

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS E ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS DE EXECUTIVOS: UM ESTUDO DE CASO

Glaucia Falcone Fonseca^()*

RESUMO

O cenário empresarial brasileiro na última década tem sido caracterizado como palco de profundas transformações, reflexo dos cenários mundiais de economia globalizada, tecnologias arrojadas, exigindo cada vez mais a busca da qualidade, produtividade e satisfação do cliente.

Esta demanda tem gerado, como consequência nas empresas, a revisão dos sistemas de gestão e estratégias adotados até então.

Isto nos remete à gestão dos Recursos Humanos, que também tem passado por profundas transformações, levando também esta área a rever-se, gerando novos modelos de gestão, dentro de uma visão estratégica, alinhado à busca dos resultados da organização

Neste sentido, o objetivo deste trabalho é o de analisar uma experiência de Gestão Estratégica de Recursos Humanos numa empresa do ramo de equipamentos e produtos de linha branca, tendo como foco a Administração de Carreiras dos Executivos.

^(*) Psicóloga pelo Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. Formação em Gestão Empresarial pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP e Mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Administração pela FEA/USP. E-mail: gfalcone@usp.br.

INTRODUÇÃO

O cenário empresarial brasileiro na última década tem sido caracterizado como palco de profundas transformações, reflexo dos cenários mundiais de economia globalizada, tecnologias arrojadas, exigindo cada vez mais a busca da qualidade, produtividade e satisfação do cliente.

Esta demanda tem gerado, como consequência nas empresas, um *re-pensar* dos sistemas de gestão e estratégias adotados até então.

Conforme Orlinkas (1998) “ A maioria das empresas bem-sucedidas já compreendeu que a qualidade na gestão de seus profissionais e a qualidade de seus produtos ou serviços é o melhor meio de que dispõe para enfrentar os constantes desafios propostos pela concorrência, mais acentuada ainda pela globalização da economia.”

Isto nos remete à gestão dos Recursos Humanos, que também tem passado por profundas transformações, desde a fase “Pré-Histórica” e “Jurídico-Trabalhista” até a fase “Administrativa” (Albuquerque, 1987), levando também esta área a um *re-pensar-se*, gerando novos modelos de gestão, dentro de uma visão estratégica, alinhado à busca dos resultados da organização (Orlinkas, 1998).

Neste sentido, o objetivo deste trabalho é o de analisar uma experiência de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, numa empresa do ramo de equipamentos e produtos de linha branca, tendo como foco a Administração de Carreiras dos executivos.

O trabalho em questão é composto, portanto, além da introdução, pelo referencial teórico base do estudo, descrição e análise do caso.

Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Quando se fala em *Gestão Estratégica de RH*, é fundamental que se reveja alguns conceitos relacionados.

Estratégia

Gaj (1993), apresenta a definição de Mintzberg para Estratégia, como sendo “uma forma de pensar no futuro integrada no processo

decisório, um procedimento formalizado e articulador de resultados, uma programação”.

Ansoff (in Gaj, 1993) explica estratégia através de algumas expressões, como:

- negócio em que estamos.
- As tendências que se verificam .
- Decisões heurísticas (perguntas e respostas) de primeira ordem.
- Padrão em decisões.
- Nicho competitivo.
- Características de *portfólio*.

Segundo Gaj (1993), enquanto Mintzberg analisa aspectos específicos ou partes que compõem uma atuação estratégica, Ansoff apresenta questões relativas ao quando, como, onde, com quem a empresa fará seus negócios.

Já Oliveira (1993), define estratégia como “um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da empresa.”

Anthony, Perrewe e Kacmar (1996) parecem ampliar o conceito de estratégia, apresentando-a como “a formulação da missão organizacional, metas e objetivos, bem como de planos de ação para atingi-los, reconhecendo explicitamente a competitividade e os impactos das forças ambientais externas”.

Tal definição nos remete a “olhar para o futuro”, levando em conta os ambientes externo e interno à organização em busca de ações que levem ao atingimento dos objetivos propostos, o que implica no conceito de Planejamento Estratégico.

