

Rev. Elet. Gestão e Serviços
V.5, n.1, Jan./Jun. 2014

ARTIGO ORIGINAL

ORIGINAL ARTICLE

Como se caracteriza a relação entre a gestão de pessoas no CSC (Centro de Serviços Compartilhados) e as políticas e estratégias da organização

How characterizes the relationship between people management in SSC (Shared Service Center) and the policies and strategies of the organization

Gleice Avelar de Souza Silva¹

Camila Oliveira Ramos²

Vanessa Bonanza³

Lucielena Silva⁴

Marcilene Bezerra da Silva⁵

Lilian Cristina Carvalho Camargo⁶

Resumo

Abstract

Diversas organizações criaram os Centros de Serviços Compartilhados, e os resultados positivos atraíram empresas para desenvolver esta unidade, com a finalidade de reduzir custos, racionalizar processos e focar a atividade fim, buscando alcançar ganhos de qualidade e agilidade nas rotinas por meio da especialização do trabalho. O presente estudo de caso tem como tema a relação entre as políticas e estratégias da organização e as práticas e políticas de gestão de pessoas do CSC de uma empresa de saneamento básico. Por intermédio de pesquisa documental e entrevistas, abordará conceitos de estratégia organizacional, modelos de gestão das organizações e de pessoas, gestão estratégica de pessoas e gestão por competências, com o objetivo de descrever como se caracteriza a relação entre as políticas e estratégias e as práticas e políticas de gestão de pessoas. Busca também identificar a contribuição da gestão de pessoas para o alinhamento desta unidade de negócio como apoio no alcance do objetivo da estratégia organizacional.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; gestão estratégica de pessoas; estratégia organizacional.

Several organizations have created Shared Service Centers, and the positive results have attracted companies to develop this unit with purpose to reduce costs, streamline processes and focus on core activities, seeking to achieve improvements in quality and agility routines through specialization of labor. This case study has as its theme the relationship between policies and strategies of the organization and the policies and practices of personnel management of CSC for a sanitation company, through desk research and interviews. Will address concepts of organizational strategy models management of organizations and people, people management and strategic management skills, in order to describe how it characterizes the relationship between policies and strategies and policies and practices of personnel management. Search also identify the contribution of people management to align this business unit to support the achievement of the objective of the organizational strategy.

Key-Words: People management; strategic management people; organizational strategy.

¹Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Metodista de São Paulo, graduada em Administração de Empresas pela Faculdades Oswaldo Cruz, Pós Graduada em Finanças pela Universidade Mackenzie E-mail: gleiceavelar@ig.com.br

^{2, 3, 4 e 5} Graduandas em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Metodista de São Paulo.

⁶ Professora do curso de Gestão de Recursos Humanos na Universidade Metodista de São Paulo.

Artigo recebido em: 14 de Outubro de 2013. Artigo aceito em 05 de Maio de 2014

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas desempenha um papel fundamental no alinhamento entre o capital humano e os objetivos organizacionais no ambiente competitivo que as empresas vivem na atualidade, estas se destacam pelo diferencial estratégico. Surge uma nova percepção do fator humano como causador de mudanças, ressaltando a importância deste envolvimento na obtenção de resultados. De acordo com a afirmação de Prieto, Carvalho e Fischmann (2009), a essência da estratégia é manter as organizações competitivas em meio às discontinuidades, e que os elementos chave a serem alinhados incluem a estratégia, as pessoas, a estrutura e a gestão dos processos.

A área de recursos humanos vem mudando seu posicionamento ao longo das últimas décadas, com a globalização, a concorrência e as exigências do mercado. Isto exigiu um posicionamento estratégico do RH nas organizações. Anteriormente focado nas questões legais e sindicais, hoje é voltado para contribuir com os resultados da empresa por meio da gestão de pessoas e equipes, não apenas desafiado a preparar e motivá-las para estarem engajadas no alcance de resultados e objetivos da organização, mas também como responsável por mudanças de hábitos e de cultura. Destacam em ações de desenvolvimento profissional, de competências técnicas e comportamentais, direcionadas para o resultado, com flexibilidade para se adaptar às novas situações, e responderem rapidamente às mudanças do mercado, buscando alterações em suas estruturas com o objetivo de obter vantagens competitivas.

Para Lacombe e Chu (2008), a abordagem estratégica envolve o entendimento das pessoas como recurso na obtenção de vantagem competitiva, e o critério mais importante para a Gestão de Pessoas é o alinhamento com o negócio.

Com base nesse cenário, desenvolveu-se um estudo de caso tendo como fundamento o tema, a relação entre as políticas e estratégias da organização e suas práticas e políticas de gestão de pessoas. É nesse contexto que será desenvolvido o presente estudo, cujo objetivo é descrever a relação entre as políticas e estratégias da organização e as políticas e práticas de gestão de pessoas.

Neste sentido, o estudo de caso pretende apresentar as características da estratégia da empresa, compreender seu processo de definição, descrever as práticas e políticas de gestão de pessoas e verificar se existe e como se dá a relação entre estratégias da organização e suas práticas e políticas.

A pesquisa pretende responder às seguintes questões: Se a empresa possui uma

estratégia de atuação estruturada, quais os aspectos fundamentais dessa estratégia, como se caracteriza o processo de definição dessa estratégia, se a empresa possui uma área de gestão de pessoas, quais os processos que compõem essa área, e qual a participação da área de gestão de pessoas no processo de definição da estratégia da empresa.

O método utilizado é um estudo de caso, realizado por meio de pesquisa documental e entrevistas com os gestores das áreas de Recursos Humanos e Planejamento do CSC (Centro de Serviços Compartilhados), de uma unidade da empresa aqui chamada Acqua, cujo objetivo é apoiar a operação nas áreas administrativas, financeiro (BackOffice), apresentando um modelo especializado em processos financeiros, fiscais, contábeis e de administração de pessoal da organização.

A empresa Acqua tem como atividade principal a prestação de serviços de saneamento básico, água e esgoto, operações industriais e de resíduos, localizada em São Paulo, com atividades de âmbito nacional.

A revisão teórica examina as abordagens atuais e a contribuição de autores sobre os temas: estratégia organizacional, modelos de gestão das organizações, modelos de gestão de pessoas, gestão estratégica de pessoas, gestão por competência e estudo de caso. Esses fornecem embasamento teórico, relacionados com os objetivos do tema, e suporte para uma análise e conclusão do estudo de caso, por meio da identificação dos modelos e tipos de gestão utilizados pela empresa. Em seguida, serão apresentados e discutidos os resultados do estudo.

A concorrência acirrada no mercado atual, com constantes mudanças e grande competitividade, induz empresas a desenvolverem novas estratégias de negócios. Daí surge a necessidade de adotar uma postura profissional, onde estejam claras e definidas estratégias alinhadas com os objetivos.

