

A ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES E O PROCESSO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS

STRATEGY IN ORGANIZATIONS AND THE STRATEGIC PROCESS OF PEOPLE MANAGEMENT

LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES Y EL PROCESO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE PERSONAS

CLAUDIANE REIS DA PAIXÃO

Doutora

Universidade Nove de Julho - Brasil.

ORCID: 0000-0003-3368-0033

claudianeepsico@gmail.com

AMÉLIA SILVEIRA

Doutora

Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil

ORCID: 0000-0002-00321-8174

ameliasilveira@gmail.com

SABRINA DO NASCIMENTO

Doutora

Universidade do Oeste de Santa Catarina – Brasil

ORCID: 0000-0003-1103-1518

sabnascimento@gmail.com



Submetido em: 13/02/2018

Aprovado em: 04/02/2019

Doi: 10.14210.alcance.v26n2(mai/ago).p168-182

LICENÇA CC BY:

Artigo distribuído sob os termos Creative Commons, permite uso e distribuição irrestrita em qualquer meio desde que o autor credite a fonte original.



RESUMO

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

Palavras-chave: Estratégia em organizações. Gestão estratégica de pessoas. Gestão da carreira profissional.

ABSTRACT

Studies on strategy in organizations have featured in corporate and academic discussions, and in the literature on the subject. In this context, the construct of strategy and the strategy of people management are related. In order to analyze the alignment between the professional career development program and the strategic management of people, a qualitative, exploratory, case study was carried out at the Brazilian Steel company Usiminas Group. The object of analysis was the company's *Avançar* program, which was designed to leverage the development of 144 employees, including lawyers, engineers and administrators - the categories with the highest losses of talent and disengagement due to a lack of job prospects within the organization. The results show that the program is aligned with human resources management. The evidence corroborates the model of Becker, Huselid and Ulrich (2001). The organization intends to continue its research in the development of the *Avançar* program. This article contributes to the literature on professional career leverage programs.

Keywords: Strategy in organizations. Strategic people management. Professional career management.

RESUMEN

Estudios sobre estrategia en las organizaciones ha ocupado espacio en las discusiones empresariales y académicas y en la literatura del tema. En este contexto, la construcción de estrategia y la estrategia de gestión de personas se relacionan. Para analizar el alineamiento entre el programa de desarrollo de la carrera profesional y la gestión estratégica de personas, se realizó una investigación cualitativa, exploratoria, de estudio de caso en el Grupo Usiminas. El Programa *Avançar* fue objeto de análisis. Fue diseñado para aprovechar el desarrollo de 144 colaboradores, como abogados, ingenieros y administradores, categorías con elevada pérdida de talentos y distanciamiento por la falta de perspectivas en la organización. Los resultados evidencian que el Programa posee alineamiento con la gestión de recursos humanos. Las evidencias son consonantes con el modelo de Becker, Huselid y Ulrich (2001). La organización pretende continuar con investigaciones en el desarrollo del Programa *Avançar*. El artículo contribuye para ilustrar programas de impulso en la carrera profesional.

Palabras-clave: Estrategia en organizaciones. Gestión estratégica de personas. Gestión da carrera profesional.

1 INTRODUÇÃO

A realidade das organizações modernas faz parte de um ambiente competitivo em constante processo de transformação. Para Albuquerque (2002), essa transformação foi uma das características marcantes do ambiente empresarial no Brasil e no mundo. Tais mudanças organizacionais, no ambiente empresarial ou na sociedade, foram profundas e ocorreram em ritmo acelerado nos últimos anos, e um dos reflexos dessas modificações ocorreu nas organizações e no que se refere ao aumento do nível de qualificação e do conhecimento exigido dos profissionais, com implicações diretas na gestão de pessoas e nos modelos utilizados em sua administração. Por outro lado, a preocupação com a estratégia, conforme apontou Albuquerque (2002), tem ocupado um espaço nas discussões empresariais, seja nos debates acadêmicos, seja na literatura de administração. Essa percepção é compartilhada por outros pesquisadores do tema (Schuler & Jackson, 1987; Huselid, 1995; Delery & Doty, 1996; Martín-Alcázar, Romero-Fernandez & Sanchez-Gardey, 2008; Leite & Albuquerque, 2009).

