UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS MESTRADO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

MARGARETH FERNANDES E FERNANDES

AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE UMA EMPRESA OPERADORA LOGÍSTICA RETROPORTUÁRIA DO PORTO DE SANTOS

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS MESTRADO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

MARGARETH FERNANDES E FERNANDES

AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE UMA EMPRESA OPERADORA LOGÍSTICA RETROPORTUÁRIA DO PORTO DE SANTOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *stricto-sensu* em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do Professor Doutor Belmiro do Nascimento João.

Dados Internacionais de Catalogação Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Santos

SibiU

F363p Fernandes, Margareth Fernandes e

As práticas de Gestão de Pessoas: estudo de uma operadora logística retroportuária do Porto de Santos/Margareth Fernandes e Fernandes; orientador Belmiro do Nascimento João – Santos: [s.n.], 2011.

111 f.; 30 cm (Dissertação de Mestrado) - Universidade Católica de Santos, Programa de Mestrado em Gestão de Negócios)

- 1. Gestão de Pessoas. I. Belmiro do Nascimento João (Orientador).
- II. Universidade Católica de Santos. III. Título.

CDU 65.01(043.3)

AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE UMA EMPRESA OPERADORA LOGÍSTICA RETROPORTUÁRIA DO PORTO DE SANTOS

Resultado: Aprovado

Santos, 02 de junho de 2011

Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João Presidente da Banca

Prof. Dr. Luciano Antonia Prates Junqueira Membro da Banca Examinadora

Prof. Dr. Jean Pierre Marras Membro da Banca Examinadora

Aos meus pais, Longuinho e Nazareth (in memoriam), pelo amor e exemplos de vida.

Aos meus filhos Rodrigo, Vanessa e Patrícia, razão maior do meu viver, pelo apoio e confiança.

Aos meus netos Raissa, Rafael e Rodrigo Filho, minha renovação de vida e eternas alegrias.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto do somatório de ajuda de muitas pessoas, uns ainda presentes em minha vida e outros não, mas a todos igualmente agradeço.

Aos meus irmãos e irmãs, pelo apoio e confiança na minha capacidade de realização. Especialmente a mana Déa, pela colaboração na realização desta pesquisa.

Ao Professor Doutor Belmiro do Nascimento João, pela orientação segura, animadora, pela compreensão. Rica experiência e exemplo de vida.

Ao professor Doutor Luciano Prates Junqueira, pelo convívio e contribuição a este trabalho.

Aos demais professores do programa do mestrado, com os quais fiz disciplinas e aos que me iniciaram na orientação inicial desse trabalho.

Aos colegas de mestrado, por suas presenças animadoras e o prazer das trocas de experiências, além das amizades preciosas.

A todos os funcionários da Unisantos, em especial, Mônica, por estar sempre disponível para acolher e orientar a todos que a procuram.

Ao meu amigo e cunhado Luiz Carlos, presença marcante em minha vida, por sua compreensão, amizade, confiança e apoio.

A João Zanethi, Rodrigo Zanethi e Alexandre, pelo apoio, receptividade, troca de informações e viabilização de acesso a empresa objeto da pesquisa.

A Tereza, e aos colegas e amigos de trabalho, pela força animadora, apoio e colaboração para a realização desse trabalho.

A Rose e demais da empresa objeto da pesquisa, pela oportunidade de poder utilizar a organização como estudo de caso, pela boa vontade em colaborar, disponibilidade, cooperação, empenho e confiança depositada.

Aos meus amigos da Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, pela confiança e por estarem sempre me animando e dando força para a realização desse trabalho.

A Deus, pela sua existência, presença constante em minha vida, através da fé, esperança e força em minha vida, especialmente nos momentos de fraqueza e quando muitas vezes estive por desistir e ele me carregou.

