



Exacta

ISSN: 1678-5428

exacta@uninove.br

Universidade Nove de Julho

Brasil

Vanalle, Rosangela Maria; Theodoro Theodoro Santos, Eni; Blanco Santos, Leandro  
Práticas de Gestão de Pessoas: um estudo de casos múltiplos em empresas de bens de capital  
Exacta, vol. 9, núm. 2, 2011, pp. 179-196  
Universidade Nove de Julho  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81021138004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Práticas de Gestão de Pessoas: um estudo de casos múltiplos em empresas de bens de capital

*People management practices: a multiple case study in capital  
goods companies*

Rosangela Maria Vanalle

Pós-doutorado pela Universidad Complutense de Madrid;  
Doutorado em Engenharia Mecânica pela Universidade  
de São Paulo; Mestrado em Engenharia de Produção pela  
Universidade Federal do Rio de Janeiro; Professora no  
Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção na  
Universidade Nove de Julho.  
São Paulo, SP [Brasil]  
rvanalle@uninove.br

Eni Theodoro Theodoro Santos

Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade  
Metodista de Piracicaba; Pós-graduação em Marketing  
pela FGV; Consultora Empresarial em Gestão de Pessoas,  
Comercial, Clientes e Desenvolvimento de Carreira.  
São Paulo, SP [Brasil]  
enisantos@dglnet.com.br

Leandro Blanco Santos

Mestrando em Engenharia de produção  
pela Universidade Nove de Julho.  
São Paulo, SP [Brasil]  
leandro.blanco@uninove.edu.br

## Resumo

As demandas competitivas presentes no ambiente de negócios contemporâneo destacam a importância da capacidade organizacional que advém da força de trabalho e, por consequência, a Gestão de Pessoas ganha notoriedade, trazendo à luz a questão de suas práticas. Considerando tal contexto, neste trabalho se propõe investigar, por intermédio de um estudo de casos múltiplos, em empresas de um mesmo setor de atividade – fabricantes de bens de capital –, se há semelhança no que se refere às suas práticas destinadas à gestão da força de trabalho. Para desenvolver a análise comparativa, este estudo teve o aporte de uma revisão bibliográfica composta por conceitos contemporâneos das práticas de Gestão de Pessoas, e a pesquisa foi instrumentalizada com questionários, entrevistas e análise documental. O panorama retratado pelos resultados obtidos apontou semelhanças e singularidades entre as unidades estudadas, as quais vêm favorecer a continuidade deste trabalho.

**Palavras-chave:** Análise comparativa. Empresas de bens de capital. Práticas de Gestão de Pessoas.

## Abstract

The competitive demands present in the contemporary business environment underline the importance of the organizational capability that derives from the workforce; consequently, people management acquires relevance, bringing into light issues relating to its practices. In view of this context, this paper will investigate through a multiple-case study of companies in the same realm of activity – capital goods manufacturing – if there are similarities in regard to their workforce management practices. To develop the comparative analysis, this study relied on a bibliographical review of contemporary concepts relating to personnel management practices and employed questionnaires, interviews and document analysis to carry out the research. The panorama of the research results highlighted similarities and differences among the companies studied, encouraging the continuation of this research.

**Key words:** Capital goods companies. Comparative analysis. People management practices.

## 1 Introdução

O ambiente de negócios contemporâneo impõe demandas competitivas que fazem prevalecer a importância do aporte da força de trabalho. O alicerce feito pelo binômio investimento em tecnologia e redução do custo de mão de obra é ineficiente aos atuais enfrentamentos no mercado.

Teizen et al. (2009) destacam que as inovações tecnológicas, independentemente do seu porte, são facilmente incorporadas por outras empresas, assim a responsabilidade para garantir diferencial competitivo às organizações é atribuída cada vez mais às competências humanas. Isso foi evidenciado no estudo exploratório de Evaristo et al. (2009), no qual se constatou que as três empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), de 1997, já possuíam vários mecanismos que visavam estimular o desenvolvimento de competências humanas.

Sant'anna (2008) considera que o maior desafio das empresas é desenvolver uma força de trabalho com o perfil adequado aos enfrentamentos impostos pelo atual paradigma econômico. Oliveira e Limongi-França (2005) relatam que mesmo as empresas sem um departamento específico destinado a gerir as pessoas não deixam de fazê-lo, devido ao destaque que essa função tem recebido para o alcance dos objetivos empresariais.

No âmbito da competitividade a Gestão de Pessoas propicia um importante apoio à medida que suas políticas e práticas alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa provêm o desenvolvimento de competências individuais e capacidades organizacionais (ULRICH; BROCKBANK, 2005).

Para Oliveira e Limongi-França (2005) as pessoas estão posicionadas como um diferencial competitivo mais importante do que aspectos tangíveis. A intangibilidade atribuída ao valor da força de trabalho é destacada no artigo de Ulrich e

Smallwood (2005) que propõem um modelo denominado pelos autores de “Arquitetura para intangíveis” pelo qual a área de Gestão de Pessoas por meio de suas práticas possa gerar valor intangível sustentável.

Em razão de a Gestão de Pessoas ter alcançado esse alto patamar de importância na competitividade das empresas, desenvolveu-se uma gama de estudos direcionados aos mais diversos temas relativos à área. De acordo com Tonelli et al. (2003), os grupos temáticos de pesquisa em de Gestão de Pessoas são, entre outros, comportamento, funções (práticas) e políticas. Segundo esses autores, a necessidade de fazer modificações na área para acompanhar as mudanças nas empresas, em prol da competitividade, especialmente a partir dos anos 90, proporcionou maior interesse e concentração de estudos por temas relacionados à Gestão de Pessoas, cujo conteúdo compreende: qualidade de vida no trabalho; mudanças na organização do trabalho; qualificação e estilos de gestão; e aspectos comportamentais, que envolvem temas, tais como comprometimento, aprendizagem, relações de poder e satisfação no trabalho.

Conforme Albuquerque (2002), o desenho das práticas de Gestão de Pessoas deve ser precedido da investigação e monitoramento de aspectos que exercem influência direta sobre elas, tais como forças ambientais (tecnológicas, socioeconômicas, culturais, políticas e legais) e forças internas (capacidades, cultura e recursos).

Beatty et al. (2005) relatam que a falta de diferenciação nas práticas de Gestão de Pessoas representa um risco aos resultados esperados pela empresa. Considera que a lógica que deve estabelecer o desenho e implantação dessas práticas é dada pela estratégia e respectivos objetivos operacionais, que justamente são peculiares a cada empresa.

Entretanto, o tema Gestão de Pessoas, embora apresente expressivos estudos como os de

Curado et al. (1995) e Lacombe e Tonelli (2001), mostra-se fértil para a pesquisa e relevante para a teoria, pelo fato de contribuir para retratar o atual desenvolvimento das práticas relacionadas à Gestão de Pessoas nas empresas que, sem exceção, estão atuando em um ambiente de negócios caracterizado por altos níveis de complexidade.

