

FACULDADE LABORO
MBA EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

ANNA PAULA FRAZÃO DA CRUZ
ROSANA CRISCIA MORAES CASTRO MAJEWSKI

A GEP NA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS

São Luís
2018

ANNA PAULA FRAZÃO DA CRUZ
ROSANA CRISCIA MORAES CASTRO MAJEWSKI

A GEP NA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de MBA em Administração Estratégica, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Prof.^a Ana Nery Rodrigues

São Luís
2018

Cruz, Anna Paula Frazão da

A GEP na administração estratégica das empresas / Anna Paula Frazão da Cruz; Rosana Criscia Moraes Castro Majewski -. São Luís, 2018.

Impresso por computador (fotocópia)

14 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Administração Estratégica) Faculdade LABORO. -. 2018.

Orientadora: Profa. Ana Nery Rodrigues

1. Gestão de Pessoas. 2. Planejamento Estratégico. 3. Políticas e práticas.
I. Título.

CDU: 658.3

ANNA PAULA FRAZÃO DA CRUZ
ROSANA CRISCIA MORAES CASTRO MAJEWSKI

A GEP NA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de MBA em Administração Estratégica, da
Faculdade Laboro, para obtenção do título de
Especialista.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profª Ana Nery Rodrigues
Faculdade Laboro – São Luís

1º Examinador

2º Examinador

A GEP NA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS

ANNA PAULA FRAZÃO DA CRUZ¹

ROSANA CRISCIA MORAES CASTRO MAJEWSKI²

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo apontar a efetividade de políticas e práticas de gestão de pessoas inseridas na concepção de função estratégica organizacional, através da análise qualitativa de estudos de casos realizados com o mesmo fim. A análise dos estudos de caso apontou para as práticas de gestão de pessoas mais usuais que vêm sendo empregadas no universo empresarial e sua percepção estratégica dentro do planejamento das organizações. Como principal resultado pode-se destacar que o entendimento deste modelo de gestão a partir da visão estratégica já é compreendido pela maioria das empresas, principalmente aquelas de maior porte. Entretanto, o grau de amadurecimento de suas políticas e práticas são evidentemente distinto com bastante oportunidades para avanços significativos, como, por exemplo, a mensuração quantitativa dos impactos destas ações e desta gestão nos resultados financeiros e de produtividade das empresas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Planejamento Estratégico. Políticas e práticas.

THE STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE AS A LEVER OF BUSINESS SUCCESS

SUMMARY

This work aimed to point the effectiveness of policies and management practices of people entered in the design of strategic organizational function through the qualitative analysis of case studies carried out with the same purpose. The analysis of the case studies pointed to the management practices of most common people that have been employed in the corporate universe and your strategic insight into the planning of organizations. As a main result can emphasize that the understanding of this model of management from the strategic vision is already understood by most companies, especially larger ones. However, the level of maturation of their policies and practices are clearly distinguished with enough opportunities for significant advances, such as the quantitative measurement of the impacts of these actions of this management on the results financial and corporate productivity.

Keywords: Personnel Management. Strategic Planning. Policies and practices.

¹ MBA em Administração Estratégica pela Faculdade Laboro, 2018

² MBA em Administração Estratégica pela Faculdade Laboro, 2018

1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica de pessoas (GEP) é um processo de gestão que tem evoluído significativamente ao longo dos últimos anos e a aplicação de seus conceitos, de forma integrada aos demais processos de gestão da empresa, vem se apresentando como uma estratégia positiva para alavancar resultados nas organizações.

Esta significativa evolução da GEP se dá pelas recorrentes mudanças no universo econômico global onde os mercados econômicos, em seus diversos segmentos, estão cada vez mais dinâmicos devido aos fenômenos da globalização tecnológica, de informação e de comunicação que evoluem velozmente, inserindo novas exigências nos perfis gerenciais, operacionais e de relacionamento social interno e externo das organizações. Assim, para que as empresas se mantenham competitivas e estáveis é necessário dinamizar e integrar seus processos de gestão, principalmente, no que diz respeito à gestão dos investimentos em capital humano (DUTRA, 2002).