Planejamento Estratégico

Segundo Oliveira (1993), o Planejamento Estratégico consiste “num processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”.

Tal definição nos leva a algumas características do Planejamento Estratégico: ser de longo prazo, de grande abrangência, uma vez que considera a empresa como um todo; leva em conta os cenários como variáveis do ambiente externo da mesma forma que as variáveis do ambiente interno. É relacionado às atividades-fins e meios da empresa.

Fischmann (1991) parece corroborar tais idéias, caracterizando o planejamento estratégico: “como um planejamento da direção que a empresa deve seguir, envolvendo decisões estratégicas. É um planejamento qualitativo, de longo

prazo, voltado para idéias. Procura a eficácia da organização (fazer aquilo que deve ser feito).”

Ainda segundo este autor, o planejamento estratégico leva a organização a uma administração estratégica, que consiste “no processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização.”

Gaj (1993) apresenta um quadro onde estão representadas as diferenças entre planejamento e administração estratégica, ao mesmo tempo que permite a visualização da relação e complementação existente entre os dois conceitos:

Quadro 1 - Planejamento e Administração Estratégicos

Planejamento estratégico	Administração estratégica
Estabelece uma postura em relação ao ambiente.	Acresce capacitação estratégica.
Lida com fatos, idéias, probabilidades.	Acresce aspirações em gerente, com mudanças rápidas da organização.
Termina com um plano estratégico.	Termina com um novo comportamento.
Sistema de planejamento.	Sistema de ação.

Fonte: GAJ, Luís - *Administração Estratégica* .Cap.2, Ática, 1993. pág.23.

Wood (1992) no entanto, faz uma crítica à abordagem clássica da administração estratégica, ressaltando :

- *status* que a estratégia era elevada, esperando-se que todos os líderes formulassem estratégias;
- os problemas de implementação eram relativamente negligenciados;
- os níveis estratégico e operacional tornaram-se estanques.

Wood então contrapõe à visão clássica da administração estratégica, uma alternativa emergente, que tem como pressupostos:

- a concepção não pode e não deve ser rigidamente separada da execução.

- A formulação da estratégia não pode e não deve ser monopolizada por especialistas em planejamento - nem por consultores.
- Todos os membros da organização têm um papel na formulação de estratégias.

Tais argumentos implicam portanto:

- na inexistência de um único produto advindo da formulação de estratégias - há visões, propósitos estratégicos e outros conceitos globais que funcionam como conceitos **guarda-chuva** para direcionar a organização;
- os planos têm diferentes graus de clareza;
- processo de formulação de estratégias é tão ou até mesmo mais importante que o conteúdo das estratégias.

Wood advoga portanto, a importância da Administração de Recursos Humanos ser vista como elemento vital da realização de novos negócios ou direções da corporação, na medida em que consiste no “elemento central, essencial à integração das relações do empregado com toda a estratégia geral de negócios”.

Características do *Approach* Estratégico na Gestão de RH

Tichy, Fombrum e Devanna (1994) confirmam que o gerenciamento da organização compreende a gestão de recursos humanos, elemento fundamental num ambiente estratégico de negócios:

Figura 1 - Gerenciamento Estratégico e as Pressões do Ambiente



Fonte: Devanna, Fombrun e Tichy - *A Framework for Strategic Human Resource Management*.

Segundo Anthony, Perreye e Kacmar (1996), são características de uma abordagem estratégica na gestão de RH:

- Explicitamente reconhece o impacto do ambiente externo.
- Explicitamente reconhece o impacto da competição e a dinâmica do mercado de trabalho.
- Tem um foco no longo prazo (três a cinco anos).
- Enfoca os resultados da escolha e tomada de decisão.

- Considera toda a força de trabalho envolvida com a organização.
- É integrada com a estratégia de toda a corporação e estratégias funcionais.

Conforme Orlinkas (1998) “o aperfeiçoamento da estruturação do trabalho nas organizações modernas, incrementado pelo impacto da tecnologia e da globalização, vem desenvolvendo e dimensionando uma visão especial e muito clara sobre o novo papel da área de Recursos Humanos”.