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

Por outro lado, o termo estratégia tem sido utilizado com sentidos distintos, ora traduzindo expectativas e anseios, ora ações prescritivas e deliberadas, ora expressando a perplexidade dos atores sociais diante da abrangência e da velocidade das mudanças no ambiente e dos seus impactos sobre a gestão das organizações. Dessa forma, as definições de estratégia são diferentes em cada perspectiva, e cabe ao pesquisador, ao realizar uma pesquisa, estabelecer a vertente teórica que embasará seus estudos (Villar, Walter & Braum, 2017). Esta pesquisa filia-se à vertente da gestão estratégica de pessoas e busca analisar o alinhamento de um programa de desenvolvimento para a carreira profissional dos cargos não gerenciais com as políticas e as práticas da gestão de pessoas.

2 ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES E A GESTÃO DE PESSOAS

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

O campo da estratégia empresarial representa uma temática relativamente recente na Administração. Seus primeiros passos foram dados nas décadas de 1960 e 1970, tendo apresentado um notável desenvolvimento na década de 1980 e, principalmente, nos anos 1990. A partir de então, a área de gestão estratégica, notadamente a gestão estratégica de pessoas, passou por novos rumos e diretrizes que a caracterizaram, não mais como área de recursos humanos, nem mesmo como apenas a área de gestão de pessoas. Ao contrário, passou a adotar a nomenclatura de gestão estratégica de pessoas. Essa passagem foi gradativamente constituída junto às organizações e aos indivíduos, no decorrer dos últimos 20 anos, ou seja, a partir dos anos 1990.

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

Historicamente foram identificadas pesquisas quanto à compreensão das questões ligadas às organizações, à gestão de pessoas e aos demais temas correlatos ao assunto. Leite (2008) apresentou um histórico acerca dos estudos organizacionais desde o século XVIII. Segundo a pesquisadora, em 1776, Adam Smith demonstrou que a divisão do trabalho aumentava a produtividade porque melhorava as habilidades e a agilidade de cada trabalhador, e economizava o tempo despendido nas modificações de tarefas, estimulando outras invenções que ajudariam a mão de obra.

Segundo a autora, essas descobertas podem ter “aberto a senda para os estudos organizacionais, como se apresentam nos dias atuais”. (Leite, 2008, pp. 27).

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

Uma das questões mais delicadas na relação da pessoa com a organização é a relativa ao seu futuro profissional, bem como a crescente necessidade de a organização envolver os colaboradores no intuito de obter maior comprometimento junto aos seus propósitos. Esse fato tem levado, de um lado, a uma reflexão teórica e profunda sobre a administração de carreiras como um instrumento para conciliar expectativas de desenvolvimento da organização e a uma expectativa de crescimento profissional e pessoal de seus colaboradores. E, de outro lado, tem levado as organizações mais modernas a estabelecerem processos de gestão compartilhada de carreira, em que as pessoas são responsáveis por seu planejamento de carreira, e a organização, pelo gerenciamento de oportunidades (Arthur, 1996; Hall, 1996; Dutra, 1996, 2011; Lacombe & Chu, 2006).

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

Administrar e gerir pessoas passa, cada vez mais, por uma gestão estratégica, fruto da evolução do conceito de administração de recursos humanos. Na concepção de Albuquerque (2002), existem duas estratégias básicas de recursos humanos – a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas “parceiros no trabalho, nos quais a organização deve investir para conseguir melhores resultados organizacionais” (Albuquerque, 2002, pp. 39). Esses modelos têm sido analisados pelo autor desde os anos 1990.

