este artigo está dividido em seis partes: contextualização do cenário competitivo; reflexão sobre políticas e práticas de gestão de pessoas; análise do conceito “Proposta de Valor” para o dentro da organização; descrição da metodologia de pesquisa; apresentação dos resultados e considerações sobre estes, abordando a possibilidade de futuros estudos.

2 As relações entre os profissionais e as organizações no cenário competitivo atual.

A cada tempo na história, em função de mudanças que acontecem nas diversas variáveis do cenário competitivo, as relações entre os profissionais e as organizações podem passar por mudanças importantes. Analisando o cenário competitivo atual sob a perspectiva do modelo de Anthony *et al* (1996 *apud* ALBUQUERQUE, 2002) que define o ambiente social (tendências e forças do cenário competitivo em geral) e o ambiente da tarefa (elementos que influenciam especificamente a estratégia e a operação da organização), podemos perceber algumas mudanças nas forças socioculturais e demográficas (aspectos do ambiente social que influenciam essas relações).

Três estudos, dois globais e outro brasileiro, se observados em conjunto, parecem traduzir os principais impactos e preocupações organizacionais advindos dessas mudanças quando enfatizamos a gestão das pessoas. Segundo a SHRM (2011), as maiores demandas organizacionais são: (i) competir por recursos e talentos; (ii) lidar com o grande número de aposentadorias iminentes de profissionais em posição de gestão; (iii) compreender e lidar com o crescimento das economias emergentes e (iv) responder à volatilidade do mercado. A pesquisa BCG/WFPMA (2012) e a pesquisa nacional DELPHI RH (2010) completam a lista com um olhar mais interno à organização: (v) alinhar pessoas e gestão de pessoas às estratégias e objetivos dos negócios, (vi) desenvolver talentos e gestores; (vii) apoiar a promover processos de mudança organizacional e (viii) de forma estratégica, planejar a força de trabalho.

Se por um lado as organizações se deparam com os reflexos da mudança do ambiente, por outro lado, os profissionais, enfrentando estas mesmas questões contemporâneas, acabam por modificar seu comportamento no trabalho. Em algumas pesquisas recentes, aqui refletidas de forma não exaustiva, pode-se verificar algumas tendências (Quadro 1). A frequência de termos como desengajado, desconectado ou descomprometido pode significar que os profissionais não estão encontrando sentido naquilo que fazem. No mesmo quadro, o Instituto Saratoga e o HAYGROUP ainda sugerem a falta ou a demanda por questões bastante específicas como o reconhecimento, o respeito, a meritocracia, o aprendizado, desafios e o crescimento individual.

Dentro deste contexto, de um lado está o profissional com suas demandas e necessidades e do outro, a organização representada por um local onde se dão ações sociais influenciadas por práticas formais e explícitas (modelos de gestão, estratégias de negócio e processos), mas, também, pelas características dos indivíduos que lá atuam (WATSON, 2007). Observa-se a organização necessitando e buscando o alinhamento e o desenvolvimento mútuos e os profissionais, aparentemente, não reconhecendo os resultados desse esforço ou intenção. A busca pela agregação de valor, por meio de uma proposta de valor no trabalho, parece ser uma boa forma de endereçar a questão.

3 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: uma estratégia de mediação das relações.

O alinhamento entre indivíduos e organizações é mediado pelas políticas e práticas de gestão que uma organização decide institucionalizar. Essas políticas e práticas devem levar em consideração o ambiente competitivo, a estratégia organizacional e, principalmente, a relação de expectativas mútuas entre as partes: indivíduo e organização.

O estudo das políticas e práticas de gestão de pessoas não pode ser realizado sem levar em consideração as abordagens teóricas. Lacombe e Albuquerque (2008) relatam a existência de três abordagens para sustentar a gestão estratégica de pessoas: a abordagem universalista, a contingencial e a configuracional. Na abordagem universalista estão incluídos estudos que defendem um conjunto de melhores políticas e práticas de gestão de pessoas, que serviriam para todos os tipos de organizações. A abordagem contingencialista pressupõe que existe uma relação entre variáveis. Os trabalhos inseridos nessa abordagem consideram que políticas e

práticas individuais de gestão de pessoas interagem com a estratégia organizacional. A terceira abordagem, a configuracional, enxerga a gestão de pessoas como um sistema de emprego ou configuração de práticas internamente consistentes, que depois seriam alinhados, externamente, a uma estratégia organizacional. Isto é como se a gestão de pessoas bastasse em si só e, depois, se adaptasse a um contexto maior.

Quadro 1: Pesquisas sobre o comportamento humano no trabalho

Pesquisador	Referência
ULRICH, D.; ULRICH W. (2011)	- Saratoga Institute (mais de 19 mil trabalhadores norte-americanos de 17 setores): 72% dos que pediram demissão achavam que não estavam sendo reconhecidos por suas contribuições ou suficientemente respeitados e auxiliados pelos líderes. - <i>employee engagement index</i> do Gallup Management Journal (2006): 29% dos profissionais estão ativamente envolvidos com os empregos; 54% não se envolvem; 17% estão desconectados - Right Management: 34% dos empregados totalmente engajados; 50% completamente desengajados; 9% envolvidos com a organização, mas não com o trabalho e 7% envolvidos com o trabalho, mas não com a organização.
SHRM (2011)	- 32% dos empregados americanos consideram seriamente sair da empresa onde trabalham por questões relativas a: balanço entre trabalho e vida pessoal; tipo de trabalho executado; qualidade das relações com colegas e qualidade das relações com líderes
HAYGROUP (2012)	620 mil empregados brasileiros de 135 empresas pesquisados entre 2008 e 2012 - Por que as pessoas querem ficar na Empresa? 97% pela imagem (produtos, serviços, sustentabilidade); 93% pelo respeito que recebem no ambiente do trabalho e 92% acreditam no futuro dos negócios da empresa - Por que as pessoas querem sair da Empresa? 87% pela falta de oportunidade de crescimento profissional; 85% pela falta de meritocracia; 83% pela falta de aprendizado e desafios e 80% pela falta de feedback estruturado

Fonte: elaborado pelos autores

Martin-Alcázar *et al* (2005) apresentam uma quarta abordagem, a contextual, que difere das demais aqui apresentadas na medida em que além de considerar variáveis organizacionais, estabelece uma relação com o meio, o contexto. Desta forma, a estratégia de recursos humanos definida não só deve se preocupar com o desempenho organizacional, mas, também, em receber influências e influenciar variáveis do contexto como as forças regulatórias, as sindicais, as sociais e as demográficas.