RESUMO

A presente dissertação pesquisou e analisou a percepção de 21 gestores dos níveis de coordenação/supervisão à diretoria da Empresa A, uma organização privada, familiar, atuante no porto de Santos - uma operadora logística retroportuária, quanto à percepção desses gestores sobre as práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa e se essas práticas estão alinhadas aos pressupostos teóricos da atualidade com relação ao tema. A metodologia adotada foi uma pesquisa exploratória de estudo de caso único, abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando-se para a coleta de dados a pesquisa bibliográfica, permitindo à investigadora construir, com cuidado, os conceitos a respeito de gestão de pessoas e a pesquisa de campo para proceder à investigação junto aos gestores da empresa mencionada. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um guestionário estruturado, contendo 40 assertivas fechadas construído por intermédio de afirmativas que correspondem às práticas de gestão de pessoas com os métodos da escala de Likert, e cinco assertivas abertas. O resultado da pesquisa apresenta uma conclusão, segundo a qual, os gestores, efetivamente, reconhecem as melhores práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa, bem como, aquelas que necessitam ser melhoradas e ainda, reconhecem o valor que as pessoas tem para a empresa e que estas são o ativo maior da empresa, embora reconheçam que falta mais evidências por parte da empresa da valorização das pessoas. Têm uma expectativa com relação a implantação do plano de cargos e salários, assim como da avaliação do desempenho. Concluiu, ainda, que na percepção desses gestores com relação à aplicação dessas práticas, avaliam que as mesmas seriam instrumento de competição. A pesquisa deixou como sugestão investimento maior em treinamentos e maior divulgação das informações com relação ao ambiente externo, bem como maior participação da diretoria nas questões relacionadas a gestão de pessoas e ao desempenho destas.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Modelos de Gestão de Pessoas. Práticas de Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This thesis is based on a research and analysis of perceptions of 21 managers in functions of coordination and supervision of a private family company. This company is active at the harbour of Santos - seen as a retro pier logistics operator, according to the perception of managers about management practices people adopted at the enterprise and whether those practices are coherent with today theoretical assumptions about the regarding the main subject of this thesis. The methodology adopted was an exploratory single case using both qualitative and quantitative By the use of specialized researches it was possible to verify carefully the concepts related to people management, survey and proceeds with the interview of the managers of the referred company. As tool of data collection, a structured questionnaire having 40 statements resulting from the corresponding to people management practices using methods of the Likert scale and five open assertions. The result leads to a conclusion, in which managers effectively recognize best practices about people management adopted by the company, specially those still needs improvement and give more value to that people and they know that people are the greatest asset of the company. They know that the company needs to give more value to their workers. They have expectations of a deployment plan for jobs and wages, as well as performance assessment. It was concluded also that the perception of managers regarding the implementation of these practices, they would evaluate that instrument of competition. This research has presented suggestions as greater investment on training and wider dissemination of information regarding the external environment, as greater involvement of the board on issues related to managing people and to fulfill these.

Keywords: Human Resources. People Management Models. People Management Practices.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Sucesso da Força de Trabalho: o impacto do capital humano sobre	
a execução da estratégia da empresa	42
Figura 02 – Estrutura do Ambiente Organizacional	
Figura 03 – Planejamento Estratégico	
Figura 04 – Estrutura Administrativa criada pela Lei nº. 8630/93	

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos respondentes	68
Gráfico 2 – Cargo ocupado	69
Gráfico 3 - Scree plot	82
Gráfico 4 - Melhores Práticas de Gestão de Pessoas	
Gráfico 5 - Melhorias e Práticas de Gestão de Pessoas	93
Gráfico 6 - Mudanças e as Práticas de Gestão de Pessoas	94
Gráfico 7 - Fatores externos na Gestão de Pessoas	
Gráfico 8 - O valor das pessoas para a empresa	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de Estudo	26
Quadro 2 - Seis Fontes de Evidências: pontos fortes e pontos fracos	28
Quadro 3 - As cinco Fases Evolutivas da Gestão de Pessoal	32
Quadro 4 - Recursos Humanos Estratégico e Operacional	33
Quadro 5 - Desafios do Sucesso na Avaliação e Gestão do Capital Humano	36
Quadro 6 - Gestão do Capital Humano para executar a estratégia	41
Quadro 7 - Planejameno Estratégico em Gestão de Pessoas	51
Quadro 8 - Associação entre itens e fatores encontrados na AFE (CP1)	85
Quadro 9 - Associação entre itens e fatores encontrados na AFE (CP2)	86
Quadro 10 - Associação entre itens e fatores encontrados na AFE (CP3)	87
Quadro 11 - Associação entre itens e fatores encontrados na AFE (CP4)	88
Quadro 12 - Associação entre itens e fatores encontrados na AFE (CP5)	89
Quadro 13 - Associação entre itens e fatores encontrados na AFE (CP6)	89
Quadro 14 - Associação entre itens e fatores encontrados na AFE (CP7)	90
Quadro 15 - Associação entre itens e fatores encontrados na AFE (CP8)	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatística descritiva questões de 1 a 6	71
Tabela 2 - Estatística descritiva questões de 7 a 11	72
Tabela 3 - Estatística descritiva questões de 12 a 17	74
Tabela 4 - Estatística descritiva questões de 18 a 24	75
Tabela 5 - Estatística descritiva questões de 25 a 29	76
Tabela 6 - Estatística descritiva questões de 30 a 40	77
Tabela 7 - Alfa de Cronbach	79
Tabela 8 - Alfas para o agrupamento Movimentação de Pessoas	80
Tabela 9 - Explicação da variância total	81
Tabela 10 - Matriz com oito fatores	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABTTC - Associação Brasileira dos Terminais Retroportuários e Empresas