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

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

Por outro lado, na Visão Transformada, o foco é no encarecimento flexível e no trabalho em longo prazo. O funcionário é contratado para uma carreira longa na organização. A política de treinamento visa preparar o empregado para as funções futuras. As carreiras são flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras. A

política salarial é focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis. Essa visão corresponde ao atual modelo apresentado por Albuquerque (1999) como sendo a estratégia de comprometimento.

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

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

A expressão “arquitetura de RH” é utilizada para descrever, de forma ampla, o todo que se estende desde os profissionais na função de RH com competências estratégicas (função de RH) até os sistemas de políticas e práticas de RH de alto desempenho e estrategicamente alinhados (o Sistema de RH), passando pelas competências, pelas motivações e pelos comportamentos dos empregados da organização estrategicamente enfocados (Comportamento de empregados) (Becker, Huselid & Ulrich, 2001).

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

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

No entanto, a realidade das organizações modernas, sob um ambiente em constante transformação, demanda um padrão de exigência de pessoas que não saibam somente lidar com situações difíceis. Aliás, uma dificuldade pode ser resolvida no decorrer do tempo, por meio de ações contínuas de treinamentos e aprendizados. As organizações necessitam de pessoas motivadas e dispostas a lidar com situações de alta complexidade. Daí a realização de estudos

e pesquisas como esta que se apresenta, a fim de concretizar e dar visibilidade quanto à importância das ações conjuntas e integradas que possam favorecer colaboradores e organizações.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

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

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

As quatro partes componentes da entrevista, denominadas temáticas, se apresentaram da seguinte forma: temática I – características distintas das estratégias de controle e de comprometimento que abordam as 14 “características distintivas”, delineadas por Albuquerque (2002). Na temática II constaram os sistemas de trabalho de alto desempenho estruturados a partir dos estudos de Becker, Huselid e Ulrich (2001), apoiados em Pfeffer (1994). A temática III foi estruturada tendo como apoio os “Indicadores de eficiência de gestão de pessoas”, propostos por Becker, Huselid e Ulrich (2001, pp. 73). E, por fim, a temática IV contemplou informações gerais sobre a área de gestão de pessoas e, mais especificamente, o Programa Avançar.

As três primeiras temáticas foram compostas por quadros com perguntas fechadas, sendo que convidavam os respondentes a assinalar, entre as opções disponíveis, aquelas pertencentes à organização. Nas temáticas II e III, além de assinalar, os participantes precisavam exemplificar as ações adotadas pela organização ou ligadas à gestão de pessoas para evidenciar as escolhas realizadas. A temática IV compreendeu 13 questões, sendo as quatro primeiras referentes às informações gerais sobre a área de gestão de pessoas, e as outras nove ao Programa Avançar. Dessas nove questões, a última não foi respondida pelos participantes.

As informações coletadas foram analisadas qualitativamente, em conjunto, considerando uma sequência de atividades que envolveu a redução, a categorização, a interpretação e a apresentação dos dados. A análise dos dados foi realizada ainda em conjunto e levando em conta o consenso das respostas dos quatro profissionais que atuam na área de desenvolvimento corporativo do departamento de Desenvolvimento Humano (DH) do Grupo Usiminas.

As entrevistadas deixaram em evidência o interesse em estabelecer e manter uma parceria com as universidades, com destaque para a área das pesquisas acadêmicas no campo da Administração. Segundo as respondentes, uma parceria dessa natureza promove ganhos e aprendizados para os dois lados – o mundo acadêmico e o corporativo, por isso, deixaram “as portas abertas” para que seja realizada a continuidade desta pesquisa em acompanhamento à evolução e ao desenvolvimento do Programa Avançar.

A escolha do Grupo Usiminas ocorreu em razão da abertura de contato existente e da aceitação do convite para participar da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresentam-se, inicialmente, resumidamente, o histórico e a estrutura contidos no portal corporativo do Grupo Usiminas.