Devem ter sua missão, visão e valores determinados. Estes serão os norteadores para toda a organização, torna-se imprescindível sua divulgação, de forma participativa, para que as pessoas sintam-se parte integrante deste processo de alcance dos objetivos. Para Chiavenato (2010), “a estratégia deve estar na mente e nos corações das pessoas para que seja transformada em ação e em resultados concretos”. Neste sentido, é fundamental o papel da gestão de pessoas, integrando, conscientizando, valorizando, motivando e direcionando com os gestores das áreas todos os integrantes da empresa, para que sejam envolvidos e despertem o sentimento que elas fazem parte e desempenham um papel importante para que as estratégias sejam realizadas.

As organizações sofrem influências constantes dos fatores internos e externos, cabendo aos seus gestores capacitar e preparar suas equipes para enfrentarem estas mudanças constantemente. As empresas globais estão se reestruturando para atender às demandas do mercado com agilidade, qualidade e sustentabilidade de seus negócios, buscando diferenciais competitivos no atendimento aos seus clientes, melhor interface com seus fornecedores, inovações tecnológicas com foco na otimização dos processos e de sua imagem na comunidade.

Pretende-se com este estudo identificar o papel da gestão de pessoas com o planejamento estratégico dentro desta unidade de apoio da organização, o CSC. Será abordada a forma que esta unidade participa do planejamento estratégico, e o alinhamento de seus integrantes nos objetivos da organização, já que se trata de uma unidade de apoio criada a partir da necessidade da organização de ganhar competitividade e agilidade em seu processo. Focando a atividade fim da empresa, destaca-se neste contexto o papel do líder como gestor de pessoas e sua participação no alinhamento da estratégia da empresa.

O presente artigo será apresentado em quatro seções, a primeira seção apresenta a Revisão Bibliográfica com o embasamento teórico que foi utilizado para o desenvolvimento do trabalho, e com os seis temas descritos. A seguir, descreve-se o método utilizado neste estudo, bem como os procedimentos metodológicos adotados, caracterização do objeto de pesquisa e análise dos dados coletados. Os resultados detalhados da pesquisa e sua análise em conformidade com o embasamento teórico são apresentados na seção Resultados e Discussão. Finaliza-se com as considerações finais, onde são respondidas as questões da pesquisa.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Considerando o tema do estudo do caso em questão – a relação entre as estratégias da organização e as práticas de gestão de pessoas – foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os seguintes temas: estratégia organizacional; modelos de gestão das organizações; modelos de gestão de pessoas; gestão estratégica de pessoas; gestão por competências e estudo de caso.

Essa pesquisa embasou a construção de um quadro teórico que possibilita a análise da realidade da organização pesquisada. Dessa forma, foi realizada uma busca nos bancos de dados de artigos científicos da Scientific Electronic Library Online (SciELO), da Associação

Nacional de Administração (Anpad), e da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP e em outros bancos de dados e livros da área.

Nessas fontes, foram procurados trabalhos relacionados aos temas apresentados, publicados a partir de 2002. Além dessa pesquisa, também foram estudados artigos e trabalhos indicados para a leitura pelos professores do curso de Gestão de Recursos Humanos, chegando-se assim à revisão bibliográfica apresentada a seguir.

Modelos de Gestão das Organizações

Conforme aborda Fischer (1998), toda organização depende do desempenho humano para obter sucesso. Para diferentes históricos são encontradas diversas modalidades de gestão, e o que diferencia um do outro são as características dos elementos e a sua capacidade de interferir na organização. Analisando o histórico dos modelos de gestão, no geral observamos que eles se baseiam em torno de alguns conceitos importantes e determinantes para a sua forma de operação e maneira que se comportam mediante as relações organizacionais.

Atualmente, em plena era tecnológica, a globalização do mundo dos negócios que está em constante mudança e a instabilidade ambiental colocaram em xeque-mate o antigo modelo rígido e definitivo de organização, que deixou de ter serventia nos tempos atuais (CHIAVENATO, 2008).

O artigo, modelos de gestão flexíveis, apresenta que nas últimas décadas foram observadas modificações nas tecnologias, alterando o ambiente interno e ambiente externo das organizações, causado pelas exigências do mercado consumidor e pela concorrência. O estudo analisa que as organizações buscam sobreviver em longo prazo, e necessitam programar modelos de gestão flexíveis, e para que isso ocorra precisam compreender a necessidade de mudança. A necessidade de mudança vem sendo percebida pelos gestores das empresas, que demonstram preocupações com alguns fatores do negócio. A Gestão Participativa, segundo o artigo analisa, é um modelo de gestão atual e contemporânea. Esse modelo de gestão potencializa as competências individuais, contribuindo para que seus empregados entendam e alinhem suas ações em direção aos objetivos da empresa. As pessoas assumem responsabilidades nas atividades de seu grupo, criando condições favoráveis de motivação das pessoas. A adoção de sistemas de Gestão Participativa é premissa fundamental da nova concepção de administração em empresas competitivas, ressaltando que para a organização usar esse modelo de gestão, é necessário

uma liderança muito bem estruturada.

As organizações não só precisam buscar a flexibilidade em termos de estrutura organizacional para ter agilidade conforme as mudanças do mercado, como devem antecipar as necessidades dos clientes com soluções cada vez mais personalizadas.

Segundo Chiavenato (2008), as características do modelo orgânico são a redução dos níveis hierárquicos e a descentralização, autocontrole e autodireção das pessoas com cargos constantemente redefinidos, com tarefas complexas sendo desempenhadas por equipes multifuncionais competentes que buscam eficácia, flexibilidade, um modelo de gestão dinâmico, inovador, e principalmente, a flexibilidade e a adaptação com globalização. Assim, as organizações estão tendo outra visão e sendo “obrigadas” a implantar uma estrutura orgânica e moderna.

Modelos de Gestão de Pessoas

Segundo Fischer (1998), o modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, onde ela se estrutura pela definição de princípios, estratégias, políticas, práticas ou processo de gestão. Entende que por meio desses mecanismos implementam-se as diretrizes e orientam-se os estilos de atuação dos gestores. Destaca que quanto mais os negócios se sofisticam em tecnologia, mercado, expansão e abrangência, tanto mais dependente fica o sucesso de um padrão de comportamento coerente com seus negócios.

Quando esse modelo é estrategicamente orientado, tem como missão prioritária identificar esses padrões de comportamento, e somente com o entendimento dos fatores que determinam essas condições é que se tornará possível delinear um modelo coerente com as necessidades da empresa. O desempenho e comportamento que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional. Destacam-se como fatores internos o produto ou serviço oferecido, a tecnologia, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional da empresa. No que diz respeito aos fatores externos, os limites dos modelos de gestão serão estabelecidos pela cultura de trabalho de determinada sociedade, a legislação trabalhista, o papel do Estado e demais agentes que atuam nestas relações.