Mesmo diante do aporte da literatura acadêmica que preconiza a gestão da força de trabalho como um imperativo no contexto da competitividade e das empresas que se destacam pelo sucesso das práticas destinadas à gestão de seus funcionários, ganhando notoriedade em revistas especializadas e no mercado de trabalho, há, contudo, diferenciação entre as empresas no tocante ao nível de desenvolvimento e de investimentos direcionados às práticas de Gestão de Pessoas.

É possível observar essa dissonância por meio de estudos, como o trabalho realizado por Curado et al. (1995) no qual procuraram delinear a estrutura e investimentos na área de Gestão de Pessoas em 100 empresas da Grande São Paulo, cuja conclusão apontou níveis de transformação pouco significativos da área. Os autores observaram que a maioria das empresas pesquisadas apresentava a configuração de Departamento Pessoal voltada para a esfera do cumprimento da legislação trabalhista e aos aspectos operacionais; algumas, porém, incluíam práticas de desenvolvimento de funcionários.

Outro estudo em que se buscou investigar a realidade das empresas em termos da estrutura e condução de ações relacionadas à Gestão de Pessoas foi realizado por Lacombe e Tonelli (2001), em 100 empresas da Grande São Paulo, cujos resultados conclusivos assinalam a existência de três grupos com diferentes focos de atuação na Gestão de Pessoas: o primeiro grupo, cujo foco é estritamente operacional; o segundo norteado por aspectos estratégicos; o terceiro e maior grupo

estava posicionado num estágio de transição, entre o operacional e o estratégico.

Neste trabalho, dá-se continuidade a esse enfoque de pesquisa, sem referência ou modelo predeterminado como condutor da investigação, buscando traçar um panorama atual de como as práticas de Gestão de Pessoas estão sendo efetivamente aplicadas. Dessa forma, nesta pesquisa tem-se o propósito de responder à seguinte pergunta: existe semelhança na definição e implantação das práticas relacionadas à Gestão de Pessoas em empresas de um mesmo setor de atividade?

Para buscar responder à pergunta proposta neste estudo, estabeleceu-se como objetivo principal analisar e comparar as práticas relacionadas à Gestão de Pessoas em empresas de um mesmo setor de atividade.

A pesquisa de campo foi desenvolvida como um estudo de casos múltiplos em quatro empresas fabricantes de máquinas, com número de empregados similar e situadas na mesma região. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental e aplicação de questionário.

## 2 A evolução das práticas de gestão de pessoas

O panorama do desenvolvimento ocorrido na Gestão de Pessoas é evidenciado a partir dos anos de 1940, quando se iniciaram as práticas de relações trabalhistas e de recrutamento e seleção. Em 1950 foi introduzido o uso do treinamento, direcionado especialmente para formação de aprendizes e operários semiqualeificados. Nas décadas de 1960 e 1970 foram contempladas as questões de legislação e regulamentação, sendo implementadas as práticas de cargos e salários, benefícios e avaliação de desempenho. Nos anos 80, teve início a ênfase em assistência médica, projeto or-

ganizacional, trabalho em equipe, comunicação, riscos ocupacionais e ergonomia no trabalho. Na década de 90, as práticas passaram a interagir com fusões, aquisições, *downsizing* e diversidade (ULRICH, 2000).

Atualmente, a concepção e implementação das práticas de Gestão de Pessoas estão sobre a influência de dois importantes vértices: a empresa e as pessoas. Segundo Dutra (2002), há interferências na configuração do instrumental de Gestão de Pessoas, as quais advêm do impacto das mudanças no ambiente em que as empresas estão inseridas, como também das transformações ocorridas nas expectativas das pessoas em relação ao seu trabalho. Da mesma forma, Paauwe (2004) enfatiza a importância da influência das forças macroambientais sobre a concepção das práticas destinadas a gerir as pessoas.

Castanha e Santos (2003) corroboram as perspectivas apresentadas por Dutra (2002), quando relatam que o posicionamento da área de Gestão de Pessoas, bem como suas práticas, está sendo reavaliado por muitas empresas em face da necessidade de respostas efetivas às atuais demandas organizacionais. Consequentemente, tais demandas passam a exercer influências sobre a configuração dessas práticas.

## 2.1 Influências sobre a configuração das práticas de Gestão de Pessoas

A relação das pessoas com as empresas está baseada em expectativas, tais como relacionamentos transparentes, processos de comunicação eficientes, condições sólidas para desenvolvimento contínuo, oportunidades e desafios profissionais e pessoais, atualização constante e ganho de competências.

Em suas considerações, Dutra (2002) e Almeida et al. (1993) partem do pressuposto de que uma empresa por si só não existe, ela se forma

por meio de um conjunto de pessoas que trabalham para satisfazer suas necessidades; sendo assim, quando se faz o planejamento e se estabelecem os objetivos empresariais, é relevante identificar os planos e objetivos das pessoas relacionadas à empresa. Leonardo (2002) compartilha essa visão, pontuando que o exercício de contemplar no planejamento da empresa as expectativas, aspirações, qualificações e valores dos integrantes da força de trabalho contribui para aumentar a capacidade de atrair e manter seus talentos competitivos.

Com relação às tendências declinantes e ascendentes na Gestão de pessoas, Wood Junior (2004) busca demonstrar o impacto das mudanças do ambiente sobre a esfera do trabalho, apresentando uma síntese das tendências sob três dimensões específicas, a saber: características do trabalho, estruturas organizacionais e características da administração.

As tendências apontadas pelo autor como ascendentes representam uma reação em face do aumento da instabilidade ambiental e, particularmente, do acirramento da concorrência, destacando a importância da mudança para a sobrevivência das empresas, assim conforme esse pesquisador: “O foco passou a ser mudar para criar uma performance competitiva” (WOOD JUNIOR, 2004, p. 268).

## 2.2 Caracterização das práticas de Gestão de Pessoas

Os termos políticas e práticas de Gestão de Pessoas neste estudo serão empregados, tendo como referência os conceitos de Dutra (2002), que define as políticas da área como princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da relação entre a empresa e seus funcionários; e de Ulrich (2000), que considera as práticas processos organizacionais que podem ampliar as competências individuais e as capacidades organizacionais. As práticas, segundo esse autor, dividem-se

em seis categorias: contratação, desenvolvimento, avaliação, recompensas, plano organizacional e comunicação. Para Dutra (2002), na configuração da área de Gestão de Pessoas também estão presentes os processos que são fundamentais para o apoio, a saber: informações, comunicação, relações sindicais e relações com a comunidade; e as bases estruturais, sendo essas referentes aos compromissos estabelecidos entre a empresa e as pessoas com relação à saúde, segurança, ergonomia, qualidade de vida, ambiente e participação nos processos decisórios.