Observando as definições apresentadas, as abordagens parecem ser processos excludentes. Wright e Snell (1998) utilizam os termos “*fit*” e “*flexibility*”, alinhamento e flexibilidade, para analisar o que deveria ser a gestão de pessoas. Os autores buscam a definição de alinhamento como sendo “o grau em que necessidades, demandas, metas, objetivos e/ou a estrutura de um componente está consistente com as necessidades, demandas, metas, objetivos e/ou estrutura de outro componente” (NADLER & TUSHMAN (1980 *apud* WRIGHT & SNELL, 1998:576)) e de flexibilidade como sendo a capacidade de resposta a várias demandas de um cenário competitivo dinâmico, modificando práticas em resposta a mudanças não transitórias do ambiente. Com esta ênfase, as políticas e práticas de gestão de pessoas deveriam ter alinhamento vertical e horizontal (abordagem contingencial e

configuracional) e a gestão estratégica de pessoas deveria ser a capacidade de adaptação e resposta ao ambiente (abordagem contextual).

Outra questão que emerge no estudo das políticas e práticas, está relacionada à própria definição de políticas e práticas. Ao se observar estudos de cunho universalista e contingencialista (que sustentam a maior quantidade dos trabalhos relacionados à gestão de pessoas), percebem-se o uso das palavras estratégia, políticas, práticas, princípios, filosofia, direcionadores, dimensões e modelos, muitas vezes utilizadas para expressar, essencialmente, as mesmas ideias. Além disso, em muitos casos, as práticas estão associadas à área de Recursos Humanos como recrutamento, seleção, remuneração, avaliação de desempenho e demissão, mas, observa-se ainda a utilização de outras práticas de gestão como padrão de comunicação, grau de participação e autonomia e desenho do trabalho (LACOMBE & ALBUQUERQUE, 2008). Pode-se verificar essa questão revisitando alguns trabalhos.

Na linha dos estudos sob a abordagem universalista, os trabalhos de Pfeffer (1994, 1998) definem a “descentralização de decisões e utilização de equipes autogeridas” como uma política de gestão; já o estudo de Delaney e Huselid (1996) define a “participação dos empregados e *empowerment*” e “sistemas de produção baseados em grupo” como práticas. Collis e Porras (1997) definem “treinamento contínuo” e “critérios rigorosos de promoção” como práticas que contribuem para o posicionamento duradouro das organizações.

Ao se abordar os estudos sob a abordagem contingencialista, Bassi e McMurrer (2007) encontram “a facilitação e encorajamento do trabalho em equipe” e “treinamentos efetivos” como práticas, enquanto Albuquerque (1999) define “decisões tomadas em grupo com a participação dos empregados” como aspectos das relações de trabalho e “treinamento com ênfase na preparação futura do funcionário” como política de recursos humanos.

Portanto, para este trabalho, um posicionamento se faz necessário. Políticas e práticas de gestão serão entendidas como a forma de gestão adotada por uma organização para mediar sua relação com os indivíduos que lá atuam. Elas podem estar relacionadas às funções típicas da área de recursos humanos ou explicitar outros aspectos ou ferramentas de gestão.

Uma consideração importante a ser realizada mediante a revisão de vários trabalhos que analisam políticas e práticas é que apesar da abordagem teórica originalmente definida, os resultados dos trabalhos são bastante similares: (i) todos se preocupam com o sucesso e o resultado organizacional e (ii) as “melhores” políticas e práticas de cunho universalista são as mesmas definidas quando se procura suportar a estratégia de inovação organizacional ou a estratégia do comprometimento das pessoas. Algumas destas políticas e práticas são: ênfase no desenvolvimento e participação das pessoas; cooperação e interdependência e responsabilização das pessoas.

Mais recentemente, uma nova linha de estudo vem se desenvolvendo. São trabalhos cuja ênfase está centrada no indivíduo. Estes trabalhos são resultantes de pesquisas com foco no comprometimento das pessoas ou proposições teóricas oriundas de reflexões sobre satisfação, gestão de talentos, competências, sentido do trabalho e ambientes significativos de trabalho. Os trabalhos de Morin (2001, 2008), Lockwood (2007), Gebauer e Lowman (2008), Chalofsky (2010), Ullrich (2010), Ulrich e Ulrich (2011) e Spreitzer e Porath (2012) são boas representações dessa nova linha de estudos.

Apesar da ênfase e motivação distintas, existe bastante similaridade entre os achados dos estudos mais tradicionais e esta corrente mais contemporânea. A nova corrente de estudos também enfatiza aspectos como envolvimento, desenvolvimento e reconhecimento dos profissionais. Os valores humanos e organizacionais aparecem de forma importante e a preocupação com a sustentabilidade da organização e a preocupação com o indivíduo como sujeito das ações, também.

O trabalho de Ulrich e Ulrich (2011) apresenta essa nova tendência e temática (Quadro 2). A proposta dos autores alinha posicionamento organizacional, processos e ambiente de

trabalho. Ao tratar dos princípios identidade e propósito e direção, o modelo enfatiza a marca corporativa, o desenvolvimento de competências e os objetivos organizacionais com uma preocupação no envolvimento das pessoas. Os princípios - trabalho em equipe; envolvimento/trabalho desafiador e resiliência - reforçam aspectos de atuação como envolvimento das pessoas para tomada de decisão, relacionamentos positivos, flexibilidade de ação no dia-a-dia, ênfase na aprendizagem e no desenvolvimento. A preocupação com o ambiente está ressaltada nos princípios - conexões eficazes e civilidade e encantamento - reforçando a demanda por respeito e outros valores ligados ao bem-estar e prazer. Para cada princípio, o modelo apresenta uma filosofia de gestão, uma política de gestão e uma ação direta da organização (prática) para com o funcionário, como pode ser observado na sequência de afirmações contida em cada princípio, no lado direito do Quadro 2.