Transportadoras de Contêineres

ACS - Associação Comercial de Santos

AFE – Análise Fatorial Exploratória

CDS – Companhia Docas de Santos

CEO - Chief Executive Officer

CNI - Confederação Nacional da Indústria

CODESP – Companhia Docas do Estado de São Paulo

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ISO – International Organization for Standardization

OGMO - Órgão Gestor de Mão de Obra

RFB - Receita Federal do Brasil

SISCOMEX – Sistema Integrado de Comércio Exterior

SISSMAQ – Sistema de Gestão de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
	1.1 Considerações Iniciais	
	1.2 Problema	
	1.3 Objetivos	
	1.3.1 Objetivo Geral	
	1.3.2 Objetivos Específicos	15
	1.4 Justificativa	
	1.5 Estrutura da Dissertação	
2	METODOLOGIA DE PESQUISA	
	2.1 Tipo de Pesquisa	
	2.2 Modelo de Estudo	25
	2.2.1 Protocolo para o desenvolvimento do estudo de caso único sobre	
	as Práticas de Gestão de Pessoas	
	2.2.2 Limitações da pesquisa	
_	2.3 Perfil da Empresa A	29
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	
	3.1 Evolução Histórica da Gestão de Pessoas	
	3.2 Modelos de Gestão de Pessoas	
	3.2.1 Evolução Histórica dos Modelos de Gestão de Pessoas	37
	3.2.2 Modelos de Gestão de Pessoas sob a ótica do Scorecard do	
	<u>Capital Humano</u>	
	3.3 A organização, as pessoas e o ambiente	
	3.4 O Valor das Pessoas na Organização	
	3.5 O Novo Papel da Gestão de Pessoas	46
	3.6 Alinhamento da Estratégia de Gestão de Pessoas à Estratégia	40
	Organizacional	
	3.6.1 Estratégia	
	3.6.2 A Estratégia de Gestão de Pessoas	52
	3.7 A Influência da Cultura Organizacional e da Pesquisa de Clima nas Práticas de Gestão de Pessoas	E A
	3.7.1 Cultura Organizacional	
	3.7.2 Clima Organizacional 3.8 Breve Histórico do Porto de Santos	57 58
	3.8.1 Relações de Trabalho no Porto de Santos	
1	3.8.2 Características dos Serviços no Porto de Santos. ANÁLISE DOS DADOS.	ຍ ຄວ
4	4.1 Estatística Descritiva	
	4.2 Análise Fatorial Exploratória	
	4.2.1 Coeficiente Alfa de Cronbach	
	4.2.2 Análise Fatorial Exploratória.	
	4.2.3 Matrix de Components	
	4.2.3.1 Interpretação da Análise do CP	
	4.2.3.2 Interpretação da Análise do CP2	
	4.2.3.3 Interpretação da Análise do CP3	 88
	4.2.3.4 Interpretação da Análise do CP4	87
	4.2.3.5 Interpretação da Análise do CP5	

4.2.3.6 Interpretação da Análise do CP6	89
4.2.3.7 Interpretação da Análise do CP7	90
4.2.3.8 Interpretação da Análise do CP8	
4.2.4 Limitação do Método	
4.3 Análise Qualitativa	
CONCLUSÃO	98
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
APENDICES	

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

Diante do atual cenário competitivo as mudanças tornaram-se uma constante no ambiente organizacional das empresas. São mudanças que vêm acontecendo de maneira mais acelerada em todos os âmbitos seja o social, econômico, político, demográfico, tecnológico, exigindo assim, por parte das empresas políticas de gestão voltadas para a inovação e o posicionamento estratégico. Neste contexto, a gestão de pessoas é vista como um componente relevante na estratégia das empresas e passou a ser um desafio para as organizações. Em algumas empresas identifica-se uma postura diferenciada nesse sentido; começaram a reformular seus conceitos e práticas acerca da gestão de pessoas. Mas, entende-se que essa nova postura deve ir além da reformulação das políticas e implementação de novas práticas, em assim sendo, as empresas para tentar assegurar posição competitiva no mercado, atingirem a sustentabilidade e aferir lucros - razão mais imediata da motivação empresarial - necessitam assegurar o engajamento, o comprometimento e a satisfação dos seus colaboradores.

Algumas abordagens mais contemporâneas que tratam da importância das pessoas nas organizações revelam a evolução de algumas empresas no sentido de reconhecerem seus colaboradores, para além da abordagem de capital intelectual, como seu ativo mais importante, e evidenciam através de demonstrações de resultados financeiros, sociais e ambientais, que suas práticas de gestão de pessoas vão além do discurso. No entanto, há um longo caminho a ser percorrido, para que essa idéia de gestão se torne uma concepção generalizada e uma prática comum das empresas.