Dada a existência de diversidade nas formas de lidar com a classificação e organização das práticas de Gestão de Pessoas (DUTRA, 2002; FRANÇA, 2008; MARRAS, 2000, ULRICH, 2000), optou-se na estruturação deste estudo, por abordá-las sob três enfoques:

- Contratação de pessoas;
- Desenvolvimento de pessoas;
- Recompensas.

### 2.2.1 Contratação de pessoas

A provisão de pessoas nas empresas pode conferir a essas organizações uma vantagem competitiva diante de seus concorrentes, basicamente em razão do aspecto proativo que responde à necessidade de respostas rápidas, imposta pelo atual ambiente de negócios. Esse processo possibilita obter um ganho considerável de tempo e agilidade, pois envolve identificar o profissional adequado, contratá-lo, integrá-lo e, se necessário, desenvolvê-lo, na maioria das vezes, o que é moroso. O processo de contratação pode-se dar da seguinte maneira:

- Planejamento do quadro de pessoas: realizar um planejamento em qualquer das esferas do contexto empresarial constitui uma tarefa altamente complexa, devido ao cenário de

constantes e intensas mudanças que geram muitas incertezas; no entanto, o impacto de não elaborá-lo se reflete negativamente no nível de competitividade de uma empresa.

- Atração de pessoas: a prática de atração e seleção é responsável por provisionar a empresa das competências individuais necessárias ao alcance de seus objetivos. Faissal et al. (2005) afirmam que os processos que envolvem essa prática passaram por mudanças, deixando de ser direcionada unicamente pelas descrições de cargo, e teve seu foco modificado por “[...] busca de competências para atender necessidades institucionais e individuais, atuais e futuras. Torna-se estratégica, à medida que alinha seu foco aos objetivos organizacionais [...]” (FAISSAL et al., 2005, p. 30).
- Seleção de pessoas: essa etapa do processo de captação de pessoas refere-se a comparar e escolher, dentre os vários profissionais que foram receptivos à divulgação da vaga, aquele que está mais adequado às necessidades da empresa. França (2008) considera essencial que haja o alinhamento entre as expectativas e potencialidades do candidato com as expectativas e necessidades da posição a ser preenchida.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) ressaltam que o emprego das técnicas de seleção varia de acordo com as características do profissional a ser contratado, estratégia da empresa e aspectos conjunturais do mercado. Existem empresas que, segundo esses autores, utilizam métodos pouco comuns e sem amparo científico, tais como grafologia, mapa astral, astrologia.

### 2.2.2 Desenvolvimento de pessoas

As práticas destinadas a promover o desenvolvimento dos funcionários têm sido destacadas pela influência que exercem sobre o nível dos re-

sultados da empresa. Segundo Dutra (2002), as organizações estão sendo pressionadas a promover o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de gerar e manter vantagens competitivas. Esse tópico abrange as práticas envolvidas no processo de desenvolver pessoas, e sem o propósito de caracterizar prioridade, elas serão abordadas na seguinte sequência: capacitação, planos de carreiras e cargos e métodos de avaliação de desempenho, assim:

- Capacitação de pessoas: a visão sobre a capacitação das pessoas passou por profundas mudanças ocasionadas pela necessidade de contribuir positivamente para o êxito da estratégia empresarial, e de preparar os funcionários para lidar com contextos exigentes, singulares e complexos. Essas percepções vinculadas ao fato de que as empresas possuem suas próprias demandas e atuam em ambientes competitivos peculiares, provocaram a adoção da customização no planejamento de capacitação de pessoas (MOGGI, 2006). Outra importante mudança foi a reflexão de que os clássicos indicadores para avaliação dos resultados das ações de desenvolvimento das pessoas não permitiam visualizar a realidade em termos de benefícios obtidos. E, nesse sentido, as considerações de Eboli (2002) e Klein Kozlowski (2000) oferecem uma nova luz sobre as abordagens para avaliar as ações de capacitação de pessoas. Segundo Macêdo et al. (2007), os modelos de gestão contemporânea impõem maior envolvimento, participação nos processos decisórios e autonomia dos funcionários, enfatizando o trabalho em equipe. Na ambiência da produção, essa contemporaneidade está fundamentada na flexibilidade, na qual se faz uso da tecnologia de automação flexível e do perfil do trabalhador gestor. Diante disso, o treinamento estrutu-

rado para atender às necessidades individuais de desenvolvimento de habilidades específicas deixou de ser adequado em face das atuais exigências e, assim, “[...] o conceito de capacitação surge com a exigência de assimilação de novos conhecimentos, técnicas, atualização, desenvolvimento de competências e mudanças de atitudes, traduzidas por mudanças de comportamento” (PACHECO et al., 2005, p. 20).

- Planos de carreira e cargos: no âmbito do planejamento de carreira existem duas considerações que devem ser destacadas por sua importância e pelo impacto nos resultados organizacionais. A primeira refere-se à necessidade de compartilhar, entre a empresa e o funcionário, as responsabilidades pelo desenvolvimento na carreira e conciliar as expectativas de ambos. Isso se relaciona diretamente com o imperativo do autodesenvolvimento (VIEIRA; GARCIA, 2004). E a empresa, por sua vez, deve estimular e apoiar os funcionários, proporcionando a eles a oportunidade de desenvolvimento de carreira, obtendo por consequência os benefícios citados nos estudos de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006). A segunda consideração relevante a respeito do plano de carreira é a influência exercida sobre os níveis de motivação, comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e desempenho individual dos funcionários (BENDASOLLI, 2009).
- Avaliação de desempenho: sob a ótica contemporânea, a Gestão de Desempenho tornou-se de fundamental importância para averiguar o nível de contribuição individual e das equipes ao negócio. Isso é retratado no estudo de Sant’Anna (2008) em que investigou a evolução das políticas e práticas organizacionais como suporte ao aumento da demanda de competência dos funcionários,



no qual, o questionamento sobre a presença de um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho, configura-se como sendo um dos indicadores utilizados para avaliar o nível de Modernidade Organizacional nas empresas. As avaliações de desempenho são provas de atuação pessoal que servem como medidas de justiça, a fim de aquilatar o nível de agregação de valor ao negócio e justificar a distribuição diferenciada de recompensas, cujos critérios se alteram de acordo com as exigências que o mercado impõe.