Estes autores parecem concordar ainda nas diferenças existentes entre um Modelo de Gestão de RH Estratégico e um RH Tradicional:

Quadro 2 - Modelos de Gestão de RH

Modelo	Administração de Pessoal	Administração de RH	Consultoria Interna de RH
CONCEPÇÃO SOBRE AS PESSOAS	Policiamento Mandatário.	Valorização das experiências.	Valorização das competências e recurso estratégico.
AÇÃO DE RH	Controle jurídico, administrativo e legal.	Atuação mediante especialidades.	Orientação para a obtenção dos objetivos estratégicos da empresa.
POLÍTICAS DE RH	Inexistentes.	Implícitas, algumas vezes formalizadas.	Explícitas, normalmente formalizadas e em relação com os objetivos estratégicos.
SISTEMAS	Relacionados com exigências legais e ao pagamento de salários.	Baseados na utilização de várias técnicas de administração de RH.	Sofisticados, articulados com a realização dos objetivos estratégicos da empresa.
STATUS	Subordinado a uma gerência média.	Subordinado a uma média ou alta gerência.	Subordinado ao principal executivo ou parte integrante de um grupo dirigente.

Fonte: Orlinkas, E. - *Consultoria interna de Recursos Humanos*. Makron Books, Cap. 2, pg. 9.

Quadro 3 - Diferenças entre RH Estratégico e RH Tradicional

DIMENSÕES	RH ESTRATÉGICO	RH TRADICIONAL
PLANEJAMENTO E FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	Participa da elaboração do plano estratégico da organização, alinhando as funções de RH com as estratégias da empresa.	Está envolvido somente no planejamento operacional.
AUTORIDADE	Possui alto <i>status</i> e autoridade (ex. Vice-Presidente de RH).	Possui médio status e autoridade (ex. Diretor de RH).
ESCOPO	Voltado a todos os gerentes e empregados.	Voltado aos horistas/ áreas de operação principalmente.
TOMADA DE DECISÕES	É envolvido na tomada de decisões estratégicas.	Toma somente decisões operacionais.
INTEGRAÇÃO	Está plenamente integrado com outras funções: Finanças, MKT, Produção.	Apresenta moderada/ pequena integração com outras funções organizacionais.

Fonte: Anthony, W. P., Perrewe, P. L., Kacmar, K. M. - *Strategic Resource Management*. Cap. 1, Harcourt Brace & Company, 1996.

Portanto, num ambiente caracterizado por mudanças tão profundas como o atual, é condição *sine qua non* que as empresas também passem por transformações profundas, em busca de qualidade e conseqüentemente maior competitividade.

Tal cenário necessariamente faz com que também RH se coloque de forma diferente, atualizada de modo a responder aos desafios colocados.

Conforme Albuquerque (1987): “Já faz algum tempo que as mudanças ocorrentes no meio ambiente, por influenciarem direta ou indiretamente as decisões empresariais, têm exigido das áreas de *staff* e, em especial, da área de Recursos Humanos das organizações, uma postura mais aberta e dinâmica, no sentido de orientar sua atuação segundo perspectivas voltadas para o futuro em prazo mais longo e para o atendimento das demandas geradas por variáveis do ambiente externo à organização.”

Administração de Carreiras e Gestão Estratégica

Conforme Savioli (1991), “**carreira** é o auto-conhecimento de como as experiências pessoais e profissionais relacionam-se com seu trabalho atual e futuro para maximizar suas habilidades e comportamentos e atingir seus objetivos de vida”.

Dutra (1996) apresenta a definição de Hall (1976) como sendo a carreira “uma seqüência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa”.

Nas duas definições, a carreira aparece como função direta do indivíduo, não reconhecendo o papel da organização como variável na questão.

Dutra adota em seu livro o conceito de carreira apresentado por London e Stumph (1982), por ser mais abrangente e considerar não somente o indivíduo mas também o ambiente e a organização relacionados à questão. Esta definição parece ser também mais consistente com o presente estudo:

“**Carreira** são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A **carreira** envolve uma série de

estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança”.