Desta forma, estudar o ambiente organizacional e suas práticas administrativas é sempre vital ao universo acadêmico e social da administração, pois mesmo considerando que seu ambiente se trata de um universo amplo e igualmente diversificado, não importam as características peculiares de cada negócio, todos têm em comum a mesma necessidade, uma estrutura administrativa com políticas e práticas coerentes e capazes de conduzi-los à entrega de seus melhores resultados. Contudo, são poucos os estudos acadêmicos na área de GEP que apresentam a aplicabilidade de ações gerenciais no dia a dia das empresas.

Assim, através do conhecimento de políticas e práticas de GEP empregadas no dia a dia das organizações, buscou-se apontar a efetividade de suas ações, apresentadas ao longo deste trabalho uma sucinta revisão de doutrina de GEP, contextualizada com seu desenvolvimento histórico, as políticas e práticas mais usuais dentre os casos pesquisados e a concepção das empresas sobre a visão estratégica da gestão de pessoas.

Destarte, este trabalho é resultado de uma revisão bibliográfica sobre os conceitos e práticas de gestão estratégica de pessoas disseminada na doutrina administrativa e na vivência das práticas gerenciais nas organizações, observadas através de estudos de caso. Esta revisão se deu através de publicações científicas e acadêmicas encontradas em bibliotecas e bases de dados on-line e sua análise fora realizada de forma qualitativa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para apresentação deste estudo convencionou-se a distribuição em quatro seções: introdução, revisão da doutrina de gestão de pessoas, análise dos estudos de caso sobre GEP nas organizações e considerações finais, com exposição do entendimento aferido a partir da análise horizontal da bibliografia estudada.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: contextualização teórica

O mundo dos negócios desde o início do século XX começou a sofrer fortes mudanças nas suas relações de mercado em decorrência dos fenômenos da globalização tecnológica, de informação e de comunicação, transformando o jeito de pensar e agir das empresas na relação com o mercado interno que as constituem e com o mercado externo no qual estão inseridas (DUTRA, 2002).

Esse universo globalizado apresentou para o mundo organizacional um mercado muito mais dinâmico e complexo, capaz de criar e inovar a qualquer instante quer seja, quanto aos seus produtos, quer seja na forma de relacionar-se internamente ou externamente (empresa-recursos-clientes-sociedade). Assim, tornou-se *sine qua non* acompanhar este novo ritmo do mercado para manter-se competitiva (DUTRA, 2002).

Neste sentido diversos autores confirmam que a GEP hodiernamente é essencial para garantir a excelência de organizações de sucesso, pois compõem seu principal patrimônio: o intelectual e, a partir dele se dão vida a personalidade jurídica, como citam-se:

Chiavenato (2004, p. VII):

São as pessoas que mantêm ou conservam o status quo já existente e são elas – e apenas elas – que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser [...]. No fundo, as organizações são conjunto de pessoas. Ao falar em organizações, forçosamente se fala em pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria.

E, Guimarães e Ferreira (2008, p. 8) complementam que:

Não se moderniza uma organização apenas com máquinas, laboratórios ou equipamentos sofisticados, de última geração. Uma postura administrativa moderna requer muito mais do que tecnologia [...]. Requer inovação. Requer clientes satisfeitos e colaboradores qualificados, valorizados e com alto nível de desempenho [...].

Assim, mister observar o resgate histórico apresentado por Dutra (2002) onde diz que anteriormente às mudanças dos mercados globais, as pessoas eram vistas como um insumo, uma matéria prima a ser controlada. Porém, a partir do entendimento de um mercado globalizado, dinâmico e cada vez mais complexo, as pessoas adquiriram um patamar diferenciado de importância para as empresas, pois partem delas todas as ações de uma organização e dependem principalmente delas a eficiência e excelência dos resultados esperados pelas organizações.