Fischer (1998) também verificou modelos de gestão estratégica, competitivo e outros modelos. Inicialmente, o RH era visto apenas como departamento de pessoal, onde os funcionários eram considerados apenas custos e com o objetivo de produzir e dar lucro

para as empresas.

Com a psicologia para compreender e intervir nas organizações, o RH começa a perceber as pessoas não como máquinas, mas tendo sentimentos. É o modelo de gestão estratégica, em que as empresas deveriam criar processos que focassem os interesses dos funcionários, pensando em fatores internos e externos. Segundo Lacombe e Chu (2008), a abordagem estratégica envolve o entendimento das pessoas, como recurso na obtenção de vantagem competitiva. O critério mais importante para a Gestão de Pessoas é o alinhamento com o negócio. Na gestão por competências, as organizações têm que ter competências para trazer funcionários com competências, aumentando assim a competitividade entre as empresas.

Estratégia Organizacional

Perante o ambiente competitivo, as empresas necessitam desenvolver estratégias que possibilitem a sustentabilidade da organização, que deve estar relacionada ao posicionamento da empresa frente aos seus concorrentes, às necessidades dos clientes, à comunidade que participa e ao desenvolvimento social e sustentável do planeta. As organizações definem seus objetivos com a finalidade de crescimento e sobrevivência. Segundo Chiavenato (2010), a estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda.

A estratégia tem como base, como seus norteadores, a missão, a visão e os valores da empresa, procura analisar o ambiente interno e externo da organização. Internamente, analisa seus pontos fortes e pontos fracos, tentando corrigir os fracos e ressaltando os fortes como um diferencial, uma vantagem competitiva. No ambiente externo, ela observa os seus concorrentes, o mercado, as necessidades dos clientes e qual é o seu posicionamento. Procura aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças. Segundo Fleury e Fleury (2003), “os principais focos de análise são produtos, consumidores e competidores, e a estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e de oportunidades”.

Prieto, Carvalho e Fischmann (2009) afirmam que a essência da estratégia é manter as organizações competitivas em meio às discontinuidades, e que os elementos chave a serem alinhados incluem a estratégia, as pessoas, a estrutura e a gestão dos processos.

Precisa ser de conhecimento de todas as pessoas da organização, e não apenas do conhecimento dos dirigentes. As estratégias não podem estar implícitas, pois desta forma as pessoas poderão entender e participar, focando seus esforços pessoais. Caso contrário, irá dispersar a energia. Para Chiavenato (2010), “a estratégia deve estar na mente e nos corações das pessoas, para que seja transformada em ação e em resultados concretos”. Fleury e Fleury (2003) complementam, afirmando que as empresas vivem em um intenso processo de reestruturação, onde a competitividade exige eficiência coletiva, e que neste contexto as empresas terão de focar suas competências essenciais, procurando parcerias para complementar seus recursos e realizarem seus objetivos. A formulação de sua estratégia competitiva deve potencializar a competência onde a empresa é mais forte, identificar seus pontos fortes, como diferencial competitivo.

Para Prieto, Carvalho e Fischmann (2009), a estratégia é elaborada para ser concretizada, no entanto, a prática da implementação também pode levar a mudanças estratégicas. Pode-se observar desta forma a inovação, a flexibilidade que deve ser alcançada através da estratégia, a análise interna e externa dos fatores que deverão ser constantes.

Gestão Estratégica de Pessoas

Segundo Brow e Williams (2003), atuar estrategicamente pressupõe assumir uma visão sistêmica. Pensar a área de RH significa transformar as respostas em práticas que assegurem o melhor desempenho da empresa, permitindo a estratégia do negócio em um modelo que busque a gestão das mudanças e uma cultura estratégica.

Para Tanure (2007), uma área de RH estratégica, além de estar integrada com a estratégia corporativa, deve considerar os impactos do ambiente organizacional externo, e reconhecer os impactos da competição e da dinâmica do mercado de trabalho e apresentar foco no longo prazo. Trata-se de gerir a transformação e a mudança, assegurando a capacidade para esta mudança. É posicionar e trabalhar em relação ao que deve ser alterado na organização, decidir o que é e como será transformado, e quais elementos são críticos na implementação dessas mudanças. Atuar estrategicamente em termos de RH possui a criação de diretrizes bem definidas e focadas, em especial na capacidade humana, proporcionando desenvolvimento e oferecendo perspectivas de carreiras, tendo políticas de RH compatíveis (benefícios, salários), e participando ativamente nas decisões estratégicas da organização. Os gestores de RH alinham as práticas estratégicas de gestão,

orientando a decisão e a ação, assumem um papel de interventor no planejamento estratégico desta gestão. Os fatores estratégicos estão no desenvolvimento das capacidades da organização e das pessoas, para prosperarem em um mundo de contínua mudança, exemplifica Tanure (2007): curto prazo x longo prazo; operacional x estratégico; cooperação x competição; descentralização x centralização; processos x estrutura x pessoas. O foco está em um ambiente organizacional capaz de utilizar o sucesso e o desenvolvimento das competências organizacionais e das pessoas, produzindo resultados em um ambiente de mudanças contínuas.

Gestão por Competências

A gestão por competências pode ser identificada como um processo cíclico, pois se inicia com a fase de definição de estratégias e termina com a definição de novas estratégias, que surgem a partir das competências que foram criadas ou fortalecidas durante o desenvolvimento deste ciclo. Cabe à organização analisar todos os seus principais processos e recursos, suas competências e, baseada nesta análise, definir grandes objetivos estratégicos. Pode-se dizer que a gestão por competência é a gestão das relações entre definição de estratégias e competências organizacionais, posteriormente competências organizacionais e competências funcionais, e por fim competências funcionais e individuais, conforme afirmam Fleury e Fleury (2004).

Para Fleury e Fleury (2001), competência está associada a saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, engajar-se em assumir responsabilidades e ter visão estratégica, e que para as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Segundo Araújo e Albuquerque (2007), a competitividade da empresa dependerá de sua capacidade de construção, desenvolvimento de competências críticas que são necessárias para o domínio de mercados que ainda não foram delineados. Os resultados do negócio da empresa estão estreitamente relacionados à qualidade do desempenho humano.

Ressaltam também que uma organização terá maior capacidade de aproveitar as oportunidades quanto maiores forem as competências de seus colaboradores.