### 2.2.3 Recompensas

Os sistemas de recompensa englobam basicamente a remuneração e os benefícios, sendo:

- **Remuneração:** a gestão da remuneração é uma das práticas mais complexas da Gestão de Pessoas. Sua estrutura deve promover a atração e retenção dos melhores profissionais, estimular desempenhos, reforçar valores organizacionais, e seus níveis necessitam ser estabelecidos de acordo com a estrutura de custos. Há ainda o imperativo de que ela esteja adequada para proporcionar a contribuição das pessoas alinhada aos resultados pretendidos pela empresa. Diante das transformações que afetaram o cenário corporativo, o sistema de remuneração contemporâneo configurou-se nas três categorias, a seguir: a remuneração funcional, considerada o sistema mais tradicional, e utilizada por grande número de empresas, consiste em ter o cargo como ponto de referência para se estabelecerem os níveis salariais (HIPÓLITO, 2002; RODRIGUES, 2006); a remuneração por competências, que é definida pelo nível de habilidades e competências dos funcionários (MARTOCCHIO, 1998; PASCHOAL,

2001); e a remuneração variável, que está em ascensão em face de seus muitos benefícios, entre eles a redução de custos e incentivos fiscais (HIPÓLITO, 2002). Segundo Souza, M. Z. A. et al. (2005), a opção por um desses sistemas está vinculada às estratégias da empresa, seu ambiente de atuação, sua cultura e arquitetura organizacional, entre outras variáveis. Entretanto, Hipólito (2002) destaca que a remuneração funcional não atende as demandas atuais das empresas.

- **Benefícios:** de acordo com França (2008), os benefícios, na sua concepção, foram desenvolvidos com a função de suprir as necessidades básicas dos funcionários. Atualmente, o plano de benefícios oferecido pelas empresas exerce o papel de atrair e reter os melhores profissionais. No estudo de caso realizado por Homem et al. (2009), constatou-se que os benefícios oferecidos funcionaram como forma de encantar/seduzir os funcionários. Corrobora essa ideia, o fato de muitas empresas destacarem o valor dos benefícios para que os empregados valorizem sua importância em relação ao salário fixo (DUTRA, 2002). Marras (2000) relata que um plano de benefícios, pelo âmbito da empresa, colabora para reduzir os níveis de *turnover*, absenteísmo e estresse, proporciona melhor qualidade de vida aos funcionários e contribui para a competitividade da organização no mercado de trabalho.

## 3 Método da pesquisa de campo e caracterização das empresas

Este trabalho é baseado na abordagem de pesquisa do tipo estudo de casos múltiplos, de caráter exploratório, e a definição da metodologia está pautada pelas considerações de Yin (2001).



A pesquisa de campo foi realizada em empresas de um mesmo setor e com algumas características semelhantes em termos de gestão e sistema produtivo. Optou-se por quatro unidades de análise, porque a literatura aponta que o método de estudos de casos múltiplos tem como maior vantagem o aumento da validade externa e contribui para isentar as tendências do pesquisador; porém, reduz o aprofundamento do estudo, principalmente quando há a escassez de recursos (VOSS et al., 2002).

### 3.1 Coleta de dados

O acesso às informações foi assegurado mediante acordo estabelecido com os proprietários das empresas, no qual também se garantiu o anonimato, com o intuito de preservar aspectos estratégicos. Em reunião com a diretoria das respectivas unidades de análise foram apresentados os objetivos do estudo e esclarecidas as ações relacionadas ao processo de pesquisa.

Segundo Voss et al. (2002), um protocolo bem esboçado torna-se particularmente muito importante em um estudo de casos múltiplos. Em face dessa consideração, o protocolo utilizado na condução deste estudo de casos buscou contemplar os procedimentos necessários à padronização da coleta de dados nas unidades de análise, tais como identificação das fontes potenciais de informação, definição do conjunto de perguntas estabelecido para abordar o assunto a ser investigado e o controle sobre dados específicos.

Neste trabalho, as tarefas relacionadas à coleta de dados foram conduzidas em três perspectivas, que se realizaram na seguinte ordem: primeiramente, a aplicação do questionário; em sequência, a análise documental; e, por fim, concluiu-se essa etapa com a entrevista semiestruturada.

O questionário constituído por três blocos representativos das práticas de gestão de pessoas apresentadas anteriormente, quais sejam: con-

tratamento e desenvolvimento de pessoas e recompensas. Cada bloco constituiu-se de uma série de questões formuladas para promover o levantamento diagnóstico das respectivas práticas-chave nas unidades de estudo. O referido questionário foi respondido por um analista da área da Gestão de Pessoas.

Na análise documental foram utilizados índices de *turnover*, absenteísmo, política de carreira, mapeamento de promoções verticais e horizontais, planejamento dos programas de treinamento e desenvolvimento. Esses documentos, quando existentes, foram apresentados por um assistente da área de Gestão de Pessoas, a fim de subsidiar as respostas dadas no questionário.

As entrevistas foram conduzidas por meio de um roteiro semiestruturado e foram realizadas individualmente na sede de cada empresa, com duração de duas horas, e não foram gravadas, mediante solicitação dos proprietários das empresas em estudo. Elas foram realizadas com os responsáveis pela área de Gestão de Pessoas.

A Figura 1 demonstra as etapas estabelecidas para a realização da pesquisa neste estudo de casos múltiplos.

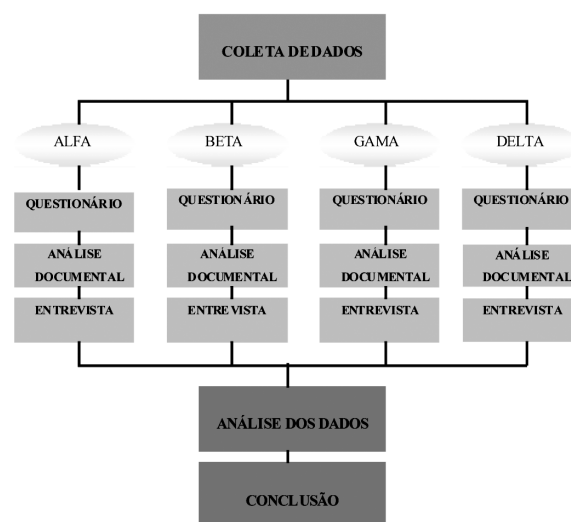


Figura 1: Etapas da pesquisa

### 3.2 Caracterização das empresas

As quatro empresas envolvidas neste estudo atuam no setor de bens de capital e são fabricantes de máquinas. Estão identificadas, respectivamente, como empresas Alfa, Beta, Gama e Delta. Elas têm em comum o sistema produtivo – que é o de produção sob encomenda ou *make-to-order* –, com grande interface entre os clientes e a produção, sendo os pedidos a sua base para o Planejamento e Controle da Produção (PCP).

Segundo informação dos diretores das unidades de estudo, o mercado valoriza o cumprimento no prazo de entrega, a customização, a inovação do produto e a qualidade. Outra particularidade comum às empresas envolvidas neste trabalho refere-se à gestão. Todas são administradas pela família do fundador, caracterizando, assim, a gestão familiar.

A seguir, a Figura 2 apresenta dados básicos das empresas pesquisadas.