Papel da Empresa na Administração de Carreiras - Definição Estratégica

Dutra (1996) faz referência aos trabalhos de Walker (1980), Moore (1979) e Albuquerque (1987) que apontam a influência da Administração de Carreiras sobre as demais políticas e práticas de gestão de recursos humanos, defendendo a interligação entre o planejamento de carreira e o planejamento estratégico de recursos humanos, uma vez que este pode ser definido como “um processo decisório orientado para o futuro e para fora da organização, diferenciando-se, portanto, do mero planejamento de mão-de-obra, e que envolve decisões estratégicas relacionadas à gestão de pessoas”.

Dutra advoga portanto que “partindo-se de premissas como: transparência, comunicação, envolvimento e participação, busca sincera de conciliação de interesses é que se pode pensar na administração de carreiras como suporte e instrumento para operacionalização do planejamento estratégico de RH”.

A partir de tais colocações, fica evidente não só o aspecto estratégico do Sistema de Administração de Carreiras (diretrizes, estruturas de carreira, instrumentos de gestão), como também sua estreita relação com as demais funções de RH.

Dutra, finalmente, apresenta como decisões ligadas à compatibilização do Sistema de Administração de Carreiras com a gestão de RH e com o planejamento estratégico empresarial:

- a conciliação entre desenvolvimento da empresa e das pessoas;
- a definição de trajetórias de carreira e especializações importantes para a manutenção ou incorporação de vantagens competitivas;
- grau de liberdade dada às pessoas para efetuarem opções de carreira e de compartilhamento das decisões sobre trajetórias profissionais;
- nível do suporte dado ao planejamento individual da carreira.

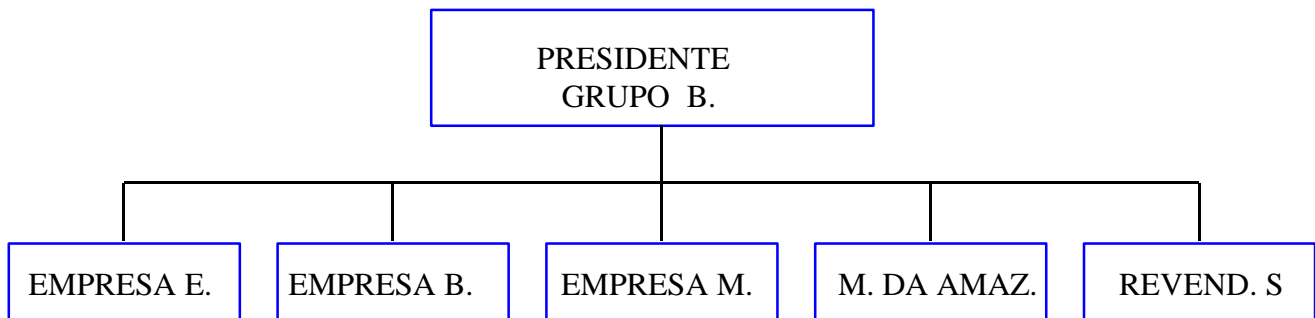
Descrição do Caso

A organização foco do estudo é composta por um grupo com empresas associadas, tendo sido fundada no Brasil em 1945.

Do grupo fazem parte as empresas: **M.** fabricante de produtos de linha branca, com cinco unidades industriais no Brasil, uma na Argentina; **E.** fabricante de compressores para refrigeração, com unidades fabris no Brasil, Itália, China e Estados Unidos; **B.** produtora de fios e cabos elétricos, **S.**, revendedora de automóveis e **M. da Amazônia**, fabricante de artefatos de material plástico, componentes e aparelhos eletromecânicos e eletrônicos.

No final de 1997, o controle acionário do grupo passou para a empresa americana, parceira desde 1958, que atua no ramo de eletrodomésticos, com posição de destaque no mercado mundial.

