

PERCEÇÃO DE GESTORES QUANTO AO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS

PERCEPCIÓN DE LOS GESTORES SOBRE LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

MANAGERS' PERCEPTION ABOUT THE STRATEGIC ALIGNMENT OF PEOPLE MANAGEMENT

Herica Landi de Brito*
hericalb@gmail.com

Valéria Marques de Oliveira**
leriamarques@gmail.com

*Centro Universitário Alves de Faria, Goiânia/GO - Brasil

**Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica/RJ - Brasil

Resumo

A gestão de pessoas nas organizações assume papel estratégico quando contribui para os objetivos organizacionais. Um dos princípios do modelo estratégico de gestão de pessoas é o de que as políticas e práticas de Gestão de Pessoas apenas impactam os resultados finais da organização se estiverem intrinsecamente alinhadas à estratégia da organização. Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo analisar e descrever a percepção de gestores de pessoas quanto ao alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas às estratégias organizacionais. Participaram do estudo dez gestores de pessoas de empresas de médio e grande porte. Os dados foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada elaborada para fins do presente estudo. Os resultados indicaram impasses para a implementação de um modelo estratégico de gestão de pessoas na medida que identificou por meio do relato dos participantes que a atuação da área não está expressivamente alinhada a partir da estratégia empresarial. Conclui-se que os profissionais de gestão de pessoas enfrentam muitos desafios para a implementação efetiva de políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas às estratégias e objetivos organizacionais, ou seja, para uma atuação de gestão de pessoas que seja ativamente influente nas decisões estratégicas da organização. Tais achados corroboram outros estudos desenvolvidos no contexto brasileiro que apontam para a existência de uma distância entre o discurso da ênfase na dimensão estratégica e as práticas efetivamente adotadas pelos gestores de pessoas.

Palavras-chave: políticas e práticas de gestão de pessoas; gestão estratégica de pessoas; alinhamento estratégico.

Resumen

Contribuidores e Agência de Fomento: A primeira autora recebeu auxílio financeiro da Fundação Nacional de Desenvolvimento de Ensino Superior Particular (Funadesp) para a realização desta pesquisa. La gestión de personas en las organizaciones asume un papel estratégico cuando contribuye a los objetivos de la organización. Uno de los principios del modelo estratégico de gestión de personas es que las políticas y prácticas de Gestión de Personas solo impactan en los resultados finales de la organización si están intrínsecamente alineadas con la estrategia de la organización. En este sentido, este trabajo tiene como objetivo analizar y describir la percepción de los gerentes de personas sobre la alineación de las políticas y prácticas de gestión de personas con las estrategias organizacionales. En el estudio participaron diez gerentes de personas de medianas y grandes empresas. Los datos fueron recolectados mediante una entrevista semiestructurada diseñada para los propósitos de este estudio. Los resultados indicaron impasses para la implementación de un modelo estratégico de gestión de personas, ya que se identificó a través de los informes de los participantes que el desempeño del área no está significativamente alineado con la estrategia comercial. Se concluye que los profesionales de la gestión de personas enfrentan muchos desafíos para la implementación efectiva de políticas y prácticas de gestión de personas alineadas con las estrategias y objetivos organizacionales, es decir, para un desempeño de la gestión de personas que influya activamente en las decisiones estratégicas de la organización. Estos hallazgos corroboran otros estudios desarrollados en el contexto brasileño que apuntan a la existencia de una distancia entre el discurso que enfatiza la dimensión estratégica y las prácticas efectivamente adoptadas por los gerentes de personas.

PALABRAS CLAVE:políticas y prácticas de gestión de personas; gestión estratégica de personas; alineación estratégica.

Abstract

People management in organizations takes on a strategic role when it contributes to organizational goals. One of the principles of the people management strategic model is that People Management policies and practices only impact the organization's final results if they are intrinsically aligned with the organization's strategy. In this sense, this work aims to analyze and describe the perception of people managers regarding the alignment of people management policies and practices to organizational strategies. Ten people managers from medium and large companies participated in the study. Data were collected through a semi-structured interview designed for the purposes of this study. The results indicated impasses for the implementation of a strategic people management model, as it identified through the participants' reports that the area's performance is not significantly aligned with the business strategy. It is concluded that people management professionals face many challenges for the effective implementation of people management policies and practices aligned with organizational strategies and objectives, that is, for a people management performance that is actively influential in the strategic decisions of the organization. These findings corroborate other studies developed in the

Brazilian context that point to the existence of a distance between the discourse that emphasizes the strategic dimension and the practices effectively adopted by people managers.

KEYWORDS: people management policies and practices; strategic people management; strategic alignment

1. Introdução

Cada organização constrói suas expectativas de como as pessoas devem se comportar nos ambientes de trabalho. Estas, por sua vez, relacionam-se às diversas possibilidades de vínculos entre indivíduo, organização e trabalho. Tais expectativas comportamentais são elementos constitutivos de diretrizes para a gestão de grupos e indivíduos no contexto organizacional, ou seja, para o modelo de gestão de pessoas adotado por uma organização (GONDIM; SOUZA; PEIXOTO, 2013).