1.2 Problema

No atual contexto da globalização da economia, que leva à competitividade do mercado, exigência de responsabilidade socioambiental e da sustentabilidade por parte das empresas, transparência em suas práticas de gestão e nas informações divulgadas, o tema práticas de gestão de pessoas vem despertando o interesse de muitos estudiosos, e estimulou a pesquisadora a realizar o presente estudo, em empresa operadora logística retroportuária do Porto de Santos. O Porto de Santos é estratégico para o desenvolvimento e crescimento da economia brasileira e global. Sofre inovações e implantações tecnológicas em seus processos. Neste sentido, algumas questões nos interrogaram: Como a empresa tem absorvido na sua gestão de pessoas, as mudanças do ambiente externo? Qual a percepção dos gestores da empresa com relação às práticas de gestão de pessoas? E, quais as práticas de gestão de pessoas que essa empresa reconhece como relevante para a sustentação do seu negócio?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as práticas de gestão de pessoas derivadas da estratégia empresarial em uma empresa operadora logística retroportuária.

1.3.2 Específicos

 Identificar a concepção de gestão de pessoas sustentada pela empresa e os constructos envolvidos nas práticas de recursos humanos; Compreender a relação entre as políticas e as práticas de gestão de pessoas, adotada pela empresa.

1.4. Justificativa

Cada empresa tem um modelo de negócio, um modelo de gestão, que expressa sua originalidade e busca atender à especificidade do seu negócio. Um modelo de gestão envolve desde a elaboração do planejamento estratégico, políticas, objetivos, definição da estratégia competitiva, a implementação das ações e avaliação dos indicadores de desempenho. Esses são aspectos mais formais, racionais, tangíveis da administração, entretanto, existem os aspectos menos racionais, os emocionais, intangíveis, relacionados ao comportamento das pessoas, que apesar de conhecimentos sobre o assunto, na prática, observa-se que muitas organizações ainda ignoram, ou não valorizam estes aspectos, por considerarem menos relevantes para seus resultados, econômicos, especialmente.

Aspectos comportamentais da gestão de pessoas é um tema amplo e complexo. Os estudos de autores como Fleury (1995); Dutra (2006); Fischer (1998); Marras (2000; 2005); Albuquerque (2002) entre outros apontam que ainda existem lacunas neste campo do conhecimento, no que concerne ao ambiente interno das organizações e seu alinhamento do discurso à prática. Autores como Ulrich (1998), Becker et al. (2001), Beatty et al. (2005); Tinoco (1996); Fitz-Enz (1994; 2001) reforçam a importância da valorização dos colaboradores pelas empresas e destacam a relevância da avaliação dos seus desempenhos nas organizações. As empresas precisam atender bem aos seus clientes e serem competitivas, diferenciando-se de seus concorrentes. Para tanto, de acordo com Demo (2010), a gestão de pessoas nas organizações assume papel especialmente relevante e estratégico na realidade competitiva, uma vez que suas políticas e práticas devem criar tais capacidades organizacionais que levam a uma competitividade maior.

Demo (2010) afirma que essa ideia é corroborada por Legge (1995) quando diz que as políticas de gestão de pessoas devem ser integradas ao planejamento empresarial estratégico e usadas para reforçar uma cultura organizacional

apropriada, uma vez que os recursos humanos são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva.

Para Fischer (1998), a competitividade define-se pela maior ou menor possibilidade de sucesso dos setores econômicos, das empresas e das nações na disputa pelos capitais e mercados. De forma planejada ou em função de suas condições históricas específicas, empresas, setores e países envolvem-se e implementam estratégias competitivas. Atualmente, tais estratégias tornaram-se muito mais complexas e sofisticadas, distanciando-se bastante da simples opção pela redução de custos e racionalização do trabalho.

Considerando que as estratégias organizacionais são específicas de cada empresa, o seu alcance passa pelo reconhecimento do valor intrínseco das pessoas e pelas práticas de políticas de desenvolvimento, crescimento e promoção das pessoas nas empresas, o que proporciona a motivação e satisfação pessoal, buscando o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e objetivos individuais.

De acordo com Fischer (1998), o termo "gestão de pessoas" não significa simplesmente a tentativa de encontrar um substituto renovador para a desgastada noção de Administração de Recursos Humanos. Seu uso procura ressaltar o caráter da ação: "a gestão" e seu foco de atenção "as pessoas". Ainda, segundo o autor, em geral considera-se "gestão" como uma ação na qual há menor grau de previsibilidade sobre o resultado do processo a ser "gerido", embora os conceitos de administração e de gestão sejam utilizados como sinônimos.

Não se trata somente de substituição de termos, mas sim, de uma outra percepção do termo. Perpassa pelo reconhecimento de que as organizações são compostas por pessoas com sua natureza dinâmica e imprevisível. Percebe-se que em Fischer (1998), o uso do termo gestão pode significar um resgate do caráter humano, sobrepondo-se ao técnico, para determinar o que significa o relacionamento entre pessoas e empresa numa dada organização.