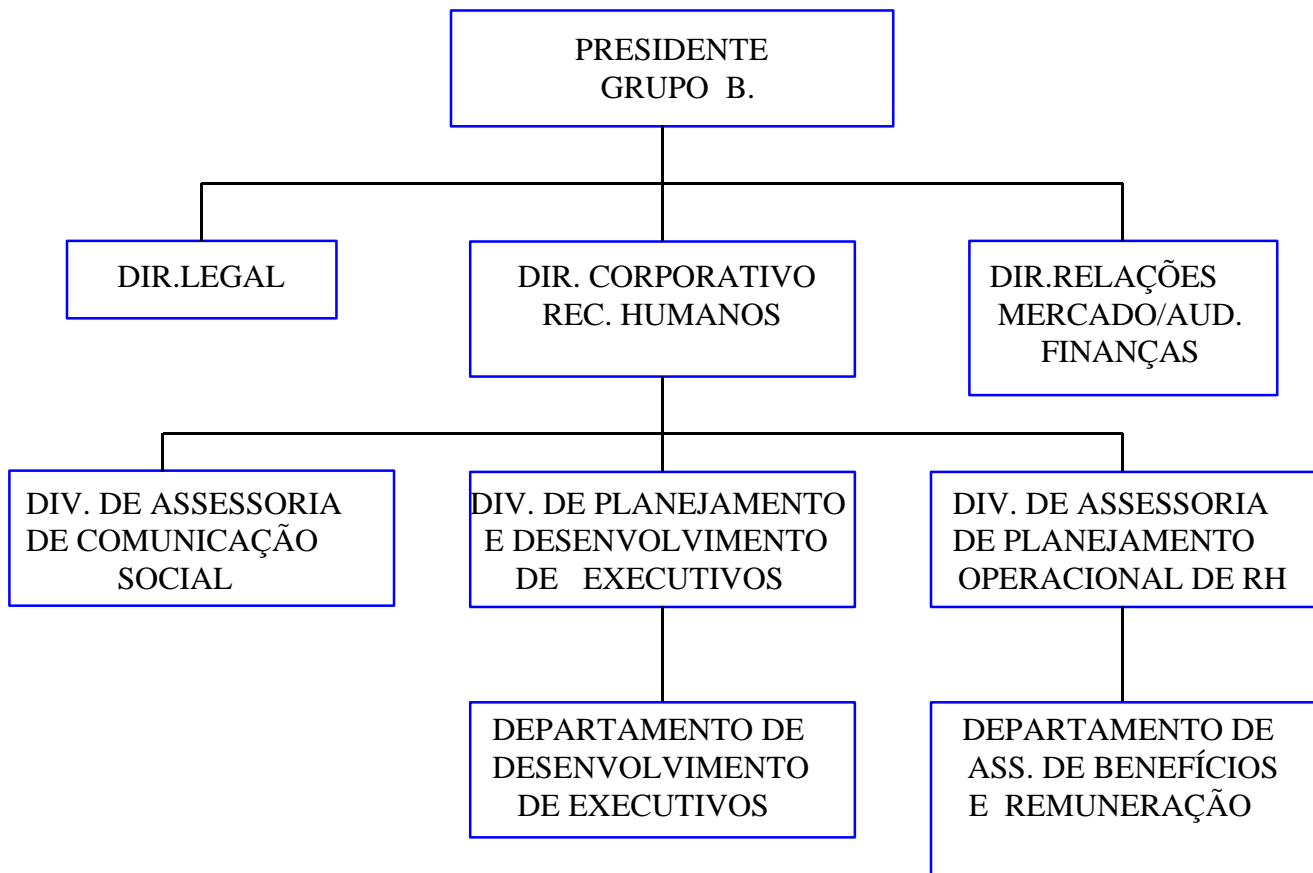
O grupo é composto por cerca de 19000 pessoas, com idade média de 44 anos, estando as empresas configuradas da seguinte forma:



A área de Recursos Humanos é composta por uma Diretoria Corporativa (assim constituída desde 1991), responsável pelas políticas e diretri-

zes de RH do grupo e por áreas de RH, em cada uma das empresas associadas.