## 4 Resultados da pesquisa

### 4.1 Contratação de pessoas

Em relação à estrutura para contratação de pessoas, buscaram-se informações sobre as práticas de recrutamento e seleção. A teoria contida na revisão bibliográfica faz considerações sobre

a decisão de suprir as oportunidades disponíveis na empresa, utilizando profissionais do quadro de efetivos ou do mercado de trabalho (FAISSAL et al., 2005; DUTRA, 2002). Assim, para o contexto do recrutamento da força de trabalho foi definido como questionamento-chave as fontes de captação utilizadas pelas empresas envolvidas neste estudo.

Quanto às fontes usadas na captação de profissionais de nível operacional (Quadro 1), a ênfase entre as empresas pesquisadas, em termos de frequência, recai sobre agências de emprego, banco de dados interno e indicações. Segundo informações complementares, o recrutamento interno é relegado, muitas vezes, pela urgência na reposição e necessidade de experiência na função, situação prevista por Davenport (2001). A pesquisa contemplou o levantamento das fontes mais usadas, por ordem de importância, na captação de profissionais para o nível de supervisão.

Em oposição ao resultado apurado na questão anterior, o recrutamento interno foi apontado como a fonte considerada mais importante para captação de profissionais de nível de supervisão pelas empresas Alfa, Beta e Gama (Quadro 2), fato que condiz com o relatado por elas na pesquisa sobre a existência de oportunidades de promoção de cargo. De acordo com Faissal et al. (2005) e França (2008), no posicionamento dessas empresas transparece a valorização de seus fun-

Empresas	Tempo de Atividade	Principal Produto	Número de Funcionários	Gestão	ISO	Mercado
Empresa Alfa	+ de 50 anos	Máquinas Operatrizes	190	Familiar	9001 / 2000	Interno e Externo
Empresa Beta	20 anos	Perfiladeiras	150	Familiar	Em fase de Implantação	Interno e Externo
Empresa Gama	50 anos	Máquinas Têxteis	110	Familiar	9001 / 2000	Interno e Externo
Empresa Delta	40 anos	Sopradoras e Injetoras	140	Familiar	9001 / 2000	Interno e Externo

Figura 2: Dados básicos das unidades de análise



FONTES DE RECRUTAMENTO	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
Agências de empregos	2	5	4	5
Anúncios em jornais	4	2	2	1
Anúncios em locais específicos	2	1	1	1
Anúncios em revistas, rádio e televisão	2	1	1	1
Banco de dados interno	4	4	4	3
Contato com gestores de RH de outras empresas	2	2	2	3
Entidades de classe (sindicatos e associações)	1	1	1	1
Escolas de cursos técnicos	2	4	3	3
Faculdades	2	2	1	1
Indicação	3	3	4	3
Prefeitura	2	1	1	1
Recrutamento interno	3	2	3	2
Site da própria empresa	2	1	1	1
Sites especializados em ofertas de candidatos	2	1	1	1

**Quadro 1: Fontes de recrutamento para profissionais de nível operacional**

cionários, redundando em benefícios como maior nível de motivação e comprometimento, de maneira complementar.

A segunda etapa desse bloco da pesquisa investigou as técnicas de seleção mais utilizadas na escolha de profissionais de nível operacional e de supervisão (Quadros 3 e 4). A análise dos dados apurados na questão de técnicas de seleção para funcionários de nível operacional denotam que há dois pólos distintos que favorecem a interpretação.

Nota-se que a empresa Alfa é a que utiliza menor número de técnicas de seleção; em contrapartida, a empresa Beta, dentre todas, demonstra maior preocupação com a assertividade na escolha do profissional, haja vista a quantidade e nível de frequência de utilização de técnicas empregadas por ela. O posicionamento da empresa Beta encontra respaldo nas ponderações de Faissal et al. (2005) e França (2008), que propõem conjugar a aplicação de várias técnicas de seleção para garantir maior assertividade na escolha do profissional.

Os resultados obtidos quanto às técnicas de seleção para profissionais de nível de supervisão mostram que as entrevistas e referências advindas

de empregos anteriores são métodos frequentemente utilizados pelas quatro unidades envolvidas no estudo. Entretanto, nas empresas Beta, Gama e Delta, em face do constante uso, devem ser destacadas as seguintes técnicas: prova de conhecimentos específicos e de conhecimentos gerais, testes psicológicos com ênfase na personalidade e prova situacional. A empresa Alfa destoa das demais no tocante à aplicação de testes.

As diferenças e similaridades visualizadas nas respostas das unidades de estudo e a questão de aplicação de técnicas de seleção para dois níveis distintos de profissional estão previstas na teoria apresentada na revisão bibliográfica, na qual Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) consideram que as técnicas empregadas para seleção de profissionais podem variar segundo o nível do profissional requisitado, estratégia da empresa e aspectos conjunturais do mercado.

## 4.2 Desenvolvimento de pessoas

No bloco sobre desenvolvimento de pessoas, foram abordadas questões que retratam as práticas de capacitação, plano de carreira e cargos e

	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
1º	<b>Recrutamento interno</b>	<b>Recrutamento interno</b>	<b>Recrutamento interno</b>	Agências de emprego
2º	<b>Banco de dados interno</b>	<b>Agências de emprego</b>	<b>Gestores de RH</b>	Indicação
3º	Anúncios no jornal	Gestores de RH	Faculdades	Gestores de RH

**Quadro 2: Fontes de recrutamento para profissionais de nível de supervisão**

TÉCNICAS DE SELEÇÃO	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
Dinâmica de grupo	1	1	1	1
Entrevistas	5	4	5	4
Prova de conhecimentos específicos	1	4	4	4
Prova de conhecimentos gerais	1	3	4	3
Prova situacional	1	4	4	3
Referências advindas de empregos anteriores	2	4	4	4
Testes psicológicos: personalidade	1	4	1	3
Testes psicológicos: psicométricos (aptidões)	1	4	1	3

**Quadro 3: Técnicas de seleção para profissionais de nível operacional**

TÉCNICAS DE SELEÇÃO	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
Dinâmica de grupo	1	1	1	1
Entrevistas	5	5	5	4
Prova de conhecimentos específicos	1	4	4	4
Prova de conhecimentos gerais	1	3	4	4
Prova situacional	1	4	4	4
Referências advindas de empregos anteriores	4	4	4	4
Testes psicológicos: personalidade	3	4	3	4
Testes psicológicos: psicométricos (aptidões)	3	4	1	4

**Quadro 4: Técnicas de seleção para profissionais de nível de supervisão**

avaliação de desempenho nas quatro empresas envolvidas nesta pesquisa.

Os dados obtidos demonstram que as empresas do estudo, semelhantemente, têm implementado os seguintes programas de capacitação: treinamento de menores aprendizes e de estagiários e desenvolvimento de liderança.

Complementarmente, investigou-se a prática de subsidiar aos funcionários cursos relacionados ao contexto de trabalho, cujo resultado apontou que todas adotam a mesma postura, ou seja, de subsidiá-los parcialmente.