Alguns autores, entre este Tinoco (1996), têm dado atenção especial ao mercado competitivo do ambiente globalizado e a exigência sobre as empresas no relacionado à gestão de pessoas. O assunto não se esgota, as mudanças são permanentes e em ritmo acelerado. A globalização toma proporções mais abrangentes provocando impactos inesperados às organizações, pelo menos àquelas que não se prepararam para as mudanças e revisão de seus conceitos,

notadamente, os relacionados ao valor das pessoas nas organizações. Nessa direção Tinoco *et al.*(2007) destacam que:

Para não perder o capital humano – seu ativo mais importante – as entidades precisam lidar com tendências emergentes que satisfaçam funcionários de alto desempenho. Para tanto devem: identificar claramente quem manter; fazer com que eles saibam que quer mantê-lo; dar reconhecimento; dar oportunidades de desenvolvimento e envolvimento; adotar um plano de compensações ousado; proporcionar a noção de flexibilidade, eliminando regras rígidas e criar oportunidades de torná-los empreendedores (TINOCO et al., 2007, p.37-38).

Segundo esses autores o treinamento e aprendizado contínuo dos colaboradores deverão estar alinhados com as estratégias de enfrentamento do desafio da mudança. Desse modo, a gestão de pessoa deverá ser desenvolvida no limite da obsessão, mediante processos voltados para a melhoria do desempenho, caracterizando claramente um padrão de melhoria contínua.

Dutra (2006) caracteriza a gestão de pessoas como:

Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo /.../ Ao falarmos de um conjunto de políticas e práticas, estamos referindo-nos a **políticas** como princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos organizacionais e a **práticas** como os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo (DUTRA, 2006, p.17, **grifo do autor**)

As políticas servem para orientar as práticas. Com Nóbrega e Sá (2010), entende-se que os programas de valorização humana devem passar por práticas que ressaltem uma melhor organização do trabalho, relações interpessoais mais agradáveis e finalmente, estilos de direção mais participativos, que resultem em melhor qualidade de vida pessoal e profissional, proporcionando ganhos, tanto de

crescimento individual, quanto produtivo, no contexto organizacional. Neste sentido, estas autoras entendem que:

As práticas de recursos humanos configuram-se como um conjunto de ações que ressaltam o aspecto estratégico da organização, bem como, é capaz de reconhecer o valor do potencial humano, enfatizando através de suas ações as qualidades humanas e respeitando os fatores individuais pertinentes a cada pessoa no ambiente de trabalho (NÓBREGA; SÁ, 2010, p.3).

As práticas de gestão de pessoas, pautadas nas teorias administrativas tradicionais, já não se adequam à nova realidade organizacional, como afirmam, Nóbrega e Sá (2010):

Diante das teorias da administração, percebe-se que as práticas de gestão orientadas para as pessoas e que eram adotadas pelas primeiras teorias tradicionais da administração não se adéquam mais para a realidade atual, uma vez que as estruturas organizacionais, as estratégias definidas e os cenários mercadológicos existentes impulsionaram as organizações a buscar e incorporar pessoas com conhecimentos, habilidades e atitudes pró-ativas, voltadas para o desenvolvimento das organizações no mercado não apenas fundamentada na perspectiva de crescimento local, mas sim mundial, uma vez que a globalização passou a exercer uma força preponderante nas decisões organizacionais. Porém, não basta apenas que o desenvolvimento seja apenas das organizações: as pessoas devem se sentir valorizadas e reconhecidas, através de oportunidades de auto-desenvolvimento no seu ambiente de trabalho, o que favorece com que elas se sintam mais motivadas, satisfeitas e predispostas para o trabalho (NÓBREGA; SÁ, 2010, p. 3).

O ambiente competitivo gera a necessidade das empresas aliarem crescimento e desenvolvimento da organização, com o das pessoas que a compõem, como forma destas sentirem-se mais valorizadas, mais motivadas e conseqüentemente, mais produtivas. Uma gestão de pessoas comprometidas com este cenário passa por considerar esta nova realidade organizacional e valorizar o *Capital Intelectual* da empresa reconhecendo esse ativo intangível como o mais valioso que a empresa possui.