A Diretoria apresenta, portanto, a seguinte configuração:



Sistema de Planejamento e Desenvolvimento de Executivos

Alinhado à Visão do Grupo, construiu-se o Perfil do Executivo - Classe Mundial:

- Atualização Contínua
- Mentalidade Global
- Senso de Urgência (Inovação/ Velocidade no gerenciamento das mudanças)
- Liderança (Mentoring/ Coaching/ Empowerment)
- Comportamento estratégico
- Autogerenciamento
- Espírito de equipe
- Capacidade Empreendedora (Senso de negócio/ Pensamento global, ação local)
- Flexibilidade (Atuação em ambientes ambíguos/ Assumir riscos/ Negociar)
- Conduta Ética

Conforme entrevistas com os gerentes responsáveis pelo planejamento e desenvolvimento dos executivos, bem como documentos relativos, foi possível entender a trajetória do Grupo na construção de seu plano de carreiras para os executivos:

“Em 1979 a antiga B. (uma das empresas do Grupo) criou o Sistema de Desenvolvimento de Executivos (SDE) que, com o tempo, difundiu-se em outras empresas do Grupo. As transformações no mercado e no Grupo determinaram um revitalização do sistema. Ações de benchmarking em grandes organizações sinalizaram para novas tendências na área de Desenvolvimento de Executivos. A ênfase no auto-desenvolvimento, o envolvimento do próprio executivo no desenho de sua carreira, a maior responsabilidade dos superiores sobre o desenvolvimento dos subordinados (função até então exclusiva do RH), o chamado coaching, estão entre essas tendências, todas elas incorporadas à versão revitalizada do sistema, que agora

passa a se chamar SPDE - Talent Pool : Sistema de Planejamento e Desenvolvimento de Executivos (jun/1997).”

São cinco os instrumentos básicos da estrutura do SPDE - Talent Pool, conduzindo informações que vão alimentar o sistema:

- Perfil do Cargo
- Projeto de Desenvolvimento Pessoal
- Sumário do Levantamento de Potencial
- Projeção de 12 meses
- Plano de Sucessão

Além destes instrumentos, há o SDG (Sistema de Gerenciamento do Desempenho), que também é uma das fontes de informação do SPDE.

O SPDE - Talent Pool é formado por instâncias que começam no executivo e vão até o COMEX (Comitê Executivo). Destaque será feito neste estudo para os papéis e responsabilidades do executivo, superior imediato, Comitê Executivo e profissionais do Desenvolvimento de Executivos.

Executivo

- Elaborar e manter atualizado o seu “perfil de cargo” e discuti-lo com o superior imediato.
- Elaborar e manter atualizado o seu “projeto de desenvolvimento pessoal”.
- Manter o SDG atualizado e dentro dos prazos previstos.
- Realizar e atualizar levantamento de potencial.
- Investir tempo no seu desenvolvimento.
- Manter atualizadas as informações pessoais e profissionais sobre si mesmo, junto ao especialista/ coordenador de Desenvolvimento de Executivos.

Superior Imediato

- Manter atualizados os dados cadastrais de sua equipe, em relação às aspirações, necessidades de educação e treinamento.
- Avaliar e monitorar o desempenho da equipe através do SDG.
- Selecionar e classificar talentos, avaliando o potencial e a capacitação atual de sua equipe.
- Analisar e discutir com cada profissional o perfil do cargo e o projeto de desenvolvimento elaborados por cada um.
- Justificar as avaliações no Comitê e propor um plano de desenvolvimento para cada subordinado.
- Operacionalizar os planos de ação e desenvolvimento.
- Dar *feedback* aos seus subordinados, após a reunião do Comitê, sobre as avaliações (desempenho, posição atual, capacitação atual, potencial) e o seu plano de desenvolvimento.
- Orientar e monitorar o desenvolvimento do executivo - *coaching*.

