

Estratégia em Organizações e o Processo Estratégico de Gestão de Pessoas

CLAUDIANE REIS DA PAIXÃO

Universidade Nove de Julho
claudianereis@uol.com.br

AMÉLIA SILVEIRA

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA
ameliasilveira@gmail.com

SABRINA DO NASCIMENTO

UNOESC
sabnascimento@gmail.com



ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES E O PROCESSO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS

Resumo

Estudos sobre estratégia em organizações têm ocupado espaço nas discussões empresariais, acadêmicas e na literatura do tema. Nesse contexto, o constructo de estratégia e a estratégia de gestão de pessoas se relacionam. Por sua vez, para analisar o alinhamento entre o programa de desenvolvimento da carreira profissional e a gestão estratégica de pessoas realizou-se uma pesquisa qualitativa, exploratória, de estudo de caso no Grupo Usiminas. O programa “Avançar” foi objeto de análise. Foi delineado para alavancar o desenvolvimento de 144 colaboradores como advogados, engenheiros e administradores, categorias com elevada perda de talentos e desligamento pela falta de perspectivas na organização. Os resultados evidenciam que o programa possui alinhamento com a gestão de recursos humanos. As evidências são consonantes com o modelo de Becker, Huselid & Ulrich (2001). A organização pretende continuar com pesquisas no desenvolvimento do programa “Avançar”.

Palavras-chave: Estratégia em Organizações. Gestão Estratégica de Pessoas. Gestão da Carreira Profissional.

Abstract

Studies of strategy in organizations have occupied space in the business discussions, academic and in the literature of the subject. In this context, the strategy construct and the strategic people management are related. In turn, to analyze the alignment between the professional career development program and the strategic management of people, a qualitative, exploratory, case study was carried out in the Usiminas Group. The "Avançar" program was the analyse object. It was designed to leverage the development of 144 collaborators such as lawyers, engineers and administrators, categories with high talent losses and disengagement due to lack of perspectives in the organization. The results show that the program is aligned with human resources management. Evidence is consonant with the model of Becker, Huselid & Ulrich (2001). The organization intends to continue research in the development of the "Avançar" program.

Keywords: Strategy in Organizations. Strategic People Management. Professional Career Management.



1 Introdução

A realidade das organizações modernas faz parte de um ambiente competitivo em constante processo de transformação. Por sua vez inserida no contexto social e econômico de um país, e em contínua evolução e mudança. Para Albuquerque (2002) essa transformação foi uma das características marcantes do ambiente empresarial no Brasil e no mundo. Tais mudanças organizacionais, no ambiente empresarial ou na sociedade, foram profundas e ocorreram em ritmo acelerado nos últimos anos. Um dos reflexos dessas modificações ocorreu nas organizações. E, no que tange ao aumento do nível de qualificação e do conhecimento exigido dos profissionais, com implicações diretas na gestão de pessoas e nos modelos utilizados em sua administração. Por outro lado, a preocupação com a estratégia, conforme apontou Albuquerque (2002), tem ocupado um espaço nas discussões empresariais, seja nos debates acadêmicos ou na literatura de administração. Essa percepção é compartilhada por outros pesquisadores do tema. (Schuler & Jackson, 1987; Huselid, 1995; Delery & Doty, 1996; Martín-Alcázar, Romero-Fernandez & Sanchez-Gardecky, 2005; Leite & Albuquerque, 2009).

Para tanto, a estratégia em organizações está vinculada com as metas e objetivos das empresas, no longo prazo. E são estabelecidos pela sua escala de negócio, o seu nível de envolvimento, a contribuição econômica e não econômica para com seus colaboradores, acionistas e a comunidade em geral. (Andrews, 1998). Ressalta-se que essa preocupação com os estudos acerca da estratégia tem ocupado espaço nas discussões empresariais, acadêmicas e na literatura do tema. O constructo de estratégia e do gerenciamento estratégico de pessoas está vinculado à competição nos níveis local, regional e global, bem como à revolução tecnológica e do conhecimento.

Por outro lado, o termo “estratégia” tem sido utilizado com sentidos distintos. Ora traduzindo expectativas e anseios, ora ações prescritivas e deliberadas, ora expressando a perplexidade dos atores sociais diante da abrangência e da velocidade das mudanças no ambiente e de seus impactos sobre a gestão das organizações. Desta forma, as definições de estratégia são diferentes em cada perspectiva, sendo que cabe ao pesquisador, ao realizar uma pesquisa, estabelecer a vertente teórica que embasará seus estudos (Villar, Walter & Braum, 2017).

Esta pesquisa filia-se à vertente da gestão estratégica de pessoas. Busca analisar o alinhamento de um programa de desenvolvimento para a carreira profissional, dos cargos não gerenciais, com as políticas e as práticas da gestão de pessoas. Como objetivos específicos volta-se para: a) identificar o delineamento do programa de alavancagem da carreira profissional, no estágio de implantação; b) reconhecer as políticas e práticas de gestão de pessoas, adotados sob a ótica dos modelos teóricos na concepção da gestão estratégica de Recursos Humanos (RH) (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001); c) e distinguir as políticas e práticas de RH configurados na concepção da gestão estratégica do comprometimento (Albuquerque, 1999, 2002), que contribuem para o delineamento de programas de alavancagem da carreira profissional.

2 Estratégia em Organizações e a Gestão de Pessoas

A administração estratégica se configura como “um processo amplo que permite à organização procurar atingir o seu propósito ao longo do tempo. Esse processo abrange a visão, a formulação e a implementação, bem como o *feedback* contínuo e a avaliação dos resultados” (Albuquerque, 2002, p. 40). Assim, administrar e gerir pessoas passou, cada vez mais, para ser entendido como uma gestão estratégica fruto de uma evolução do conceito de administração de recursos humanos (Guest, 1987; Legge, 2006; Bohlander & Snell, 2009).

O campo da estratégia empresarial representa uma temática relativamente recente na administração. Seus primeiros passos foram dados nas décadas de 1960 e 1970, tendo apresentado um notável desenvolvimento na década de 1980 e, principalmente, nos anos 1990. A partir de



então a área de gestão estratégica, notadamente a gestão estratégica de pessoas passou por novos rumos e diretrizes que a caracterizaram, não mais como área de recursos humanos, nem mesmo como apenas a área de gestão de pessoas. Ao contrário, passou a adotar a nomenclatura de gestão estratégica de pessoas. Essa passagem foi gradativamente constituída junto às organizações e aos indivíduos, no decorrer dos últimos vinte anos, ou seja, a partir dos anos 90.