Dutra, 2001 *apud* Araújo e Albuquerque, 2007, p. 104, sugere que seja incorporado o conceito de entrega, ou seja, a capacidade de a pessoa entregar-se à empresa, apresentando de acordo com suas realizações os resultados que a organização espera e necessita.

Existem cinco características da palavra competência, segundo Dutra, 2001 *apud* Araújo e Albuquerque, 2007, p. 104:

- **Motivação:** está relacionada ao comportamento de uma pessoa, determinando um tipo de ação necessária para o sucesso, de poder ou de relacionamento.
- **Personalidade:** dizemos que tem a ver com uma reação esperada diante de uma situação existente.
- **Capacidades pessoais:** são valores que com atitudes geram um valor próprio.
- **Conhecimentos e Habilidades:** Trabalham em conjunto, onde a pessoa pode realizar determinadas atividades, físicas e mentais.

Existe hierarquia nas cinco características, duas são externas, estão relacionadas com pessoas e suas qualidades que podemos observar, são fáceis de aceitar mudanças propostas.

Três são internas, que jamais observaremos, ou mesmo desenvolveremos.

Podemos também dizer que gestão por competência tem a ver com a inovação da evolução, dando o trabalhador seu valor dentro da empresa.

MÉTODO

Estudo de Caso

O método científico se caracteriza por procedimentos e sistemas para analisar uma situação. A escolha deve obter como critério básico a natureza que existe no objeto analisado. Dentro deste método, podemos usar tanto a abordagem qualitativa quanto a quantitativa, conforme afirmam Pereira, Dornelas, Cardoso e Pedreshi (2005). A abordagem quantitativa preocupa-se com a mensuração dos dados, utilizando para isto recursos e técnicas estatísticas. Ela é muito usada em pesquisas descritivas, em que se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, ou em pesquisas conclusivas, onde se buscam relações de causalidade entre eventos.

Segundo Whetten (2003), o método do estudo de caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa, e é frequentemente utilizado para a coleta de dados na área de estudos dentro ou a respeito das organizações. Apesar de ser alvo de críticas, como as de que não é objetivo e rigoroso suficiente tanto quanto se exige de um método de

investigação científica (críticas inerentes aos métodos qualitativos, conforme já exposto). O sentimento desfavorável em relação ao método parte de suposições como as de que os dados seriam facilmente distorcidos pelo pesquisador, e estudos de caso não fornecem base para generalizações científicas; demoram muito e acabam gerando inclusão de documentos e relatórios que não permitem objetividade para a análise dos dados. Essas questões podem estar presentes em outros métodos no estudo de caso, se o pesquisador não tiver treino ou as habilidades necessárias para realizar estudos de natureza científica; elas não terão sucesso na pesquisa. Whetten (2003) destaca que os teóricos precisam convencer os outros de que suas preposições fazem sentido se pretendem ter impacto na prática da pesquisa.

Procedimentos

A metodologia de pesquisa qualitativa utilizada no campo das Ciências Sociais Aplicadas, caracterizada por um forte cunho descritivo, o estudo de caso, foi o método usado para desenvolver a pesquisa.

Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, através de portfólios, comunicações internas, consulta ao site da empresa, intranet e entrevista com o gestor de pessoas do CSC (Centro de Serviços Compartilhados) da empresa Acqua. As entrevistas seguiram um roteiro de perguntas predefinido para identificar a empresa, pesquisar as estratégias, processos de planejamento estratégico e para conhecimento das políticas e práticas da área de gestão de pessoas.

No primeiro momento foram coletados os dados disponíveis para identificação da empresa, através de consultas no site, portfólio interno e entrevista com gestor administrativo, após a consolidação e análise dos dados, houve a segunda fase de entrevista com o gestor da área de gestão de pessoas.

A pesquisa iniciou-se com a definição da empresa a ser estudada pelo grupo, optou-se pela empresa Acqua do Brasil S/A, prestadora de serviços de saneamento básico, operações industriais e de resíduos, por ser uma empresa de grande porte, e por encontrar-se em processo de internacionalização. Fundada por uma organização já consolidada o Grupo Alpha, com grande atuação em diversos setores do mercado, como: engenharia e construção, química e petroquímica, infraestrutura, óleo e gás. A Acqua, objeto deste estudo, tem uma área de gestão de pessoas atuante com o planejamento

estratégico da organização, possui os requisitos necessários para o desenvolvimento do tema da pesquisa, como visão, missão e valores da empresa definidos, e informações disponíveis para a realização do trabalho.

Optou-se por delimitar o estudo nesta unidade de negócio da empresa o CSC, por considerarmos um campo mais restrito para a pesquisa que pode representar o universo da empresa, sendo o mesmo passível de investigação e uma análise mais detalhada das políticas e práticas de gestão de pessoas e estratégias. E também pelo fato do desafio na gestão de pessoas, de motivar e alinhar os integrantes desta unidade com os objetivos estratégicos da organização e de enraizar seus valores, já que os serviços nela prestados não são a atividade fim da empresa. Outro ponto observado foi por ser um ambiente novo para exploração, uma nova abordagem de negócio, e que ainda tem muito a ser explorado pelas organizações. Possivelmente será uma contribuição ao meio acadêmico e empresarial. A empresa mostrou-se um campo de estudo muito interessante ao desenvolvimento da pesquisa, análise dos conceitos e, sobretudo, pela aplicação real dos conceitos e teorias estudados no curso.

Para obtenção de informações mais detalhadas sobre este novo tipo de negócio e sua função na organização, buscou-se informações da área, por meio de estudos de casos e sites, porém obteve-se pouco material de apoio, por se restringir a algumas organizações e se tratar de um negócio de pouco estudo, devido ao fato de prestar serviços dentro da própria organização, geralmente com características do próprio negócio, ou seja, com particularidades da empresa.

2.2. Caracterização da empresa pesquisada

A empresa pesquisada é uma unidade de negócios, o CSC (Centro de Serviços Compartilhados) da empresa Acqua, prestadora de serviços de saneamento básico, operações industriais e de resíduos, com sua matriz localizada em São Paulo e com 25 unidades nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, cujo objetivo é investir e operar projetos ambientais e prestar serviços com foco em três segmentos: Água e Esgoto, com parcerias e concessões públicas, Operações Industriais, com terceirização de centrais de utilidades e Resíduos, no diagnóstico e remediação de áreas contaminadas.

A empresa Acqua foi criada em 2008, controlada pela organização Alpha, que iniciou suas atividades no setor de engenharia ambiental em 1995, com a sua primeira

concessão de água e esgoto no interior de São Paulo. Em 2009, houve a viabilização de seus planos de expansão com a associação ao Beta X, que participa com um terço do capital da empresa, que converge na visão do investimento em longo prazo. Desde que foi criada já direcionou em torno de R\$ 4 bilhões de reais em investimentos do seu portfólio e planeja investir para o próximo triênio aproximadamente R\$ 8 bilhões de reais. É parceira de diversas companhias de saneamento e em projetos públicos e privados. Na área industrial, presta serviços para grandes empresas dos setores de metalurgia, petróleo, papel e celulose, mineração, siderúrgica, química e petroquímica.