Neste íterim Almeida, Teixeira e Martinelli (1993, p. 24) discorrem que para as empresas adaptarem-se “ao ambiente presente e futuro terão que mudar a sua postura de se relacionar com as pessoas, deixando de usá-las para passar a servi-las, atendendo-as naquilo de que necessitam e na realização de seus interesses”.

O discurso dos autores supracitados é oportuno, pois, em poucas palavras remontam a evolução do conceito de gestão de pessoas que, inicialmente, anterior ao advento da administração científica e durante a era da revolução industrial, a gestão de pessoa se dava apenas pelo controle dos funcionários que eram compreendidos como objetos vivos que trabalhavam para garantir os interesses das organizações e deviam ser controlados como mais um insumo de propriedade da empresa. Seu controle era feito pelos departamentos de pessoal que visavam apenas manter a disciplina e aumentar a capacidade de produção. Após este período, mudanças no pensamento administrativo acrescido ao surgimento de legislações trabalhistas evoluíram o entendimento organizacional sobre as pessoas, abandonando a concepção de insumos pela concepção de recursos humanos, introduzindo conceitos que versavam para além da produtividade e controle, mas também, para a garantia de direitos trabalhistas, dando novas atribuições aos novos departamentos de recursos humanos, agora, com profissionais especializados para estas funções (DUTRA, 2002; GUIMARÃES; FERREIRA, 2008).

A terceira fase desta evolução perdura na atualidade através do pensamento administrativo da efetividade dos resultados empresariais que neste

contexto evolui a concepção de recursos humanos para a concepção de capital intelectual da empresa, valorizando o ser humano como a ignição mestre do negócio, que precisa ter suas necessidades pessoais atendidas visando o maior desempenho de suas competências em prol de melhores resultados para a empresa (DUTRA, 2002; GUIMARÃES; FERREIRA, 2008).

Diante desta nova fase, surge a necessidade de uma reestruturação das ações da administração de RH, que se darão através da gestão estratégica de pessoas, agora, com um papel para além das atividades tradicionais (burocráticas): um papel de parceiro estratégico da organização que irá buscar maximizar a competência de seu capital humano, conciliando os interesses de colaboradores e empresas através de políticas e práticas de gestão que busquem garantir uma melhoria contínua dos resultados totais da empresa (DUTRA, 2002; GUIMARÃES; FERREIRA, 2008).

Assim, esta nova fase da gestão de pessoas em nível estratégico não se apresenta na doutrina através de um conceito uno, entretanto, mesmo com suas diversas definições e até mesmo nomenclaturas diferentes entre os autores (gestão de pessoas, de talentos, de recursos humanos, de gente), sua essência é sempre a mesma como se pode ver em Dutra (2002, p. 66):

[...] a gestão estratégica de pessoas é definida como a forma de orientar as pessoas no alcance dos objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, no de seus próprios [...]. A gestão estratégica de pessoas é muito mais, ela está intimamente vinculada ao pensar e ao fazer estratégico da organização.

E também Brunning (2015):

[...] o papel estratégico da gestão de pessoas está em ultrapassar seu paradigma de tratá-las como recursos humanos da organização e passar a tratar as pessoas como parceiras da organização, além de atuar como setor integrado aos demais departamentos da empresa, que não lida somente com assuntos de pessoas, mas que é capaz de influenciar os negócios da empresa na busca de resultados (BRUNING, 2014, p. 132).

Apesar das diferentes formas de conceituar a GEP, em síntese, todos os autores corroboram que a gestão de pessoas deve atuar como um agente de promoção e desenvolvimento dos interesses dos colaboradores e das empresas, articulando-os com as exigências do ambiente externo e em prol de resultados positivos a ambas as partes – vale ressaltar que colaboradores se incluem todas as

pessoas que estão ligadas direta ou indiretamente à atividade empresarial da organização.