Desta forma, os modelos de gestão de pessoas constituem-se um conjunto de concepções que, de maneira coerente e articulada, caracterizam a forma de pensar e agir de uma organização em relação a seus membros. Portanto, referem-se à maneira pela qual uma organização se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no contexto de trabalho congruente com seus objetivos e sua missão (FICHER, 2002; GONDIM et al., 2013; MASCARENHAS; KIRSCHBAUM, 2008; ZANELLI; BASTOS, 2004).

Os modelos de gestão de pessoas estruturam-se por meio da definição de seus componentes que podem manifestar-se em diferentes configurações mais ou menos formalizadas: 1- Políticas (proposta geral no que se refere às relações humanas para viabilizar a consecução de objetivos organizacionais de médio e longo prazo e que orientam as ações na área); e, 2- Práticas (ações que operacionalizam as políticas de gestão de pessoas na unidade de negócio para a implementação das decisões) (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018; FICHER, 2002; MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005; WRIGHT; BOSWELL, 2002).

Desta forma, um modelo gestão de pessoas engloba o conjunto de políticas e práticas que revelam a estratégia usada para organizar a ação individual e coletiva de forma congruente com seus objetivos e sua missão. O domínio de práticas de gestão de pessoas, apoiadas em concepções e políticas gerais definem a forma que a organização busca captar, integrar, avaliar, desenvolver e reter os membros de uma organização (ZANELLI; BASTOS, 2004).

A gestão de pessoas nas organizações assume papel estratégico quando contribui para a obtenção de melhores resultados organizacionais. Um dos princípios do modelo estratégico de gestão de pessoas é o de que as políticas e práticas de Gestão de Pessoas apenas impactam o desempenho da organização se estiverem intrinsecamente alinhadas aos objetivos e estratégia global da mesma. Assim, a busca de alinhamento da área de gestão de pessoas às diretrizes estratégicas da organização constitui uma das principais metas da gestão estratégica de pessoas (GONDIM et al., 2013).

Alinhamento estratégico de gestão de pessoas se refere ao direcionamento da gestão de pessoas às prioridades estratégicas, a coerência das práticas adotadas pela área com os objetivos estratégicos bem como a adequação da estrutura de gestão de pessoas às demandas estratégica da organização. Para tal, é preciso que os processos de gestão de pessoas sejam integrados verticalmente aos objetivos da estratégia de negócio da empresa (alinhamento vertical) e também articulados entre si de modo coerente e consistente (alinhamento horizontal) visando apoiar o modelo organizacional. Cabe ressaltar que ambos são constructos independentes, mas inter relacionados. Ou seja, as práticas de gestão de pessoas podem estar integradas entre si, e apresentarem pouco impacto na execução da estratégia corporativa. Porém, a expectativa é de haver complementariedade e interdependência entre as ações conjuntas de gestão de pessoas e também coerência entre tal conjunto de ações e os objetivos estratégicos da organização

(MASCARENHAS, 2008; MOREIRA, 2010; SILVA; ALBUQUERQUE; COSTA, 2009; SILVEIRA, 2014; WEI, 2006; WRIGHT; MCMAHAN, 1992; WRIGHT; SNELL, 1998).

Nesse sentido, Martín-Alcázar et al. (2005) definem gestão estratégica de pessoas um conjunto integrado de estratégias, políticas e práticas por meio das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influencia e é influenciado pela estratégia organizacional, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico e que apresenta uma preocupação crescente com os resultados efetivos que essa área de gestão pode trazer para o desempenho das organizações.

Apesar da extensa literatura que discorre acerca da relevância de uma atuação estratégica em gestão de pessoas para os resultados organizacionais, e que explicita a importância e, ao mesmo tempo, os desafios de se alinhar às políticas e práticas de gestão de pessoas à estratégia organizacional, há pouca construção empírica que discorrem acerca dos processos desta integração na perspectiva de pessoas que atuam na área (MOREIRA, 2010; SILVEIRA, 2014; SILVA et al., 2009), sobretudo, como esta se percebe alinhada e contribuindo para a organização nas suas metas estratégicas (MARRAS, 2011).

Tais publicações, inclusive no Brasil, apontam para a existência de uma distância entre o discurso da ênfase na dimensão estratégica e as práticas efetivamente adotadas pelos gestores de pessoas e têm apontado que a implementação efetiva da perspectiva estratégica ainda é muito incipiente na prática, visto que os profissionais enfrentam muitos desafios para tornarem a área efetivamente engajada e influente nas decisões estratégicas da organização (BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005; CESAR; CODA; GARCIA, 2006; LACOMBE; TONELLI, 2001).

No contexto brasileiro, as pesquisas também mostram o pouco desenvolvimento de uma perspectiva estratégica de gestão de pessoas. Além disso, poucos estudos investigaram a realidade de empresas do centro-oeste do país, no que se refere à integração entre estratégia de negócios e de gestão de pessoas.

Considerando a relevância do envolvimento e participação dos funcionários, sobretudo, gestores de pessoas no planejamento, desenvolvimento e implementação da estratégia organizacional bem como na divulgação e disseminação para os demais funcionários os objetivos organizacionais (ALBUQUERQUE, 2002), esta pesquisa tem como objetivo geral analisar e descrever a percepção de gestores que atuam na área de pessoas acerca do alinhamento estratégico das políticas e práticas de gestão de pessoas à estratégia organizacional. Os objetivos específicos são: identificar a estratégia de gestão de pessoas formulada pela organização e seus objetivos; investigar a participação e contribuição da área de gestão de pessoas na formulação da estratégia empresarial; compreender a relação entre estratégia de gestão de pessoas com a estratégia do negócio.