O CSC (Centro de Serviços Compartilhados) é composto de uma estrutura enxuta, com 65 funcionários, sediado em São Paulo. É uma unidade da empresa Acqua, com a função de apoiar a operação nas áreas administrativas, financeiro (*BackOffice*), apresentando um modelo especializado em processos financeiros, fiscais, contábeis e de administração de pessoal da organização, cujos objetivos são prestar serviços de suporte aos negócios com simplicidade, agilidade e flexibilidade, garantindo uma melhor equação entre benefício e qualidade. Respeitando os princípios da organização, atua como área de apoio aos negócios e oferece aos seus integrantes oportunidades de aprendizado e crescimento dentro da empresa. Esta unidade já atendia a empresa Acqua desde o início de suas atividades, porém estava integrada à organização Alpha, sua controladora. A partir de 2012, a unidade do CSC foi transferida integralmente com suas atividades para a empresa Acqua. Devido ao crescimento dos negócios, decidiu-se pela segmentação por negócios, passando desta forma a fazer parte do conjunto de unidades da empresa.

O conceito do Centro de Serviços compartilhados baseia-se na consolidação e no compartilhamento de processos, no foco permanente em atividades de apoio e na melhoria contínua dos níveis de serviço. Está baseado em quatro pilares: foco na operação e nas atividades de apoio, padronização de processos, informação única com consistência e exatidão, eficiência operacional com informações precisas e em tempo hábil, e flexibilidade no atendimento às demandas não previstas e em busca de inovações.

A missão da empresa Acqua, disponível no site é: Prover soluções ambientais com inovação, tecnologia e eficiência, garantindo qualidade de vida para a sociedade.

A visão da empresa Acqua, disponível no site da empresa é: em 2020, tornar-se a empresa líder no mercado de soluções ambientais no Brasil e estar entre as dez melhores empresas globais do setor.

Os valores da empresa Acqua, segundo publicação no site são: a confiança nas pessoas, em sua capacidade e em seu desejo de evoluir, na satisfação do cliente, servindo-o

com ênfase na qualidade, na produtividade e na responsabilidade socioambiental, o retorno aos acionistas e a valorização de seu patrimônio, a parceria entre os integrantes que participam da concepção e da realização do trabalho e dos resultados que geram. Visa também o autodesenvolvimento das pessoas, principalmente por meio da educação pelo trabalho, assegurando a sobrevivência, o crescimento e a perpetuidade da organização, o reinvestimento dos resultados para a criação de novas oportunidades de trabalho e para o desenvolvimento das comunidades.

2.3. Análise dos dados coletados

Após a coleta destes dados, todos por meio de pesquisa documental e de entrevistas e pesquisa da teoria relacionada com o tema em estudo, procedeu-se a uma análise das informações, e foi desenvolvida uma síntese dos dados de forma a criar um relato de como a empresa se comporta em relação ao planejamento estratégico, à estratégia, e com relação às práticas e políticas de gestão de pessoas. Este relato é apresentado no capítulo 3, que é denominado resultados e discussão.

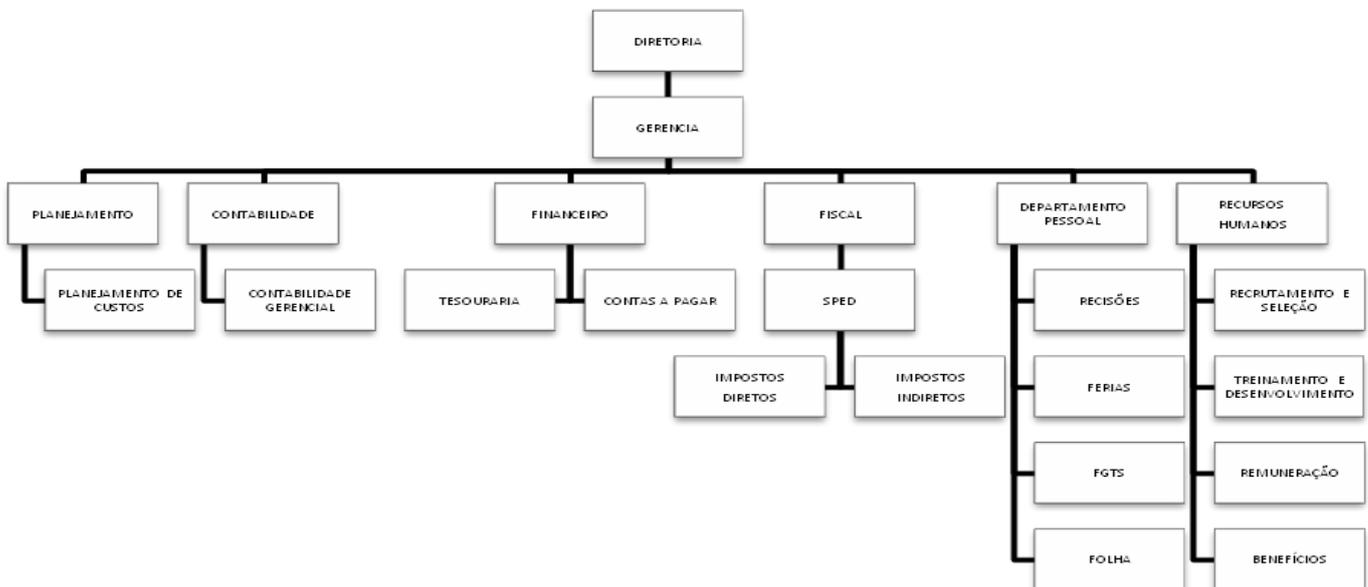


Figura 1. Estrutura do CSC da Empresa Acqua 1
Fonte: Elaborado pelos autores

RESULTADOS

O estudo de caso realizado possibilitou que fossem observados os aspectos da empresa relacionados à estratégia organizacional e às práticas e políticas de gestão de pessoas. Nos parágrafos seguintes são apresentados tais aspectos, comparando-os com as teorias e conceitos estudados.

Quanto à estratégia da organização

A empresa pesquisada possui missão, visão e valores, citados anteriormente, que foram elaborados pelos diretores da empresa e num segundo momento divulgados para os gestores e líderes por meio de reuniões. Posteriormente, foram estendidos a todos os funcionários por intermédio de apresentações e integrações, conduzidas pelo gestor de pessoas e administrativo, nas quais foi mostrado cada um desses aspectos. Esse processo ocorreu em 2010, essas informações são divulgadas aos funcionários por palestras, site da empresa e boletins informativos.