Neste sentido, para que a GEP possa desenvolver seus objetivos são apresentadas pelos autores diversas políticas e práticas que englobam a área de gestão de pessoas e que segundo Dutra (2002) podem estar inseridas dentro de quatro processos gerenciais macros: movimentação (exemplos: recrutamento, promoção e recolocação), desenvolvimento (exemplos: capacitação, carreira e desempenho), valorização (exemplos: remuneração, premiação e benefícios em geral) e processos de apoio (exemplos: informação e comunicação).

Contudo na prática, veremos através dos estudos de caso, que cada empresa tem personalizado sua forma de gestão de modo a atender os processos macros acima sugeridos de acordo com suas peculiaridades.

3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: análise dos estudos de caso

Através do levantamento bibliográfico foi possível o contato com diversos trabalhos que abordaram políticas e práticas distintas dentro das áreas supra citadas por Dutra (2002), porém por impossibilidade de apresentar todas ela em função das limitações do artigo, convencionou-se destacar aquelas que apresentaram maior clareza metodológica e de resultados. Assim, segue a análise dos estudos.

Indicadores de RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes no Brasil (PIELLUSCH; TASCHNER, 2009).

Estudo realizado em unidades de quatro grandes redes hoteleiras do Brasil com a finalidade de verificar a contribuição do RH para os objetivos estratégicos das empresas, bem como, os indicadores utilizados por estas empresas para medir os resultados das ações de gestão de pessoas em relação aos objetivos da organização.

De modo geral os autores buscaram analisar características que integram o modelo de GEP como “a integração entre as estratégias da organização, estratégia de RH, desafios do segmento, objetivos e indicadores de RH” (PIELLUSCH; TASCHNER, 2009, p. 673) e o resultado pode ser compreendido a partir do quadro 1:

Quadro 1 - Comparativo dos resultados encontrados nas redes hoteleiras

	Accor	Atlântica	Blue Tree	Sol Meliá
Ênfase da Estratégia de RH	Confiança e Respeito Ótimo lugar para trabalhar Desempenho Inovação	Responsabilidade e comprometimento Ambiente agradável e de desenvolvimento Criatividade – antecipação das necessidades dos clientes	Fazer com que o cliente sinta o serviço diferenciado Multiplicação da cultura de serviços	Programa <i>Customer First</i> , visando experiência do cliente nos momentos da verdade Visão do colaborador como cliente interno
Construção dos indicadores de RH	Alguns indicadores são baseados na estratégia, outros não	Alguns indicadores são baseados na estratégia, outros não	Utiliza apenas indicadores internos da área	Alguns indicadores são baseados na estratégia, outros não
Elaboração de metas para os indicadores de RH	Algumas metas são obtidas com base nos resultados estratégicos, outras são obtidas externamente	Algumas metas são baseadas em valores históricos e em referenciais de consultorias	As metas são estabelecidas internamente pela área de RH	As metas são estabelecidas com base em valores históricos e entre unidades da rede no mundo
Importância dos indicadores de RH	Os resultados dos indicadores têm peso equivalente aos resultados financeiros e de clientes	Os resultados dos indicadores de RH são cobrados dos gestores das unidades e tem grande importância	Os resultados têm pouca relevância, tanto para a área de RH quanto para a empresa.	Os resultados dos indicadores de RH têm grande relevância e são utilizados para avaliação estratégica da área.
Mensuração das relações de causa e efeito com resultados estratégicos	A empresa acredita na contribuição de RH, mas as relações não estão claras e Nem são mensuradas.	A empresa acredita na contribuição de RH e busca comprová-la, mas não consegue quantificá-la.	A empresa acredita na contribuição de RH, mas a crença não reflete na utilização dos indicadores.	A empresa acredita na contribuição de RH para a qualidade, mas não conduz esforços para prová-la ou mensurá-la.