Comitê Executivo (COMEX)

É a instância máxima de decisão no Grupo, em relação ao SPDE - Talent Pool. Formado pelo presidente do Conselho de Administração do Grupo, superintendentes das associadas e diretor corporativo de RH. Tem como papel e responsabilidades:

- Propor ações de desenvolvimento para contemplar empresas no exterior.
- Propor e patrocinar ações de desenvolvimento .
- Identificar os recursos humanos necessários para a realização dos objetivos organizacionais e confrontá-los como os recursos existentes, para propor ações preventivas e corretivas: *job rotation*, educação e treinamento, substituições , admissões externas.

- Analisar e consolidar lista de talentos, plano de ações, plano de sucessão e planos de carreira dos profissionais que ocupam o nível imediatamente abaixo dos integrantes de cada comitê.

Especialista/Coordenador em DE

O coordenador é um profissional de RH, cuja missão é dar o suporte necessário: assessorando na identificação, desenvolvimento e implementação das estratégias e ações necessárias, subsidiando tecnicamente os comitês nas avaliações de potencial. Há um coordenador em DE para cada Comitê (COMEX, Comitê Regional e Local).

O SISTEMA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As reuniões de Planejamento Estratégico acontecem anualmente com todos os diretores do Grupo onde se define o direcionamento para os próximos 5 -10 anos. Define-se então quais são os “nichos”* (crescimento, satisfação dos parceiros, clientes e funcionários, satisfação dos acionistas e mercado de capitais) que serão desenvolvidos, a partir da análise dos ambientes externo e interno. * Esta expressão foi usada pelo gerente - entrevistado e, portanto, aqui mantida.

Define-se então os fatores e tendências que influenciam cada um dos “nichos” citados, definindo-se linhas de ação e que áreas ficarão responsáveis pelas estratégias necessárias para cada questão.

O SPDE é integrado ao planejamento estratégico da empresa da seguinte forma: Partindo destas definições para o direcionamento do Grupo, identifica-se as necessidades organizacionais e de recursos humanos, avaliando-se e analisando-se o perfil de recursos humanos necessários para atender as necessidades identificadas no PE. Planeja-se então as estratégias de RH, para o posterior desenvolvimento e implementações . (Anexo 1)

Este processo desenvolve-se então através:

- da análise dos planos e metas da organização;

- da análise do recursos disponíveis X necessários;
- da identificação das aspirações pessoais e profissionais;
- da análise e avaliação da performance dos executivos;
- da análise e avaliação de potencial;
- da seleção e classificação de talentos;
- da elaboração de planos de ação de educação, treinamento e desenvolvimento;
- da implementação de ações de desenvolvimento, carreira e sucessão;
- do monitoramento e avaliações das ações de desenvolvimento;
- da correção e melhoramento dos planos de desenvolvimento.

São colocados como benefícios do Sistema:

- Estímulo ao desenvolvimento, aperfeiçoamento e uso de habilidades humanas e interpessoais, como negociação, gerenciamento de conflitos, aconselhamento, *feedback* e *coaching*.
- A transparência na conduta gerencial elimina distorções e casuísmos em processos sucessórios e avaliações, diminuindo o subjetivismo e exigindo a prática do retorno de informações por parte dos agentes do sistema - *feedback*.
- Integração do profissional à Visão do Grupo, indicando-lhe como deve ser um desempenho alinhado com a Visão.
- Educação do profissional para o autodesenvolvimento, para a noção de que desenvolvimento é investimento e para a adoção de ações gerenciais de médio e longo prazos, em lugar do imediatismo.
- Desenvolvimento de confiança mútua entre o profissional e seus superiores imediato e mediato.
- Facilidade na compreensão e definição de parâmetros para avaliação e conceitos, como:

potencial, desempenho, carreira e desenvolvimento, todos vitais para o profissional traçar seus objetivos de carreira.

- Garantia de visualização e compressão rápida do sistema, como um todo e de visão de longo prazo.
- Visualização de planos de carreira.
- Estabelecimento de um contrato de desenvolvimento.
- Formação de executivos “Classe Mundial”.

Análise do Caso

Na análise das informações coletadas, foi possível identificar que a Gestão de RH, adotada pela organização foco do estudo, encerra em si características da abordagem estratégica, reconhecendo os impactos do ambiente externo e interno à organização, com foco no longo prazo, resultados e tomada de decisão.

Além disso, é evidente sua participação ativa na elaboração do plano estratégico da organização, alinhando as funções de RH com as estratégias da empresa.

A Diretoria corporativa de RH está subordinada ao principal executivo, fazendo parte integrante do grupo dirigente, estando envolvida na tomada de decisões estratégicas.

Está plenamente integrada com outras funções da empresa, na busca do atingimento de seus objetivos e metas, definidos em conjunto por ocasião do planejamento estratégico.

Observa-se que o Sistema de Administração de Carreiras, adotado pela organização, encontra-se alinhado ao Planejamento Empresarial, procurando conciliar o desenvolvimento da empresa e das pessoas, como também integrando as funções de RH em busca de maior competitividade para a organização.

Finalmente, vale ressaltar que nesta organização, prevalece a concepção de **visão transformada das organizações competitivas** (Kochan, Thomaz & Ussen, Michael, 1992 in Albuquerque, 1987).

“Na visão transformada, o objetivo maior da organização é atender aos variados interesses e necessidades dos múltiplos envolvidos (*stakeholders*) na organização: acionistas, empregados, consumidores e sociedade. A organização eficaz passa a ser aquela que atenda às expectativas dos múltiplos participantes interessados.”

E ainda conforme Albuquerque (1987): “A Gestão dos Recursos Humanos da empresa competitiva, na nova concepção, deverá ter como características principais: função de Recursos Humanos na cúpula das organizações; gestão planejada e próativa; descentralizada e compartilhada (cada gerente deve gerir sua equipe); transparente; flexível; integrada; adulta (sem paternalismos); orientada para resultados; estimuladora da inovação e da criatividade.”

BIBLIOGRAFIA

- ALBUQUERQUE, L.G.** - *Competitividade e Recursos Humanos* - Revista de Administração da USP, Vol. 27 (4), Outubro/Dezembro, 1992.
- ALBUQUERQUE, L.G.** - *O Papel Estratégico de Recursos Humanos* - Capítulo I - Tese de Livre Docência apresentada à FEA/USP, São Paulo, 1988.
- ANTHONY, W.P., PERREWE, P.L., KACMAR, K. M.** - *Strategic Resource Management* - Cap. 1, Harcourt Brace & Company, 1996.
- BRASMOTOR** - *O Futuro sem Fronteiras: A História dos Primeiros 50 Anos da Brasmotor*. - Prêmio, 1996.
- BRASMOTOR** - *Documento referente ao Sistema de Planejamento e Desenvolvimento de Executivos*, 1997.
- DUTRA, J. S.** - *Administração de Carreiras - Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas* - Editora Atlas, São Paulo, 1996.
- FIGUEIREDO A. R.** - *Vantagem Competitiva Sustentável Por Meio da Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Um Estudo Exploratório* - Dissertação apresentada à Universidade Mackenzie, São Paulo, 1998.

- FISCHMANN A. A.** e **ALMEIDA M.I.R.** - *Planejamento Estratégico na Prática* - Atlas, São Paulo, 1993.
- FOMBRUN, C. TICHY, N.M.** e **DEVANNA, M.A.** - *Strategic Human Resource Management* - Cap. 3, John Wiley & Sons, New York - EUA, 1984.
- GAJ L.** - *Administração Estratégica* - Ática, São Paulo, 1993.
- OLIVEIRA D.P.R.** - *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas* - Atlas, São Paulo, 1993.
- ORLINKAS, E.** - *Consultoria Interna de Recursos Humanos* - Makron Books, São Paulo, 1998.
- SAVIOLI, N.** - *Carreira - Manual do Proprietário* - Qualimark Editora, Rio de Janeiro, 1991.
- WOOD, S.** - *Administração Estratégica e Administração de Recursos Humanos* - Revista de Administração da USP, Vol. 27(4), Outubro/Dezembro, 1992.