A empresa realiza um processo de atualização do planejamento estratégico anualmente, que ela chama de ciclos de planejamento, no qual são definidos objetivos para o ano seguinte e atualizados os objetivos de médio e longo prazo.

A seguir, as suas definições para os próximos períodos:

- Os objetivos de curto prazo da empresa são: Melhoria da satisfação dos clientes, Minimizar problemas atuais de qualidade e prazo. Gestão da inadimplência. Redução dos custos unitários ou melhoria da receita.
- Os objetivos de médio prazo da empresa são: Conquistar novos clientes. Criação e implantação de novas áreas.
- Os objetivos de longo prazo da empresa são: Suportar o crescimento da organização, alinhada às diretrizes da matriz, prestando um serviço de qualidade com mão de obra especializada, a fim de apoiar os negócios, para que a atenção dos empresários esteja voltada para o cliente. Fortalecer o papel do CSC na organização como um todo. Formar e disponibilizar integrantes para os negócios alinhados com a cultura da empresa.

Nas reuniões de planejamento estratégico participam o acionista, o diretor, os gestores de planejamento, administrativo e de pessoas, e elas ocorrem da seguinte forma: num primeiro momento, reunião entre diretor, acionista e gestores para revisão dos objetivos, definição do plano e análise dos pontos fortes e fracos. Em um segundo momento, reunião entre diretoria e gestores para conhecimento, discussão e definição do plano de ação. Após a definição das metas, reunião da gerência e líderes das diversas áreas, posteriormente, definição e alinhamento das metas entre líderes e integrantes por área.

Quanto à área de gestão de pessoas

A empresa tem uma área de gestão de pessoas com a seguinte estrutura: gestor de recursos humanos e consultor interno, responsáveis por todos os subprocessos de RH: recrutamento e seleção, integração, benefícios, treinamento e desenvolvimento, remuneração, aculturação, avaliação de desempenho, pesquisa de clima e admissão. A empresa possui políticas de gestão de pessoas que são definidas com base nos valores da organização:

Essas políticas são as seguintes:

Agregar talentos: Recrutar e selecionar pessoas com perfil flexível e com características dos valores da organização, para que possam adaptar-se e responder com rapidez às necessidades da organização a médio e longo prazo. Para atrair e manter pessoas diferenciadas, a empresa promove um ambiente de trabalho que oferece oportunidades de desenvolvimento nos planos profissional e pessoal. Este propósito é facilitado pelas práticas de gestão baseadas na confiança irrestrita, que se realiza na prática com diálogo e incentivo profissional.

Integração: Integrar os novos integrantes à cultura da organização e ao conhecimento dos vários negócios da empresa, bem como das perspectivas de crescimento da organização e dos profissionais que dela participam.

Avaliação de Desempenho: Avaliação anual dos objetivos acordados entre líder e integrante da equipe, como fator determinante de medição (quantificação) da participação dos lucros.

Remuneração: Elaboração, manutenção, acompanhamento e disponibilização para as lideranças de uma tabela de faixa salarial e de cargos praticados pela empresa.

Treinamento e Desenvolvimento: Introdução à cultura, educação profissional pelo e

para o trabalho, formação de líderes, preparação para novos desafios.

Benefícios: Benefícios compatíveis com o mercado e região, alguns parciais, com regras de acordo com a norma da empresa e opção do trabalhador. São eles: Vale Transporte, Vale Refeição, PLR, Seguro de Vida, Assistência Médica e Odontológica, Previdência Privada e Estacionamento.

Desenvolvimento: Capacitar por meio de programas diferenciados de capacitação profissional em cada etapa de sua trajetória profissional, MBA, Programa de desenvolvimento de Empresários, Trainees e Especialização, Programa de desenvolvimento de lideranças, Introdução à cultura.

Os processos de gestão de pessoas existentes, administrados pela área de gestão de pessoas, são descritos conforme quadro a seguir:

Processos de Gestão de Pessoas da Empresa	Procedimentos	Responsáveis
Recrutamento e Seleção	Solicitação através de formulário de Requisição de Pessoas pelo líder solicitante, aprovação do gestor. Triagem de currículos por meio de indicações ou pesquisa de no site Vagas.com. Entrevistas, aplicações de testes e de dinâmicas, seleção e encaminhamento para admissão.	Gestor e Consultor de Pessoas
Avaliação de Desempenho	Avaliação de nível de maturidade e custo, pesquisa de mercado para elaboração de tabela de faixas salariais e cargos, construção, diretrizes dos níveis de aplicação de reajustes, análise da entrega e maturidade do profissional, desenho da competência.	Gestor e Consultor de Pessoas
Recompensar Pessoas	Planejamento, discussão e avaliação do plano de ação anual em sistema definido com os objetivos, metas a serem alcançadas no decorrer do ano alinhadas entre líder e liderado, discussão dos valores de participação nos lucros.	Gestor e Consultor de Pessoas
Treinamento e Desenvolvimento	Planejamento, discussão da programação anual e foco de T&D. Alinhamento com as lideranças sobre o programa. Divulgação e execução dos programas.	Gestor e Consultor de Pessoas
Manter Pessoas	Desenvolver ações anuais de Saúde, de campanhas de vacinação, atendimento médico específico, caminhadas, ginástica laboral em parceria com a área de saúde, pesquisa de clima anual e palestras sobre a cultura da organização.	Área de apoio à Saúde e gestão de pessoas

Quadro 1. Processos de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pelos autores

DISCUSSÃO

Com apoio nos artigos apreciados no estudo, consideramos que a empresa possui uma gestão estratégica, pois ela desenvolve o seu planejamento estratégico e define seus objetivos com base na análise contínua do ambiente interno e externo da empresa. Seus pilares são a missão, a visão e principalmente os valores da organização com foco nas pessoas e no cliente, onde segundo o autor Chiavenato (2010), a estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda, e que a estratégia da organização deve ser baseada em sua missão, visão e valores. Completando este raciocínio, ela apresenta uma estratégia flexível e inovadora, conforme citação dos autores Prieto, Carvalho e Fischmann (2009), que ressaltam que a prática da implementação da estratégia pode levar a mudanças estratégicas, observando-se a inovação, e a flexibilidade que precisa ser alcançada por meio da estratégia e da análise interna e externa dos fatores que deverão ser constantes.

A empresa necessita de uma estratégia efetiva, devido ao seu objetivo de internacionalização e de crescimento, e por este motivo precisa de uma estratégia estruturada.