Fonte: (PIELLUSCH; TASCHNER, 2009, p.681-682)

Diante do quadro exposto os autores concluíram que as empresas possuem uma visão clara sobre a importância da GP, ainda que em estágios de amadurecimento distintos. Entretanto, mesmo tendo todas apontado o uso efetivo de indicadores de RH e sendo estes construídos a partir de uma visão de planejamento estratégico da empresa em sua totalidade, o aproveitamento de seus resultados ainda é incipiente com muitas oportunidades de melhorias, é possível, ainda, melhorar os indicadores para que possam mensurar quantitativamente os impactos das ações de RH nos resultados financeiros e operacionais das organizações, o que para os autores não os impede de inferir que é bastante positiva a participação da gestão estratégica de pessoas no segmento hoteleiro, principalmente, porque lida com prestação de serviços e contato direto com o cliente final que vê na sua experiência com o hotel a possibilidade de fidelizar-se (PIELLUSCH; TASCHNER, 2009).

O papel da gestão de pessoas na estratégia: um estudo de caso em uma empresa do setor automobilístico do Paraná (BRUNING, 2015).

O estudo foi realizado em uma filial de uma empresa automobilística de matriz internacional e com diversas unidades de negócios instaladas no território

brasileiro. O objetivo da pesquisa teve como proposta observar “o papel da gestão de pessoas para o alcance dos objetivos estratégicos da organização” (BRUNING, p. 130)

Neste sentido a autora observou primeiramente que a empresa já inclui em suas políticas uma visão voltada à gestão de pessoas visando “atuar como setor integrado aos demais departamentos da empresa sendo capaz de influenciar os negócios da empresa na busca de resultados” (p.142). Outrossim, compreendeu que suas práticas de GEP têm como foco central dois processos macros de gestão: a gestão de competências e a gestão de carreiras (BRUNING, 2015).

De acordo com este direcionamento central estabeleceu-se como melhor prática a empresa concentrar os processos burocráticos de recursos humanos em um setor próprio que trata destas atividades como, por exemplo, folha de pagamento, enquanto as demais atividades direcionadas às práticas supracitadas são descentralizadas e desenvolvidas junto aos gerentes das unidades e sempre assessoradas ou apoiadas por um gerente de gestão de pessoas exclusivo para este fim. Assim, dentre as atividades inseridas nas práticas de gestão de competências e de carreiras, Bruning (2015, p. 142) descreve:

[...] gestão de competências, são realizadas avaliações periódicas pelo gestor de cada equipe, que identifica quais as necessidades de capacitação, treinamento e/ou desenvolvimento que sua equipe necessita [...]. Gestão de carreiras o processo é semelhante, os funcionários são incentivados a conhecer todos os cargos da organização, e orientados a desenvolver seu próprio plano de carreira, essas orientações são feitas individualmente, pelo menos uma vez por ano, com cada funcionário da Alpha [...].

Desta maneira, a análise da autora observa que a gestão de competências “está ligada ao desenvolvimento de recursos internos fortes capazes de gerar vantagem competitiva para a organização [...], enquanto a gestão de carreiras está ligada à tentativa de motivar e comprometer o funcionário a permanecer e se engajar na organização, numa tentativa de conciliar interesses organizacionais, com possibilidade de realização pessoal dos funcionários” (BRUNING, 2015, p. 143)

Bruning (2015) observa ainda que, para consolidar os resultados esperados, outras práticas como as “escutas”, os “cafezinhos” e o “canal aberto” são comuns no dia a dia da empresa, onde as duas primeiras são reuniões que buscam promover maior troca de conhecimento entre os colaboradores e a última refere-se ao

compromisso da empresa em aproximar os setores evitando barreiras físicas e impessoalidades.

Conforme Bruning (2015) o ciclo de práticas de GEP na empresa se encerra ou se reinicia a partir da pesquisa de clima, esta realizada anualmente para obter o feedback dos funcionários quanto à percepção dos mesmos sobre as estratégias organizacionais e que de acordo com a empresa, tem sido muito satisfatória.