Os resultados apurados nas duas questões anteriores condizem com a revisão bibliográfica, na



qual Dutra (2002) relata que as empresas estão investindo em programas de formação e capacitação de pessoas devido às demandas do atual cenário competitivo, e também sinaliza o atendimento das expectativas de aprendizagem e desenvolvimento profissional dos funcionários (ULRICH, 2000).

O Quadro 5 demonstra os indicadores utilizados pelas empresas em estudo para detectar necessidades de treinamento.

Referente ao número de horas destinadas anualmente ao treinamento dos funcionários de nível operacional e de supervisão, a pesquisa demonstrou que as unidades de estudo Beta, Gama e Delta destinam de 1 a 10 horas/treinamento/pessoa para ambos os níveis; porém a Alfa não tem esse controle. Também foi constatado que nas quatro unidades os treinamentos são constituídos de ações formais de desenvolvimento e ocorrem, em 90% dos casos, nas instalações da própria empresa; e 10%, externamente.

A unidade de estudo Alfa destoa por utilizar menor número de indicadores de ações de treinamento e pela ausência de controle de horas de treinamento por funcionário; no entanto, nesses mesmos quesitos, as demais unidades pesquisadas demonstram muitas semelhanças.

Na questão que se refere ao local de aplicação dos treinamentos, as respostas das empresas são idênticas, ou seja, todas preferem aplicá-los aos funcionários em suas próprias instalações.

Referente à avaliação dos resultados das ações de treinamento, identificou-se que todas as organizações do estudo a realizam.

No que se refere aos conteúdos que são ministrados nos treinamentos desenvolvidos nas quatro unidades de estudo, verificou-se que seu foco não está somente nos conhecimentos técnicos; essas empresas, de forma semelhante, estruturam suas ações de desenvolvimento com treinamentos constituídos de conhecimentos organizacionais e com-

INDICADORES	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
Admissão de novos funcionários	✓	✓	✓	✓
Aumento do nível de absenteísmo				✓
Aumento do nível de <i>turnover</i>		✓	✓	✓
Baixa produtividade		✓	✓	✓
Despesas excessivas de manutenção		✓	✓	✓
Erros na execução de ordens		✓	✓	
Excessos de erros e desperdícios		✓	✓	✓
Falta de cooperação				✓
Modernização do maquinário		✓		
Mudança de métodos e processos de trabalho		✓	✓	✓
Mudança nos programas de produção	✓	✓	✓	✓
Nível de qualidade inadequado na produção		✓	✓	✓
Problemas de comunicação			✓	✓
Problemas de liderança		✓	✓	✓
Produção de novos produtos / serviços		✓	✓	✓
Promoção de cargo		✓	✓	✓
Substituição ou movimentação de pessoas	✓	✓	✓	✓

Quadro 5: Indicador para detectar necessidades de treinamento

portamentais. Esse panorama é representativo do que foi descrito na revisão bibliográfica, na qual Dutra (2002) e Macêdo et al. (2007) relatam que as demandas no atual ambiente de negócios impõem um novo perfil de trabalhador, com preparo para assumir e atuar em contextos mais exigentes e complexos.

A segunda parte desse bloco refere-se aos resultados das questões que retratam aspectos básicos da estrutura de cargos e carreira nas empresas estudadas.

Na realização do levantamento das respostas dessa etapa constatou-se uma sequência de práticas comuns às quatro unidades de estudo, comprovadas por análise documental. Assim, os resultados demonstraram que as empresas Alfa, Beta, Gama e Delta

- possuem um manual contendo descrição, avaliação e classificação de cargos, fato que representa coerência com o sistema de remuneração utilizado pelas empresas do estudo – remuneração funcional (SOUZA M. Z. A. et al., 2005);
- não têm estabelecido um plano de carreira para seus funcionários. Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), essa ferramenta é importante para motivar o desenvolvimento dos funcionários, gerar comprometimento e reter aqueles com melhor desempenho e maior potencial;
- proporcionam possibilidades de promoção de cargo aos seus funcionários. Essa prática está adequada ao que recomenda Dutra (2002) sobre o imperativo de atender às expectativas de desenvolvimento destes;
- não praticam a rotação, *job rotation*, entre funções e áreas. Essa ação de desenvolvimento não formal (Dutra, 2002) é destinada aos funcionários que desempenham trabalhos de maior nível de complexidade. Os responden-

tes nas empresas Beta e Gama relataram que essa prática é inviável em razão da não disponibilidade de funcionários para realocações.

Quanto às características que estão presentes no desenho dos cargos operacionais das unidades de estudo, constatou-se similaridade na pontuação nas que se referem à responsabilidade por metas e resultados, e à retroinformação, demonstrando bom nível de participação no conteúdo dos cargos. Da mesma forma, o significado das tarefas e o trabalho em equipe caracterizam em bom nível os cargos operacionais das empresas pesquisadas, excetuando-se a empresa Delta, que apresenta níveis menores.

Observa-se, no entanto, que nas quatro empresas as características, autonomia e variedade são pouco demandadas nos cargos operacionais. Isso pode ser explicado, segundo informações complementares, pelo fato de que as tarefas contidas nesses cargos estão vinculadas a processos pré-estabelecidos de produção.

Pelo exposto na teoria apresentada na revisão bibliográfica, os resultados sobre a caracterização das funções operacionais sinalizam a configuração de cargos enriquecidos (SOUZA M. Z. A. et al., 2005) que são apontados como facilitadores para gerar maior comprometimento dos funcionários.

Para verificar a estrutura das práticas de avaliação de desempenho foram realizados questionamentos acerca dos procedimentos utilizados pelas empresas participantes do estudo, com os quais, primeiramente, se apurou que, sem exceção, elas possuem um método formalizado para avaliar anualmente o desempenho de seus funcionários. Em seguida, a análise documental permitiu verificar que o método estabelecido como condutor dessa prática é comum as quatro unidades em estudo. Trata-se do método de escalas gráficas de classificação, que se baseia em critérios predefinidos e graduados.

A opção, também unânime, pelo método de escalas gráficas de classificação traduz o que a teoria apresentada considera, ou seja, esse como um dos métodos mais utilizados pelas empresas, apesar de não ser dos mais contemporâneos (SOUZA, M. Z. A. et al., 2005).

A empresa Delta é a única que informa previamente os critérios da avaliação aos funcionários, vincula avaliação de desempenho ao planejamento estratégico e proporciona por meio do chefe/encarregado do setor o *feedback* ao funcionário avaliado. Já o desenvolvimento de um plano de ação pós-avaliação de desempenho é realizado pelas unidades Beta, Gama e Delta.

Observa-se que a empresa Delta é a que apresenta maior número das tendências apontadas na revisão bibliográfica por Hipólito (2002).

O resultado sobre as práticas de reconhecimento pelo desempenho apurado na pesquisa mostrou que as unidades Beta, Gama e Delta praticam o reconhecimento por desempenho, predominando a forma de aumento salarial. O posicionamento dessas empresas encontra amparo na revisão bibliográfica, o que reforça a necessidade de reconhecer desempenhos superiores por causa da influência positiva exercida sobre a gestão da qualidade e sobre o nível de comprometimento dos funcionários (ULRICH, 2000), pontuando que o reconhecimento deve ser subsidiado pela avaliação de desempenho. Em oposição ao que preconiza a teoria está o posicionamento da empresa Alfa, que não pratica o reconhecimento.

### 4.3 Recompensas

O bloco referente a recompensas possui dois enfoques: um buscando investigar como está estruturada a prática de salários; e um, a composição do plano de benefícios das empresas contempladas neste estudo.

No âmbito da prática de salários, foi possível identificar unanimidade, uma vez que nas

empresas pesquisadas o cargo é o ponto de referência para constituição dos salários, concluindo-se assim que o sistema de remuneração praticado é o funcional. O consenso entre as unidades estudadas também se manifesta em relação à realização de pesquisa salarial e a estrutura de salários definida.

A prática do sistema de remuneração funcional por todas as empresas em estudo está compatível com a teoria apresentada na revisão bibliográfica; pois, de acordo com Hipólito (2002), esse sistema ainda é praticado por grande número de organizações, apesar de não atender às suas necessidades contemporâneas.

Outro ponto comum às empresas estudadas é o emprego da pesquisa salarial que denota coerência com o sistema de remuneração funcional adotado por elas, em razão de a pesquisa ser uma das etapas básicas da estrutura desse sistema (SOUZA, M. Z. A. et al., 2005). Observa-se também consistência no que se refere à estrutura salarial definida, presente nas quatro unidades, uma vez que em todas elas os responsáveis afirmaram que nelas os cargos eram descritos, avaliados e classificados, fatores imprescindíveis, juntamente com a pesquisa, para compor uma estrutura de salários.

Observa-se que as razões para os aumentos salariais são idênticas em todas as companhias envolvidas no estudo, sendo os motivos apontados: reajustes previstos por lei, mudança de cargo, desempenho acima do esperado. A semelhança dos motivos para os aumentos salariais é provavelmente um denominador comum do setor, e há correlação com o apurado na questão da avaliação de desempenho, considerando que todas as unidades de estudo possuem um método de avaliação de seus funcionários, o qual subsidia as promoções de cargo e aumentos salariais vinculados ao bom desempenho (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).



A remuneração variável foi questionada primeiramente sob a forma do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados (PPLR), cuja resposta apontou que somente uma empresa, a Delta, tem essa prática implantada.

O fato de a remuneração variável estar implantada somente na empresa Delta, sob a forma do PPLR, retrata um resultado que não condiz com a expectativa gerada pela teoria, na qual se prega que essa prática está ascendendo em face de benefícios, como redução de custos fixos, favorecimento da lei com incentivos fiscais, fator competitivo para atrair os melhores profissionais no mercado, etc. (HIPÓLITO, 2002). Sobre o PPLR especificamente, a revisão bibliográfica assinala que essa prática tem sido muito utilizada como estratégia para gerar comprometimento dos funcionários (CAMPOS et al., 2005; ROBBINS, 2000).

A classificação dos benefícios desenvolvida por Souza, M. Z. A. et al. (2005) presente na revisão bibliográfica foi usada para apresentar os resultados da pesquisa sobre a composição do plano de benefícios praticado pelas empresas em estudo.

O primeiro grupo de benefícios, segundo esses autores, é denominado de Seguro, sendo composto de assistência médico-hospitalar e odontológica, e seguro de vida. Os resultados da pesquisa sobre esse grupo de benefícios mostram que somente a empresa Alfa não oferece assistência médico-hospitalar e odontológica para seus funcionários. O plano de seguro de vida por acidentes pessoais não é proporcionado por nenhuma das empresas pesquisadas.

No segundo grupo de benefícios, Souza, M. Z. A. et al. (2005) consideram incluídos os planos fechados ou abertos de previdência privada. O resultado da pesquisa aqui apresentada mostrou que as empresas participantes não possuem nenhum dos componentes desse grupo.

Na classificação dos autores, o terceiro e último grupo de benefícios está intitulado como

Serviços (agência bancária, atividades esportivas, restaurante, estacionamento, assistência social, convênios, etc.).

Quanto ao resultado da composição do plano de benefícios das empresas contempladas neste estudo, a revisão teórica pontua que o plano de benefícios se configura como um instrumento que, além de atender às necessidades dos funcionários, visa a atrair e a reter os melhores profissionais. Como ele é desenhado considerando custos, valores e objetivos de cada organização, e ainda segundo as necessidades de seus funcionários, pode haver distinção na composição do plano de benefícios entre empresas (FRANÇA, 2008; SOUZA, M. Z. A. et al., 2005).

Nas unidades estudadas, Beta, Gama e Delta, há relativa uniformidade em relação à quantidade de benefícios. A discrepância proveniente da empresa Alfa, cujo plano possui menos benefícios, sugere a probabilidade de esse resultado estar apoiado em aspectos como custos, valores e objetivos organizacionais.

## 5 Considerações finais

A pesquisa realizada neste estudo de casos múltiplos resultou em informações pelas quais foi possível atingir o objetivo proposto no trabalho, cujo valor não se restringe somente ao meio acadêmico, mas também é relevante à gestão das empresas que contribuíram com sua participação.

Em relação à contratação de pessoas, observou-se que as empresas se utilizam da aplicação de várias técnicas para selecionar profissionais, tanto os de nível operacional quanto os de nível de supervisão.

As empresas estudadas têm implementado programas de formação e capacitação, como treinamentos e cursos subsidiados parcialmente quando relacionados ao trabalho.



Resultados relacionados aos aspectos de cargos e carreira apontam que as unidades analisadas utilizam as mesmas práticas, como, por exemplo, possuem manual de descrição de cargos, não possuem plano de carreira e não praticam rotação entre funções e áreas. Foi verificado também que todas elas possuem um método formalizado para avaliar anualmente o desempenho de seus funcionários.

Em relação às recompensas, investigou-se a estrutura de salários e planos de benefícios. Foi identificado, em todas as empresas, que o cargo é o ponto de referência para constituição dos salários; e que há relativa uniformidade referente à quantidade de benefícios oferecidos por essas organizações.

Sob o enfoque de uma base conceitual contemporânea das práticas de Gestão de Pessoas, foi possível verificar que as práticas empregadas nas unidades de estudo estão em muitos aspectos aquém do preconizado. Esse fato torna-se tangível ao observar-se a ausência de práticas dadas como essenciais ao atual ambiente de negócios, caracterizado por um intenso ritmo de mudanças e dependente das competências e comprometimento da força de trabalho.

Dentre as principais ausências apuradas, detectou-se que as unidades de estudo não atentam à necessidade de possuírem condutores-chave, como captação e retenção de talentos, que as auxiliem a conceber e adotar as práticas de Gestão de Pessoas.

Foram apurados outros eventos que merecem ser destacados por se contraporem às tendências dadas como ascendentes na Gestão de Pessoas. Trata-se do pouco uso da terceirização de funções dessa área, da sua não participação nas reuniões para elaboração do planejamento estratégico e o fato de não ser aplicado mais de um método de avaliação de desempenho nem o método de avaliação 360 graus.

A não utilização da prática da remuneração variável nas unidades pesquisadas, exceto na unidade Delta, também contraria o que recomenda as concepções atuais da Gestão de Pessoas.

Assim, levando-se em consideração a perspectiva de contemporaneidade das práticas de Gestão de Pessoas, é possível concluir que as empresas pesquisadas se assemelham pelo distanciamento do que está sendo praticado por elas e do que está pautado pela literatura acadêmica e revistas especializadas.

No entanto, observando-se unicamente os resultados, percebem-se expressivas disparidades, notoriamente da unidade Alfa, que apresenta menor número de ações desenvolvidas na Gestão de Pessoas, podendo ser ressaltado, como exemplo, o plano de benefícios em quantidade inferior aos demais, ausência de política de reconhecimento, menor número de indicadores de necessidade de treinamento, além de não utilizar pesquisa para medir o nível de satisfação dos funcionários.

Por outro lado, essa disparidade também é perceptível, observando-se pelo ângulo do desenvolvimento das práticas da empresa Delta, a qual possui algumas ações isoladas que tendem a demonstrar maior proximidade com os procedimentos contemporâneos. Para exemplificar, é possível citar que ela faz uso de maior número de canais para comunicação interna, tem implantado o PPLR, vincula avaliação de desempenho à estratégia da empresa, proporciona *feedback* e elabora o planejamento estratégico da área de Gestão de Pessoas.

Quanto às demais unidades envolvidas no estudo, Beta e Gama, a análise dos resultados demonstrou que elas possuem um conjunto de práticas de Gestão de Pessoas com características similares.

Enfim, o panorama representativo dos resultados proporcionado por este estudo de casos múltiplos retratou que as empresas da amostra apresentam semelhanças e singularidades na de-

finição e implementação das práticas de Gestão de Pessoas.

A revisão bibliográfica que serviu de apoio a este estudo evidenciou que as práticas de Gestão de Pessoas podem apresentar semelhanças entre empresas por estarem atreladas aos aspectos do mercado e às exigências do ambiente de negócios. Da mesma forma, as diferenças nessas práticas seriam justificadas pelo fato de elas estarem ligadas a seus contextos peculiares, como estratégia, arquitetura organizacional, objetivos ou ainda em razão de custos.

## Agradecimentos

Este trabalho foi realizado com o apoio da Universidade Nove de Julho (UNINOVE).

## Referências

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: \_\_\_\_\_. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente Recursos Humanos. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 33, n. 2, p. 12-24, mar./abr. 1993.

BEATTY, R.; BECKER, B.; HUSELID, M. *Scorecard para Recursos Humanos*: conceitos e ferramentas para medir a contribuição das equipes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 49, n. 4, p. 387-400, out./dez. 2009.

CAMPOS, A. C. B. et al. A Importância da Gestão do Conhecimento para as micro e pequenas empresas. *Anais do XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, Porto Alegre, 2005.

CASTANHA, M. e SANTOS, F. C. A. Gestão de Recursos Humanos como fator estratégico da gestão do conhecimento. *Anais do XXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, Ouro Preto, Minas Gerais, 2003.

CURADO, I.; WOOD, T.; LINS, J. *Perfil da Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo*. São Paulo: Senac, 1995.

DAVENPORT, T. *Capital humano*: o que é e porque as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas*: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

EBOLI, M. O. Desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: \_\_\_\_\_. *As Pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

EVARISTO, A. G. et al. A importância das competências individuais para o mundo globalizado: os casos Citibank, Copesul e WEG. In: \_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas*: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. São Paulo: Atlas, 2009.

FAISSAL, R. et al. *Atração e seleção de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FRANÇA, A. C. L. *Recursos Humanos – PRH*: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1.

ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2001.

HIPÓLITO, J. A. M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: \_\_\_\_\_. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

HOMEM, I. D.; OLTRAMARI, A. P.; BESSI, V. G. A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v.13, n. 2, p. 210-227, abr./jun. 2009.

KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. J. *Multilevel theory, research, and methods in organizations*: foundations, extensions and new directions. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas de gestão em RH. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LEONARDO, J. M. A. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. *Revista Produção*. São Paulo, v.12, n. 2, p. 42-53, 2002.

MACÊDO, I. I. et al. *Aspectos comportamentais da Gestão de Pessoas*. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos*: do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTOCCHIO, J. J. *Strategic compensation*: a human resource management approach. New Jersey: Prentice Hall, 1998.



- MOGGI, J. Estratégias e aspectos globais de T&D. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. *Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- OLIVEIRA, P. M.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. L. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. *RAE Eletrônica*. São Paulo, v. 4, n.1, jan./jun. 2005.
- PAAUWE, J. *HRM and performance: achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- PACHECO, L. et al *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- PASCHOAL, L. *Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- RODRIGUES, J. M. Remuneração e competências: retórica ou realidade?. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 46, Edição Especial, p. 23-34, 2006.
- SANT'ANNA, A. S. profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas. *RAE Eletrônica*. São Paulo, v. 7, n. 1, jan./jun. 2008.
- SOUZA, M. Z. A.; BITTENCOURT, F. R.; PEREIRA FILHO, J. L.; BISPO, M. M. *Cargos, carreiras e remuneração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- TEIZEN, C. R. et al. Dimensões da cultura organizacional: um estudo sobre o discurso e a prática no caso McDonald's. In:\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- TONELLI, M. J. et al. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 43, n. 1, p. 105-122, 2003.
- ULRICH, D. *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.
- ULRICH, D.; BROCKBANK, W. *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business Review Press, 2005.
- ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. *HR's new ROI: Return on intangibles*. Human Resource Management. Hoboken, v. 44, n. 2, p. 137-142, Summer 2005.
- VIEIRA, A., GARCIA, F. C. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. *RAE Eletrônica*, v. 3, n. 1, jan./jun. 2004.
- VOSS, C. A.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research. In: Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22. n.2, p. 195-219, 2002.
- WOOD JR, T. *Mudança organizacional*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido em 5 maio 2011 / aprovado em 13 set. 2011

**Para referenciar este texto**

VANALLE, R. M.; SANTOS, E. T. T.; SANTOS, L. B. Práticas de Gestão de Pessoas: um estudo de casos múltiplos em empresas de bens de capital. *Exacta*, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 179-196, 2011.