2. Método

2.1. Delineamento do estudo: Trata-se de uma pesquisa qualitativa (DENZIN; LINCOLN, 2006), de caráter descritivo exploratório (TRIVIÑOS, 1987).

2.2. Participantes: Participaram do estudo 10 (dez) gestores de pessoas de organizações de médio porte e grande porte com uma área de gestão de pessoas estruturada. A definição do número de participantes foi baseada no pressuposto de saturação de sentido (GASKELL, 2002). A amostra foi intencional e por conveniência. Os critérios de inclusão dos participantes da pesquisa foram: atuar como gestor de pessoas, por no mínimo 6 (seis meses), em uma mesma organização, independente do ramo de atuação da empresa e da formação profissional e acadêmica dos mesmos. Adotou-se a legenda P para designar participantes e o número sequencial para discriminá-los.

2.3. Instrumentos: Os dados foram coletados por meio de um entrevista semiestruturada elaborada para fins do presente estudo baseada em Bianchi (2008) e Feroni (2014). A mesma foi composta das seguintes categorias: 1. estratégia de gestão de pessoas; 2. políticas e práticas de gestão de pessoas; e, 3. alinhamento de gestão de pessoas. O instrumento foi submetido à avaliação de dois profissionais da área

de gestão de pessoas com experiência acadêmica e profissional para adequação de conteúdo aos propósitos de estudo.

2.4. Procedimentos de coleta e análise dos dados: O projeto de pesquisa foi submetido para análise do Comitê de Ética em Pesquisa, segundo recomendação da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Após, sua aprovação por meio do parecer nº 4.285.862, os participantes foram convidados a participar do estudo por auxiliares de pesquisa (alunos de graduação em psicologia previamente treinados pela pesquisadora responsável). Os mesmos foram informados acerca da natureza e objetivos do estudo, o caráter voluntário de sua participação, o não recebimento de incentivo financeiro e sigilo de sua identidade. Em caso de resposta afirmativa, foi solicitado que assinassem, antes da aplicação do instrumento, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que formaliza a concordância em participar voluntariamente. As entrevistas foram realizadas individualmente, pelos auxiliares de pesquisa, em um único encontro de aproximadamente uma hora. As mesmas foram gravadas, transcritas e submetidas à análise narrativa dialógica emancipatória (MARQUES; SATRIANO; SILVA, 2020).

3. Resultados e Discussão

Os resultados do presente estudo corroboram os achados da pesquisa realizada por Lacombe e Tonelli (2001) para compreender a condução das atividades da área de gestão de pessoas em cem empresas da cidade de São Paulo e que identificou que na maioria destas as estratégicas, políticas e práticas de gestão de pessoas não estavam sistematicamente formuladas conforme se observa no relato de P1: *“Começamos a definir as diretrizes estratégicas, mas isso tem sido assim prorrogado devido ao momento, as circunstâncias, a cultura organizacional. A empresa é familiar e há algumas resistências da diretoria. Então não tem muito bem definidas essas diretrizes não (...) na teoria é para que aconteça, mas na prática estamos um tanto limitados (...) hoje o departamento tem um nome de gestão de pessoas, mas ele infelizmente não atua com práticas de gestão de pessoas (...) hoje nem estratégia enquanto gestão de pessoas acontece. Não são realmente ativos, não vem ao encontro com o que deveria acontecer (...) as práticas de gestão de pessoas não estão alinhadas com os objetivos. As práticas não acontecem. Tudo é muito na teoria, mas quando eu vou para prática muitos processos e muitas situações eu não tenho aprovações” (P1).*

De acordo com os participantes do estudo a estratégia organizacional enquanto formulação da missão e dos objetivos da organização bem como de políticas e planos de ação para alcançá-los (ALBUQUERQUE, 2002) também não está claramente definida o que traz implicações no processo de retroalimentação contínua de informações no processo de integração da estratégia de gestão à estratégia da empresa: *“Agente tem as estratégias, mas como a empresa é de estrutura familiar isso não acontece de uma maneira formal (...) ela não tem um plano estratégico formal, e o plano está na cabeça do dono. Ai ele decide o que quer fazer e a gente vai atrás” (P2).*

O desconhecimento quanto aos planos e objetivos estratégicos da empresa foi mencionado pelos gestores como um fator que impacta o desdobramento do referencial estratégico da organização para a área de gestão de pessoas, sobretudo, para a atuação da mesma em nível tático, no qual o profissional trabalhará na implantação de uma estratégia, junto a uma equipe, a partir de diagnósticos estabelecidos: *“os diretores que são filhos do dono, assumiram mais a direção de todo o grupo, e aí as coisas são meios que, correm em segredo. Quando você fica sabendo o que vai acontecer já está quase acontecendo, então ficamos com pouco tempo em si para as nossas estratégias (...) a gente percebe que essa falta de transparência, quais os planos e rumos que a empresa vai tomar dificultam bastante essa gestão. Então o que vai alimentar a área tática e exatamente as estratégias, então se não existem*

elas claramente definidas, então, fica muito difícil (...) estamos acostumados a esses comportamentos, a gente se adaptou. Mas se formos falar do ponto de vista da evolução da empresa, da fluidez, isso atrapalha um pouco sim” (P2).