Para a autora, a pesquisa de clima é uma prática estratégica de GP da empresa bastante eficaz, pois, demonstra a intenção de valorização dos colaboradores através do entendimento de suas percepções e ainda, busca fortalecer e garantir melhorias a ambos através dos resultados apontados (BRUNING, 2015).

Finalizando, Bruning (2015) destaca diversas vantagens que a GEP traz à organização, dentre elas as que envolvem a subjetividade do trabalhador, que valoriza competências e habilidades, promovendo satisfações psicológicas “como o orgulho de pertencer à organização, a possibilidade de realização pessoal pelo crescimento na carreira, a oportunidade de ser ouvido e contribuir com suas experiências, ser criativo e espontâneo, entre outros” (BRUNING, 2015, p. 144).

Gestão estratégica de pessoas em organizações cooperativas de saúde: estudo de caso múltiplo (SANTOS; MORAIS, 2017).

Estudo realizado em três cooperativas de saúde no estado do Rio Grande do Sul no ano de 2016, dada a importância das mesmas para o setor econômico da região, com o objetivo de analisar a gestão estratégica de pessoas como alternativa de fortalecimento do desempenho organizacional (SANTOS; MORAIS, 2017).

Neste estudo os autores tiveram como foco compreender a GEP através do modelo de múltiplos papéis de Ulrich (2000) que analisa as práticas de gestão a partir de quatro capacidades genéricas, com cinco afirmativas para cada uma delas e que buscam analisar a percepção dos colaboradores sobre a gestão e seus aspectos. Na primeira capacidade, quanto à clareza estratégica, verificou-se o alinhamento entre as estratégias de GP e as estratégias organizacionais como um todo; sua capacidade de execução, a participação na definição e implantação das estratégias macros da organização e a coerências entre as ações de GP e as estratégias das cooperativas. Neste quesito em uma escala de avaliação de 0 a 5, as unidades mantiveram-se com avaliação média pelos colaboradores acima de 4, não havendo

grandes distorções entres as unidades, indicando um resultado considerado satisfatório (SANTOS; MORAIS, 2017).

A mudança, segunda capacidade avaliada, verificou-se a adaptação a processos de mudanças, a antecipação e adequação a questões futuras, o apoio a novos comportamentos e iniciativas para manter as cooperativas competitivas, a adequação da cultura organizacional de modo a fomentar a renovação e a transformação e a inovação contínua, com um resultado inexpressivamente inferior que a capacidade de clareza estratégica, ambas as unidades também apontaram um resultado satisfatório com uma média também superior a 4 neste quesito (SANTOS; MORAIS, 2017).

Quanto à capacidade intelectual, verificou-se se as ações de GEP conseguem fomentar o comprometimento, a dedicação, a motivação e a contribuição dos colaboradores com os objetivos das cooperativas, além de promover o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários e ainda de aproveitar suas competências individuais de modo a contribuir para o alcance das metas das empresas. Neste quesito, com exceção da afirmativa sobre fomentar o crescimento e desenvolvimento dos funcionários que teve média pouco abaixo de 4 em todas as unidades, todas as demais afirmativas obtiveram média satisfatória acima de 4 (SANTOS; MORAIS, 2017).

A última capacidade, quanto à eficiência administrativa, verificou-se a capacidade de desenvolvimento de uma infraestrutura administrativa eficiente, a eficiência na execução dos processos internos, o acompanhamento e o melhoramento contínuo dos processos e a busca por melhores práticas e pelo aumento de produtividade. Neste quesito as unidades tiveram uma pequena distorção, variando de 3,75 a 5, no entanto, de modo geral todas atendem as afirmativas desta capacidade de forma satisfatória. (SANTOS; MORAIS, 2017).

Diante dos números encontrados os autores constataram que há uma proximidade entre os resultados das cooperativas pesquisadas podendo concluir que as mesmas atendem a uma política e práticas de GEP efetivas e positivas, pois buscam “aplicar as capacidades organizacionais propostas no modelo de múltiplos papéis de Ulrich (2000) para o melhor desempenho organizacional” (p.24) e que ainda comprovam a percepção dos colaboradores, estes são significativamente beneficiados por suas ações (SANTOS; MORAIS, 2017).