De acordo com Prieto, Carvalho e Fischimann (2009), a essência da estratégia é manter as organizações competitivas em meio às discontinuidades. Os elementos chave a serem alinhados incluem a estratégia, as pessoas, a estrutura e a gestão dos processos. Isto está claramente definido quando a empresa decidiu criar esta nova unidade de negócio dentro da organização, o CSC, com o objetivo de dar maior competitividade e agilidade aos negócios para se adaptar ao mercado e às mudanças. Enxugando a estrutura e otimizando a gestão dos processos, irão focar o que realmente interessa, ou seja, a atividade fim da empresa. Também se procura através desta unidade capacitar pessoas, com mão de obra especializada e principalmente com os valores da empresa, para que num futuro próximo possam absorver o crescimento da organização e desenvolver suas competências. Seguindo este mesmo princípio, pode-se compará-la à constatação segundo Chiavenato (2010), que quanto maior a mudança ambiental, tanto mais necessária a ação estratégica, e ela deve ser ágil e flexível para permitir a adoção rápida de novos rumos e novas saídas. O caminho escolhido para enfrentar as turbulências externas é aproveitar os seus recursos da melhor maneira possível.

Apresenta características de gestão participativa, pois segundo Raupp e Beuren (2003), este modelo de gestão potencializa as competências individuais de cada pessoa. De igual modo, contribui para que seus empregados entendam e alinhem suas ações em

direção aos objetivos da empresa e que a partir da participação assumam responsabilidades nas atividades de seu grupo. E criem condições favoráveis à motivação das pessoas, à medida que lhes dão oportunidade, contribuindo com sua iniciativa e criatividade, visando os objetivos organizacionais. Os autores afirmam ainda que a adoção de gestão participativa é premissa fundamental para a nova concepção de administração em empresas competitivas. Pode-se identificar este tipo de gestão na empresa ao observarmos seu foco no desenvolvimento de pessoas em seu planejamento estratégico, em prepará-las para futuras posições dentro da organização, como fornecedores de mão de obra qualificada para os seus negócios. Assim elas estarão prontas para atuar em novas oportunidades de acordo com o crescimento da empresa, e desta forma são motivados, beneficiando a iniciativa e criatividade, da mesma maneira que favorece a empresa por meio do melhor aproveitamento de seus recursos internos e maior competitividade.

As políticas e práticas desta empresa são estratégicas, pois elas são definidas principalmente com base nos valores e nos objetivos da organização, com o foco em desenvolver pessoas pelo e para o trabalho. A empresa também considera os fatores externos como sindicato, legislação e o mercado para definir suas políticas e práticas, mas a base principal é a sua cultura. Buscando constantemente oferecer novos desafios, responsabilidades em um permanente ambiente de mudanças.

O foco da gestão da empresa são as pessoas. Esse foco fica claro em seus objetivos e em suas estratégias, pois elas representam o valor da organização, sempre levando em consideração o crescimento de ambas as partes, empresa e funcionário.

A gestão de pessoas participa ativamente de todas as fases do planejamento estratégico da empresa, na definição de metas, orçamento e diretrizes, possui papel fundamental na execução das estratégias, participando de forma ativa na definição do perfil de novos funcionários que ingressarão para atender à demanda de crescimento no desenvolvimento. A capacitação desses profissionais, de acordo com as necessidades de cada área e da organização, é sempre baseada com a função de orientá-los e dar conhecimento da cultura da empresa.

Pensando sempre em soluções de melhorias para a empresa e para os funcionários, investe na capacidade e no desejo de evolução de cada um, considera o treinamento e o desenvolvimento como um investimento da organização. Desta forma, promove a satisfação para o funcionário e melhoria da qualidade de serviços prestados aos clientes.

A empresa Acqua do Brasil, pelo que observamos, vem se aprimorando no decorrer dos anos devido à globalização e a tecnologia que influencia no seu ambiente interno e

externo e também causado pelas exigências do mercado consumidor e pela concorrência. Embora ela seja uma empresa estratégica, ela buscou sobreviver com uma cultura forte, mas flexível, ao se basear em um modelo descentralizado, a partir de uma delegação planejada, demonstrando preocupações com as mudanças de mercado e antecipando as necessidades dos clientes com soluções bem mais personalizadas. Ela tem como preocupação treinar e capacitar seus funcionários, além de motivá-los como parceiros de seus negócios, diferentemente de como, segundo Chiavenato (2004), aconteceu na teoria clássica, que se preocupou apenas com a organização, ignorando os problemas humanos da empresa. A Acqua também é uma empresa sustentável, valorizando a sociedade com a preservação da água, usando práticas internas inovadoras e tecnologias, entre outras. E segundo Chiavenato (2004), Fayol e Taylor tinham a preocupação na eficiência dos trabalhadores, e ele acredita também que a função administrativa dentro da organização é a mais importante. Afinal, tudo na administração é uma questão de medida, ponderação e bom senso. Observando e fazendo uma análise, a empresa tem mais uma diferença, pois, além de cuidar das competências técnicas, preocupa-se com as comportamentais. Então, na organização é uma empresa flexível, que leva em consideração seus empregados, conforme analisa Chiavenato (2004). Os princípios de Harrington foram um dos que simplificaram os métodos de trabalho, como traçar um plano de acordo com os objetivos da organização, estabelecendo predomínio sobre o bom senso, mantendo disciplina, proporcionando remuneração proporcional ao trabalho e oferecendo incentivo pessoal para aumentar o rendimento e a eficiência. A Acqua está levando em consideração o funcionário, preocupando-se com o seu crescimento profissional, investindo em seu desenvolvimento e treinamento, na participação dos resultados, com pesquisas de clima organizacional, buscando oferecer benefícios e a remuneração de acordo com o mercado, mas principalmente com o desempenho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a questão central deste estudo de caso: Qual a relação entre a estratégia da organização e as suas políticas e práticas de gestão de pessoas? É possível concluir que a empresa possui uma estratégia organizacional estruturada, planejada e colocada em prática com a área de gestão de pessoas, divulgada através de apresentações, integrações, palestras e diversas publicações, como livros, revistas virtuais, jornais internos, para todos os integrantes da empresa. Os líderes são os principais responsáveis

em divulgar essas informações para suas equipes no dia a dia, com a função de disseminadores do conhecimento, sempre com o apoio da área de gestão de pessoas. As apresentações, integrações e palestras, em sua maioria, são de responsabilidade do gestor de pessoas.

Observa-se que as políticas e práticas de gestão de pessoas se orientam pela estratégia e principalmente pela missão e valores da empresa, pois trabalham em parceria com as lideranças em todos os seus processos, na integração, recrutamento e seleção e no desenvolvimento contínuo dos integrantes, sempre com foco nos objetivos da organização e com base em seus valores e missão.