De acordo com os participantes, apesar da ausência de diretrizes estratégicas organizacionais e de gestão de pessoas formalmente definidas, a área possui estratégias informais estabelecidas no âmbito desta área, mas que não foram construídas a partir do referencial estratégico da organização. A análise narrativa dialógica do relato dos mesmos revelou que a menção a estas restringe à descrição de procedimentos operacionais definidos a partir de necessidades práticas do próprio setor para viabilizar as atividades desenvolvidas pelo mesmo e não a um conjunto integrado de ações que permitem à organização atingir seus objetivos conforme pode ser visualizado no relato abaixo: *“Muita coisa às vezes não tá no papel, mas a gente faz. Nós temos várias estratégias. Qual a nossa estratégia pra ter uma boa seleção de candidatos, só que isso nós aprendemos na prática, né? Qual é a nossa prática? Qual é a nossa realidade? Então, baseado na nossa prática, nós fomos montando as nossas estratégias. Primeiro, a partir do momento que você vai recrutar, você vai pegar uma ficha lá, você está vendo que a pessoa ficou dois meses no emprego, aí no outro emprego foi um mês, aí outro emprego com um mês. Qual é a sua estratégia? Você já tem uma estratégia na sua cabeça pela experiência que você tem: Aquela pessoa que não vai parar na minha empresa, então eu vou ter um custo que ela não tá parando no emprego. Agora qual é a outra estratégia que você tem também? Às vezes a pessoa tem dezessete anos, dezoito, aí ficou dois meses, ficou um mês. Cê não pode ter a mesma estratégia pro outro de num sei quarenta anos, né? E assim, que cê vai pensar? Cê já vai pensar o quê? Não, mas ele é novinho. Então quando você é muito novo também? Cê não sabe o que você quer. Então, cê entrou no emprego ali, aí cê não gostou você pega e sai, entendeu? Esses números são uma estratégia sua de analisar” (P7).*

A maioria das participantes considera que a área participa do processo de planejamento empresarial na medida em que são incluídos nas reuniões estratégicas organizacionais envolvendo todas as áreas da organização, na direção dos achados do estudo de Bosquetti e Albuquerque (2005). Todavia, a análise narrativa dialógica dos participantes indicou que tal processo participativo restringe-se a um alinhamento da execução operacional de uma estratégia corporativa. Logo, não consideram que há uma consolidação do desdobramento estratégico no que se refere ao impacto da área de gestão de pessoas na construção do referencial estratégico das empresas em que trabalham: *“Não existe uma estratégia estabelecida do ponto de vista organizacional para fazer essa estruturação e alinhamento. O que ocorre hoje são reuniões estratégicas e reuniões pontuais, e aí sim o RH é totalmente envolvido” (P8); “Teoricamente dizendo, a gestão de pessoas está envolvida em todas essas estratégias corporativas (...) mas na prática o que acontece apenas reuniões estratégicas na onde envolve gestão de pessoas e fica um tanto falho por ser uma empresa pequena de uma fase de transição, de sucessão e ainda existem muitos gapes, a visão da diretoria ainda é muito centralizada (...) fala-se muito dessa mudança de cultura e de visão organizacional, mas não tem sido fácil. Então na teoria é pra acontecer, mas na prática os processos são muito prorrogados” (P1).*

Além disso, a maioria relata que nos objetivos estratégicos da organização não há propósitos relacionados à gestão de pessoas. De acordo com os mesmos, além dos objetivos de gestão de pessoas não serem considerados na estratégia organizacional, percebem que as pessoas são consideradas pela organização como um meio para o atingimento dos seus propósitos finais: *“O objetivo deles assim é mais financeiro né? mas tipo assim, eles precisam da gente. Mas não é claro na cabeça do gestor, na cabeça deles é assim, quanto que eu vou comprar, quanto que eu vou vender? Quanto que eu vou ter de lucro? (...) O objetivo final é comprar e vender, mas ele sabe que a partir do momento que eu comprei, eu preciso de pessoas, para expor na loja, preciso de pessoas para fazer o faturamento, então*

eu preciso de pessoas. Então, tudo gira em torno de gestão de pessoas. Só que assim, na cabeça dos empresários, o objetivo deles é o resultado. Essa coisa, essa volta todinha que dá na cabeça dele é assim, eu pago pessoas para resolver isso pra mim” (P7).

Em decorrência, na direção dos resultados da pesquisa realizada Lacombe e Tonelli (2001) este estudo também identificou que a participação da área de gestão de pessoas no planejamento estratégico das organizações é mais significativa no fornecimento de informações e na execução de projetos do que propriamente de formulação de políticas, que se desdobram em articulações de ações estratégicas e planos de intervenção técnica conforme se observa nos relatos: *“O maior desafio em termos de gestão de pessoas é mudança da cultura organizacional, isso precisa partir lá da cúpula, da visão da diretoria, se não partir, infelizmente temos feito um trabalho ineficaz, o desafio é implantar a gestão de pessoas. Talvez eu diga que a gestão de pessoas está alinhada aos desafios da empresa porque hoje ele caminha junto com a necessidade da diretoria, e não com a necessidade de uma verdadeira gestão de pessoas dentro da organização. A empresa caminha com a visão de diretores e donos, então o grande desafio eu reforço, é a mudança da cultura organizacional partindo lá da cúpula, que é aceitar que a gestão de pessoas precisa ser atuante” (P1); “Então, a gente tem que dançar de acordo com a música, certo? Como o dono é uma pessoa que tem os princípios muito bons, eu concordo muito com esse estilo dele, eu alinhei o que ele quer. Eu acho que a cultura dele é uma cultura muito boa. Então, não tive problema em alinhar o RH de acordo com a cultura dele” (P7).*

A maioria das participantes informou ainda que o sistema de avaliação de desempenho da área de gestão de pessoas da empresa na qual são gestores não possuem objetivos definidos a partir da formulação estratégica da organização e não são considerados em decisões estratégicas globais ou na análise dos resultados da empresa assim como não são incluídos como parte da formulação estratégica. Estes, por sua vez, são compostos por indicadores estabelecidos pela própria área apenas para acompanhamento interno das suas atividades técnico-operacionais: *“Hoje a gente levanta todos os indicadores, acompanha todos os indicadores, para poder ver, acompanhar a evolução do departamento (...) mas os diretores ainda não tem muito claro pra eles o que é o objetivo da gestão de pessoas e como ela funciona. Então nesse momento está sendo feito e organizado e acompanhado só pela equipe de RH. A diretoria ainda não entende como que acompanha isso, mas a gente tá fazendo trabalho de desenvolvimento com eles para eles entenderem e poder acompanhar e valorizar isso, né? Por isso que está sendo feito mesmo eles não entendendo ainda muito como é que funciona isso ou onde eles vão envolver isso na estratégia do negócio” (P5); “Não tem metas definidas para a gestão de pessoas. Como é o início na empresa eu que trouxe algumas metas que eu acho importante para o perfil que a empresa é hoje (P1); “Poucas metas, na verdade a gente não tem nem metas, temos itens de controle, a empresa não tem isso bem definido, como eu falei, no começo quando fizemos o planejamento estratégico, nós tínhamos ainda assim, conseguimos vislumbrar durante o ano, onde a empresa poderia chegar e como poderia acontecer no decorrer do ano. Hoje em dia com esses altos e baixos, fazemos um plano hoje e amanhã já temos que desfazer, e ir tomar outro rumo, adequar rapidamente, em uma velocidade assustadora. No mais a gente tem itens de controle como o tempo de resposta do processo seletivo e absenteísmo” (P2).*

Becker, Huselid e Ulrich (2001) destacam que a mensuração dos resultados de gestão de pessoas a partir das medidas relacionadas às atividades funcionais desenvolvidas pela área, como tempo de contratação ou horas de treinamento, oferece pouca contribuição para o processo de formulação da estratégia porque não traduz a relevância da área sobre o desempenho da empresa e o quanto a área pode agregar valor à organização.

Do relato dos participantes da pesquisa, pode-se depreender que, apesar do reconhecimento estratégico da área de gestão de pessoas para as organizações, na prática observa-se que predomina uma atuação caracterizada pela abordagem operacional do trabalho com foco na resolução de problemas funcionais burocráticas e administrativas do cotidiano na medida em que não se observa um redirecionamento da sua atuação em gestão de pessoas a partir das demandas e prioridades estratégicas da organização definidas a partir de um planejamento prévio: *“Hoje a gestão de pessoas atua de uma forma mais apagando incêndio, sem um planejamento aprovado, foi apresentado, mas não é aprovado. Quando se fala de um curto e longo prazo, atuamos de forma emergencial, em curto prazo, vamos resolver o que precisamos hoje e amanhã é outro dia. Hoje a gestão de pessoas atua muito mais de uma forma operacional do que de uma forma estratégica (...) Infelizmente a gestão de pessoas atua mais ou menos naquela prática de apagar fogo, de fazer gestão administrativa e não gestão de pessoas” (P1).*

Os resultados corroboram os resultados encontrados por Cesar et al. (2006) que analisaram o papel estratégico da área de gestão de pessoas na percepção de uma amostra não probabilística de 445 gerentes e analistas de nível superior, em diferentes capitais brasileiras com concentração na cidade de São Paulo e que identificou que a área é vista com excelência em suas atividades instrumentais e operacionais, mas não consegue, na visão dos respondentes, efetuar o salto qualitativo que lhe confira um desempenho efetivamente estratégico nas organizações onde está inserida, ou seja, a área de gestão de pessoas tem dificuldades para apoiar ou influir na estratégia do negócio.

Os participantes não consideram que a estratégica e os objetivos de gestão de pessoas estão alinhados à estratégia e objetivos organizacionais e ainda não percebem que a área esteja efetivamente atuando de modo estratégico nos processos organizacionais em função de ausência do suporte da alta gerência. Para eles, esta passaria por uma mudança cultural onde a diretoria entenda que a atuação em gestão de pessoas tem um valor estratégico: *“Eu considero que todas as práticas da gestão de pessoas são para apoiar a gestão, a estratégia do negócio o certo seria isso. Ainda não está acontecendo porque a gente teve alguns impedimentos, mas o certo seria que tudo encaixasse, mas pra mim o mais crítico que precisa de mais acompanhamento e mais proximidade é o acompanhamento da gestão, porque se a gestão não consegue entender o papel do RH, os gerentes os diretores os supervisores se eles não são um apoio do RH. O RH não consegue executar as estratégias de forma satisfatória que consiga alinhar esses resultados e essas estratégias. Então pra mim o mais crítico é essa preparação da gestão” (P5).*

Os participantes ressaltam ainda que conseguem retorno ou aprovação da diretoria para a implementação das estratégias conforme se observa: *“O maior desafio é a gente conseguir justamente que aprove através da diretoria algumas estratégias que a gente vai ter que tratar em longo prazo. Por ser uma empresa familiar tem a opinião do dono, da dona, do filho, não sei de quem. Um aceita às vezes uma estratégia o outro não aceita. Então a gente não consegue aprovar algumas coisas porque na formulação da estratégia a diretoria participou, mas um membro só da diretoria participou. Então lá como é uma empresa familiar um passa para o outro. Então tem esse que participou e ajudou na estratégia, aí tem outro sócio que já não concorda com alguma coisa das estratégias. Se não tiver esse alinhamento, muitas vezes acontece porque a diretoria em si não permite devido a uma empresa familiar. A gente coloca isso num futuro mais para frente, para tentar fazer com que isso entre como forma de necessidade, para a própria diretoria aprovar. Tem coisas lá que precisam ser trabalhadas, mas a gente não consegue agora. Então tem que está lá na estratégia, mas não é algo que ainda foi aprovado. Está na estratégia lá direitinho formulado e estruturado, mas a gente precisa realmente de um prazo*

maior para estar aprovando” (P9); “Nós temos um plano de remuneração que tá por, por vir, já começou a primeira etapa, uma construção dum plano de cargo e salários, porém a gente ainda enfrenta certa resistência dos acionistas da empresa, que não enxergam isso como uma necessidade, assim como um aumento da folha de pagamento” (P8).

Desta forma, identificou-se por meio do relato dos participantes que a ausência de um alinhamento foi citada como um dos maiores desafios no que se refere à gestão de pessoas na organização com implicação na execução dos processos burocratizando-os e, reduzindo a aspectos operacionais: *“As práticas não estão alinhadas o que torna difícil a execução dos processos. Tudo que a gente tenta implantar requer uma burocracia, requer autorização de muitas pessoas envolvidas e acaba dificultando nossos processos e muitas vezes também desmotivando o nosso trabalho em si (...) aqui não tem um RH alinhado, estratégias bem definidas então aqui é somente um processo de execução, o que acaba dificultando e tornando mais burocrático o desempenho das nossas atividades” (P6).*

Embora o modelo de gestão de pessoas possa ser reflexo da cultura organizacional (FICHER, 2002), a análise dos resultados do estudo indicou que uma das dificuldades dos gestores de pessoas em alinhar a área aos objetivos da organização está em evidenciar as possibilidades de contribuição da área aos resultados organizacionais para a alta administração para que essa possa apoiá-los nos processos de alinhamento estratégico: *“Eu acho que o maior desafio que eu vivencio todos os dias é mostrar para a diretoria que RH é estratégico, que é desenho de processos que estamos ali pra entender de gente e gestão, e não apenas para ser visto com quem contrata e quem está ali para propor treinamento específico (um oba-oba). RH tem que ser visto como estratégico e nem sempre algumas diretorias compram essa ideia” (P7); “Eu acho que o maior desafio aqui é levar a conscientização e o entendimento aos diretores do que é o RH como ele trabalha pra poder ser inserido na estratégia porque hoje a diretoria não consegue enxergar o RH como estratégico, como deveria participar do planejamento das estratégias do negócio, então nosso maior desafio hoje é fazer esse trabalho com a diretoria” (P5).*

Deste modo, apesar dos gestores estarem cientes das limitações da sua contribuição na construção do referencial estratégico da empresa, a participação da gestão de pessoas no planejamento organizacional requer da área um posicionamento mais estratégico e abrangente de suas funções e das potencialidades das contribuições do seu próprio papel para além do operacional nos resultados organizacionais (ALBUQUERQUE, 2002; ULRICH, 1998; BECHER et al., 2001). Para tal, é preciso que a área mensure e monitore seu impacto nos resultados organizacionais que adicionem valor ao negócio. Porém o relato indica que apresentam dificuldades de implementar medidas de desempenho que sejam alinhadas aos objetivos do negócio: *“É uma área que é bem difícil da gente mostrar os nossos resultados, claro que hoje tem ferramentas e formas que a gente consegue fazer com que isso seja mais objetivo, mas é uma dificuldade imensa, inclusive é o que a gente está passando aqui nessa empresa. É muito difícil você levar ao entendimento a objetividade da gestão de pessoas e de quando eu formei pra cá eu lembro que o que eu mais quebrei a cabeça era isso, ter os indicadores pra você provar objetivamente em números o seu resultado porque o resultado da gestão de pessoas às vezes é muito subjetivo e como a diretoria só entende números às vezes é difícil da gente traduzir isso” (P5).*

De acordo com uma perspectiva estratégia de gestão de pessoas, as políticas e práticas de gestão de pessoas devem estar integradas com o propósito da organização para que possam efetivamente contribuir para o alcance das metas e para um melhor desempenho organizacional (ALBUQUERQUE, 2002; GUBMAN, 2004; SILVEIRA, 2014). Os resultados do estudo sugerem que a participação da área de gestão de pessoas no processo de formulação e implementação da estratégia

corporativa ainda não está consolidada, sobretudo, pela ausência de alinhamento estratégico de gestão de pessoas com a estratégia empresarial decorrente da visão e atuação da área estar mais focada no seu papel operacional e funcional e da ausência de um sistema equilibrado de mensuração e avaliação do desempenho dos objetivos de gestão de pessoas alinhados aos resultados do negócio - o que limita o impacto da função de gestão de pessoas na organização e a atuação da área enquanto agente de transformação cultural na organização em que está inserida.

Desse modo, o planejamento da área de gestão de pessoas apresentado no relato dos participantes não são derivados de estratégias corporativas. Desta forma, não se identificou a concepção e implementação de um modelo de gestão de pessoas integrado aos planos estratégicos das empresas que pudesse contribuir com o desenvolvimento de competências organizacionais necessárias à realização de mudanças com impactos na organização e que agreguem valor aos resultados organizacionais. Observa-se que predominam ações isoladas da área e processos desintegrados, muitas vezes descontinuados ou sem perspectivas de evolução devido à ausência de objetivos claramente definidos alinhados ao planejamento estratégico da empresa.

Os resultados obtidos corroboram achados de outras pesquisas desenvolvidas no contexto brasileiro que também constataram a existência de uma distância entre os desenvolvimentos teóricos relacionados à atuação de gestão de pessoas e do discurso organizacional da ênfase na dimensão estratégica e as práticas efetivamente adotadas pelos gestores de pessoas na busca de alinhamento da área aos objetivos e resultados organizacionais desembocando em uma baixa integração entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e as estratégias organizacionais (BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005; FORONI, 2014; LACOMBI; TONELLI, 2001; MACHADO; FICHER, 2017), conforme observa pelo relato: *“A empresa está no momento de visão de que gestão de pessoas é o coração da empresa, mas isso é muita teoria. Na prática a gestão de pessoas tem uma atuação um tanto limitada (...) mas se fala muito que a gestão de pessoas está no objetivo estratégico da organização até porque eles citam muito que pessoas é o nosso negócio, manter as pessoas ao nosso negócio” (P1).*

De modo geral, os resultados identificaram limitações no que se refere à uma orientação macro de gestão de pessoas que a conceba a partir de uma perspectiva estratégica, mensura seus impactos sobre o desempenho, direciona o exame das práticas de gestão de pessoas para o nível organizacional e que considera que a capacidade da área de gerar contribuições e impactos significativas para a definição e alcance dos objetivos organizacionais sobretudo porque os gestores da área não faz sólidas contribuições para as decisões relacionadas à estratégia do negócio, a agenda da área está menos alinhada às estratégias gerais do negócio do que às suas atividades funcionais e as ações da área de gestão de pessoas e das organizações para a implementação de mudanças de enfoque é identificada prioritariamente apenas em discurso (JACOBS, 2004; MARTÍN-ALCÁZAR et al., 2005; MASCARENHAS, 2008; WRIGHT; BOSWELL, 2002).

4.Considerações Finais

O presente estudo contribuiu para a análise e descrição da integração entre estratégia organizacional e de gestão de pessoas segundo a perspectiva de profissionais gestores de pessoas. Os resultados indicaram impasses para a implementação de um modelo estratégico de gestão de pessoas

na medida em que identificou por meio do relato dos participantes que a atuação nesta área não está expressivamente alinhada à estratégia empresarial. Tais achados tendem a concluir que a área ainda não é estabelecida de modo a se constituir como diferencial competitivo para a organização na medida em que carecem de apoio e serviços estratégicos para a direção da organização.

Como principal limitação deste estudo, pode-se destacar que as análises foram realizadas com base no relato dos gestores das organizações que podem não ser compatíveis com a realidade organizacional posto que não foram implementados procedimentos relacionados à mensuração de resultados da área de gestão de pessoas e o alinhamento das práticas de gestão de pessoas à estratégia do negócio. Wright & Boswell (2002) destacam a necessidade de avaliar as práticas reais ao invés das políticas declaradas tendo em vista que pesquisas demonstram que as políticas e práticas de gestão de pessoas frequentemente não convergem.

Cabe ressaltar que o presente estudo não avaliou o alinhamento interno ou horizontal, que se refere à consistência interna do modelo de gestão de pessoas, mas apenas a percepção quanto ao alinhamento vertical que se refere ao ajuste entre o modelo de gestão de pessoas e alguns fatores como a estratégia e os objetivos organizacionais.

Além disso, os resultados devem ser analisados de forma parcimoniosa visto que a amostra utilizada no presente estudo foi composta por organizações localizadas em uma capital brasileira da região centro-oeste de modo que os dados não podem ser generalizados para empresas de outras regiões do país. Um estudo comparativo de casos múltiplos envolvendo empresas do mesmo segmento é recomendado para investigar fatores internos e externos ao contexto organizacional que influenciam no modelo de gestão de pessoas com vias a aumentar as possibilidades de generalizações para organizações do mesmo setor.

Como alguns participantes relataram que suas empresas estão em processo de elaboração de um novo modelo de gestão de pessoas por meio da elaboração de diretrizes estratégicas visando uma atuação para além de rotinas operacionais, sugere-se, a continuidade deste trabalho, por meio da realização de estudos longitudinais de forma a acompanhar os resultados organizacionais desta implantação com ampliação da amostra e a triangulação de informações com outros dados como o planejamento estratégico da empresa, seu contexto, segmento de atuação, estrutura e processos de gestão de pessoas nos últimos anos.

Sugere que novos estudos também apliquem o modelo desenvolvido por Ulrich (1998) para comparar a percepção dos clientes da área de gestão de pessoas, ou seja, gerentes e colaboradores da organização de outras áreas, e dos gestores de pessoas acerca do papel da área de gestão de pessoas no que se refere à qualidade serviços prestados pela área em seus múltiplos papéis, pois segundo este autor enquanto os profissionais de gestão de pessoas avaliam seus serviços por suas próprias boas intenções, seus clientes geralmente julgam pelo impacto e resultados dos serviços recebidos.

No entanto, acredita-se que apesar das limitações quanto ao delineamento metodológico os resultados da investigação contribuíram para fins de caráter exploratório que podem subsidiar outras pesquisas que tenham como objeto de estudo as percepções de seus trabalhadores sobre como as políticas de gestão de pessoas têm sido aplicadas e conduzidas no ambiente organizacional.

Espera-se que os resultados do presente estudo possam contribuir com o arcabouço teórico-prático relativo às políticas e práticas de gestão de pessoas ao sinalizar a relevância estratégica

para as organizações das mesmas estarem integradas aos objetivos organizacionais. E que possa promover uma reflexão crítica e abrangente acerca da atuação profissional em gestão de pessoas no sentido de sinalizar limites e possibilidades de intervenções nos contextos organizacionais e do trabalho em níveis mais complexos que considerem não apenas dimensões instrumentais, mas também estratégicas para que consiga constituir enquanto agente de transformação cultural nas organizações.

Referências

- ALBUQUERQUE, L. G. Gestão Estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Ed.). **As pessoas na organização** (p. 35-50). São Paulo: Gente, 2002.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”**: interligando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Editora Elsevier /Campus, 2001.
- BIANCHI, E. M. P. G. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. São Paulo, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- BOSQUETTI, M. A.; ALBUQUERQUE, L. G. A. Gestão Estratégica de Pessoas: Visão do RH x Visão dos Clientes. XXIX Encontro da ANPAD (EnANPAD), 2005, Brasília. **Anais..** Brasília, XXXII EnANPAD, 2005.
- CESAR, A. M. R. V.; CODA, R.; GARCIA, M. N. Um novo RH? – avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. **Facef Pesquisa**, v. 9, n. 2, p.151-165, 2006.
- DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**,v. 16, n. 2, p. 250-263, 2018.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, 432p.
- FICHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Ed.). **As pessoas na organização** (pp. 11-34). São Paulo: Gente, 2002.
- FORONI, P. G. **Gestão Estratégica de Pessoas: Um Estudo de Caso Sobre Alinhamento Estratégico**. São Paulo, 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, SP.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: GASKELL, G; BAUER, M. W. (Eds.). **Pesquisa Qualitativa com Texto, imagem e Som: um manual prático** (pp. 64-89). Trad. P. Guareshi. Petrópolis: Vozes, 2002.
- GONDIM, S. M. G.; SOUZA, J. J.; PEIXOTO, A. L. A. Gestão de Pessoas. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Ed.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- GUBMAN, E. HR Strategy and planning: From birth to business results. **Human Resource Planning**, New York, v. 27, n. 1, p. 13-23, 2004.
- JACOBS, R. J. Strategic HR: put yourself to the test. **Strategic HR Review**, v. 4, n. 1, p. 3-3, 2004.
- LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.
- MACHADO, M. C.; FICHER, A. L. Gestão de pessoas na indústria criativa: o caso dos estúdios de animação brasileiros. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 1, p. 132-151, 2017.
- MARQUES, V.; SATRIANO, C. R.; SILVA, E. L. Análise Narrativa Dialógica Emancipatória em Diálogo com Análise Narrativa, de Conteúdo e de Discurso. **Revista Valore**, v. 5. p. 5-21, jan. 2020.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011, 336p.

- MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.
- MASCARENHAS, A. O.; KIRSCHABAUM, C. Fundamentos de gestão estratégica de pessoas. In: MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MOREIRA, M. M. B. **Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional: um estudo de caso em uma empresa pública brasileira**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2010.
- SILVA, L. M. T.; ALBUQUERQUE, L. G.; COSTA, B. K. O Alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégia de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 8, n. 2, p.158-173, 2009.
- SILVEIRA, V. N. S. Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas: análise conceitual e perspectivas teóricas. **Pretexto**, v. 15, n. 4, p. 114-133, 2014.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.
- WEI, L. Strategic Human Resource Management: determinants of fit. **Research and practice in Human Resource Management**, v. 1, n. 2, p. 49-60, 2006.
- WRIGHT, P. M.; BOSWELL, W. R. Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. **Center for Advanced Human Resource Studies**, p. 2-11, 2002.
- WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of Management**, v. 18, p. 295-320, 1992.
- WRIGHT, P. M.; SNELL, S. A. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. **Academy of Management Review**, v.23, p. 756-772, 1998.
- ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Recebido em: 26/11/2021

Aceito em: 25/03/2022

Endereço para correspondência:

Nome Herica Landi de Brito

Email hericalb@gmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)