Neste sentido, João (2001), especifica que:

No mundo altamente competitivo em que vivemos, caracterizado por um progresso vertiginoso das novas tecnologias de informação, e caracterizado, também, por uma velocidade de resposta às reações do meio ambiente no qual está situada a organização (clientes, fornecedores, legislação, etc.) os ativos mais valiosos já não são os ativos tangíveis, tais como máquinas, os edifícios, as instalações, os estoques e os depósitos bancários, mas sim os ativos intangíveis que têm sua origem no conhecimento, nas habilidades, nos valores e atitudes das pessoas que formam parte do núcleo estável da organização do conhecimento. Esses ativos intangíveis são denominados *Capital Intelectual* e compreendem todos aqueles conhecimentos tácitos ou explícitos que geram valor econômico para a organização do conhecimento fazendo com que essas organizações tornem-se ágeis nas respostas aos seus clientes e parceiros (JOÃO, 2001, p.6).

Assim, diante das considerações apresentadas percebe-se a relevância do tema práticas de gestão de pessoas tanto para o meio acadêmico, como para o profissional. Do ponto de vista acadêmico, por se tratar de uma área em constante transformação, é um tema dinâmico e que carece de pesquisas voltadas para os problemas inerentes ao tema, e no plano profissional, pela possibilidade de contribuir para a divulgação daquilo que as empresas têm realizado em relação às práticas de gestão de pessoas como uma estratégia para garantir a competitividade e a sustentabilidade, ou seja, do alinhamento recursos humanos-estratégia corporativa, assim como um novo olhar sobre gestão de pessoas.

1.5 Estrutura da Dissertação

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo são apresentadas algumas considerações iniciais acerca do tema em estudo, o problema da pesquisa, seus objetivos, a justificativa de sua realização, bem como a estrutura da dissertação. No segundo, descreve-se a metodologia da pesquisa, estabelece seu universo e amostra escolhida para aplicação em campo, bem como os instrumentos de coleta de dados e análise dos dados. Enquanto que,

no terceiro, realiza-se uma revisão bibliográfica apresentando estudos realizados sobre a gestão de pessoas, modelos de gestão de pessoas, gestão estratégica de pessoas e práticas de gestão de pessoas. Tais estudos foram entendidos como referenciais para a fundamentação teórica necessária para o desenvolvimento da pesquisa.

No quarto capítulo, realiza-se a análise dos dados coletados, onde se tem efetivamente o resultado da pesquisa, através de estatística descritiva e análise fatorial exploratória (AFE) das informações obtidas através da aplicação do questionário, contendo 45 questões, sendo 40 assertivas fechadas e cinco assertivas abertas, sobre as práticas de gestão de pessoas elencadas para análise na empresa objeto da pesquisa, buscando-se analisar a percepção dos gestores (diretorias, gerencias, supervisores e coordenadores) de todas as áreas funcionais da empresa sobre as práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa, abordando questões da gestão de pessoas, aglutinadas em seis agrupamentos como: movimentação de pessoas; treinamento, educação e desenvolvimento de pessoas; valorização de pessoas; liderança; ambiente organizacional; gestão estratégica de pessoas. Por fim, no quinto tópico, são apresentadas as considerações finais da pesquisa, apontam-se as limitações no desenvolvimento da pesquisa bem como as contribuições e são sugeridas novas possibilidade de pesquisa do tema.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

2.1 Tipo de Pesquisa

Para a análise das práticas de gestão de pessoas derivadas da estratégia empresarial, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa. De acordo com Vergara (2008), as pesquisas quantitativas têm como propósito identificar relações entre variáveis, em que hipóteses preestabelecidas pelo pesquisador são testadas em um contexto de verificação. Essa abordagem caracteriza-se pela objetividade, pelos critérios probabilísticos para a seleção das amostras, pelos instrumentos estruturados para as coletas. Busca-se a generalização dos resultados

As pesquisas qualitativas, ainda segundo a autora, contemplam a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos. As amostras são intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade. Os dados são coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análise de cunho interpretativo. Os resultados obtidos não são generalizáveis

Como estratégia metodológica para desenvolvimento do estudo utilizou-se a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso único.

Através da pesquisa bibliográfica foi realizado um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, periódicos, revistas e artigos de eventos acadêmicos, dissertações e teses relacionadas às práticas de gestão de pessoas em organizações.

Por ser o estudo de caso uma estratégia metodológica do tipo exploratória, descritiva e interpretativa (MILES; HUBERMAN, 1984; YIN, 2005), ele pode ser trabalhado através das mais variadas técnicas e de métodos que facilitam a compreensão do fenômeno a ser estudado.

Yin (2005) destaca que o método de estudo de caso facilita a compreensão de fenômenos sociais complexos e em geral se aplica com mais frequência às áreas de Ciências Humanas e Sociais, destacando-se a psicologia, a sociologia, a ciência política, a economia e a administração.

O método de estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como: ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos (YIN, 2005, p.20).