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

O Grupo Usiminas possui uma estrutura composta por sete organizações, que atuam de forma integrada em todas as etapas de produção do aço:

1. Usiminas: com ênfase na siderurgia, é a maior produtora de aços planos da América Latina;
2. Mineração Usiminas: composta por três minas localizadas na região de Serra Azul, no quadrilátero ferrífero de Minas Gerais;
3. Soluções Usiminas: organização líder no segmento de distribuição e de transformações de aços, conta com 11 unidades;
4. Automotiva Usiminas: atua no segmento de produtos especializados e se dedica à industrialização e à comercialização de peças estampadas de aço para a indústria automobilística;
5. Usiminas Mecânica: comercializa produtos de alto valor agregado para a indústria de bens de capital, tecnologia avançada, gerenciamento de projetos e prestação de serviços;
6. Unigal Usiminas: refere-se a uma *joint venture* com a *Nippon Steel* para a galvanização do aço por imersão a quente, a fim de agregar tecnologia ao aço Usiminas;
7. Rios Unidos Usiminas: responsável pelo transporte rodoviário de aços planos.

A atividade principal do Grupo Usiminas corresponde à produção de aços planos, sob a forma de placas e laminados a frio e a quente. Essa produção está concentrada nas usinas de Ipatinga e Cubatão. Com alto valor agregado e qualidade reconhecida pelo mercado, os aços Usiminas abastecem segmentos estratégicos da economia, como ferroviário, automotivo, naval, de construção civil, agrícola, de embalagens, mecânico, eletroeletrônico, de utilidades domésticas, máquinas e equipamentos e distribuição.

No momento da realização dessa pesquisa, a Usiminas implantava o Programa Avançar para alavancar o desenvolvimento profissional de um grupo específico de colaboradores. O Programa era destinado a um público de 144 colaboradores de cargos não gerenciais, e o grupo composto por analistas e especialistas de várias áreas, como advogados, engenheiros e administradores. A opção por esse grupo ocorreu em decorrência da elevada perda de talentos, nessa categoria, para o mercado de trabalho. Entre os motivos alegados durante as entrevistas de desligamento desses colaboradores, figuravam a falta de perspectiva para o crescimento e o desenvolvimento profissional dentro da organização. Conseqüentemente, o número reduzido de oportunidade para a evolução da carreira profissional. Para os cargos gerencias, a organização disponibiliza programas específicos de Liderança e *Coaching*.

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

Tabela 1

Perfil das Profissionais Entrevistadas do Grupo Usiminas

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

Fonte: Elaboração própria (2019).

Conforme as informações apresentadas na Tabela 1, constata-se que todos os entrevistados pertencentes ao gênero feminino possuem formação em Psicologia, ocupam o cargo de Especialista em Recursos Humanos e apresentam idade média de 36 anos. Destaca-se, ainda, que o tempo médio que estão na organização é de três anos, e o tempo médio de experiência na área de RH é de 14 anos. Observa-se a presença de profissionais com formação na área das Ciências Humanas, em alinhamento ao departamento de Recursos Humanos, com maturidade pessoal e profissional, o que demonstra a compreensão do cenário organizacional em que atuam. Ressalta-se que todos os entrevistados foram nomeados como sujeitos para a preservação de suas identidades.