Talvez o maior achado encontrado na reflexão comparativa entre as distintas abordagens de trabalhos é que existe muita similaridade entre eles. As similaridades estão tanto nos achados em si quanto na utilização de características organizacionais (práticas de recursos humanos, aspectos ou ferramentas de gestão) representando a expressão da organização para com as pessoas. Dada esta análise, poder-se-ia inferir que existe um conjunto de práticas, formais e explícitas, que as Organizações podem oferecer para os profissionais, capaz de alinhar interessantes e demandas e promover a agregação mútua de valor.

Quadro 2: Princípios da organização abundante de Ulrich e Ulrich (2011)

PRINCÍPIO	FILOSOFIA E PRÁTICAS
IDENTIDADE (construção com base nas potencialidades, fortalecendo as pessoas)	Desenvolve uma identidade compartilhada; Foca e desenvolve pontos fortes individuais para a diferenciação organizacional; Incentiva o uso das potencialidades para o trabalho e desenvolvimento
PROPÓSITO e DIREÇÃO (para onde e como vamos)	Comunica seu propósito social e direção de forma consistente; Alinha propósitos organizacionais com os objetivos individuais; Ajuda os empregados a encontrarem a motivação.
TRABALHO EM EQUIPE (vamos juntos com desempenho e relacionamento superior)	Reúne pessoas para resolver problemas e tomar decisões; Promove trabalhos que levam a resultados criativos; Incentiva relacionamentos positivos e a resolução de conflitos.
ENVOLVIMENTO/TRABALHO DESAFIADOR (envolvimento completo)	Incentiva as pessoas a escolherem projetos que os desafiem; Permite flexibilidade na forma de execução do trabalho; Ajuda funcionários a perceberem o impacto do seu trabalho sobre os demais.
CONEXÕES EFICAZES (ambiente de trabalho positivo)	Incentiva um ambiente de trabalho positivo; Utiliza o tempo e o espaço em favor da conexão das pessoas; Proporciona recursos para a execução dos trabalhos.
RESILIÊNCIA (cresce e aprende com a mudança)	Persevera em desenvolver pessoas e produtos; Incentiva a aprendizagem com sucessos e erros; Tem capacidade de recuperação, se preciso.
CIVILIDADE e ENCANTAMENTO (atenção com os indivíduos: felicidade e valores)	Proporciona ambiente de trabalho agradável; Incentiva a diversão e a alegria no trabalho; Demonstra respeito e civilidade.

Fonte: elaborado pelos autores com base em ULRICH, D.; ULRICH, W. (2011) **Por que Trabalhamos?** Porto Alegre: Bookman.

4 Proposta de Valor: tradução do conceito para o cenário do trabalho.

As expectativas mútuas entre indivíduo e organização traduzem-se em direitos e deveres de ambas as partes. Se por um lado a organização precisa de um conjunto de comportamentos humanos que fortaleçam sua estratégia e sua competitividade, por outro, os indivíduos necessitam ter suas necessidades ou expectativas atendidas. Apesar da alta complexidade nas

relações (ambiente social e organização; organização e indivíduos e até a relação múltipla ambiente social, organização e indivíduos), a busca por alternativas ou modelos de atuação se tornam importantes para o sucesso e o alinhamento entre as partes.

A utilização do termo “Proposta de Valor” para a gestão de pessoas é recente e vem sendo trabalhada de diferentes formas. Ulrich e Brockbank (2005) reforçam que o termo valor está baseado em padrões e validade e benefícios desses padrões e define o que seja uma área de recursos humanos com proposta arquitetada e definida. Berthon, Ewing e Hah (2005) definem o termo “marca empregadora” para caracterizar uma empresa com um pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos do emprego e identificados com a organização e o primeiro passo para a criação desta marca é a definição da proposta de valor do emprego. Moroko e Uncles (2009) argumentam que a cultura e o contexto organizacional são importantes na definição dessa proposta. A diferença entre criação de valor e valor obtido é reforçada por Gummens (2013) evidenciando a possibilidades de dois sujeitos para o processo.

Wickman e O’Donohue (2009:79) exploram a definição básica de *Marketing Mix* (mix de marketing) feita por McCarthy (1964) na qual o “mix de marketing é a combinação estratégica de todos os fatores comandados por um gestor de marketing para satisfazer (as necessidades) de um mercado alvo” e advogam que as organizações deveriam se preocupar com as pessoas da mesma forma como se preocupam com os clientes, estabelecendo para os primeiros, também, uma proposta de valor. O modelo proposto pelos autores tem sete P’s e está clarificado no Quadro 3.

Praticamente todos os P’s têm relação com alguma abordagem trazida pela análise de políticas e práticas realizada, anteriormente, no presente estudo. Sendo que as dimensões “Localização” e “Pessoas” têm relações parciais.

De forma mais simplificada, Chambers *et al* (1998) definem que a proposta de valor de emprego é pautada por três dimensões: MARCA (a empresa); PRODUTO (o trabalho) e PREÇO (remuneração e estilo de vida). Em uma pesquisa empírica, sugeriram a ponderação de fatores e obtiveram como resultado que MARCA e PRODUTO representam 83% do que é percebido como valor no emprego. Nesse estudo, MARCA está relacionada a valores organizacionais, desafios organizacionais, missão organizacional inspiradora, bom ambiente de trabalho, segurança no emprego, além de uma organização com presença diferenciada no mercado e PRODUTO está relacionado à liberdade e autonomia no trabalho, desafios, oportunidades de crescimento e alinhamento com função e chefia.

Com esta segunda forma de definir proposta de valor do emprego, sem a sustentação teórica, mas com a evidência empírica espontânea, constata-se que a proposta de valor está mais associada ao que se espera ou falta no trabalho (refletindo-se sobre as pesquisas sobre comportamento humano).

Considerando os dois modelos discutidos, a definição de proposta de valor realizada por Wickman e O’Donohue (2009) têm viés organizacional, isto é, trata de o que a organização deve oferecer aos indivíduos e o trabalho de Chambers *et al* (1998) pergunta aos indivíduos o que eles esperam da organização. Isso reforça mais uma oportunidade para a agregação mútua de valores, no sentido da constatação do alinhamento de valor no emprego, de forma sistêmica.

5 Metodologia da Pesquisa

O objetivo geral da presente pesquisa é aferir a existência de uma Proposta de Valor oferecida pelas organizações a seus profissionais, que contribua para a agregação mútua de valor entre as partes no cenário competitivo atual. Existe teoria sobre o assunto, a questão de pesquisa é tratada de forma dedutiva (SELLTIZ *et al*, 2007) e até mesmo de forma indutiva, após a análise exploratória dos dados.

Quadro 3: Proposta de valor na gestão de pessoas

P	Função	Evidência
PRODUCT (PRODUTO)	- satisfazer as necessidades básicas; (o <i>mix</i> de atributos é situacional, isso é, a cada momento, os pesos relativos podem variar).	- salário justo; satisfação no trabalho; equilíbrio vida pessoal e trabalho; treinamento e desenvolvimento e oportunidades de carreira.
PRICE (PREÇO)	- Posicionar estrategicamente o produto no mercado. (trocas econômicas e sócio emocionais)	- trocas econômicas acordadas; administração dos custos de oportunidade (flexibilidade de trabalho, trabalho remoto, comportamento ético)
PLACE (LOCALIZAÇÃO)	-Vender o produto “organização” de forma efetiva e eficiente.	- localização física; decisões de terceirização e parceiros; facilidades no ambiente de trabalho.
PROMOTION (PROMOÇÃO)	- Comunicar de forma efetiva as características e os benefícios do produto.	- comunicação formal das políticas e práticas e situações decorrentes desta (ex: missão, vagas em aberto, pesquisas internas...)
PROCESS (PROCESSO)	- forma de interação entre a organização e os indivíduos.	-Processos organizacionais, especialmente os que traduzem as políticas de gestão de pessoas.
PEOPLE (PESSOAS)	- interface humana entre o produto e os funcionários.	- competência dos profissionais de gestão de pessoas (profissionais de recursos humanos e gestores organizacionais).
PHYSICAL EVIDENCE (EVIDÊNCIA FÍSICA)	- pistas materiais que mediam a relação produto – mercado.	- ambiente de trabalho alinhado com os valores do produto.

Fonte: elaborado com base WICKHAM, M.; O'DONOHUE, W. (2009) Developing Employer of Choice Status: Exploring an Employment Marketing Mix. **Organizational Development Journal**; 27(3), 77.

A população estudada são gestores que atuam no mercado de trabalho brasileiro. A decisão de estudar os gestores decorre das demandas competitivas do cenário atual (traduzida em certa escassez deste recurso) e do próprio papel dos mesmos, considerando sua influência nas demais pessoas das organizações.

O estudo foi realizado na Ultrapar - grupo brasileiro que atua em três mercados distintos: distribuição de combustíveis, por meio da Ipiranga e da Ultrapar; na indústria química através da Oxiteno e na armazenagem de grãos líquidos, com a Ultracargo, de forma intencional, dada a abertura do grupo para a realização do estudo.

O Quadro 4 registra de forma sucinta o processo de pesquisa com os objetivos principais para tratar o problema definido; os métodos de coleta de dados utilizados; as fontes dos dados e os mesmos; o cronograma de pesquisa e as técnicas de tratamento e análise de dados utilizadas (MARTINS & THEÓPHILO (2009); HOEL (1981); BARDIN (2006)).

A confiabilidade da pesquisa, determinada pela constância dos resultados (MARTINS, 2006), foi perseguida buscando-se a confirmação do entendimento das respostas e ponderações nas entrevistas e nos grupos focais e pelo pré-teste do questionário (em função do tipo de variável utilizada, focado no entendimento das afirmações e na utilização do recurso tecnológico - www.surveymonkey.com), processo este, também associado à validade de constructo (SELLTIZ *et al*, 2010). A validade externa é uma limitação da metodologia escolhida para a pesquisa. Nos estudos de casos, os achados não podem ser generalizados (YIN, 2005). Este estudo opta pela proposição teórica para responder a questão de pesquisa, isto é, triangular os achados, refletindo as revisões feitas na literatura (YIN, *op. cit.*).

6 Resultados e Análises.

Os resultados são apresentados seguindo uma sequência: contexto e desafios para as empresas; priorização das políticas e práticas consideradas ideais; definição de Proposta de Valor e análises.

Quadro 4: Estratégia e processo de coleta de dados.

Objetivo	Método	Fonte	Dados	Data de realização	Tratamento dos dados
- Compreender as preocupações/demandas organizacionais relativas à gestão de pessoas. (contexto) - Refletir sobre políticas e práticas de gestão ideais (percepção do executivo sobre as demandas gerenciais).	Entrevista em profundidade	- Presidentes: Grupo Ultra Ipiranga Oxiten Ultracargo Ultragaz - CFO (<i>chief financial officer</i>)	- demandas percebidas e/ou enfrentadas, - priorização de políticas e práticas consideradas ideais	11 a 22/06/2012	- registro, transcrição e análise dos dados (reflexão com base na teoria e triangulação com outros achados) e medida de dispersão.
	- Análise documental	- <i>internet, intranet</i> e pesquisas internas	- perfil das empresas - última análise de engajamento datada de 03/2012.	ao longo da realização da pesquisa	- registro e transcrição para posterior análise e descrição
- Aferir a existência de um conjunto ideal de políticas e práticas (Proposta de Valor)	- Questionário (Organização Abundante de Ulrich e Ulrich (2011) Questão aberta	- Gestores das Organizações (população = 852 amostra = 291)	- Priorização das políticas e práticas - lista espontânea das Posturas das organizações ideais	27/06/2012 a 15/07/2012	- Prova χ^2 para distribuição de frequências; análise conteúdo.
- Analisar eventual Proposta de Valor e discutir implicações	- Grupo Focal 6 grupos: cada empresa, área financeira, misto	- 56 gestores participantes, destes 19 não haviam respondido o questionário.	- Verificação das priorizações (conteúdo, frequência)	24 a 28/09/2012	- exposição, registro e análise dos dados.
- Responder ao problema/questão e pesquisa.				01/10/2012 a 31/12/2012	- Medidas de dispersão para caracterização da amostra e triangulação dos dados de todas as fontes: entre si e com as referências teóricas.

Fonte: elaborado pelos autores

6.1 Contexto: desafios e demandas relativas à gestão de pessoas.

A Ultrapar é um grupo brasileiro com 75 anos de história. O grupo vem apresentando um desempenho robusto e crescimento sustentável, destacando-se por manter posições de liderança nos mercados de atuação, com vantagens competitivas de longo prazo; pelo planejamento e execução consistente da estratégia, pautado pela disciplina na alocação de capital; por incentivar uma cultura voltada ao resultado; por adotar um modelo de governança e alinhamento de interesses como instrumento de crescimento; pela criação de valor e por manter negócios resilientes e alavancados no crescimento da economia (ULTRA, 2012).

A Ultragaz, hoje, é a maior distribuidora de GLP (gás liquefeito de petróleo) do Brasil com 23% de participação no mercado em 2011. Atua com mais de 4,4 mil revendedores independentes e frota própria. A Ipiranga é a segunda maior distribuidora de combustíveis do Brasil com 21% de participação de mercado e atuação por meio de 6,1 mil postos. Sua história, assim como a Ultragaz, também começa em 1937, como parte de outro grupo nacional. Suas operações do Sul e Sudeste do Brasil foram compradas em 2007 pela Ultrapar que depois adquiriu, em 2009, a Texaco no Brasil, expandindo as operações para todo o território nacional.

A Oxiten é a maior produtora de óxido de eteno e primeiros derivados da América Latina. Iniciou suas atividades em 1970 e a partir de 2003 começa sua expansão internacional,

primeiro adquirindo operações no México, depois abrindo escritórios comerciais na Argentina e Estados Unidos, entrando na Venezuela, abrindo novos escritórios comerciais na Bélgica, Colômbia e China e expandindo suas operações produtivas também para Pasadena, nos Estados Unidos.

A Ultracargo é a maior provedora de armazenagem para graneis líquidos do Brasil com sete terminais físicos e capacidade de armazenagem de aproximadamente 664 mil m³. A Ultracargo surge em 1966 como uma empresa especializada no transporte rodoviário e de armazenagem de produtos químicos e petroquímicos por conta de demanda por qualidade e segurança. Em 2010, a Ultracargo vende seus negócios de logística interna, armazenagem de sólidos e transporte rodoviário. Este movimento viabilizou o foco e liderança no segmento de atuação.

Os dirigentes dessas organizações refletiram sobre os principais desafios relativos à gestão de pessoas, levando sempre em conta os desafios competitivos do grupo e de cada uma das empresas. As questões levantadas pelos executivos foram: atração e retenção de talentos; gestão das relações internas frente a grande velocidade e volume dos trabalhos; processo sucessório no nível “C”; gestão da multiculturalidade; manutenção da coesão, motivação e clareza de propósitos e a gestão de múltiplas gerações. Com exceção desta última questão, os temas permearam todas as empresas, demonstrando bastante alinhamento com as preocupações e desafios trazidos pelos três estudos discutidos por este trabalho. Temas críticos relacionados à gestão das pessoas fazem parte do radar dos executivos da ULTRAPAR e este contexto pode reforçar a necessidade de uma Proposta de Valor no Trabalho.

6.2 Priorização de Políticas e Práticas consideradas ideais.

A amostra participante da pesquisa é composta por 94 profissionais da Ipiranga; 52 da Oxitenio; 24 da Ultracargo; 93 da Ultragaz e 24 da área financeira, totalizando 291 pessoas. A distribuição dos participantes da amostra acabou sendo muito similar à distribuição dos gestores em toda população gestora. Em termos de escolaridade, 89,1% dos gestores possui ensino superior ou acima, sendo que 62% dos mesmos possuem especialização, mestrado ou doutorado. Em sua grande maioria, os gestores são do gênero masculino: 73,2%. Em termos de idade, 77,3% têm de 31 a 50 anos e existe uma distribuição bem balanceada dos profissionais com relação ao tempo na função, sendo que 48,4% têm até três anos na posição atual. Os participantes dos grupos focais argumentaram que este último dado é decorrência da alta mobilidade interna, em função de mudanças organizacionais resultantes do crescimento, de aquisições e de alguns processos sucessórios.

O processo de priorização das políticas e práticas consideradas ideais foi realizado de duas formas: lista de políticas e práticas decorrentes do modelo da organização abundante e questão aberta para respostas e contribuições espontâneas. O objetivo do uso das duas abordagens foi reforçar a escolha e auxiliar na obtenção de outros argumentos não presentes na literatura, e, portanto, não considerados no modelo.

Mediante um conjunto de vinte e cinco políticas e práticas, os respondentes tiveram a oportunidade de eleger aquelas que consideravam mais importantes. O Quadro 5 relata a diferença de importância dada às políticas e práticas. De acordo com a prova χ^2 (HOEL, 1981) (χ^2 observado (321,93) > χ^2 crítico (36,42)), rejeitou-se a hipótese de igualdade entre a distribuição de frequência das posturas importantes e da distribuição uniforme. Descritivamente, nota-se que as células marcadas em cinza-escuro contribuem positivamente para o χ^2 resultante, enquanto as marcadas em cinza-claro têm frequências menores que a esperada (139,68).

A distribuição observada representa a resposta dos respondentes da ULTRAPAR, mas não foram observadas diferenças significativas na priorização quando os respondentes foram segmentados por empresas ou por idade.

Observa-se uma priorização de aspectos relacionados ao desenvolvimento do trabalho e da carreira; à interação com pessoas e ambiente e ao posicionamento da organização. Os aspectos não priorizados também merecem atenção. Eles podem ter real baixa importância relativa, ou serem pouco priorizados pelo fato de já serem percebidos como presentes nas organizações.

De forma generalizada, os participantes dos grupos focais validaram a priorização observada e não concordaram com a presença de “perseverança de desenvolvimento de produtos” e “capacidade de recuperação” no lado baixo da lista. Para muitos participantes isso significava uma miopia, pois sem essas práticas, não haveria organização e, conseqüentemente, não haveria trabalho. Assim, eles preferiam acreditar que se tratava de uma reação a algo já existente e presente nas organizações.

Por outro lado, a baixa expectativa de práticas relativas a tratamento de conflito, interação e diversão foram consideradas como traços culturais do grupo de empresas. Em três grupos focais, os participantes fizeram várias considerações sobre situações exemplos, presentes no dia-a-dia.

A frase “A organização ideal para se trabalhar deve adotar algumas posturas frente a seus profissionais tais como...” foi respondida por 280 respondentes (96,6% da amostra). Surgiram 827 contribuições, trabalhadas por meio da análise de conteúdo e condensadas em 17 categorias principais. O Quadro 6 apresenta essas contribuições.

Observa-se duas categorias relacionadas aos valores (4 e 6) e uma série delas relacionadas às políticas e práticas contidas no modelo teórico utilizado para a pesquisa (1, 3, 7, 8, 12, 14 e 17). Oito outras categorias emergem desta análise, sendo que algumas delas podem ser aglutinadas a outras (ex: categorias 9 e 13 (valorização e carreira) aglutinadas a desenvolvimento). Duas categorias, porém, aparecem de forma diferenciada, não explícitas no modelo original: meritocracia (14) e comunicação contínua e transparente (5, 11 e 16).

A meritocracia, entendida e praticada como uma forma de diferenciação e valorização das pessoas de acordo com suas entregas, não é a mesma coisa de reconhecimento. Comunicar a visão e a missão também não estressa a comunicação como instrumento de gestão. Bassi e McMurrer (2007), em seu modelo, apresentam de forma bem explícita a comunicação como uma característica de gestão a ser exercida por todos os níveis organizacionais.

Em um dos grupos focais ponderou-se que, idealmente, como prioritárias estão as políticas e práticas que olham para dentro, para a relação da organização com as pessoas. E ainda perguntaram: Isso seria uma reação à situação atual ou uma demanda real?

Pode-se concluir, amparado pelas considerações dos participantes dos grupos, que a expectativa do ideal de um grupo está diretamente ligada a vivência, experiência e resultados obtidos do conjunto dessas vivências.

A percepção dos seis executivos das organizações, com relação a como entendiam as expectativas dos gestores, está refletida no Quadro 7. É preciso levar em consideração a dimensão destas respostas, em função do número muito menor de respondentes.

Em um dos grupos focais ponderou-se que, idealmente, como prioritárias estão as políticas e práticas que olham para dentro, para a relação da organização com as pessoas. E ainda perguntaram: Isso seria uma reação à situação atual ou uma demanda real?

Pode-se concluir, amparado pelas considerações dos participantes dos grupos, que a expectativa do ideal de um grupo está diretamente ligada a vivência, experiência e resultados obtidos do conjunto dessas vivências.

A percepção dos seis executivos das organizações, com relação a como entendiam as expectativas dos gestores, está refletida no Quadro 7. É preciso levar em consideração a dimensão destas respostas, em função do número muito menor de respondentes.

Quadro 5: políticas e práticas da organização ideal

	n válidos	n sem resposta	parcela do qui-quadrado
persevere no desenvolvimento das pessoas	224	67	50,90
incentive e demonstre um ambiente de trabalho positivo	221	70	47,34
demonstre respeito e civilidade, sempre.	212	79	37,44
proporcione ambiente de trabalho agradável e amigável	190	101	18,13
comunique sua direção (visão) de forma clara e consistente	176	115	9,44
proporcione recursos para a execução dos trabalhos.	166	125	4,96
permita flexibilidade na forma de execução do trabalho.	162	129	3,57
reuna pessoas em equipes para a solução de problemas e tomada de decisão	160	131	2,96
comunique seu propósito social (missão) de forma clara e consistente	148	143	0,50
promova trabalhos em equipe que levam a resultados criativos	146	145	0,29
desenvolva uma identidade compartilhada com os funcionários	138	153	0,02
encoraje as pessoas a escolherem projetos que as desafiem.	138	153	0,02
incentive as pessoas a estabelecerem relacionamentos positivos	137	154	0,05
incentive o uso das potencialidades individuais no trabalho visando o desenvolvimento de outros profissionais	134	157	0,23
desenvolva uma identidade sólida para o mercado	133	158	0,32
foque no desenvolvimento dos pontos fortes individuais para promover sua diferenciação no mercado	128	163	0,98
alinhe os propósitos individuais com os objetivos organizacionais.	126	165	1,34
ajude os funcionários a perceberem o impacto do seu trabalho sobre os demais.	121	170	2,50
incentive a aprendizagem por meio dos sucessos e dos erros.	117	174	3,68
tenha capacidade de recuperação, quando preciso for, se as coisas não forem bem.	117	174	3,68
incentive as pessoas na resolução de conflitos	101	190	10,71
persevere no desenvolvimento dos produtos	79	212	26,36
ajude os empregados a encontrar sua própria motivação.	75	216	29,95
entenda que a diversão faz parte do trabalho.	72	219	32,79
utilize o tempo e o espaço (ambiente de trabalho) como um viabilizador das interações entre pessoas e áreas.	71	220	33,77
<i>qui-quadrado observado</i>			321,93
<i>qui-quadrado crítico</i>			36,42

Fonte: elaborado pelos autores

Doze das vinte e cinco políticas e práticas estão listadas no quadro, demonstrando relativa sintonia ou visão de modelo de gestão entre os dirigentes. Cinco das políticas e práticas eleitas pelos executivos coincidem com as eleitas pelos gestores: “incentive e demonstre um ambiente de trabalho positivo”; “proporcione recursos para a execução dos trabalhos”; “proporcione ambiente de trabalho agradável e amigável”; “demonstre respeito e civilidade, sempre” e “persevere no desenvolvimento das pessoas”. Isto pode demonstrar, além do alinhamento de visão, alinhamento na gestão.

Chama a atenção, duas políticas eleitas pelos dirigentes: “incentive as pessoas na solução de conflitos” e “incentive a aprendizagem por meio de sucessos e dos erros” que, na visão dos respondentes, não fazem parte da solução ideal; aliás, estão na parte inferior da lista de prioridades.

Na última versão da pesquisa de efetividade (que analisa o engajamento dos funcionários), realizada no grupo, em março de 2012, havia relativo desalinhamento em questões como comunicação intensa e transparente e meritocracia (HAYGROUP e ULTRA, 2012). Essa questão pode justificar a inserção, de forma espontânea, destas duas práticas.

De qualquer forma, é possível perceber algumas políticas e práticas que podem fazer parte de um modelo ideal de trabalho.

Quadro 6: Categorias relacionadas a posturas da Organização ideal

A organização ideal para se trabalhar deve adotar algumas posturas frente a seus funcionários tais como...		
	frequência	%
1 ter RESPEITO para com as pessoas	102	12,3
2 RECONHECER e fornecer FEEDBACKS justo e contínuos às pessoas	81	9,8
ter uma preocupação e incentivar o DESENVOLVIMENTO das pessoas		
3	70	8,5
manter um conjunto de VALORES definidos que inclua: SERIEDADE,		
4 CONFIANÇA e CREDIBILIDADE	61	7,4
5 utilizar da TRANSPARÊNCIA como aspecto de gestão	50	6,0
atuar de forma ÉTICA		
6	46	5,6
incentivar um BOM AMBIENTE de trabalho e o bom relacionamento		
7 das pessoas	44	5,3
8 ter CLAREZA DE PROPÓSITO	35	4,2
9 VALORIZAR as pessoas	35	4,2
10 desenvolver METAS e OBJETIVOS CLAROS	34	4,1
11 privilegiar a COMUNICAÇÃO aberta e contínua	24	2,9
12 proporcionar DESAFIOS e oportunidades novas para as pessoas	22	2,7
13 pensar na CARREIRA e nos FUTURO dos profissionais	22	2,7
14 proporcionar FLEXIBILIDADE para a execução do trabalho	22	2,7
atuar com MERITOCRÁCIA: valorizar o bom desempenho e não tolerar		
15 o desempenho ruim	21	2,5
16 manter COERENCIA entre o DISCURSO e a PRÁTICA	20	2,4
17 incentivar a TOMADA DE DECISÃO no local organizacional correto	20	2,4

Fonte: elaborado pelos autores

Quadro 7: executivos analisando as expectativas dos gestores em termos de uma organização ideal.

frequência	Políticas e Práticas de Gestão
5	- incentive e demonstre um ambiente de trabalho positivo. - proporcione recursos para a execução dos trabalhos. - desenvolva uma identidade sólida para o mercado. - comunique seu propósito social (missão) de forma clara e consistente.
4	- proporcione ambiente de trabalho agradável e amigável - incentive as pessoas a estabelecerem relacionamentos positivos. - demonstre respeito e civilidade, sempre.
3	- incentive as pessoas na solução de conflitos. - encoraje as pessoas a escolherem projetos que as desafiem. - persevere no desenvolvimento das pessoas. - alinhe os propósitos individuais com o objetivos da organização - incentive a aprendizagem por meio dos erros e acertos.

Fonte: elaborado pelos autores

6.3 Proposta de Valor.

A proposta de valor está relacionada à eleição das políticas e práticas de gestão baseadas no modelo Ulrich e Ulrich (2011) e suas relações com os modelos Chambers *et al* (1998) e Wickham e O'Donohue (2009). A primeira constatação é que houve a eleição de políticas e práticas de forma generalizada, isto é, considerando as quatro empresas do grupo e a área corporativa.

Ao se observar o que os respondentes elegeram como componentes de um modelo ideal, percebe-se certa similaridade com o modelo de Wickham e O'Donohue (2009) e muita similaridade com o modelo de Chambers *et al* (1998). Vale ressaltar que o modelo Chambers é um modelo de fundamento empírico, com respostas coletadas de forma espontânea, enquanto os achados desta pesquisa são dados empíricos sustentados por fundamentação teórica. O Quadro 8 tenta alinhar o modelo de Chambers aos achados desta pesquisa. Para tal, foram também incluídos os dados que surgiram de forma espontânea pelos respondentes.

Quadro 8 – Políticas e práticas percebidas como ideais pelos gestores.

Modelo Chambers <i>et al</i>	Percepção dos Respondentes	
	<i>induzida</i>	<i>espontânea</i>
MARCA (a empresa) (valores, desafios, de longo prazo, missão inspiradora, bom ambiente de trabalho, diferenciada no mercado e bons resultados)	Organização: - incentive e demonstre ambiente de trabalho positivo; - demonstre respeito e civilidade, sempre. - proporcione ambiente de trabalho agradável e amigável; - comunique sua direção (visão) de forma clara e consistente;	Organização: - demonstre e incentive seriedade, ética, confiança, lealdade, justiça, credibilidade e transparência. - utilize a comunicação como instrumento de gestão
PRODUTO (o trabalho) (liberdade e autonomia, desafios, oportunidades de crescimento de crescimento, alinhamento com a função, boa liderança)	- persevere no desenvolvimento das pessoas; - permita flexibilidade na forma de execução do trabalho; - reúna pessoas para a solução dos problemas e a tomada de solução; - proporcione recursos para a execução dos trabalhos.	- incentive o exercício da meritocracia.
PREÇO (remuneração e estilo de vida) (boa remuneração, localização física e ênfase na qualidade de vida)		

Fonte: elaborado pelos autores

Alguns temas chamam a atenção quando observamos o Quadro 8: de forma geral, as políticas e práticas eleitas estão relacionadas ao ambiente de trabalho e a forma como é realizada a gestão: flexibilidade, solução de problemas, trabalho em equipe, meritocracia. Valores humanos também são considerados importantes, principalmente alguns que estabelecem as condições de trabalho. O conhecimento do propósito organizacional é insumo fundamental para o alinhamento de propósitos entre as partes. A categoria PREÇO não foi preenchida com nenhuma política ou prática, mesmo que de forma espontânea. Essa verificação reforça a consideração dos autores do modelo de que 83% do valor no emprego vêm das dimensões MARCA e PRODUTO.

Vale, ainda, reforçar que as políticas e práticas eleitas pelo grupo de profissionais, estão alinhadas com as pesquisas sobre comportamento humano no trabalho apresentadas no início desse trabalho, seja preenchendo algumas lacunas que fazem o profissional se desconectar da organização (reconhecimento, forma de execução do trabalho, relações entre grupos e pouca oportunidade) ou representando as características que fortalecem a permanência e o engajamento das pessoas (imagem e propósito organizacional e valores humanos, como o respeito).

Vale, ainda, reforçar que as políticas e práticas eleitas pelo grupo de profissionais, estão alinhadas com as pesquisas sobre comportamento humano no trabalho apresentadas no início desse trabalho, seja preenchendo algumas lacunas que fazem o profissional se desconectar da organização (reconhecimento, forma de execução do trabalho, relações entre grupos e pouca oportunidade) ou representando as características que fortalecem a permanência e o engajamento das pessoas (imagem e propósito organizacional e valores humanos, como o respeito).

7 Reflexões e Considerações.

Embora o grupo de gestores tenha definido uma Proposta de Valor, não se pode concluir que essa proposta seja universal, por esta pesquisa. Apesar de a mesma ser bastante alinhada ao modelo de Chambers *et al*, conter as políticas e práticas abordadas em praticamente todas as abordagens teóricas e estarem refletidas nas pesquisas sobre comportamento humano no trabalho; a consideração vinda desta pesquisa sobre a relação com experiências vividas e importância de cultura e contexto é bastante pertinente.

Alguns pontos emergem do estudo. Se por um lado existe a possibilidade da construção de uma Proposta de Valor da empresa para o profissional; por outro, é fundamental conhecer os profissionais para buscar o alinhamento horizontal e vertical de expectativas. Como alinhar expectativas para todas as categorias funcionais de uma organização? Como lidar com políticas e práticas percebidas de forma desalinhada entre as diversas categorias, mas consideradas importantes para o sucesso organizacional? Existe relação entre Proposta de Valor e Cultura Organizacional? Existiria uma Proposta única de Valor que responde as demandas do cenário competitivo atual? Essas questões suportam as possibilidades de novos estudos com novas organizações e com a integração de mais categorias funcionais.

Observou-se, também, que os modelos de Ulrich e Ulrich (2011) e de Chambers *et al* (1998) são boas sustentações teóricas para a análise de Proposta de Valor no trabalho. Talvez, as políticas sugeridas por este trabalho – meritocracia e comunicação contínua possam ser incluídas em novos estudos. A gestão das pessoas, um ativo tão complexo e único, deve ser cuidadosamente arquitetada e representa um desafio estratégico nas Organizações para que comportamento e engajamento se tornem fonte de vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. G. de, (1999) Estratégia de recursos humanos e competitividade. *In: Administração Contemporânea – perspectivas estratégicas. Org: Marcelo Milano Falcão Vieira e Lúcia Maria Barbosa de Oliveira.* São Paulo: Atlas.
- _____, (2002) A gestão estratégica de pessoas *In: As pessoas na Organização.* São Paulo: Gente
- BARDIN, L. (2006) **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70
- BASSI, L.; MCMURRER, D. (2007, march) Maximizing your Return on People. **HBR**, 85(3), 115–123.
- BCG/WFPMA (2012, oct.) **Creating People Advantage 2012:** Mastering HR challenges in a two-speed world. Boston: The Boston Consulting Group.
- BERTHON, P., EWING, M.; HAH, L. L. (2005). Captivating company : dimensions of attractiveness in employer branding, **International Journal of Advertising**, 24(2), 151–172.
- CHALOFISKY, N. E. (2010) **Meaningful Workplaces:** reframing how and where we work. San Francisco: Jossey-Bass.
- CHAMBERS, E. G. *et al* (1998) The war for talent. **The McKinsey Quarterly**, number 3.
- COLLIS, J. C.; PORRAS, J. I. (1997) **Built to Last:** successful habits of visionary companies. New York: Harper Collis Publishers.
- DELANEY, J. J.; HUSELID M. A. (1996, aug.) The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **Academy of Management Journal**; 39(4), 949.
- FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de (2011) **DELPHI RH 2010:** Tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras. Relatório, edição confirmatória.
- GEBAUER, J.; LOWMAN, D. (2008) **Closing the Engagement Gap:** how great companies unlock employee potential for superior results. New York: Penguin Group.
- GUMMENS, J. (2013) Value Creation process and value outcomes in marketing theory. **Marketing Theory** 6:335

HAYGROUP; ULTRA (2012, março) **Pesquisa de Efetividade**, relatório de uso exclusivo.

_____, (2012, agosto) **Engajamento: suficiente para superar os desafios do negocio?** Apresentação Institucional – Client Meeting.

HOEL, P. G. (1981) **Estatística Elementar**. São Paulo: Atlas.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. de (2008) Avaliação e mensuração de resultado em gestão de pessoa: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **RAUSP**, 43 (1), 5-16.

LOCKWOOD, N. R. (2007) Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. **HR Magazine Alexandria**, 52(3), 51.

MARTIN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. (2005, may) Strategic Human Resource Management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**, 16(5).

MARTINS, G. de A. (2006) **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas.

_____; THEÓPHILO, G. de A. (2009) **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas.

MORIN, E. M. (2001, jul./set.) Os Sentidos do Trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: 41(3), 8 -19.

_____, (2008) The Meaning of Work, Mental Health and Organizational Commitment. **Psychological Health – Studies and Research Projects**. IRSST REPORT R-585.

MOROKO, L., UNCLES, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. **Journal of Brand Management**, 17(3), 181–196.

PFEFFER, J., (1994) **Competitive Advantage through People**: unleashing the power of the work force. Boston: HBS Press.

_____, (1998) **The Human Equation**: building profits by putting people first. Boston: HBS Press.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S. III; COOK, S. W. (2007) **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. Volume 1: delineamentos de pesquisa. São Paulo: EPU.

_____, (2010) **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. Volume 2: métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: EPU.

SHRM (2011, December) **SHRM's HR Trend Book**. Special Supplement to HR Magazine. 56(12).

SPREITZER, G.; PORATH, C. (2012, jan./feb.) Creating Sustainable Performance. **HBR**. 90(1).

ULLRICH, K.; (2010, nov.) Hiring and Retaining Talent: Three E's for Creating an Attractive Work Environment. **Industry Week**; 259(11), 31.

ULRICH, D.; ULRICH, W. (2011) **Por quê Trabalhamos?** Porto Alegre: Bookman.

ULRICH, D.; BROCKBANK W. (2005) **The HR Value Proposition**. Boston: HBSP.

ULTRA, _____ Disponível _____ em: _____ <
http://www.ultra.com.br/Ultra/Show.aspx?id_canal=Apyy9MEmW7SC9DzBebnXuQ== >
 Acesso em 03/10/2012

WATSON, T. (2007) Organization Theory and HRM. In: **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. New York: Oxford University Press.

WICKHAM, M.; O'DONOHUE, W. (2009, fall) Developing Employer of Choice Status: Exploring an Employment Marketing Mix. **Organizational Development Journal**; 27(3), 77.

WRIGHT, P.; SNELL, S. (1998, oct.) Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in Strategic Human Resource Management. **The Academy of Management Review**; 23(4).

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