Gestão estratégica de pessoas para a inovação – caso do Laboratório Herbarium (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2009).

Estudo realizado no Laboratório Herbarium, no estado do Paraná, com o objetivo de entender a relação da GEP como forma de contribuir para potencialização da capacidade de inovação da empresa. Neste sentido, os autores buscaram entender a relação da GEP e a inovação a partir de duas características genéricas definidas como: características organizacionais e espaço para a criatividade.

Com relação às características organizacionais, os autores observaram: estrutura organizacional; filosofia e valores da organização; política e o sistema de recursos humanos, e perceberam os seguintes resultados conforme quadro 3:

Quadro 2 - Resultado das características organizacionais

Estrutura organizacional	Filosofia e os Valores organizacionais	Política e Sistema de recursos humanos
<p>[...] apresentou-se com níveis de hierarquização que exercem certa inibição quando uma ideia necessita ser aprovada por diversas pessoas nos níveis hierárquicos [...] Porém, duas práticas adotadas pela empresa, relacionadas à gestão de pessoas, contrapõem-se a essa situação: o trabalho realizado em grupos, viabilizando trocas espontâneas que insuflam as ideias e a definição conjunta de metas de desempenho entre gestores e colaboradores, que dá sustentação à autonomia e à liberdade compromissadas com a organização (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2009, p. 150-151)</p>	<p>[...] demonstraram ser altamente significativos e refletidos, principalmente, em duas direções: i) o frequente contato físico da área de RH com os funcionários, prática conscientemente adotada pela empresa com o propósito de impregnar os valores organizacionais nas atitudes e nos comportamentos dos colaboradores; ii) a valorização das pessoas como elemento estratégico para a organização sem perder o propósito voltado aos resultados e ao desempenho organizacional (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2009, p. 151).</p>	<p>[...] demonstraram estar sedimentados no nível estratégico da organização com práticas que enfatizam o relacionamento e a valorização das pessoas nesse meio [...] O alinhamento da inovação com a gestão de pessoas ocorre sustentado pela intensa comunicação interna e pelos valores organizacionais por intermédio das práticas do PQVT. Destacam-se as práticas de estímulo à participação dos colaboradores na definição e avaliação de desempenho com seus gestores, de recrutamento interno, de promoção e de constantes oportunidades de aprimoramento dos colaboradores, o que favorece o desejo de seguir carreira na organização (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2009, p. 151).</p>

Fonte: PAROLIN; ALBUQUERQUE (2009)

Já relacionados ao espaço para a criatividade foram observados o encorajamento à criatividade, o ambiente de tarefa e os recursos para inovação. Os resultados obtidos quanto ao encorajamento à criatividade apresentaram que a empresa utiliza-se de mesma metodologia de incentivo para todos os colaboradores, demonstrando igualdade de confiança no potencial de todos, o que resulta em um clima harmônico e com baixa rivalidade entre funcionários. E isso é apontado pelos colaboradores como algo bastante significativo e que é estimulado pelo RH, constantemente gerando bem-estar na equipe que reflete nos resultados positivos do trabalho (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2009).

Quanto ao ambiente de tarefa, Parolin e Albuquerque (2009) observam que pressão pela produtividade e desempenho é relativa, pois faz parte do trabalho, entretanto, não sobrecarrega os colaboradores, “a autonomia e a liberdade foram percebidas como incentivadas na organização na mesma intensidade que os colaboradores expressaram o desejo de oportunidades de serem mais criativos e imaginativos na realização das suas tarefas” (p. 152). Segundo eles, este ambiente é visto na empresa como um espaço propício a promover o desenvolvimento intelectual dos funcionários.