As apresentações e integração dos funcionários são ainda muito pontuais. Seria interessante que houvesse quadros ou banners pela empresa com informações sobre a visão, missão e valores da empresa, para estar reavivando estes conceitos na mente dos colaboradores.

Algumas questões importantes que este trabalho procurou responder possibilitaram indicações de que a organização trata a área de Gestão de Pessoas de forma estratégica. As perguntas: A empresa possui uma estratégia de atuação estruturada? E quais os aspectos fundamentais dessa? Foram respondidas por meio da pesquisa documental e entrevistas. Também contribuíram os relatórios de planejamento. Percebeu-se que os gestores entrevistados tinham clareza quanto às suas respostas, que participam das várias etapas do planejamento e de sua divulgação para os demais membros da equipe.

Um fator importante observado na empresa está na estrutura descentralizada de recursos humanos. As lideranças desempenham o papel de gestores de pessoas, considerando que os líderes detêm maior conhecimento de cada integrante da equipe, são eles os responsáveis pela avaliação, remuneração, gerenciamento de carreira e desenvolvimento de sua equipe. Ao gestor de pessoas cabe o papel de orientador, especialista e apoiador dos líderes. Outro ponto importante é que não há uma departamentalização da área de gestão de pessoas focada em processos, este profissional possui um perfil generalista, pronto para atender às necessidades da organização com uma visão do todo, e principalmente pautado nos valores e nos objetivos da organização.

Em questão de práticas, observa-se que a empresa procura utilizar as melhores práticas compatíveis com o mercado em que atua, para reter talentos, mas o seu principal fundamento são os valores da organização.

A principal dificuldade que o grupo encontrou foi a resistência de encontrar empresas que disponibilizassem informações pertinentes ao seu objetivo e planejamento,

informações consideradas na maioria das empresas como sigilosas, entretanto, conseguimos a autorização e a oportunidade de desenvolver o estudo da empresa citada, que aceitou participar do estudo, onde através de entrevistas e documentações, o gestor de pessoas, nos forneceu as informações para o desenvolvimento do tema.

A pesquisa foi de grande valia para o conhecimento de práticas de gestão de pessoas, identificação dos modelos de gestão, sua estrutura, o seu papel dentro da organização e a contribuição do RH no planejamento estratégico. O presente estudo não esgota o assunto, e a partir do aprendizado que tivemos, gostaríamos de ampliar o conhecimento adquirido e dar continuidade na pesquisa do tema.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, ANTÔNIO DE PÁDUA AND ALBUQUEQUE, LINDOLFO GALVÃO. **Gestão por Competências: Um Estudo Exploratório em uma Instituição Pública Não-Estatal Qualificada Como Organização Social**. Red Rev. Científicas de América Latina, jul./dez. 2007, vol. 5, n. 010, p. 97-125. ISSN 1678-4855.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro, 2004.

Competitividade e recursos humanos. **Revista de administração**, v. 27, n. 4, out./dez. 1992.

CRUBELLATE, JOÃO MARCELO; GRAVE, PAULO SÉRGIO E MENDES, ARISTON AZEVEDO. **A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico**. Rev. Adm. Comtemp. [on-line]. 2004, vol. 8, n. spe, p. 37-60. ISSN 1982-7849.

CSC Disponível em: <www.csc.odebrecht.com>. Acesso em: 26 mar. 2012.

FISHER. A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** – Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

FLEURY, MARIA TEREZA LEME AND FLEURY, AFONSO CARLOS CORREA. **Alinhando Estratégia e Competências**. Rev. Adm. Empres., mar. 2004, vol., 44, n. 1, p. 44-57. ISSN 0034-7590.

FLEURY, MARIA TEREZA LEME AND FLEURY, AFONSO. **Construindo o Conceito de Competências**. RAC, Edição Especial, 2001, p. 183-196.

FONSECA, VALÉRIA S. DA E MACHADO DA SILVA, CLÓVIS L. **Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição.** Rev. Adm. Contemp. [on-line]. 2010, vol. 14, n. spe, p. 51-75. ISSN 1982-7849.

GARAY, ANGEL B. SCHEFFER; CARVALHO, MARIO CESAR DOS SANTOS; SILVA, FLAVIA PEREIRA DA. **Gestão Estratégica de Pessoas e seu Impacto nas Organizações.** Disponível em: <simpoi 2009>. Acesso em: 3 maio, 2012.

INSTITUCIONAL Disponível em:
<www.fozdo brasil.com.br/fozwp/institucional/quemsomos>. Acesso em: 12 mar. 2012.

LACOMBE, BEATRIZ MARIA BRAGA AND CHU, REBECA ALVES. **Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégicas e institucionais.** Rev. Adm. Emp., mar. 2008, vol. 48, n. 1, p. 25-35. ISSN 0034-7590.

MACHADO DA SILVA, CLÓVIS L. AND BARBOSA, SOLANGE DE LIMA. **Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referências das organizações: uma análise arquetípica.** Rev. Adm. Contemp., dez. 2002, vol. 6, n. 3, p. 7-32. ISSN 1415-6555.

MOURA, MARIA CRISTINA CANOVAS DE AND BITTENCOURT, CLAUDIA CRISTINA. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais.** RAE electrónico, jun. 2006, vol. 5, n. 1, p. 0-0. ISSN 1676-5648.

PEREIRA, SANTOS VIVIANE, DORNELAS A. MYRIAM E CARDOSO N. P. OLINDA. **Estudo de caso, uma discussão contemporânea, no**
link:<http://WWW.contextus.ufc.br/index.php/contextus/article/view/48/15> Acesso em: 23 fev. 2012.

PRIETO, VANDERLI CORREIA, CARVALHO, MARLY MONTEIRO DE AND FISCHMANN, ADALBERTO AMÉRICO. **Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico.** Prod. 2009, vol. 19, n. 2, p. 317-331. ISSN 0103-6513.

RAUPP MAURY FABIANO E BEUREN MARIA ILSE. **Modelos de gestão flexíveis a partir de mudanças na cultura organizacional alicerçada no empreendedorismo.** Disponível em
http://WWW.PERIODICOS.UFSC.BR/INDEX.PHP/ADM/ARTICLE/VIEW/17_82/4954
Acesso em: 23 fev. 2012.

TANURE, BETÂNIA, EVANS, PAUL AND CANÇADO, VERA L. **As quatro faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil.** Rev. Adm. Contemp., ago. 2010, vol. 14, n. 4, p. 594-614. ISSN 1415-6555.

WHETTEN A. DAVID. **O que constitui uma contribuição teórica?** Disponível em:
[http:// era.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590 s 0034_75902003000300006.pdf](http://era.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_s_0034_75902003000300006.pdf)
Acesso em: 2 fev. 2012.