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

Tabela 2

Características distintivas das estratégias de controle e de comprometimento

Características distintivas	Opção 1	Opção 2
1. Estrutura organizacional	() Altamente hierarquizada, separação “quem pensa” e “quem faz”.	(x) Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar – <i>empowerment</i> .
2. Organização do trabalho	() Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações.	(x) Trabalho enriquecido, gerando desafios.
3. Realização do trabalho	() Individual.	(x) Em grupo.
4. Sistema de controle	(x) Ênfase em controles explícitos do trabalho.	() Ênfase no controle implícito pelo grupo.
5. Relações de trabalho e política de emprego	() Foco no cargo, emprego a curto prazo.	(x) Foco no encarreiramento flexível, emprego a longo prazo.
6. Nível de educação e formação requerido	(x) Baixo, trabalho automatizado e especializado.	() Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia.
7. Relações empregador-empregado	() Independência.	(x) Interdependência, confiança mútua.
8. Relações em sindicatos	() Confronto baseado na divergência de interesses.	(x) Diálogo, busca da convergência de interesses.
9. Participação dos empregados nas decisões	(x) Baixa, decisões tomadas de cima para baixo.	() Alta, decisões tomadas em grupo.
10. Política de recursos humanos – contratação	() Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos.	(x) Contrata para uma carreira longa na organização.
11. Treinamento	(x) Visa ao aumento do desempenho na função atual.	() Visa preparar o empregado para futuras funções.
12. Carreira	() Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos.	(x) Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.
13. Salarial	(x) Focado na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles.	() Focado na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis.
14. Incentivos	(x) Uso de incentivos individuais.	() Foco nos incentivos grupais, vinculado a resultados organizacionais.

Fonte: Adaptada de Albuquerque, L. G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. In M. Fleury (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

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

Na temática II há os sistemas de trabalho de alto desempenho estruturados a partir dos estudos de Becker, Huselid e Ulrich (2001), que se apoiaram em Pfeffer (1994). Eles propõem um conjunto de indicadores com o objetivo de mensurar a capacidade da organização de transformar pessoas em fontes de vantagem competitiva, conforme evidencia a Tabela 3.

Tabela 3

Sistemas de trabalho de alto desempenho

Opção	Sistemas de trabalho de alto desempenho	Descrição das ações realizadas pela organização												
---	Média dos aumentos por mérito concedidos em função de reclassificação do cargo ou de avaliação do desempenho	---												
x	Índice de <i>backup</i> de talentos	Não temos ainda número preciso, para isso o Programa foi desenvolvido.												
x	Despesas por empregado com o desenvolvimento de competências	Média de R\$ 1.000,00 per capita.												
---	Índice salário da organização/salário dos concorrentes	---												
x	Diferenciais da remuneração por incentivos (alto versus baixo desempenho)	De acordo com a nota obtida na avaliação, a remuneração variável tem incentivos diferenciados, aumentando ou diminuindo o valor do bônus. <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>NOTA</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Bônus</td> <td>50%</td> <td>75%</td> <td>100%</td> <td>125%</td> <td>150%</td> </tr> </table>	NOTA	1	2	3	4	5	Bônus	50%	75%	100%	125%	150%
NOTA	1	2	3	4	5									
Bônus	50%	75%	100%	125%	150%									
---	Quantidade e qualidade das equipes multifuncionais	---												
x	Número e tipo de "projetos especiais" para o desenvolvimento de empregados de alto potencial	O Programa é o projeto existente atualmente com este objetivo.												
x	Número de sugestões geradas e/ou implementadas	Temos um programa que é Bolsa de ideias. Não é gerenciado por DH. Abaixo resultados de 2011: Ideias enviadas: 1669; Ideias implantadas: 152; Investimento: R\$ 416.722,18; Retorno financeiro: R\$ 19.202.999,64.												
x	Porcentagem de empregados cuja remuneração depende do desempenho	3%												
x	Porcentagem de empregados com planos de desenvolvimento	13%												
x	Porcentagem do salário total em risco	Depende do cargo, pois <i>targets</i> são diferentes. Se for um gerente, 22%.												
x	Qualidade dos sistemas de <i>feedback</i> aos empregados	Ao final do ciclo de Gestão de Desempenho, todos os avaliados recebem um <i>feedback</i> . Não existe ferramenta formal de avaliação destes <i>feedbacks</i> .												
x	Amplitude (distribuição) das classificações por avaliação do desempenho	Curva Normal, com notas de 1 a 5, calibradas em comitê de moderação.												
x	Amplitude dos aumentos por mérito assegurados por classificação	Apenas as notas 4 e 5 recebem mérito, que representam 20% da população avaliada.												

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

Para o presente estudo, os entrevistados foram convidados a assinalar, dentre os 14 itens que compõem os "Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho", delineados por Becker, Huselid e Ulrich (2001), quais os que fazem parte das atividades gerenciadas pela área de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas do Grupo Usiminas. Na terceira

coluna, os profissionais descreveram, para cada item assinalado, as ações que evidenciam a efetivação, por parte da organização, do respectivo “Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho”.

A partir das 14 asseverações que compõem essa temática, onze foram apontadas pelos profissionais de RH como pertencentes às atividades e ao sistema de trabalho de gestão de pessoas do Grupo Usiminas. Tal apontamento equivale a mais de 79% do atendimento aos itens propostos por Becker, Huselid e Ulrich (2001). Trata-se de um posicionamento que sinaliza uma excelente atuação e desempenho da área. Depreende-se que para cada item apontado foram descritos atividades, indicadores e evidências que validam a escolha realizada. Entre essas ações, destacam-se a média de R\$ 1.000,00 por pessoa para verbas de treinamento (o Grupo possui cerca de 30.000 colaboradores), os diferenciais de remuneração, o investimento e o retorno financeiro apurado a partir do Programa de Bolsa Ideias.

Diante dessas informações, somadas às sinalizações propostas por Becker, Huselid e Ulrich (2001), infere-se que o Grupo Usiminas possui uma estrutura de Recursos Humanos direcionada aos propósitos de uma gestão estratégica de recursos humanos, uma vez que as suas atividades demonstram inclusão ao Sistema de Trabalho de Alto Impacto, o qual envolve políticas e práticas consistentes de recursos humanos. Tal evidência é um fator crítico da influência estratégica da área de Recursos Humanos nas estratégias de negócio da organização.

A elaboração da Temática III para o roteiro da entrevista estruturada foi realizada a partir dos “Indicadores de eficiência de gestão de pessoas (rotinas)”, propostos por Becker, Huselid e Ulrich (2001, pp. 73). Nesse grau, em que se localiza a maioria dos sistemas de mensuração de gestão de pessoas, segundo os autores, as atividades estratégicas da área ainda são básicas, com um posicionamento tradicional, cujo foco está na apuração do custo por contratação ou contagem de atividades (Becker, Huselid & Ulrich, 2001, pp. 54). Foram selecionados 20 dos 52 indicadores propostos por tais autores. O critério de escolha foi a identificação dos indicadores correlatos às atividades gerais de uma área de gestão de pessoas, como índice de absenteísmo por categoria de cargo e desempenho no cargo e indicadores do tempo de ciclo para os principais processos de gestão de pessoas, e também aqueles relacionados à temática central da presente pesquisa, carreira profissional, como número de cursos de treinamento por assunto e número de dias e programas de treinamento por ano. A finalidade era identificar as possíveis rotinas, ou seja, as práticas adotadas pela organização objeto de estudo, o Grupo Usiminas.

	Indicadores de Eficiência de Gestão de Pessoas (rotinas)	Descrição das ações adotadas na empresa
X	1. Índice de absenteísmo por categoria de cargo e desempenho no cargo	Apenas avaliação de desempenho de 13% da população Usiminas. Ciclo corre desde 2009, com aperfeiçoamentos anuais.
	2. Orçamento do departamento de RH como porcentagem das vendas	
	3. Despesas de RH por empregado	
	4. Despesas de RH/despesas totais	
X	5. Indicadores do tempo de ciclo para os principais processos de RH	A área de seleção tem indicadores de efetividade, por exemplo, tempo de preenchimento de vaga e índice de <i>turn over</i> .
X	6. Número de cursos de treinamento por assunto	Escola de liderança (Trilha de liderança e <i>Coaching</i>), Escola do Aço (Qualidade, Segurança do Trabalho, Treinamento, Assistência Técnica, Programa Integração, Treinamento para Terceiros, Projeto de Formação de Superiores), Escola de Melhoria (Gestão de Projetos e Programa de Seis Sigma), e Escola de Administração e Negócios (Custos e Orçamentos, Curso de Oratória, Treinamento SAP – Módulos da Área Comercial, Venda Consultiva, Venda Consultiva Avançada, Negociação Consultiva, Negociação Consultiva Avançada, Programa de Desenvolvimento em Logística, Desenvolvimento de Negócios, Gestão Estratégica de Custos e Treinamento de Produtos).
X	7. Número de atividades de treinamento e conscientização em segurança	Um dos maiores grupos de treinamentos, pulverizado nas áreas operativas, gerando em torno de 400 tipos de eventos.
	8. Incidência de doenças relacionadas ao estresse	

(Continua)

(Conclusão)

X	9. Número de dias e programas de treinamento por ano	Cada empregado fez em média quatro treinamentos por ano, e horas per capita é de 69,58 horas.
X	10. Quantidade de porcentagem de empregados participando de treinamento	100%.
	11. Porcentagem de dados incorretos no sistema de informação de RH	
X	12. Porcentagem de planos de desenvolvimento de empregados concluídos	Cerca de 80% dos envolvidos em PDI.
X	13. Porcentagem do pessoal com acesso a oportunidades adequadas de treinamento e desenvolvimento	Acesso de 100% da população.
	14. Porcentagem de inovações anuais nos programas de treinamento	
	15. Despesas com treinamentos como porcentagem de folha de pagamento	
X	16. Porcentagem de avaliações do desempenho concluídas no prazo	97%.
	17. Tempo de resposta aos pedidos de informação	
X	18. Tempo necessário para a orientação de novos empregados	Varia de acordo com as unidades organizacionais. Em torno de 40 horas para treinamento de integração e três meses para o funcionário estar apto para o trabalho.
	19. Investimentos totais em RH/lucros	
	20. Investimentos totais em RH/receitas	

Figura 1: Indicadores de Eficiência de Gestão de Pessoas (rotinas)

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

Assim como na temática II, os profissionais entrevistados foram convidados a assinalar, na primeira coluna, dentre os 20 itens que compõem os “Indicadores de Eficiência de Gestão de Pessoas (rotinas)” (descritos na segunda coluna), quais os que fazem parte das atividades gerenciadas pela área de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas do Grupo Usiminas. E, na terceira coluna, as respondentes descreveram, para cada item assinalado, as ações que evidenciam a efetivação, por parte da organização, dos respectivos indicadores. Conforme identificado na temática II, mais uma vez o Grupo Usiminas desponta com uma presença de atividade e rotinas – destacadamente vinculadas aos aspectos gerais e de ações de desenvolvimento em 50% dos itens propostos. O item de maior relevância foi o número 6, o qual aponta quatro grandes ações voltadas ao desenvolvimento profissional dos colaboradores: a Escola de Liderança, composta pelos programas Trilha de Liderança e *Coaching*; a Escola do Aço, com os cursos técnicos, de qualidade, segurança no trabalho, treinamento para assistência técnica, programa de integração, treinamento para terceiros e projeto formação de supervisores; as Escolas de Melhoria; e a Escola de administração de negócios, cada qual com seus programas especificamente delineados.

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

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

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

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

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

5 CONCLUSÃO

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

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

Depreende-se que a questão de pesquisa do presente artigo foi respondida. O objetivo geral foi alcançado, considerando-se as informações e os dados aqui apresentados e analisados, e sustentados pelo referencial teórico.