Assim, por meio do estudo de caso único buscou-se compreender questões relacionadas às práticas de gestão de pessoas em uma empresa de modo a constituir um conjunto de informações que possibilitasse atingir os objetivos da pesquisa aqui proposta. Para tanto, investigou-se as práticas de gestão de pessoas em uma empresa operadora logística retroportuária atuante no Porto de Santos, na cidade de Santos, estado de São Paulo, elegendo-se como respondentes da pesquisa os níveis de: direção, gerência, supervisão e coordenação de todas as áreas funcionais da empresa objeto da pesquisa, totalizando uma amostra de 21 respondentes.

A competitividade impulsiona mudanças na forma de gerir das empresas e sendo o Porto de Santos um fator de desenvolvimento econômico, as empresas atuantes nele e em seu entorno, são impactadas pelas transformações que nele ocorrem. Este fato despertou o interesse da pesquisadora, a qual tem afinidade com a área de gestão de pessoas e motivou-se a buscar compreender de que forma as empresa atuantes no Porto de Santos, estão gerindo seus Recursos Humanos e quais suas práticas de gestão de pessoas, considerando que as novas abordagens teóricas sobre o tema fundamentam o valor das pessoas para as empresas a importância do alinhamento da estratégia de Recursos Humanos estar aliada à estratégia empresarial. O critério utilizado foi de acessibilidade, tomando como referência empresas cadastradas nas Câmeras Setoriais da Associação Comercial de Santos – ACS, especialmente as operadoras portuárias. A proposta inicial seria trabalhar com três empresas, sendo um caso múltiplo, com uma amostra de aproximadamente 60 respondentes, em que duas das empresas seriam operadoras portuárias, uma líder de mercado e a outra, forte concorrente desta e uma operadora retroportuária, mas terminou não se viabilizando, por conta de que as duas empresas (portuárias) não possibilitaram a aplicação da pesquisa, apesar dos contatos, do compromisso assumido, via contato, da demonstração de interesse, mas na prática, terminou não ocorrendo. Uma terminou não dando mais retorno, apesar de várias investidas e de receber, conforme solicitado, as informações sobre a pesquisa, o modelo do questionário, e a outra, até aquiesceu que sim. Solicitou e também foi encaminhado as informações sobre a pesquisa, o questionário, mas apresentou uma série de dificuldades em reunir e envolver os gestores, que eles seriam pessoas difíceis, que nesta empresa é difícil desenvolver este tipo de trabalho e que precisaria de muito mais tempo para aplicação da pesquisa. Comentou ainda, que as assertivas sobre o Órgão Gestor de Mão de Obra (OGMO), não poderiam ser respondidas. Esta empresa não deu acesso a que a pesquisadora fosse presencialmente à empresa, como proposto por esta. Todas as tratativas foram realizadas via telefonemas e por e-mail. Como o tempo era exíguo e mesmo que houvesse esse tempo, não daria para prever que a resposta fosse satisfatória, ou seja, que se conseguisse a participação de um número significativo de respondentes. Optou-se por trabalhar somente com uma empresa, embora não sendo o que fora idealizado.

Como instrumento de coleta de dados optou-se pela utilização de um questionário estruturado (ver Apêndice), contendo 45 assertivas, entre estas 40 foram assertivas fechadas, utilizando-se a escala Likert de um a cinco pontos, com as seguintes proposições: 1 - Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Indiferente; 4-Concordo; 5- Concordo totalmente, em que o respondente fez escolhas ou ponderou diante das alternativas apresentadas. As outras cinco assertivas foram respostas abertas (as respostas livres são dadas pelo respondente). Na prática o processo ocorreu reunindo os gestores em uma sala, na própria empresa, após feito o contato com a gerente de Recursos Humanos da empresa A, apresentado os objetivos da pesquisa, a sistemática, a relevância da pesquisa e a garantia de confidenciabilidade das informações. Esclarecidos os pontos de dúvidas, houve a aceitação, o compromisso e interesse da empresa em participar da pesquisa. A partir de então se discutiu a melhor sistemática para aplicar o questionário, que corroborou com a ideia da pesquisadora em fazê-la pessoalmente. Assim ocorreu. Marcou-se a data proposta e foram reunidos os gestores, totalizando naquele momento 17 respondentes. A pesquisadora apresentou-se, explicou os objetivos da pesquisa, a relevância do tema, agradeceu a colaboração de todos e discorreu sobre a sistemática do questionário, bem como este deveria ser respondido, em seguida, colocou-se à disposição para esclarecimentos de dúvidas. Tudo transcorreu na normalidade prevista. Quatro respondentes preencheram o