Segundo Leite e Albuquerque (2009) a compreensão do significado da gestão estratégica de pessoas correspondeu à personalização das relações anteriormente interpessoais, o que implicou uma revisão dos modelos mecanicistas e reducionistas com os quais as organizações administravam seus recursos, dentre eles os recursos humanos, ao longo dos anos. Nessa nova configuração, ainda de acordo com os autores, os desafios passaram pela conquista e retenção dos profissionais de talento. Por isso, mantiveram-se importantes a interação, o alinhamento e uma atuação compartilhada dos objetivos pessoais com os propósitos organizacionais, bem como o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Historicamente foram identificadas pesquisas quanto à compreensão das questões ligadas às organizações, à gestão de pessoas e demais temas correlatos ao assunto. Leite (2008) apresentou um histórico acerca dos estudos organizacionais desde o século XVIII. Segundo a pesquisadora, em 1776, Adam Smith demonstrou que a divisão do trabalho aumentava a produtividade porque melhorava as habilidades e a agilidade de cada trabalhador, economizava o tempo despendido nas modificações de tarefas, estimulando outras invenções que ajudariam a mão de obra. Segundo a autora, essas descobertas podem ter “aberto a senda para os estudos organizacionais, como se apresentam nos dias atuais” (Leite, 2008, p. 27).

Outros estudos acerca da história sobre as organizações foram retratados por Leite (2008) e, conforme sinalizado pela autora, têm em comum a contribuição para o estudo das atuais políticas de gestão de pessoas. A apresentação das origens, evoluções e as conceituações ligadas à administração de recursos humanos e à gestão de pessoas que culminaram no delineamento da gestão estratégica de pessoas foram estudadas teórica e empiricamente por diversos pesquisadores (Fleury & Fischer, 1992; Bertero, Caldas & Wood JR., 2005; Lengnick-Hall *et al.*, 2009; Lacombe & Albuquerque, 2008; Leite & Albuquerque, 2011; Parolin & Albuquerque, 2011).

Uma das questões mais delicadas na relação da pessoa com a organização é aquela relativa ao seu futuro profissional, assim como a crescente necessidade da organização para envolver os colaboradores obtendo maior comprometimento junto aos seus propósitos. Esse fato tem levado de um lado, a uma reflexão teórica e profunda sobre a administração de carreiras, como um instrumento para conciliar expectativas de desenvolvimento da organização e à expectativa de crescimento profissional e pessoal de seus colaboradores. De outro lado, têm levado as organizações mais modernas a estabelecerem processos de gestão compartilhada de carreira, em que as pessoas são responsáveis por seu planejamento de carreira e a organização pelo gerenciamento de oportunidades. (Arthur, 1996; Hall, 1996; Dutra, 1996, 2011; Lacombe & Chu, 2006).

Um modelo de gestão de pessoas pode ser delineado a partir de três dimensões: a movimentação, o desenvolvimento e a valorização. A carreira profissional faz parte da dimensão “desenvolvimento”. O progresso na carreira deve ser avaliado pela ampliação do espaço ocupacional e pela capacidade de entrega de resultados em maiores níveis de complexidade. Uma análise completa da carreira deveria levar em consideração três aspectos: o *subjeto* que trata da percepção e do autogerenciamento da carreira; o *objeto* que cerca os resultados concretos conquistados na carreira, a exemplo, da remuneração e o *aspecto do próprio desenvolvimento* que corresponde à capacidade de atuar em níveis crescentes de complexidade (Dutra, 2011). Esse aspecto do *desenvolvimento* materializa progressos na carreira, sem necessariamente passar por movimentações verticais ou ainda com movimentações laterais, uma vez que dependendo do contexto, as organizações oferecem poucos níveis para a ascendência vertical. E para viabilizar essa vertente, as organizações podem implantar programas que aceleram o desenvolvimento profissional, atendendo às



questões subjetivas de crescimento e de aprendizado para o autogerenciamento da carreira e às questões objetivas focadas nos resultados da organização.

Administrar e gerir pessoas passa, cada vez mais, por uma gestão estratégica, fruto da evolução do conceito de administração de recursos humanos. Na concepção do referido autor existem duas estratégias básicas de recursos humanos – a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas “parceiros no trabalho, nos quais a organização deve investir para conseguir melhores resultados organizacionais” (Albuquerque, 2000, p. 39). Esses modelos têm sido analisados pelo autor desde os anos de 1990.

Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2008) sugeriram que grande parte da pesquisa em gestão de pessoas se baseia no pressuposto básico da teoria comportamental. Tornam a interação entre as pessoas como elemento-chave das estratégias de gestão de pessoas e como moderador potencial de seus efeitos sobre o desempenho. Esses autores consideraram que a gestão de recursos humanos começou a ser considerada uma ampla função, que abrange estratégias, políticas, práticas e filosofias globais de gestão de pessoas.

Albuquerque (1999) tem sinalizado a importância do fator humano e das estratégias de gestão de recursos humanos como fatores de competitividade organizacional, a partir de um novo paradigma de relações de trabalho e gestão de recursos humanos que contribuiu para tornar as organizações mais competitivas. Na Concepção Tradicional, o foco está no cargo e no trabalho em curto prazo. O funcionário é contratado para um cargo ou conjunto especializado de cargos. A política de treinamento visa o aumento do desempenho na função atual. As carreiras são rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos. A política salarial também é focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles. Esta visão corresponde ao modelo retratado mais recentemente como sendo a estratégia de controle.

Por outro lado, na Visão Transformada, o foco é no encarecimento flexível e no trabalho em longo prazo. O funcionário é contratado para uma carreira longa na organização. A política de treinamento visa preparar o empregado para as funções futuras. As carreiras são flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras. A política salarial é focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis. Esta visão corresponde ao atual modelo apresentado pelo autor como sendo a estratégia de comprometimento.

Quando tomada a teoria comportamental como base para pesquisa em gestão de pessoas, observa-se que a trajetória evolutiva da transformação da administração de recursos humanos para a gestão estratégica de pessoas continua despertando interesse de pesquisadores brasileiros, a exemplo de Lacombe e Chu (2006), Mascarenhas, (2008), Leite e Albuquerque (2009), Leite e Albuquerque (2010), Tanure, Evans e Cançado (2010), Leite e Albuquerque (2011), Leite, Leite e Albuquerque (2012) e Leite e Albuquerque (2012).

Em consonância com a perspectiva e interpretação da relação indivíduos e organizações e ainda sob a égide do comprometimento, Becker, Huselid e Ulrich (2001) retrataram o uso dos indicadores de gestão, a partir de uma metodologia desenvolvida em organizações e demais estudos acadêmicos. Para os autores se o foco da estratégia corporativa no âmbito do Planejamento Estratégico for a criação da vantagem competitiva sustentável, o da estratégia da área de recursos humanos deve ser igualmente perseguido e alcançado. O papel estratégico dessa área está voltado para as três dimensões da “cadeia de valor” representadas pela arquitetura de recursos humanos, a partir da sua função, do sistema e do comportamento dos empregados (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001).

A expressão “arquitetura de RH” é utilizada para descrever, de forma ampla, o todo que se estende desde os profissionais na função de RH com competências estratégicas (função



de RH), até os sistemas de políticas e práticas de RH de alto desempenho e estrategicamente alinhados (o Sistema de RH), passando pelas competências, motivações e comportamentos dos empregados da organização estrategicamente enfocados (Comportamento de empregados) (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001).

O sistema de recursos é o fator crítico da influência estratégica da área de recursos humanos. No entanto, não basta adotar um sistema com foco de alto desempenho para cada uma das políticas e práticas de RH, é fundamental o pensamento sistêmico, o qual enfatiza as inter-relações dos componentes do sistema de RH entre si e o vínculo entre essa área e o sistema mais amplo de implantação da estratégia organizacional. A adoção de políticas e práticas de recursos humanos ganha dimensão e visibilidade de contribuição aos negócios da organização quando estão agregados e alinhados aos procedimentos que aperfeiçoam e viabilizam a utilização dessas práticas. Esse conceito de alinhamento remete à concepção do trabalho com significado, terminologia cunhada por Ulrich e Ulrich (2011). Encontrar significado no trabalho significa encontrar significado na vida. O trabalho significativo resolve problemas reais, agrega valor para os consumidores e investidores. Indivíduos que encontram significado em seu trabalho são mais satisfeitos, mais envolvidos e, dessa forma, mais produtivos.

O atual contrato psicológico tem como ponto de partida o indivíduo e com ele, a sua necessidade de crescimento e evolução. Isso não significa que o colaborador não está vinculado ou comprometido com a organização, ao contrário. O gerenciamento da carreira, neste novo contrato implica em um alinhamento dos propósitos individuais conciliados com os propósitos organizacionais. Por um lado, a organização oferece a possibilidade de desenvolver atividades desafiadoras, um trabalho com significado como apontaria Ulrich e Ulrich (2011), bem como recursos para o autodesenvolvimento profissional, contínuo e focado na aprendizagem. Em contra partida, o colaborador desenvolve seu trabalho, de forma integrada aos seus valores e propósitos – trabalho com significado, o que o coloca em uma situação de “sucesso psicológico” Hall e Moss (1999). Essas situações tornam-se importantes para o desenvolvimento organizacional, o qual está ligado à capacidade de contribuição das pessoas que trabalham na organização. Gerar significado também gera lucratividade para as organizações e conseqüentemente, para os ambientes e atores de um cenário social, político e econômico em que todos estão inseridos, preferencialmente de forma sustentável. Por isso as transformações globais e as mudanças de comportamento e da leitura do indivíduo frente ao trabalho, somado ao seu posicionamento profissional têm levado as organizações a repensarem as práticas adotadas quanto ao planejamento da carreira profissional do seu quadro funcional. A atual gestão estratégica de pessoas vem idealizando a aplicação de táticas que desenvolvam a renovação, a adaptabilidade e a flexibilidade das organizações perante a carreira profissional do indivíduo. Os motivos passam pela conciliação entre emprego e carreira, tendo como foco o comprometimento do indivíduo chamado de colaborador junto à organização. Para a consecução desse comprometimento torna-se necessária a adoção de um modelo de carreira focado na conciliação das necessidades e valores do indivíduo. Trata-se da carreira subjetiva, a qual possui uma formatação que tem como ponto de partida os valores e a conciliação de interesses entre os aspectos pessoais e profissionais.

No entanto, a realidade das organizações modernas, sob um ambiente em constante transformação, demanda um padrão de exigência de pessoas não somente para lidar com situações difíceis. Aliás, uma dificuldade pode ser resolvida no decorrer do tempo, por meio de ações contínuas de treinamentos e aprendizados. As organizações necessitam de pessoas motivadas e dispostas a lidar com situações de alta complexidade. Daí a realização de estudos e pesquisas como esta que se apresenta a fim de concretizar e dar visibilidade quanto à importância das ações conjuntas e integradas que possam favorecer colaboradores e organizações.



3 Aspectos Metodológicos

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, uma vez que tem como objetivo geral analisar o alinhamento do programa de desenvolvimento para a carreira profissional, destinado aos cargos não gerenciais, com as políticas e as práticas da gestão de pessoas. Quanto à estratégia de pesquisa, trata-se de estudo de caso único em que o nível proposto para análise é o organizacional. Essa estratégia toma como referências as características apresentadas por Yin (2010) e Eisenhardt (1989). O caráter exploratório do estudo justifica-se pela exploração e a compreensão das questões que cercam o fenômeno a ser investigado, com base em Cooper e Schindler (2003). Segundo Yin (2010) e Eisenhardt (1989), a estratégia de estudo de caso é recomendada para o conhecimento profundo de um fenômeno. Nesse caso, o alinhamento da carreira profissional com a gestão de recursos humanos, no Grupo Usiminas. O resultado desse tipo de estudo tem como base várias fontes de evidência (Eisenhardt, 1989), onde os dados convergem em formato de triangulação, uma vez que fazem uso de pesquisas bibliográficas, documental (corporativo) e entrevistas estruturadas.

Assim, a coleta dos dados teve início a partir das pesquisas bibliográficas para composição do referencial teórico. Temas centrais ao foco desta pesquisa, como o papel da área de gestão de pessoas, a gestão da carreira profissional e seu alinhamento com a gestão estratégica de pessoas foram revisados. A etapa seguinte, denominada pesquisa documental, iniciou a coleta de dados e informações disponibilizadas acerca da unidade de análise, por meio do acervo eletrônico, no *site* corporativo do Grupo Usiminas. A terceira etapa compreendeu o levantamento de campo, envolvendo os profissionais de gestão de pessoas e, norteado por uma entrevista estruturada, seguindo as recomendações de Hair, JR., Babin, Money e Samouel (2005). Para tanto, foi delineado um roteiro de entrevista dividido em quatro partes. O roteiro da entrevista estruturada foi enviado por meio eletrônico e respondido em conjunto pelas quatro integrantes da área de desenvolvimento corporativo, sob a alegação do curto tempo para dedicação individual. Por meio de contato telefônico foram esclarecidas dúvidas e complementos às respostas emitidas.

A análise de dados foi realizada a partir de todos os dados coletados. Em especial, a partir do conteúdo da entrevista estruturada. A entrevista foi realizada a partir do consenso dos quatro profissionais que atuam na área de desenvolvimento corporativo do departamento de Desenvolvimento Humano (DH), do Grupo Usiminas.

As informações coletadas foram analisadas qualitativamente, em conjunto, considerando uma sequência de atividades, que envolveu a redução, a categorização dos dados, sua interpretação e a sua apresentação.

A escolha do Grupo Usiminas ocorreu em função da abertura de contato existente e a aceitação do convite para participar desta pesquisa. As entrevistadas deixaram em evidência o interesse em estabelecer e manter uma parceria com as Universidades, com destaque na área das pesquisas acadêmicas no campo da Administração. Segundo as respondentes, uma parceria dessa natureza promove ganhos e aprendizados para os dois lados – o mundo acadêmico e o corporativo. Por isso, deixaram “as portas abertas”, para a continuidade desta pesquisa em acompanhamento à evolução e ao desenvolvimento do “Programa Avançar”.

4 Apresentação e Análise dos Dados e Discussão dos Resultados

Apresentam-se inicialmente o histórico e a estrutura contidos no portal corporativo do Grupo Usiminas. Essa evolução histórica foi fruto de pesquisa documental.



No dia 25 de abril de 1956, em um cenário brasileiro de euforia e otimismo, gerados pelo Plano de Desenvolvimento do Governo Juscelino Kubitschek (JK), foi fundada a Usiminas – Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S/A. Dois anos depois, JK cravava solenemente a estaca inicial da Usina Intendente Câmara, o pilar do que seria uma das maiores organizações siderúrgica do país. A Usiminas assumiu, paralelamente à construção da indústria, o compromisso de criar condições para alojar seus funcionários e os empregados da construção civil. Além de desenvolver um plano de urbanização, que garantia a expansão do núcleo urbano e serviços básicos como saúde, educação, lazer transportes e comunicação. Em 1958, a Usiminas torna-se uma *joint venture*, mediante a parceria entre o capital estatal brasileiro e os acionistas japoneses, que permitiu um novo estilo de gestão compartilhada. A união com os japoneses resultou do acordo de Lanari Horikoshi, que tinha como objetivo realizar investimentos de capital necessários e suprir a siderúrgica de maquinário e equipamentos.

Quanto à estrutura, o Grupo Usiminas possui uma estrutura composta por sete organizações, as quais atuam de forma integrada, em todas as etapas de produção do aço, a saber, são elas: (1) Usiminas, com ênfase na siderurgia, é a maior produtora de aços planos da América Latina; (2) Mineração Usiminas, composta por três minas, localizadas na região de serra azul, no quadrilátero ferrífero de Minas Gerais; (3) Soluções Usiminas, organização líder no segmento de distribuição e de transformações de aços, conta com onze unidades; (4) Automotiva Usiminas, atua no segmento de produtos especializados e se dedica à industrialização e à comercialização de peças estampadas de aço para a indústria automobilística; (5) Usiminas Mecânica, comercializa produtos de alto valor agregado para a indústria de bens de capital, tecnologia avançada, gerenciamento de projetos e prestação de serviços; (6) Unigal Usiminas, refere-se a uma *joint venture* com a *Nippon Steel* para a galvanização do aço por imersão a quente, a fim de agregar tecnologia ao aço Usiminas; e (7) Rios Unidos Usiminas, responsável pelo transporte rodoviário de aços planos.

A atividade principal do Grupo Usiminas corresponde à produção de aços planos, sob a forma de placas e laminados a frio e a quente. Essa produção está concentrada nas usinas de Ipatinga e Cubatão. Este produto com alto valor agregado e qualidade reconhecida pelo mercado, os aços Usiminas abastecem segmentos estratégicos da economia, como ferroviário, automotivo, naval, de construção civil, agrícola, de embalagens, mecânico, eletroeletrônico, de utilidades domésticas, máquinas e equipamentos e distribuição. Nesse momento, a Usiminas está implantando o programa “Avançar” para alavancar o desenvolvimento profissional de um grupo específico de colaboradores. O programa é destinado a um público de 144 colaboradores, de cargos não gerenciais, o grupo é composto por analistas e especialistas de várias áreas, tais como: advogados, engenheiros e administradores. A opção por esse grupo ocorreu em função da elevada perda de talentos, nesta categoria, para o mercado de trabalho. E, dentre os motivos alegados, durante as entrevistas de desligamento estavam presentes a falta de perspectiva para o crescimento e o desenvolvimento profissional dentro da organização e, consequentemente o número reduzido de oportunidade para a evolução da carreira profissional. Para os cargos gerencias, a organização disponibiliza programas específicos de Liderança e *Coaching*.

Os participantes da pesquisa foram os quatro profissionais, que atuam na área de desenvolvimento corporativo pertencente ao DH do Grupo Usiminas. A atuação nessa área envolve decisões estratégicas de Recursos Humanos (RH), as quais estão alinhadas às estratégias da Organização, como será evidenciada no decorrer da análise da entrevista e dos resultados. O Quadro 1 mostra o perfil dos profissionais entrevistados.

**Profissionais de Gestão de Pessoas do Grupo Usiminas - Entrevistados**

| Sujeitos | Idade/ sexo | Formação | Cargo | Tempo na Organização | Tempo Experiência |
|-----------|---------------|-----------|--------------------|----------------------|-------------------|
| Sujeito A | 39 / feminino | Psicóloga | Especialista em RH | 3 anos 6 m. | 15 anos |
| Sujeito B | 31 / feminino | Psicóloga | Especialista em RH | 2 anos 6 m. | 10 anos |
| Sujeito C | 35 / feminino | Psicóloga | Especialista em RH | 2 anos 6 m. | 15 anos |
| Sujeito D | 38 / feminino | Psicóloga | Especialista em RH | 3anos | 15 anos |

Quadro 1 – Perfil das Profissionais Entrevistadas do Grupo Usiminas

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme as informações apresentadas no Quadro 1, constata-se que todos os entrevistados pertencentes ao gênero feminino, possuem formação em psicologia, ocupam o cargo de Especialista em Recursos Humanos e apresentam uma idade média de 36 anos. Destaca-se ainda que o tempo médio na organização é de três anos e o tempo médio de experiência na área de RH é de 14 anos. Observa-se, a presença de profissionais com formação na área de humanas em alinhamento ao departamento de Recursos Humanos, com maturidade pessoal e profissional que demonstram a compreensão do cenário organizacional em que atuam. Ressalta-se que todos os entrevistados foram nomeados como sujeitos para a preservação de suas identidades.

Na sequência apresentam-se as informações obtidas a partir do roteiro elaborado para a entrevista estruturada e suas respectivas análises. O roteiro da entrevista foi dividido em quatro partes denominadas temáticas: I - Características distintivas das estratégias de controle e de comprometimento; II - Sistemas de trabalho de alto desempenho; III - indicadores de eficiência de gestão de pessoas (rotinas); e IV - informações da área de gestão de pessoas e o “Programa Avançar”. As três primeiras temáticas são compostas por quadros com perguntas fechadas e convidam as respondentes a assinalar, dentre as opções disponíveis, aquelas pertencentes à organização. Nas temáticas II e III, além de assinalar, os participantes precisavam exemplificar as ações adotadas pela organização ou ligadas à gestão de pessoas para evidenciar as escolhas realizadas. A temática IV compreende 13 questões, sendo as quatro primeiras referentes às informações gerais sobre a área de gestão de pessoas e, as outras nove especificamente relacionadas ao “Programa Avançar”; dentre essas nove questões, apenas a última não foi respondida pelas participantes.

O Quadro 2 demonstra as questões relacionadas a temática I, a qual possui três colunas. Na primeira coluna, têm-se as 14 “características distintivas” delineadas por Albuquerque (2002); na segunda e na terceira coluna, sob o formato de “opção 1” e “opção 2”, respectivamente estão descritos os itens que compõem, cada uma das características. Os entrevistados foram convidados a assinalar uma das opções, de acordo com a situação que melhor descrevesse como ocorrem as respectivas situações no Grupo Usiminas.

| Características Distintivas | Opção 1 | Opção 2 |
|---|--|--|
| 1. Estrutura organizacional | () Altamente Hierarquizada, separação “quem pensa” e “quem faz”. | (x) Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar – <i>empowerment</i> . |
| 2. Organização do trabalho | () Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações. | (x) Trabalho enriquecido, gerando desafios. |
| 3. Realização do trabalho | () Individual. | (x) Em grupo. |
| 4. Sistema de controle | (x) Ênfase em controles explícitos do trabalho. | () Ênfase no controle implícito pelo grupo. |
| 5. Relações de trabalho política de emprego | () Foco no cargo, emprego a curto prazo. | (x) Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo. |
| 6. Nível de educação e formação requerido | (x) Baixo, trabalho automatizado e especializado. | () Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia. |
| 7. Relações empregador-empregado | () Independência. | (x) Interdependência, confiança mútua. |
| 8. Relações em sindicatos | () Confronto baseado na divergência de interesses. | (x) Diálogo, busca da convergência de interesses. |



| | | |
|--|--|---|
| 9. Participação dos empregados nas decisões | (x) Baixa, decisões tomadas de cima para baixo. | () Alta, decisões tomadas em grupo. |
| 10. Política de recursos humanos - contratação | () Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos. | (x) Contrata para uma carreira longa na organização. |
| 11. Treinamento | (x) Visa ao aumento do desempenho na função atual. | () Visa preparar o empregado para futuras funções. |
| 12. Carreira | () Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos. | (x) Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras. |
| 13. Salarial | (x) Focado na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles. | () Focado na posição da carreira e no desempenho com baixa diferenciação entre níveis. |
| 14. Incentivos | (x) Uso de incentivos individuais. | () Foco nos incentivos grupais vinculado a resultados organizacionais. |

Quadro 2. Características distintivas das estratégias de controle e de comprometimento

Fonte: Adaptado de Albuquerque, L. G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. In: Fleury, M. T. L. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente (p.39).

Observa-se pelas sinalizações apontadas pelos entrevistados que a organização está voltada para a prática de uma estratégia de comprometimento (Albuquerque, 2002) e uma visão transformada (Albuquerque, 1999), focada em resultados. Entre as 14 asseverações, oito foram apontados na segunda coluna, o que equivale às concepções modernas e citadas. Destaca-se também que dentre esses oito itens, os três que se referem diretamente à temática desta pesquisa, carreira profissional, estão pontuados nessa nova concepção. Tal posicionamento sinaliza as possibilidades de um alinhamento das políticas e práticas de RH com os propósitos ligados ao atual modelo de gestão da carreira profissional, ou seja, um encarecimento flexível, com vistas a um planejamento de maior alcance na organização.

Na temática II têm-se os sistemas de trabalho de alto desempenho estruturado a partir dos estudos de Becker, Huselid e Ulrich (2001) que se apoiaram em Jeffrey Pfeffer (1994). Os estudos desses autores propõem um conjunto de indicadores com o objetivo mensurar a capacidade da organização de transformar pessoas em fontes de vantagem competitiva, conforme evidencia o Quadro 3.

| Opção | Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho | Descrição das ações realizadas pela organização |
|-------|---|--|
| --- | 1. Média dos aumentos por mérito concedidos em função de reclassificação do cargo ou de avaliação do desempenho | --- |
| x | 2. Índice de <i>backup</i> de talentos | Não temos ainda número preciso, para isso o Programa foi desenvolvido. |
| x | 3. Despesas por empregado com o desenvolvimento de competências | Média de R\$ 1.000,00 per capita. |
| --- | 4. Índice salário da organização / salário dos concorrentes | --- |
| x | 5. Diferenciais da remuneração por incentivos (alto versus baixo desempenho) | De acordo com a nota obtida na avaliação a remuneração variável tem incentivos diferenciados, aumentado ou diminuindo o valor do bônus. <div> NOTA <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div>5</div> </div> <div> Bônus <div>50%</div> <div>75%</div> <div>100%</div> <div>125%</div> <div>150%</div> </div> |
| --- | 6. Quantidade e qualidade das equipes multifuncionais | --- |
| x | 7. Número e tipo de “projetos especiais” para o desenvolvimento de empregados de alto potencial | O Programa é o projeto existente atualmente com este objetivo. |
| x | 8. Número de sugestões geradas e/ou implementadas | Temos um programa que é Bolsa de ideias. Não é gerenciado por DH. Abaixo resultados 2011: Ideias enviadas: 1669; Ideias implantadas: 152; Investimento: R\$416.722,18; Retorno financeiro: R\$19.202.999,64. |



| | | |
|---|---|---|
| x | 9. Porcentagem de empregados cuja remuneração depende do desempenho | 3% |
| x | 10. Porcentagem de empregados com planos de desenvolvimento | 13% |
| x | 11. Porcentagem do salário total em risco | Depende do cargo, pois targets são diferentes. Se for um gerente, 22%. |
| x | 12. Qualidade dos sistemas de <i>feedback</i> aos empregados | Ao final do ciclo de Gestão de Desempenho todos os avaliados recebem um <i>feedback</i> . Não existe ferramenta formal de avaliação destes <i>feedbacks</i> . |
| x | 13. Amplitude (distribuição) das classificações por avaliação do desempenho | Curva Normal, com notas de 1 a 5, calibradas em comitê de moderação. |
| x | 14. Amplitude dos aumentos por mérito assegurados por classificação | Apenas as notas 4 e 5 recebem mérito, que representam 20% da população avaliada. |

Quadro 3. Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho

Fonte: Adaptado de Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com scorecard*: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Elsevier (p. 71).

Para o presente estudo, os entrevistados foram convidados a assinalar quais, dentre os 14 itens que compõem os “Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho”, delineados por Becker, Huselid e Ulrich (2001), fazem parte das atividades gerenciadas pela área de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas do Grupo Usiminas. Na terceira coluna, os profissionais descreveram para cada item assinalado, as ações que evidenciam a efetivação, por parte da organização, do respectivo “Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho”.

A partir das 14 asseverações que compõem essa temática onze foram apontados pelos profissionais de RH, como pertencentes às atividades e ao sistema de trabalho de gestão de pessoas, do Grupo Usiminas. Tal apontamento equivale a mais de 79% do atendimento aos itens propostos por Becker, Huselid e Ulrich (2001). Trata-se de um posicionamento que sinaliza uma excelente atuação e desempenho da área. Depreende-se que para cada item apontado foram descritas atividades, indicadores e evidências que validam a escolha realizada. Dentre essas ações destacam-se; a média de R\$ 1.000,00 por pessoa para verbas de treinamento. O Grupo possui atualmente 30.000 colaboradores; os diferenciais de remuneração, o investimento e o retorno financeiro apurado a partir do Programa de Bolsa Ideias. Diante dessas informações somadas às sinalizações propostas por Becker, Huselid e Ulrich (2001) depreende-se que o Grupo Usiminas possui uma estrutura de Recursos Humanos direcionada aos propósitos de uma gestão estratégica de recursos humanos, uma vez que as suas atividades demonstram inclusão junto ao Sistema de trabalho de Alto Impacto, o qual envolve, políticas e práticas consistentes de recursos humanos. Tal evidência é um fator crítico da influência estratégica da área de Recursos Humanos junto às estratégias de negócio da organização.

A elaboração da Temática III para o roteiro da entrevista estruturada foi construída a partir dos “Indicadores de eficiência de gestão de pessoas (rotinas)”, propostos por Becker, Huselid e Ulrich (2001, p.73). Nesse grau, em que se localiza a maioria dos sistemas de mensuração de gestão de pessoas, segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001) as atividades estratégicas da área ainda são básicas, com um posicionamento tradicional, cujo foco está na apuração do custo por contratação ou contagem de atividades Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 54). A partir da lista de 52 indicadores propostos por Becker, Huselid e Ulrich (2001) foram escolhidos 20 itens. O critério de escolha foi a identificação dos indicadores correlatos às atividades gerais de uma área de gestão de pessoas, como por exemplo, “índice de absenteísmo por categoria de cargo e desempenho no cargo”; “indicadores do tempo de ciclo para os principais processos de gestão de pessoas” e, também aqueles relacionados com a temática



central da presente pesquisa, carreira profissional, como por exemplo, “número de cursos de treinamento por assunto”; “número de dias e programas de treinamento por ano”. A finalidade era identificar as possíveis rotinas, ou seja, as práticas adotadas pela organização, objeto de estudo, o Grupo Usiminas.

| | Indicadores de Eficiência de Gestão de Pessoas (rotinas) | Descrição das ações adotadas na empresa |
|---|--|--|
| X | 1. Índice de absenteísmo por categoria de cargo e desempenho no cargo | Apenas avaliação de desempenho de 13% da população Usiminas. Ciclo corre desde 2009, com aperfeiçoamentos anuais. |
| | 2. Orçamento do departamento de RH como porcentagem das vendas | |
| | 3. Despesas de RH por empregado | |
| | 4. Despesas de RH/despesas totais | |
| X | 5. Indicadores do tempo de ciclo para os principais processos de RH | A área de seleção tem indicadores de efetividade, por exemplo, tempo de preenchimento de vaga e índice de <i>turn over</i> . |
| X | 6. Número de cursos de treinamento por assunto | Escola de liderança (Trilha de liderança e <i>Coaching</i>), Escola do Aço (Qualidade, Segurança do Trabalho, Treinamento Assistência Técnica, Programa Integração, Treinamento para Terceiros, Projeto de Formação de Superiores), Escola de Melhoria (Gestão de Projetos e Programa de Seis Sigma) e Escola de Administração e Negócios (Custos e Orçamentos, Curso de Oratória, Treinamento SAP – Módulos da Área Comercial, Venda Consultiva, Venda Consultiva Avançada, Negociação Consultiva, Negociação Consultiva Avançada, Programa de Desenvolvimento em Logística, Desenvolvimento de Negócios, Gestão Estratégica de Custos e Treinamento de Produtos). |
| X | 7. Número de atividades de treinamento e conscientização em segurança | Um dos maiores grupos de treinamentos, pulverizado nas áreas operativas, gerando em torno de 400 tipos de eventos. |
| | 8. Incidência de doenças relacionadas com estresse | |
| X | 9. Número de dias e programas de treinamento por ano | Cada empregado fez em média 4 treinamentos por ano e horas per capita é 69,58h. |
| X | 10. Quantidade de porcentagem de empregados participando de treinamento | 100% |
| | 11. Porcentagem de dados incorretos no sistema de informação de RH | |
| X | 12. Porcentagem de planos de desenvolvimento de empregados concluídos | Cerca de 80% dos envolvidos em PDI. |
| X | 13. Porcentagem do pessoal com acesso a oportunidades adequadas de treinamento e desenvolvimento | Acesso de 100% da população. |
| | 14. Porcentagem de inovações anuais nos programas de treinamento | |
| | 15. Despesas com treinamentos como porcentagem de folha de pagamento | |
| X | 16. Porcentagem de avaliações do desempenho concluídas no prazo | 97% |
| | 17. Tempo de resposta aos pedidos de informação | |
| X | 18. Tempo necessário para a orientação de novos empregados | Varia de acordo com as unidades organizacionais. Em torno de 40 horas para treinamento de integração e 3 meses para funcionário estar apto para trabalho. |
| | 19. Investimentos totais em RH/Lucros | |
| | 20. Investimentos totais em RH/receitas | |

Quadro 4. Indicadores de Eficiência de Gestão de Pessoas (rotinas)

Fonte: Adaptado de Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com scorecard*: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Elsevier (p. 71).

Assim como na temática II, os profissionais entrevistados foram convidados a assinalar, na primeira coluna, quais dentre os 20 itens que compõem os “Indicadores de eficiência de Gestão de Pessoas (rotinas)” – descritos na segunda coluna, fazem parte das atividades gerenciadas pela área de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas do Grupo Usiminas. E, na terceira coluna, as respondentes descreveram para cada item assinalado, as ações que evidenciam a efetivação, por parte da organização, dos respectivos indicadores. Conforme identificado na Temática II, mais uma vez o Grupo Usiminas desponta com uma presença de atividade e rotinas – destacadamente vinculadas aos aspectos gerais e de ações de desenvolvimento em 50% dos itens propostos. O item de maior relevância foi o número seis,



o qual aponta quatro grandes ações voltadas ao desenvolvimento profissional dos colaboradores: a Escola de Liderança, composta pelos programas Trilha de Liderança e *Coaching*; a Escola do Aço, com os cursos técnicos, de qualidade, segurança no trabalho, treinamento para assistências técnica, programa de integração, treinamento para terceiros e projeto formação de supervisores. A empresa possui ainda, as Escolas de Melhoria e de administração de negócios, cada qual com seus programas especificamente delineados.

A última temática do roteiro da entrevista estruturada é composta por 13 questões, sendo as quatro primeiras referentes às informações gerais sobre a área de gestão de pessoas e, as outras nove especificamente relacionadas ao “Programa Avançar”. Com relação às informações gerais sobre a área foram solicitadas informações quanto à estrutura, as estratégias, as políticas e práticas de gestão de pessoas, bem como as estratégias ligadas ao gerenciamento de carreira. O Grupo Usiminas possui uma Presidência de Gestão de Pessoas que atua corporativamente, traça as diretrizes e coordena os projetos. Cada unidade de negócio possui equipe de gestão de pessoas que executa as estratégias localmente e cuida dos programas específicos. A Vice Presidência de Gestão de Pessoas participa ativamente da elaboração do planejamento estratégico e desdobra a estratégia para as unidades de negócio. Essas unidades, por sua vez, se pautam nas diretrizes para criação de seus programas. Os princípios que norteiam as políticas e práticas são a implantação dos conceitos de *Job Family*, Carreira em Y e metodologia Hay de avaliação dos cargos. A evolução na carreira para os cargos não gerenciais tem como base os mesmos parâmetros dos cargos gerenciais. Para a definição das políticas e práticas de RH são avaliadas as realidades locais e as políticas criadas têm como premissa atender às necessidades gerais de todas as Organizações. São apontados como exemplos, os seguintes programas: Criação do Programa Avançar/Definição das competências de Liderança e elaboração da trilha da liderança e a criação de um escritório de projetos com um portfólio de vários projetos corporativos alinhados às estratégias.

Com relação ao Programa Avançar, os entrevistados afirmaram que existe uma perspectiva positiva por parte dos colaboradores. Porém, os mesmos ainda não se sentem responsáveis pela condução de suas próprias carreiras. Ressalta-se uma forte tendência a considerar que a organização deve traçar para eles um plano de carreira e deve prover as oportunidades de crescimento. No entanto, é perceptível, segundo os profissionais da área de que de uma maneira geral as pessoas têm orgulho de seu trabalho e de estarem nessa organização. A origem do programa está ligada às demandas internas (*turn over*, perda de talentos, necessidade de formar sucessores) e externas (guerra por talentos, mercado aquecido).

Comparando as respostas das participantes com relação ao Programa Avançar e com os conceitos de Becker, Huselid e Ulrich (2001) depreende-se que o Grupo Usiminas possui uma estrutura de gestão de pessoas bem direcionada aos propósitos de uma gestão estratégica, uma vez que as suas atividades demonstram inclusão junto ao que os autores denomina de Sistema de Alta Performance. A evidência está presente quando as profissionais da área apontam que dentre os itens assinalados na temática II do questionário e que aborda esse sistema, algumas das práticas lá sinalizadas estão alinhadas aos propósitos do Programa Avançar. Constituem como exemplificações para essa assertiva: o índice de *backup* de talentos – “Com o programa Avançar esperamos ter mapeados os talentos da Organização e como a idéia é que uma nova edição aconteça a cada dois anos teremos mapeados os *backups*”; o outro tópico está ligado às despesas por empregado com o desenvolvimento de competências – “Potencializaremos o investimento nos profissionais com desempenho diferenciado e alto potencial”. E, por último é exemplificado o item de Amplitude (distribuição) das classificações por avaliação do desempenho – “Esperamos que as notas alcançadas pelos participantes do ‘Avançar’ sejam percentualmente maiores em razão do desenvolvimento proporcionado pelo programa”.



Quando convidados a opinar sobre o programa ‘Avançar’ como um programa de alavancagem da carreira profissional, para os cargos não gerenciais, as respondentes afirmam que o programa ‘Avançar’ não tem o propósito direto de alavancar carreiras e sim, de alavancar o desenvolvimento. O crescimento na carreira pode ser uma consequência para alguns dos participantes do programa, mas isso vai depender das oportunidades que surgirem e do quanto estarão preparados para elas. O principal objetivo do programa corresponde a preparação dos talentos para as oportunidades futuras. “Em última instância, formar um “colchão” de talentos para suportar o futuro crescimento da organização” finaliza as participantes. Observa-se a partir dessa temática IV uma estrutura de gestão de pessoas compatível aos conceitos da moderna gestão de pessoas e bem avançados nas trajetórias dos caminhos que os conduzirão a uma gestão estratégica de pessoas. É possível afirmar ainda que embora o programa ‘Avançar’ não tenha sido desenhado diretamente para promover a alavancagem da carreira profissional deste grupo de profissionais aqui selecionados, o seu delineamento contribuirá para a evolução de aspectos que influenciarão o crescimento da carreira profissional dessa categoria funcional para a qual foi constituído o programa ‘Avançar’.

No que se refere à gestão estratégica de pessoas e mais especificamente à gestão de carreiras foi possível perceber que o Grupo Usiminas encontra-se em adequado padrão do nível de gestão de pessoas, rumo a uma gestão estratégica de pessoas. No que tange à gestão de carreiras, o Grupo tem delineado vários programas de desenvolvimento profissional, dentre eles, o ‘Avançar’, foco de análise do presente estudo e demais atividades correlatas ao desenvolvimento dos seus colaboradores nos diferentes níveis hierárquicos. Os conceitos estão atrelados à concepção com foco na estratégia de comprometimento, conforme Albuquerque (1999, 2002) e em uma concepção moderna de gestão de pessoas (Dutra, 2011, 2012). O programa ‘Avançar’ possui alinhamento com as políticas e as práticas da gestão de pessoas da organização, sendo esse alinhamento favorável às diretrizes, inclusive de uma gestão estratégica de pessoas. Tal afirmação encontra respaldo nos estudos de Becker, Huselid, e Ulrich (2001); Albuquerque (1999 2002); Dutra (2011 2012).

5 Considerações Finais

Quando levados em consideração os constructos estudados, observa-se crescente expressão de interesse nas discussões acadêmicas e organizacionais. Os resultados deste estudo demonstram que cabe ao Grupo Usiminas administrar o programa ‘Avançar’ de tal forma que ele não se torne o fomentador de situações que promovam a perda de talentos em um mercado de trabalho atualmente aquecido e competitivo e que serviu como marco para a sua implantação.

Ressalta-se que o programa ‘Avançar’ em sua constituição e formatação de implantação está alinhado aos propósitos, políticas e práticas da gestão de pessoas da organização e, caminha favoravelmente para contribuir como uma ação ligada à gestão estratégica de pessoas.

Depreende-se que a questão de pesquisa do presente artigo foi respondida, bem como os objetivos gerais e específicos foram alcançados, considerando-se as informações e os dados aqui apresentados e analisados sustentados, pelo referencial teórico.

As limitações apresentadas são inerentes às limitações metodológicas de estudo de caso único, o que não minimiza o efeito das contribuições para manter a agenda de pesquisa envolvendo esses constructos. A organização mostrou-se disponível, por meio dos profissionais da área de gestão de pessoas, a continuar a parceria acadêmica e organizacional para compartilhar conhecimentos e aprendizados, o que pode ser tomado como ponto de partida para futuras pesquisas.



Assim, outras pesquisas desta natureza poderão ser encaminhadas uma vez que as os constructos aqui retratados, gestão da carreira profissional e gestão estratégica de pessoas, ganham espaço cada vez maior nas agendas acadêmicas e organizacionais, focadas no crescimento e desenvolvimento do capital humano.

Referências

- Albuquerque, L. G. (1999). Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: Vieira, M. M. F., & Oliveira, L. M. B. (orgs.). *Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Editora Atlas.
- Albuquerque, L. G. (2002). *A gestão estratégica de pessoas*. in Fleury, M. T. L. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Andrews, K. R. (1998). A responsabilidade dos diretores pela estratégia corporativa. in Montgomery, C., & Porter, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Arthur, M. B. (1996). A career lexicon for the 21st century. *The Academy of Management Executive*. 10 (4), 28-39.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard"*: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bertero, C. O., Caldas, M. P., & Wood JR., T. (Coord.) (2005). *Produção científica em administração no Brasil: o estado-da-arte*. São Paulo: Atlas.
- Bohlander, G. W. & Snell, S. (2009). *Administração de recursos humanos*. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurationally performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Dutra, J. S. (1996). *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2011). *Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2012). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 522-550.



Fleury, M. T., & Fischer, R. M. (1992). Relações de Trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. *Revista de Administração*, 27 (4), 5-15.

Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24 (5), 503-521.

Hair, JR., J.F., Babin, B., Money, A.H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10 (4), 8-16, Nov.

Hall, D. T., & Moss, J. E. (1999). The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational dynamics*, 26 (3), 22-37.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.

Lacombe, B. M. B., & Chu, R. A. (2006). Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de organizações na cidade de São Paulo. In: Balassiano, M., & Costa, I.S.A (orgs.) *Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Lacombe, B. M. B., & Albuquerque, L. G. (2008). Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *Revista de Administração*, 43 (1), 05-16.

Legge, K. (2006). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities: Anniversary Edition*. Palgrave Macmillan.

Leite, N. R. P. (2008). *Comprometimento e gestão de pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas*. Tese Doutorado em Administração da Universidade de São Paulo.

Leite, N. P., & Albuquerque, L. G. (2009). Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: Albuquerque, L. G., & Leite, N. P. *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*, pp. 3-16. São Paulo: Atlas.

Leite, N. R. P., & Albuquerque, L. G. (2010). A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9 (1), 31-53.

Leite, N. R. P., & Albuquerque, L. G. (2011). Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o Caso Vale. *Revista de Administração*, 46 (1), 19-31.

Leite, N. R. P., Leite, F. P., & Albuquerque, L. G. (2012). Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional. *Revista de Gestão - REGE-USP*, 19 (2), 279-296.



Leite, N. R. P., & Albuquerque, L. G. (2012). Gestão estratégica de pessoas nas organizações petroquímicas de Camaçari – Bahia. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 11 (3), 61-96a.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrad, L.S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.

Martín-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sanchez-Gardey, G. (2008). Human resource management as a field of research. *British Journal of Management*, 19, 103-119.

Mascarenhas, A. O. (2008). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.

Parolin, S. R. H., & Albuquerque, L. G. (2011). Gestão estratégica de pessoas para a inovação: o caso da Frimesa Cooperativa Central. *Revista de Administração, UFSM, Santa Maria*, 4(1), 105-124.

Tanure, B., Evans, P., & Cançado, V. L. (2010). As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em organizações no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 594-614.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1 (3), 207-219.

Ulrich, D., & Ulrich, W. (2011). *Por que trabalhamos: como grandes líderes constroem organizações comprometidas que vencem*. Porto Alegre: Bookman.

Villar, E. G., Walter, S. A., & Braum, L. M. S. (2017). Da estratégia clássica à estratégia como prática: uma análise das concepções de estratégia e de estrategistas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 16 (1), 8-21.