Quanto aos recursos para inovação, estes são geridos por setor próprio de planejamento e desenvolvimento. O valor destinado ao setor é alocado de acordo com o lançamento de novos produtos, quantidade de colaboradores e o faturamento da empresa, contudo, todos os demais setores contam também com recursos materiais e tecnológicos adequados e suficientes ao pleno desempenho de suas atividades (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2009).

De modo geral, os autores concluem que é evidente a contribuição da GEP para alavancar os resultados em inovação da empresa e, destacam ainda, que existe um esforço conjunto de todos na empresa de estarem alinhados à estratégia de inovação da mesma e em concordância com seu princípio de compromisso com a qualidade de vida em saúde humana e o respeito ambiental (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2009).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo da doutrina de GEP já é possível inferir de forma contundente com base nos autores a importância da gestão estratégica de pessoas como uma alavanca para o sucesso empresarial em dias de hoje, pois diante das transformações do ambiente externo, o capital humano tornou-se uma das “ferramentas” mais agressiva que a empresa pode contar, devido a sua capacidade de desenvolvimento contínuo, de dinamismo e de inovação.

Os estudos de caso corroborando com o que versa a doutrina apontaram que mesmo em setores econômicos diversos, a gestão de pessoas enquanto função estratégica dentro de uma organização pode aferir inúmeros ganhos nos mais

diversos aspectos e/ou setores da organização. Uma possível comprovação deste fato é o reconhecimento de boa parte destas empresas estudadas em rankings de avaliação nacional e internacionais das melhores empresas para se trabalhar como é o caso da rede de Hotelaria Accor e do Laboratório Herbarium, que já acumulam algumas destas premiações por reconhecimento às ações de GEP.

Outrossim, observamos que são diversas as possibilidades de políticas e práticas de gestão, como gestão por competências, gestão de carreiras, práticas de escuta, de aproximação entre setores e níveis hierárquicos, fomento a qualidade de vida, a inovação, dentre outras, não havendo um modelo único de gestão, mas exemplos de sucesso que podem adequar-se à realidade de cada empresa conforme sua necessidade e capacidade de implantação e que se pensadas de forma estratégica, servirá de alavanca de sucesso para o desempenho organizacional.

Destarte, acreditamos ter alcançado com este trabalho o objetivo de apontar a importância da GEP para as organizações e a efetividade de suas práticas no cotidiano empresarial, contudo esperamos que novos estudos venham aprofundar o conhecimento destas políticas e práticas apresentadas, apontando sua efetividade em outros segmentos econômicos, sejam eles públicos ou privados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **In: Rev. Adm. Empresa**. São Paulo, v.33, n.2, p.12-24, abr. 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n2/a03v33n2>>. Acesso em: fev. 2018.

BRUNING, Camila. O papel da gestão de pessoas na estratégia: um estudo de caso em uma empresa do setor automotivo do Paraná. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, v.5, n.1, maio 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/23316/16790>>. Acesso em: fev. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, André; FERREIRA, Oscar Manuel de C. **Gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

LEITE, Nildes R. P.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de. Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. **In: Revista de Administração**, São Paulo, v.46, n.1, p.19-31, jan./fev./mar. 2011. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716302084>>. Acesso em: fev. 2018.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão estratégica de pessoas para a inovação: caso do laboratório Herbarium. In: **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 135-156, ago. 2009. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79144>>. Acesso em: fev. 2018.

PIELLUSCH, Marcos; TASCHNER, Gisela Black. Indicadores de RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes no Brasil. In: **Organ. Soc.**, Salvador, v.16, n.51, p. 665-686, dez. 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=...iso>. Acesso em: fev. 2018.

PRODANOV, Cleber C; FREITAS, Ernani C de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. [recurso eletrônico]. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <www.feevale.br/editora>. Acesso em: fev. 2015.

SANTOS; MORAIS, Gestão estratégica de pessoas em organizações cooperativas de saúde: estudo de caso múltiplo. In: **Revista de Administração de Empresas Eletrônica -RAEE**, ed. 6 de 2017. Disponível em: <<https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/520>>. Acesso em: fev. 2018.