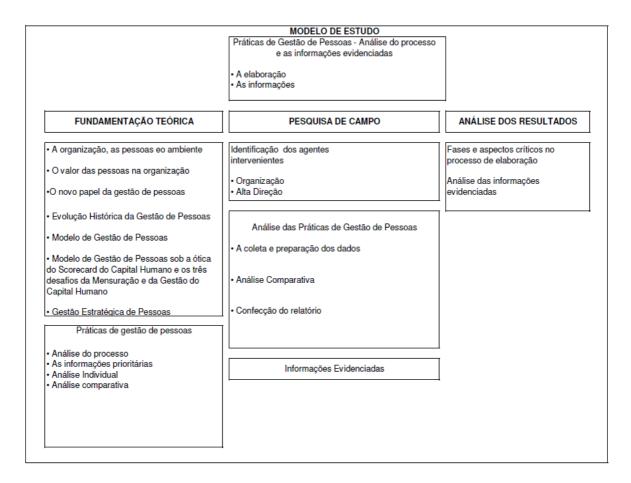
questionário posteriormente, ficando ao encargo da gerente de Recursos Humanos da empresa, em aplicá-lo, como o foi feito. Totalizando 21 respondentes. Além desse momento, a pesquisadora, teve acesso à área funcional dos Recursos Humanos da empresa e colheu outras informações relevantes à pesquisa, relacionados à área de gestão de pessoas, além das informações obtidas em acesso ao sítio da empresa.

A análise dos dados foi realizada em etapas, sendo a primeira delas, a estatística descritiva das 40 assertivas fechadas do questionário, em forma de agrupamentos temáticos. Após esta etapa da análise, utilizou-se a análise fatorial exploratória, complementada pela análise do alfa de Cronbach com o auxílio do software estatístico SPSS versão 17. A seguir realizou-se a análise qualitativa dos conteúdos das cinco assertivas abertas, utilizando-se o software estatístico TexTstat. A análise de conteúdo foi efetuada tanto por meio da literatura quanto das informações da empresa analisada. Segundo Freitas e Janissek (2000), a análise de conteúdo permite ir além do que se tem como resultado claro e expresso, pode-se obter por inferência, até mesmo aquilo que os autores deixaram subentendido. Vai-se além do que é dito. A análise de conteúdo normalmente permite o aparecimento de variáveis e fatores de influência e as categorias acabam por surgir com base no conteúdo.

2.2 Modelo de Estudo

Tomando como referência Miashiro (2007), a pesquisa foi desenvolvida em três fases: Fundamentação Teórica, Pesquisa de Campo e Análise dos Resultados, conforme demonstra o quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Modelo de Estudo



Fonte: Yin (2005) adaptado de Miashiro (2007, p.21)

2.2.1 Protocolo para o Desenvolvimento do Estudo de Caso Único sobre Análise das Práticas de Gestão de Pessoas

Adotou-se o protocolo de estudo de caso conforme proposto por Yin (2005) embora o autor o indica especificamente para estudos de caso múltiplos.

A - Propósito

O propósito desta pesquisa foi analisar as práticas de gestão de pessoas em uma empresa operadora retroportuária e de logística: identificando as práticas,

evidenciando e analisando as informações prioritárias e apontando os fatores críticos de sucesso.

B - Organização do Plano

O estudo exploratório de caso teve como unidade de análise uma empresa operadora retroportuária e de logística, atuante no Porto de Santos, identificando-se as práticas de gestão de pessoas. Os dados foram levantados com base nas fontes de evidência abaixo discriminadas.

B.1 - Fontes de Evidência

Para a coleta dos dados e desenvolvimento da análise, foram utilizadas de três fontes de evidência:

- revisão bibliográfica para fundamentação teórica (livros, periódicos, teses, dissertações e artigos);
 - informações/documentação da empresa;
- aplicação de questionário, conforme roteiro proposto junto aos agentes respondentes.

C - Questões de Estudo

Para dar atendimento aos objetivos do trabalho, foram objetos de estudo:

- a análise das práticas de gestão de pessoas
- as informações evidenciadas

D - Análise

A análise dos dados foi feita a partir do cruzamento das informações coletadas das fontes de evidências propostas, utilizando-se do apoio das abordagens, estudos e conceitos dos pesquisadores apontados no referencial teórico.

2.2.2 Limitações da Pesquisa

É necessário mencionar que, assim como qualquer estudo, as análises e conclusão desse trabalho também estão expostas aos riscos provocados pelos procedimentos adotados. Nesse sentido, conforme expôs Yin (2005) para cada fonte de evidências utilizadas, existem pontos fortes e fracos, como demonstra o quadro 2:

Quadro 2 - Seis Fontes de Evidências: pontos fortes e pontos fracos.

Fonte de Evidências	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentação	Estável - Pode ser revista inúmeras vezes Discreta - Não foi criada como resultado de caso Exata - Contém nomes, referências e detalhes de um evento Ampla Cobertura - Longo espaçõ de tempo, muitos eventos e ambientes distintos	Capacidade re recuparação - Pode ser Baixa Seletivida de tendenciosa, se a coleta não estiver completa Relato de Vieses - