

Alinhamento da Gestão de Pessoas à Estratégia Organizacional

Josivania Silva Farias

josivania@unb.br

Universidade de Brasília – UnB

Eliane Bruna Oliveira dos Santos Senna

elianebruna@yahoo.com.br

Universidade de Brasília - UNB

Resumo

Este estudo buscou identificar os principais fatores restritivos ao alinhamento da Gestão de Pessoas à estratégia organizacional, na ótica de gestores. A pesquisa descritiva foi desenvolvida através da análise documental e do estudo de caso em uma empresa de médio porte do setor bancário do Distrito Federal, sendo entrevistadas seis gerentes da área de Gestão de Pessoas. Alguns documentos da empresa foram analisados: Manual do Planejamento Estratégico; documentos históricos dos planos relativos aos anos 1990 a 1998, resoluções internas que dispõem sobre os planos estratégicos, o plano estratégico de 2005 a 2007 e o plano de ações de 2006 a 2008. Como se trata de um estudo transversal, a coleta de dados ocorreu uma só rodada, entre abril e maio de 2007. Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977; FLICK, 2004). A conclusão do estudo sinaliza a necessidade de se repensar a eficácia da comunicação interna da organização.

Introdução

O que poderia garantir a perenidade competitiva de uma organização? Aspectos tecnológicos? Pessoas bem qualificadas? Produtos e serviços competitivos e lucrativos para a empresa? Certamente todos esses elementos são de grande importância e em conjunto, podem garantir a longevidade de uma organização. Porém, todos eles devem estar bem articulados e alinhados para obtenção do sucesso. A preocupação com o alinhamento dos recursos juntamente com a definição de metas devem constar do Planejamento Estratégico da organização.

No caso brasileiro, os efeitos intensificados da globalização verificados a partir de 1990, demandaram da maioria das empresas a necessidade de estarem mais preparadas para atuar no mercado, superar os desafios e atingir seus objetivos. Muitas mudanças ocorreram no mundo a partir dos efeitos de uma economia globalizada, dentre elas o desenvolvimento tecnológico, alterações da demanda de mercado, mudanças políticas e econômicas, internacionalização da economia, criação de aldeias globais e a composição de blocos econômicos.

Diante deste cenário as organizações depararam-se com uma realidade mais exigente. Muitas tiveram de se reestruturar, de mostrarem postura flexível, exigindo-se, ainda, o desenvolvimento de boa capacidade de inovação e adaptação para garantir a sobrevivência.

O setor de serviços e especialmente o de serviços bancários de todo o mundo sofreu profundas transformações com o advento da Globalização. Vasconcelos, Strachman e Fucidji (2003, p.135), sinalizam a pressão exercida pelo mercado da “necessidade concorrencial dos bancos ampliarem sua área de atuação num ambiente globalizado”. Com a desregulamentação e desburocratização, algumas das conseqüências do novo contexto político, econômico e social mundial, as barreiras cambiais e tarifárias impostas pelos países foram diminuindo, dando lugar à entrada de bancos estrangeiros. Assim, em alguns casos, instituições bancárias que eram semelhantes, iam fundindo-se ou sendo adquiridas por Bancos maiores.

Diante disso pôde-se verificar o elevado ambiente de competição em que as instituições passaram a se situar desde então. No Brasil, com a abertura do mercado para investimento do capital estrangeiro no país ocorrida no governo Collor de 1989-1992, houve certa mobilização nas organizações brasileiras em se prepararem para a disputa de mercado. Especificamente nas organizações bancárias, observa-se desde 1988, conforme Larangeira (1997), o aumento do número de bancos, impulsionado pela criação dos bancos múltiplos, caracterizados por instituições com personalidade jurídica própria, contabilidade unificada e com apenas uma autorização do Banco Central integrando diversas atividades financeiras (poupança, crédito pessoal, crédito imobiliário, distribuição de títulos etc.).

Porém, de uma maneira geral, pode-se dizer que desde a década de 60, as organizações têm percebido a necessidade de se posicionarem de forma mais competitiva no mercado. Ansoff (1990) afirma que desde essa época, o ambiente em que as organizações estão inseridas tem sofrido mudanças significativas e cita algumas conseqüências, em especial nas empresas oriundas de países desenvolvidos, tais como: desaceleração do crescimento, decréscimo de rentabilidade e perda de participação no mercado para novos concorrentes. Essas empresas precisariam resgatar sua competitividade e para isso, uma das saídas apontadas pelo autor é o planejamento estratégico.

Ainda que o tema já seja de conhecimento de grande parte de grupos empresariais e acadêmicos, pesquisas como as de Almeida e Albuquerque (1998) e também de Lemos et al. (2004), assinalam a relevância do planejamento estratégico para as organizações, inclusive constatando que este **não tem sido utilizado** de forma sistemática.

Almeida e Albuquerque (1998) realizaram uma pesquisa com 50 pequenas empresas em 1998, que tiveram suas atividades encerradas após 1990. O objetivo era identificar os motivos que levaram ao fechamento dessas empresas. Um dos aspectos levantados na pesquisa era de que havia o uso do planejamento estratégico nas pequenas empresas, mas não de forma sistemática.

Um dos resultados encontrados foi de que apenas 6% utilizavam um planejamento estratégico, porém de forma incompleta, com itens básicos de planejamento ausentes, 18% afirmaram conhecer o potencial de mercado das pequenas empresas e menos da metade, 44%, conhecia o negócio proposto. Isso demonstrou que muitas empresas tinham um planejamento estratégico de maneira informal, o que seguramente prejudicaria o andamento e a sobrevivência das pequenas empresas.

As grandes empresas hoje têm focado na educação corporativa de seus colaboradores e investido nas pessoas como diferencial para garantir sua competitividade. Esse fator justifica a preocupação em criar planos estratégicos para as áreas de Gestão de Pessoas alinhados aos objetivos organizacionais. É fundamental que os subsistemas de Gestão de Pessoas (recrutamento e seleção, plano de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, benefícios, qualidade de vida e saúde no trabalho) estejam integrados e em consonância com os objetivos organizacionais.

Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) defendem a administração estratégica de Gestão de Pessoas enfocando a influência decisiva e duradoura das pessoas na organização. Lucena (1999) também acredita que o planejamento estratégico de Gestão de Pessoas está focado na definição dos destinos da empresa garantindo sua perenidade sob condições de mudança.

Almeida, Teixeira e Martinelli (1993); Dessler (2003) e Milkovich e Boudreau (2000), destacam a relevância da área de Gestão de Pessoas como ferramenta estratégica e competitiva. No entanto, é possível que mesmo diante da necessidade de planos estratégicos para essa área, algumas organizações ainda não o possuam de maneira formal atuando ainda de forma reativa, simplesmente respondendo às diretrizes advindas da alta administração.

Diante destas reflexões iniciais, foi realizado um estudo qualitativo em uma instituição bancária de médio porte estabelecida no Distrito Federal, cujo objetivo buscou **identificar os principais fatores restritivos ao alinhamento da Gestão de Pessoas à estratégia organizacional, na ótica de gestores da área**, com os seguintes objetivos específicos: a) descrever o processo de planejamento estratégico da organização; b) identificar o nível hierárquico dentro da estrutura organizacional da empresa no qual se situa a área responsável pelo planejamento estratégico; c) identificar a participação da área de Gestão de Pessoas na elaboração do planejamento estratégico da organização; d) identificar, levando-se em consideração a estrutura da organização e da área de Gestão de Pessoas, os fatores considerados restritivos ao desenvolvimento de uma visão estratégica para a área de Gestão de Pessoas; e) verificar a existência de alinhamento das políticas e práticas adotadas pela Gestão de Pessoas aos objetivos estratégicos da organização; f) identificar qual o grau de importância concedido pela instituição à área de Gestão de Pessoas, na ótica dos gestores da área.

Planejamento Estratégico

Oliveira (1991, p.62), “define planejamento estratégico como um 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”.

Levando em consideração os níveis hierárquicos de uma organização, o planejamento estratégico pode ser dividido em três níveis: estratégico, tático e operacional. O planejamento em nível estratégico está ligado aos níveis mais altos da administração. O planejamento em nível tático está ligado à estratégia funcional. O planejamento em nível operacional está bastante ligado ao de nível tático. Neste último nível tem-se a formalização do planejamento por meio de documentos escritos das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.

Para Ansoff (1990, p.98) “o planejamento prévio, deliberado e sistemático da estratégia produz desempenho financeiro superior ao de um enfoque não planejado oportunista e adaptativo”.

O que é estratégia?

Segundo Camargos e Dias (2003, p.29), o conceito de estratégia não é único nem definitivo. Sua definição adquiriu vários sentidos, complexidade e abrangência ao longo do desenvolvimento da Administração Estratégica. O autor comenta que esse vocábulo tem sido utilizado “de forma indiscriminada na Administração, podendo significar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, todo o posicionamento em seu ambiente, até toda a alma, a personalidade e a razão existencial de uma organização”.

A palavra estratégia tem sua origem relacionada às atividades militares. Segundo Oliveira (1991, p. 26), na Grécia Antiga significava “tudo aquilo que o general fez”. Esse termo

passou a designar também os movimentos políticos e econômicos, cujos objetivos eram melhores mudanças para a vitória militar. (STEINER, 1969 apud OLIVEIRA, 1991).

Porter (1996) define estratégia como a integração de um conjunto de atividades na empresa. Para ele seu sucesso está vinculado à capacidade da empresa de fazer muitas coisas de forma integrada.

Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (1999, p.104) propõem definições variadas para estratégia, quais sejam: a) estratégia é planejamento; b) estratégia é modelo - padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo; c) estratégia é posicionamento - lugar escolhido para determinados produtos para determinados mercados; d) estratégia é perspectiva; e) estratégia é armadilha - manobra específica destinada a desestabilizar um concorrente.

Ainda que fossem colocadas nesse referencial todas as definições do termo, a grande maioria estaria relacionada com objetivos, missão, resultados, competitividade, desempenho entre outras (CAMARGOS e DIAS, 2003).

As pessoas e a competitividade organizacional

As pessoas são mais importantes que a própria organização. Amigo e Toledo (1998) abordam o conceito das competências essenciais, cunhado por Gary, Hamel e C. Prahalad, como base da vantagem competitiva. Entende-se por competências essenciais, o conhecimento coletivo da organização, podendo-se destacar as formas de coordenação das habilidades de produção e a integração de correntes e tecnologias. Por não se tratar de ativos físicos, não possuem a característica de dissiparem-se com o passar do tempo. Essas competências, à medida que são compartilhadas, são reforçadas na organização.

Souza (2005) defende que o talento intelectual de uma empresa é um importante elemento de competitividade e que o talento de uma empresa é a soma de seus talentos individuais. Com base nessa afirmação, é trazida a idéia de Milkovich e Boudreau (2000), de que a vantagem competitiva sustentável é originária de uma visão de organização baseada em recursos, que compreendem o capital físico, humano e organizacional. É possível copiar ou comprar as mesmas instalações, equipamentos e tecnologias de uma organização de sucesso. Porém, copiar como se cria a capacidade e a motivação dos funcionários é mais difícil, pois, “os empregados não aparecem em relatórios financeiros e sua contribuição é freqüentemente sutil” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.137). Assim, as pessoas são fonte de vantagem competitiva sustentável. É compreensível por que as áreas responsáveis pela gestão das pessoas nas empresas vêm conquistando, continuamente, maior atenção.

Administração Estratégica e a formulação de um Plano Estratégico

No processo de Administração Estratégica primeiramente são definidos os objetivos de uma organização. Eles podem ser definidos a partir dos resultados da análise *S.W.O.T*: pontos fortes – *Strenghts* - e fracos – *Weakenesses* – da empresa em relação aos seus concorrentes, assim como as oportunidades – *Opportunities* – e ameaças – *Threats* – do ambiente externo. (WRIGHT, KROLL; PARNELL, 2000). Os pontos fracos e fortes de uma organização são resultantes de seus recursos que são compreendidos em gestão de pessoas, organizacionais e físicos.