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

Assim, outras pesquisas dessa natureza poderão ser encaminhadas, uma vez que os constructos aqui retratados – gestão da carreira profissional e gestão estratégica de pessoas – ganham espaço cada vez maior nas agendas acadêmicas e organizacionais voltadas para o crescimento e desenvolvimento do capital humano. Aponta-se como direção para futuras pesquisas abordar a retenção de talentos e as influências das ações das lideranças, e o desenvolvimento de sucessores corporativos, o mapeamento do perfil profissional, a análise dos processos de engajamento, a satisfação, o envolvimento funcional e o comprometimento. E, ainda, a compreensão das propostas para a conciliação de interesses, objetivos e propósitos – individuais e organizacionais.

REFERÊNCIAS

- Albuquerque, L.G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. In M. T.L Fleury (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Albuquerque, L.G. (1999). Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In M.M.F Vieira & L. M. B Oliveira (Orgs.). *Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas.
- Andrews, K. (1998). A responsabilidade dos diretores pela estratégia corporativa. In C. Montgomery & M. Porter. (Orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva* (2a. ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Arthur, M. (1996). A career lexicon for the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 28-39.
- Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard": interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bertero, C., Caldas, M. & Wood Junior, T. (Coord.). (2005). *Produção científica em administração no Brasil: o estado-da-arte*. São Paulo: Atlas.
- Bohlander, G., & SNELL, S. (2009). *Administração de recursos humanos* (14a. ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Cooper, D., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurationally performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Dutra, J. (1996). *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. (2011). *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. (2012). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 522-550.
- Fleury, M., & Fischer, R. (1992). Relações de Trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. *Revista de Administração*, 27(4), 5-15.

- Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Hall, D., & Moss, J. (1999). The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational dynamics*, 26(3), 22-37.
- Hall, D. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16, Nov.
- Hair Júnior, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Lacombe, B., & Albuquerque, L. (2008). Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *Revista de Administração*, 43(1), 5-16.
- Lacombe, B. & Chu, R. (2006). Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de organizações na cidade de São Paulo. In M. Balassiano & I. Costa (Org.). *Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Legge, K. (2006). *Human Resource Management: Rhetoric's and Realities: Anniversary Edition*. Palgrave Macmillan.
- Leite, N., & Albuquerque, L. G. (2010). A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9(1), 31-53.
- Leite, N., & Albuquerque, L. (2011). Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o Caso Vale. *Revista de Administração*, 46(1), 19-31.
- Leite, N., & Albuquerque, L. (2009). Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In L. Albuquerque, & N. Leite. (Orgs.) *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, p. 3-16.
- Leite, N., & Albuquerque, L. (2012a). Gestão estratégica de pessoas nas organizações petroquímicas de Camaçari – Bahia. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 11(3), 61-96.
- Leite, N. (2008). *Comprometimento e gestão de pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas*. Tese de doutorado, Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Leite, N., Leite, F., & Albuquerque, L. (2012b). Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional. *Revista de Gestão - REGE-USP*, 19(2), 279-296.
- Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.
- Martín-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P., & Sanchez-Gardey, G. (2008). Human resource management as a field of research. *British Journal of Management*, 19, 103-119.
- Mascarenhas, A. (2008). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Parolin, S., & Albuquerque, L. (2011). Gestão estratégica de pessoas para a inovação: o caso da Frimesa Cooperativa Central. *Revista de Administração*, 4(1), 105-124.
- Pfeffer, J. (1994). *Vantagem competitiva através das pessoas*. São Paulo: Makron Books.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.

- Tanure, B., Evans, P., & Cançado, V. (2010). As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em organizações no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 594-614.
- Ulrich, D. & Ulrich, W. (2011). *Por que trabalhamos: como grandes líderes constroem organizações comprometidas que vencem*. Porto Alegre: Bookman.
- Villar, E., Walter, S., & Braum, L. (2017). Da estratégia clássica à estratégia como prática: uma análise das concepções de estratégia e de estrategistas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 16(1), 8-21.
- YIN, R. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4a. ed.). Porto Alegre: Bookman.