Com a missão e objetivos gerais da organização definidos com base na análise *SWOT*, parte-se para a formulação de estratégias. De posse das estratégias, passa-se à implementação. A execução é realizada por meio de “uma estrutura organizacional, suas lideranças, sua distribuição de poder e sua cultura” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 26). Por fim, é realizada a avaliação do planejamento estratégico. Esse deve ser controlado e avaliado a fim de que alguns

aspectos possam ser aperfeiçoados. Essa última parte funciona como instrumento de *feedback* e está relacionada as outras partes do modelo estratégico. Esse processo é demonstrado no Quadro 1, a seguir:



Quadro 1 – Adaptação de um de esquema de Wright; Kroll; Parnell,- Fases do Planejamento Estratégico.
 Fonte: WRIGHT, P; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 27

No processo descrito é importante ressaltar a influência da **cultura** e das **lideranças** da organização no momento de implementação das estratégias organizacionais. A cultura caracteriza-se pelo conjunto de valores e crenças compartilhadas pelos empregados de uma determinada corporação. Os valores e crenças determinam os comportamentos e atitudes aceitáveis dentro da organização. “A **cultura** organizacional pode facilitar ou dificultar as ações estratégicas da empresa” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 325).

Em um ambiente de busca pela excelência todos esses elementos trabalham em conjunto para fornecer à organização o que os autores chamam de **vantagem competitiva sustentada**, que conforma já pontuado acima, é consequência da adoção de estratégias que não podem ser facilmente copiadas pela concorrência.

A Gestão de “Pessoas”

Verificou-se que na linha evolutiva dos estudos dos processos de gestão de pessoas, a participação das pessoas enquanto atuantes, parceiras, colaboradoras e que de alguma forma agregam valor à instituição, é renomeada no final do século XX em detrimento do termo “recursos humanos”. Este remetia a um termo pejorativo que nivelava as pessoas no mesmo nível de recursos materiais, financeiros etc.

Gil (2001) aponta essa mudança de nomenclatura de “recursos humanos” para Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão de Capital Humano, ou Gestão Humana conforme intitulado por Seiffert (2005). Para Gil (2001), a manutenção do termo no meio organizacional

deve-se ao fato de que as revisões da literatura sobre o tema e os cursos oferecidos por instituições especializadas têm reforçado seu uso. É possível identificar o movimento de algumas organizações no sentido de valorizar o capital intelectual e os talentos internos na obtenção da sinergia necessária para o seu desenvolvimento. (GIL, 2001).

A Gestão de Pessoas no Brasil

Até 1930, no Brasil, as relações de trabalho não eram regularizadas pela legislação trabalhista. As atividades mais comuns dessa época eram os registros e controle de quantidade de pessoal e folha de pagamento. Nessa época havia uma menor preocupação com a valorização do trabalho e o contador era o principal profissional de Recursos Humanos (RH) (SALLES; NOGUEIRA, 2006). Em 1931 houve a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e em 1943 ocorreu a 1ª edição da CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas. Com essas mudanças, surgiu o departamento de pessoal para cumprimento das exigências legais doravante traçadas.

A indústria automobilística traz algumas inovações tecnológicas, o que marca o período tecnicista. Surge a figura do administrador de pessoal, que substitui o chefe de pessoal. Uma das principais características dessa época é a intensa preocupação com a eficiência/desempenho.

No início da década de 60 surge o gerente de RH e o de Relações Industriais, para cuidar das questões trabalhistas e sindicais (SOUZA, 2005). Na década de 70 as mudanças econômicas demandaram das organizações uma postura sobre o repensar da organização e seus objetivos. Os resultados finais não poderiam ser apenas os lucros (SOUZA, 2005). Nos anos 80 e 90, a revolução tecnológica trouxe impactos significativos. A disseminação das informações, bem como a velocidade com que se propagam, unificaram o mundo. Souza (2005) pontua como o principal valor das organizações “as pessoas”, uma vez que o recurso estratégico desse momento é a informação, e por consequência, o conhecimento. Para que as empresas possam ser reinventadas sob essa premissa –informação e conhecimento -, é preciso que as áreas responsáveis pela gestão de pessoas sejam administradas estrategicamente.

Administração Estratégica de Pessoas

Em todo o mundo, as áreas de “Recursos Humanos” estão se posicionando de maneira mais estratégica nas organizações. Em grande parte delas, o responsável pela área de Gestão de Pessoas reporta-se diretamente ao *Chief Executive Officer – CEO* e o tempo disponibilizado às atividades de natureza operacional tem diminuído nos últimos anos.

Milkovich e Boudreau (2000) lançam um questionamento: Por que planejar a Gestão de Pessoas? Eles apontam que nem sempre as previsões são precisas e alguns empresários vêm-nas como desconectadas da realidade, além de consumirem tempo e dinheiro. No entanto, observa-se em pesquisas que a importância dada ao planejamento estratégico de Gestão de Pessoas é alta por grande parte dos executivos. Esses autores citam uma pesquisa da revista Fortune onde 82% dos executivos entrevistados de 500 empresas, apontaram como “importante” e “extremamente importante” assuntos e custos relacionados a Gestão de Pessoas no planejamento de seus negócios.

Dessler (2003) defende que as estratégias estão cada vez mais dependentes da formação de equipes de trabalho comprometidas. Isso coloca a área de Gestão de Pessoas em papel de destaque no planejamento estratégico da organização.

Milkovich e Boudreau (2000) pontuam que as atividades de Gestão de Pessoas devem funcionar de forma integrada. Dessler (2003) postula que “no plano ideal” a alta administração e o RH atuam de maneira interativa na formulação das estratégias de negócio da organização. Dentro das estratégias da empresa, as atividades de RH (recrutamento, seleção, treinamento,

avaliação) devem ser integradas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000; SILVA, 1999). Se essa integração é implementada com sucesso, ela produzirá competências e comportamentos necessários aos funcionários que contribuirão para a empresa na implementação das estratégias e logro de suas metas de forma eficiente.

O interesse do empregado pode não ser compatível com os da organização. Sendo assim, a responsabilidade das áreas de Gestão de Pessoas nesse novo contexto seria promover a convergência dos interesses dos diversos segmentos: empregadores, patrões e clientes (ALMEIDA, TEIXEIRA e MARTINELLI, 1993; SOUZA, 2005).

Metodologia

Quanto aos fins, trata-se de uma **pesquisa descritiva** por “expor características de determinada população ou fenômeno” (VERGARA, 2000, p. 47). A pesquisa buscou descrever os principais fatores restritivos ao alinhamento da Gestão de Pessoas à estratégia organizacional.

Quanto aos meios é uma **pesquisa documental e estudo de caso**. A pesquisa documental é um tipo de investigação que se utiliza de documentos guardados em órgão públicos, privados ou com pessoas (VERGARA, 2000). O presente estudo utilizou-se de documentos da organização. E como um **estudo de caso** trata de uma análise aprofundada e exaustiva de um ou poucos objetos, de forma a possibilitar o seu conhecimento de maneira ampla e detalhada (GIL, 1999). Além de encaixar-se perfeitamente no objetivo principal dessa pesquisa, o estudo de caso como delineamento da pesquisa, foi escolhido devido ao fato de ser o “elemento base ou ponto de partida para a pesquisa qualitativa” (MAYRING, 2002; FLICK, et al., 2000; apud GUNTHER, 2006, p.202).

Foi visitada a área de Gestão de Pessoas de uma **empresa pública do segmento bancário** do Distrito Federal. Essa organização está há mais de 30 anos no mercado e conta atualmente com mais de dois mil empregados admitidos por concurso público. Trata-se de uma organização de médio porte, de economia mista, formada por ações de ordem pública e privada, cujo acionista majoritário é o governo, adquirindo assim muitas vezes mais características de empresa pública do que de empresa privada.

Foram **entrevistadas seis gerentes da área de Gestão de Pessoas**. O departamento responsável pela Gestão de Pessoas na organização é formado por cinco gerências. Três gerências desempenham funções muito características de Departamento de Pessoal, tais como folha de pagamento, cadastro e sistema de benefícios. As outras duas gerências realizam atividades de promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho e treinamento e desenvolvimento dos empregados.

Os entrevistados eram todos do sexo feminino e, para fins de exposição dos resultados e análise dos dados, **os sujeitos serão identificados como G1, G2, G3, G4, G5 e G6, caracterizando as seis gerentes entrevistadas**.

Alguns **documentos da empresa foram analisados**, tais como: Manual do Planejamento Estratégico da empresa, documentos históricos dos planos estratégicos dos anos de 1990 a 1998, a resolução interna que regulamenta a estrutura do planejamento estratégico, o plano estratégico da organização de 2005 a 2007 e o plano de ações da empresa de 2006 a 2008.

Para **coleta de dados** foram utilizadas as técnicas de **entrevista e análise documental**. Por ser **semi-estruturada** caracteriza-se por um **roteiro** básico, não rígido, podendo ser adaptado pelo entrevistador de acordo com o andamento e interações com os entrevistados (LÜDKE; ANDRÉ, 1986). O roteiro utilizado era composto por 16 perguntas, elaboradas conforme recomendações metodológicas de Lüdke e André (1986) seguindo uma **ordem lógica** entre os

assuntos (dos mais simples para os mais complexos) e aprofundamento gradativo nos temas relativos ao planejamento estratégico de Gestão de Pessoas.

Como se tratou de um estudo **transversal**, os **procedimentos para a coleta de dados** ocorreram em uma só rodada, entre os meses de abril e maio de 2007.

As **entrevistas com os sujeitos da pesquisa** tiveram duração média de 45 minutos. Depois de realizadas, foram transcritas, categorizadas e analisadas com base na análise de conteúdo. Em conjunto com as informações disponíveis nos documentos disponibilizados pela empresa discutiu-se o diagnóstico da área de gestão de pessoas à luz da literatura.

Para análise dos documentos disponibilizados pela empresa, procurou-se observar os seguintes tópicos: 1) Missão e Visão da organização; 2) Valores organizacionais; 3) Etapas do planejamento estratégico adotada pela instituição; 4) Estrutura hierárquica e organizacional; 5) relativa à área responsável pelo planejamento estratégico; 6) Estrutura e localização do Departamento de Gestão de Pessoas na organização.

Quanto ao **roteiro das entrevistas individuais**, foi solicitada aos participantes autorização para **gravar as entrevistas**. Estas **foram transcritas** de forma fiel ao informado pelos entrevistados. O **roteiro de entrevista** contou com alguns **tópicos** básicos, tais como: 1) Área responsável pelo plano estratégico da organização; 2) Participação do RH no plano estratégico da organização; 3) Percepção dos gerentes quanto aos fatores restritivos para implantação de um plano estratégico para área de RH; 4) Percepção dos gerentes quanto ao alinhamento das políticas e práticas de RH à organização e 5) Medidas para que o RH de reativo possa ser ter uma postura pró-ativa.

Concernente à **análise dos dados**, foi utilizada a técnica de **análise de conteúdo**. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo divide-se em três fases: **1) – Pré-Análise:** foram reunidos todos os materiais disponibilizados pela organização e transcritas as entrevistas realizadas; **2) – Exploração do Material:** refere-se às seguintes tarefas: “recorte (escolha das unidades), enumeração (escolhas das regras de contagem) e a classificação (escolha da categoria)” (GIL, 1999, p.165). Para categorização das entrevistas foi utilizada a metodologia proposta por Flick (2004) chamada **Codificação Temática**, bastante usual em estudos comparativos. Como essa pesquisa visa identificar quais os principais fatores restritivos na elaboração e implantação de um planejamento estratégico de Gestão de Pessoas na percepção dos gerenciadores da área de RH, a utilização desse método foi considerada pertinente. Procedeu-se à **codificação aberta**, que conforme Flick (2004) “objetiva expressar dados e fenômenos na forma de conceitos” (FLICK, 2004, p. 189). Esse procedimento visa identificar a definição subjetiva do entrevistado em relação ao assunto tratado na pesquisa. Nesse estudo foram **analisados parágrafo a parágrafo e levantados códigos** (palavras ou seqüência de palavras que representassem conceitos dos conteúdos das falas dos entrevistados) e **categorias** para cada entrevista. Terminada essa fase, realizou-se a **codificação seletiva** onde se elaboraram as “categorias essenciais em torno das quais as outras categorias desenvolvidas” (FLICK, 2004, p. 194) pudessem ser agrupadas.

Por fim, partiu-se para a terceira fase, que é o **3 – Tratamento dos Dados:** Interpretação: Bardin (1977) assinala que a partir do tratamento dado às respostas dos indivíduos, ou seja, a descrição das mensagens, os mesmos serão interpretados. Isto é, **interpretam-se** as informações **atribuindo-lhes significado**.

Resultados

Os resultados serão apresentados conforme a ordem dos objetivos específicos da pesquisa.

O processo de planejamento estratégico da organização:

Verificou-se que a organização estudada elabora seus planos estratégicos desde 1990 até os dias atuais seguindo, basicamente os seguintes passos, apresentados na Figura 1, a seguir:

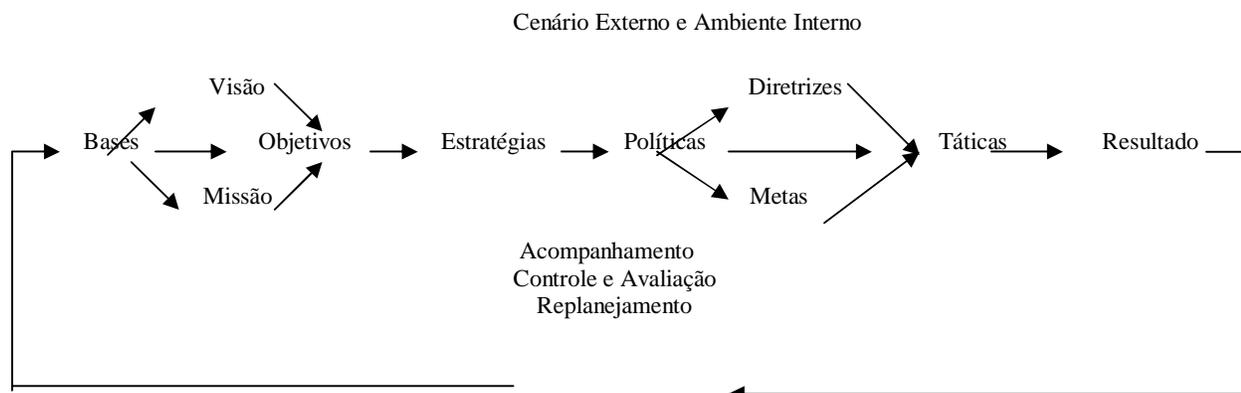


Figura 1 – Fluxograma do planejamento estratégico da organização.

Fonte: Dados fornecidos pela empresa, 2007.

Considerando a documentação disponibilizada pela organização, foi possível verificar que os planos estratégicos da organização dos anos de 1990 a 1999 e do triênio 2006/2008, apresentam metodologia, etapas principais semelhantes à proposta por Wright, Kroll e Parnell (2000). Pode-se com isso estabelecer um quadro comparativo da metodologia utilizada pela organização e da apresentada pelos autores Wright, Kroll e Parnell (2000) no Quadro 2, a seguir:

Metodologia da organização deste estudo	Esquema de Wright, Kroll e Parnell (2000)
Elaboração de Cenário;	Oportunidades e Ameaças do ambiente externo – Análise do macroambiente.
Identificação das ameaças e oportunidades no novo cenário;	Oportunidades e Ameaças do ambiente externo – Análise do macroambiente juntamente com a análise setorial.
Determinação dos Segmentos de mercado a serem atingidos;	Oportunidades e Ameaças do ambiente externo – faz parte da identificação dos objetivos da empresa.
Estabelecimento dos objetivos estratégicos da empresa;	Oportunidades e Ameaças do ambiente externo – formulação dos objetivos organizacionais.
Estabelecimento da contribuição de cada área para o alcance dos objetivos da empresa;	Formulação das estratégias empresariais.
Elaboração dos planos de ação de cada área para o cumprimento dos objetivos da empresa;	Formulação das estratégias de unidades de negócio.
Consolidação dos planos de ação das áreas;	Formulação das estratégias de unidades de negócio.
Elaboração do orçamento;	Formulação das estratégias empresariais?
Apresentação do plano de ajuste e do orçamento para a diretoria	Formulação das estratégias empresariais?
Aprovação do plano de ajuste no Conselho Administrativo;	Formulação das estratégias empresariais?
Sensibilização do funcionário;	Implementação das estratégias no âmbito da liderança, cultura e poder organizacional.
Retroalimentação do plano de ajuste – acompanhamento dos planos de ação de cada área.	Controle estratégico.

Quadro 2 – Quadro comparativo entre a metodologia do planejamento estratégico da organização estudada e a de Wright, Kroll e Parnell (2000).

Fonte: Dados da Pesquisa, 2007.

Pode-se dizer que existe correspondência entre a teoria e a prática organizacional em relação à formulação do plano estratégico da organização. Identificou-se, também, a existência de cartilhas explicativas, confeccionadas a cada triênio e entregues aos funcionários. O *layout* das cartilhas, a linguagem e as ilustrações objetivavam uma fácil compreensão por parte do empregado e seu envolvimento no plano estratégico da organização.

No plano estratégico de 2005/2007 e 2006/2008 pôde-se observar que foram utilizadas as quatro perspectivas da ferramenta de controle Balanced Scorecard – BSC. O plano foi organizado por perspectiva financeira, dos clientes, processos internos e competências internas que correspondem à aprendizagem e crescimento, conforme proposto por Kaplan e Norton (1997).

No entanto, verificou-se que no plano estratégico disponibilizado na Intranet do banco com a Análise *SWOT*, as diretrizes, os planos de ação e os responsáveis pelas ações, os indicadores de desempenho não são claros e nem estão destacados para que os empregados possam acompanhá-los. Razões que podem dificultar a compreensão e o envolvimento do funcionário no processo.

Nesse sentido é possível estabelecer uma conexão com alguns relatos das entrevistas individuais. A **Categoria 2 - Percepção sobre plano estratégico** da organização, refere-se à maneira como os gerentes de RH percebem o planejamento estratégico da organização. Na visão de três gerentes entrevistadas, a percepção desse planejamento não parece muito clara. Foi identificada a percepção de que a empresa não se preocupa em planejar e ter objetivos e metas de forma clara e definida. A seguir o relato da entrevistada G5 ilustra essa percepção:

“(...) **não tem um planejamento estratégico** realmente consolidado com uma ferramenta como um BSC, por exemplo, para o Banco, (...) com metas definidas, com indicadores definidos claramente. (...) **não tem indicadores claros**, criados para planejamento estratégico, para que a empresa inteira esteja envolvida de forma ampla. (...) **Se eu não sentar com a minha equipe e disser o que é que está no planejamento estratégico eles nem sabem o que é que tem de planejamento estratégico. O Banco divulga amplamente? O Banco coloca isso na mídia amplamente?** Não, fica só o gerente sabendo o que é o planejamento estratégico. **Não tem uma mídia de divulgação. Se eu não falar para minha equipe o que tem de planejamento eles não sabem.** Aliás, na verdade a equipe inteira reclama que a gente não tem planejamento no Banco, os próprios colaboradores reclamam. Eles não enxergam. Tudo é a toque de caixa. (...) Não sei se é porque eu trabalho aqui há 14 anos tudo é a toque de caixa. (...)”

(Entrevistada G5)

Depoimento como este pode deixar parecer que a divulgação do plano estratégico da organização não é totalmente eficaz, pois textualmente afirma que a empresa não possui uma “mídia de divulgação” para repassar à organização informações como metas, diretrizes e objetivos organizacionais, chegando a exemplificar que seus colaboradores apenas têm conhecimento porque ela repassa essas informações. Com esse elemento de comunicação interna comprometido, é possível que as decisões no âmbito dos projetos para alcance dos objetivos estabelecidos, sejam tomadas de maneira isolada e sem comunicação com os demais departamentos e unidades conforme colocado pela entrevistada G4:

“(...) **não se tem uma visão de que é importante se trabalhar, (...) em conjunto, onde o que eu vou fazer vai ter repercussão na outra área.** E aí então tenho quase 20 anos de Banco e sempre foi assim. As decisões são tomadas isoladamente como se os departamentos não fizessem parte da mesma empresa (...)”

(Entrevistada G4)

Essas percepções contradizem as informações colhidas na análise documental onde se verificou um cuidado da empresa no período de 1990 a 1999 em fazer cartilhas explicativas, com desenhos, esquemas e explicações de termos relativos à área de planejamento. É possível que de alguma forma, os empregados não estivessem totalmente envolvidos no planejamento, seja na concepção ou na implementação, pois, como se pode ler em mais um depoimento da gerente G4: “Não sei se é porque eu trabalho aqui há 14 anos tudo é a toque de caixa”; “Nunca vi planejamento no Banco. Surge uma idéia mirabolante e todo mundo vai atrás é mais ou menos assim” (entrevistada G4).

É possível que essa visão esteja destoante das informações documentais porque nos últimos três anos, o plano estratégico da organização esteve disponível apenas em meio eletrônico (Intranet). Passa-se a idéia de que a tecnologia ao invés de facilitar o acesso ao conhecimento, limitou-o de certa forma, pois no dia a dia organizacional, as pessoas envolvem-se em atividades rotineiras e deixam passar despercebidas essas informações. Como de fato não existem campanhas institucionais sensibilizando o corpo funcional a envolver-se no planejamento essa memória pode correr o risco de se perder.

O status da área responsável pelo planejamento estratégico na hierarquia organizacional

Foram estudados o organograma da instituição e uma resolução interna que regulamenta o modelo de gestão do planejamento estratégico na organização. De acordo com a resolução interna a área responsável pelo planejamento estratégico da organização é um comitê, denominado “Comitê Gestor”. Esse comitê é formado pelo Diretor da diretoria responsável pelo controle e planejamento organizacional, o Gerente Executivo do departamento responsável pelo planejamento e controles internos e os titulares de todos os departamentos da organização, excetuando-se o departamento responsável pela auditoria do banco.

Verificou-se que o Comitê Gestor do planejamento estratégico da organização está uma linha abaixo de uma diretoria e uma acima dos departamentos. Se o Comitê Gestor talvez estivesse acima da Diretoria à qual está vinculado e paralelo à presidência, em *status* de “*staff*”, provavelmente seu grau de importância e de visibilidade seria maior na organização. O que se pode entender de um desenho como o apresentado na análise documental é que a área de planejamento está sob a responsabilidade (dentre as cinco diretorias) daquela diretoria à qual está vinculado diretamente. Talvez se estivesse em posição de assessoria à presidência, como função de assessoria (*staff*) sua importância estratégica poderia ser maior.

A participação da área de Gestão de Pessoas na elaboração do plano estratégico da organização

A **Categoria 4** de análise dos dados responde ao objetivo de identificar a participação do RH no planejamento estratégico da organização.

Identificou-se por meio do relato da entrevistada G1, participante mais ativa do planejamento estratégico da organização, que de forma resumida a participação do RH nesse processo se dá através do levantamento de sugestões de cada gerência à gerência executiva, que por sua vez repassa durante as reuniões com o comitê de planejamento e demais departamentos do Banco, as sugestões relativas ao Departamento de Gestão de Pessoas. Essas informações são compiladas diante da análise de cenário e de ambiente interno realizada pela área de planejamento e assim são estabelecidas as diretrizes do planejamento estratégico. Devido ao pouco período de tempo para realizar o levantamento de possíveis ações de cada área do Banco para o planejamento estratégico da organização, não se tem oportunidade de se discutir o que

realmente é pertinente para cada área ficando algo muito a critério da percepção da área de planejamento estratégico sobre o que deve ser colocado no plano.

Observou-se ainda que grande maioria das gerentes afirmou que a participação do RH na elaboração do planejamento estratégico da organização é insuficiente, superficial e mínima, conforme pode ser observado no relato a seguir:

“ A participação é mínima. Infelizmente é a postura da empresa de não colocar o talento humano, o recurso humano como recurso mais importante (...) Normalmente é acionado o primeiro escalão. A gerente executiva faz uma reunião conosco para dar idéias, o que acha que tem que melhorar etc. Algumas poucas vezes as gerentes de área foram ouvidas na questão do que achava que deveria efetivamente constar no Planejamento Estratégico, mas normalmente a gente recebe o planejamento estratégico pronto. E aí a gente tem que fazer o que está no planejamento. Muitas vezes com certeza a gente concorda com algumas coisas, mas eles não foram feitos com base em estudos com dados no Departamento de Gestão de Pessoas.”

(Entrevistada G3)

O referencial teórico deste trabalho assinala que quando as empresas reconhecem o valor das pessoas, sua possibilidade alcançar vantagem competitiva deve se traduzir em capacitação e na valorização de seus colaboradores. Assim, o RH passa a ser “estratégico”. Porém, se a empresa percebe o RH apenas como operacional, realizando serviços burocráticos e característicos de um Departamento de Pessoal – DP, as chances de o RH se fazer ouvir junto à administração corporativa como peça estratégica são bem menores.

Fatores restritivos ao alinhamento da área de RH à estratégia organizacional

Em resposta a esta questão serão consideradas duas categorias, a saber: A **categoria 5** diz respeito à maneira como as gerentes de RH percebem quais são os fatores restritivos para formulação e implementação de um plano estratégico para área de Gestão de Pessoas e o alinhamento deste à estratégia global, corporativa. A **Categoria 6** identifica quais medidas poderiam ser tomadas para mitigar o problema.

Muitos foram os fatores considerados restritivos, porém dois dos que mais se destacaram foram: liderança e cultura. O elemento liderança pode ser observado nos seguintes relatos:

“(...) questão (...) de patrocínio do próprio diretor”
(Entrevistada G1)

“(...) falta de um modelo de gestão por parte da diretoria (...) porque é muito isso mesmo... a gente trabalha muito em função de como cada diretoria determina uma forma de ação para seus departamentos e cada departamento age de uma forma diferente, então não existe uma unificação. Então acho que isso é o mais restritivo.”
(Entrevistada G2)

“Eu acho que o fato da diretoria mudar a cada 4 anos, ser indicada pelo governador, pela política, isso atrapalha bastante (...)”
(Entrevistada G3)

Os três relatos remetem à idéia de influenciar pessoas. O primeiro trata da questão do respaldo da diretoria, provavelmente no sentido de “abraçar” as idéias e ações do RH. A entrevistada G2 refere-se à necessidade de existir um modelo único de gestão, com normas e formas de ação mais definidos a fim de haver um só entendimento nas práticas gerenciais. E a entrevistada G3 traz uma percepção de dificuldade de lidar com aspectos externos à organização em relação às trocas de governo, pois o fato de se ter influência política dentro da organização atrapalha de certa forma os andamentos dos processos organizacionais.

Outro elemento citado por mais de uma entrevista foi a cultura como pode se ver nos relatos abaixo:

“Cultura. Acho que a cultura do próprio departamento de gestão de pessoas ainda é assim de ser operacional de está muito burocratizado ainda. A segunda coisa que a gente não está muito informatizado. Então efetivamente a gente tem ainda muitas atividades operacionais para serem feitas”

(Entrevistada G3)

“(...) Bem, eu acho que não sei se é um problema da nossa área, eu diria que é uma cultura da empresa. Talvez até uma cultura brasileira mesmo. A gente não tem uma cultura de planejamento. (...) Eu acho que primeiro é a gente ter muito claro qual é o papel da área de RH. Na minha visão hoje o RH não assume o seu papel real. Ele não tem a força e a influência que deveria ter na empresa. Eu vejo nossa área muito como executora.”

(Entrevistada G4)

A cultura exerce grande influência no planejamento estratégico da organização. Wright, Kroll e Parnell (2000), assinalam que as mudanças estratégicas devem estar alinhadas às mudanças correspondentes na cultura da organização, sob pena de as organizações terem suas estratégias fracassadas. Nos relatos supramencionados, pode-se observar a questão da cultura relativa à percepção dos próprios gerentes de RH, que se vêem como executores, *operacionalizadores*. Assim, uma entrevistada (G4) extrapola para a cultura brasileira o hábito de não planejar.

Por fim identificou-se a necessidade de haver uma conexão – alinhamento - entre o plano estratégico da organização e os planos de RH para que estes últimos tenham sucesso:

“(...) eu acho estranho a gente ter um planejamento estratégico para uma área restrita se não estiver conexo com o planejamento estratégico da empresa. Tem que estar conexo. (...) Se existisse um planejamento estratégico com indicadores definidos, claros e o empregado lá da ponta tendo acesso, sabendo que o que diz respeito a sua área é de interesse dele e ele envolvendo-se atingindo a meta ganharia um prêmio na participação, sei lá.. Entendeu? Seja um prêmio em dinheiro, seja um prêmio de folga, seja um prêmio de férias a mais... Não sei.. Assim seria perfeito.”

(Entrevistada G5)

Pelo fato de não possuírem ou não conhecerem claramente os indicadores de *performance*, as gerentes entrevistadas não se mostraram totalmente envolvidas e familiarizadas com a estratégia organizacional, pois as ações que executam no dia a dia são, segundo os depoimentos, *operacionais* que são *desconexas do plano estratégico* da empresa.

Como formas de minimizar os fatores restritivos apontados pelas gerentes, foram sugeridas: mudança cultural, informatização da área de Gestão de Pessoas (RH) para que os trabalhos operacionais sejam minimizados e a área tenha, assim, maior disponibilidade para “pensar estrategicamente”, tornando-se capaz de propor ações para a administração corporativa. Uma das entrevistadas colocou a necessidade de uma reestruturação organizacional para que os novos processos possam acompanhar o ajuste cultural e estratégico necessário à organização, em sua percepção.

A importância de se ter um RH que trabalha com práticas alinhadas aos objetivos da organização reside na importância de contribuir para o crescimento e contentamento das pessoas dentro da empresa, que no caso deste estudo, parece não acontecer de modo satisfatório.

Grau de importância concedido pela instituição à área de Gestão de Pessoas

Pôde-se perceber que a visão de todas as seis gerentes entrevistadas, em relação à área de Gestão de Pessoas, é de que é bastante *executora*. As atividades estão muito mais voltadas

para a execução de tarefas urgentes a “toque de caixa”, do que de ações previamente planejadas, de caráter mais pró-ativo, conforme pode ser observada no Quadro 3 a seguir:

Respondentes	Categoria 3 - Percepção sobre o Departamento de Recursos Humanos na Organização
G1	“Hoje trabalhamos única e exclusivamente na reação. Eu acho que pouquíssimas são as ações na área de RH que são pró-ativas.”
G2	“(…) a gente está nessa cultura de que não existe um modelo definido de gestão e que não tem normas de RH pré-estabelecidas... quer dizer, temos algumas normas, mas muitas vezes elas são quebradas, entende? Então por conta disso eu acho que acaba que fica um pouco fragilizado nosso sistema de RH”
G3	“(…) <i>muitas pessoas ainda têm a visão do operacional e não de estratégia de recursos humanos</i> ”
G4	“Eu vejo nossa área muito como executora ”
G5	“(…) Se o RH não for unido, como é que vai unir as pessoas do Banco? Mas aqui já foi pior, agora já melhorou muito. É uma postura também da gerente executiva de confraternizar as gerências, de juntar todos (...)? ”
G6	“(…) a gente tenta provocar algumas ações. Às vezes não são ouvidas. Acho que até um pouco por isso, a gente tenta, propõe, mas... Aí termina que o que vem de cima a gente cumpre, a gente faz. ”

Quadro 3 – Categoria 3 - Percepção sobre o Departamento de Recursos Humanos na Organização

Fonte: Dados de Pesquisa, 2007.

Dentre os temas já colocados como propor projetos à diretoria, mudança de cultura, respaldo da diretoria, houve uma resposta que importa ser destacada. Uma entrevistada citou a necessidade de *parceria interna*. A parceria interna colocada pela G5 refere-se à *visão sistêmica* necessária à área de RH. Isso é fundamental para que o RH como um todo possa trabalhar canalizando forças em uma só direção, contribuindo para valorização não só do departamento como um todo, mas para o desenvolvimento da organização.

Considerações finais

Percebeu-se que embora a organização já venha trabalhando há vários anos com planos estratégicos, o seu esforço de divulgação talvez não esteja na melhor *performance*, uma vez que pessoas do nível gerencial atestam desconhecimento de indicadores, metas estratégicas etc. Se vêem, em muitos casos, como meras “executoras” de planos, não se sentindo, enquanto gestores de RH, como “parte da estratégia” global da organização. Isto talvez sinalize a necessidade de repensar a eficácia do processo de comunicação interna da organização, pois parece configurar-se como um dos maiores fatores restritivos ao alinhamento da área de Gestão de Pessoas da empresa estudada à sua estratégia corporativa.

Recomenda-se que sejam feitos trabalhos de integração e sensibilização com as gerências do RH para que sua percepção seja modificada, enriquecida, a fim de se poderem iniciar os primeiros passos para a solução da evidente necessidade de alinhamento estratégico da função de RH.

Referências:

- ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente **Recursos Humanos?** *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 2, p. 12-24, mar./abr.1993.
- ALMEIDA, M.I.R.; ALBUQUERQUE, D.T. Por que muitas pequenas empresas trilham o caminho do fracasso. In: **III SEMEAD**, São Paulo, 1998.
- AMIGO, R.J.R; TOLEDO, G.L. Privatização, Orientação de Mercado e Competitividade na Indústria Siderúrgica Brasileira. In: **III SEMEAD**, São Paulo, 1998.
- ANSOFF, H.I. Conceito de Estratégia. In: _____. **A Nova Estratégia Empresarial**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1990. cap.6.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Edições 70 Ltda. Lisboa, 1977. p. 27-45.

CAMARGOS, M.A.; DIAS, A.T. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese teórica.** In: **Caderno de Pesquisas em Administração.** São Paulo, v. 10, nº1, janeiro/março 2003.

DESSLER, G. **Administração de Gestão de Pessoas.** 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GUNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a questão? **Psicologia Teoria e Pesquisa.** Brasília, v. 22, n. 2, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722006000200010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 Feb 2007. Pré-publicação. doi: 10.1590/S0102-37722006000200010

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. **P.A estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LARANGEIRA, Sônia M.G.. Reestruturação Produtiva no Setor Bancário: a realidade dos anos 90. **Educ. Soc.,** Campinas, v. 18, n. 61, 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301997000400006&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 01 Mayo 2007. Pré-publicação.

LUCENA, M.D.S. **Planejamento de Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 1999.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.L. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** 6.reimp. São Paulo: EPU, 1986, cap. 3.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. Todas as partes do Elefante. **Revista HSM Management,** São Paulo, ano 2, n. 12, p.100-108, jan./fev. 1999.

_____. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, Michael (1996). **Business O que é Estratégia? Administration Harvard Business School, em Boston, Massachusetts.** www.hbs.edu/bios/mporter.html.

ROWE, W. G. Liderança Estratégica e Criação de Valor. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 42, nº 1, p.7-19.

SEIFFERT, P.Q. Gestão Humana e Capital Intelectual. In: **Gestão Humana para o Século XXI: Um Ensaio na Embraer S.A.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. cap. 1.

SOUZA, L.L. **A Teoria da Relatividade na Gestão de Pessoas: uma nova visão para gerenciar pessoas com foco no crescimento das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VASCONCELOS, M.R; STRACHMAN, E.; FUCIDJI, J.R. Liberalização e Desregulamentação Bancária: Motivações, conseqüências e adaptações. **Nova Economia, Belo Horizonte 13 (1), 101-140. Janeiro-junho de 2003.**

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000. Cap. 4, p.46-53.

WRIGHT, P; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.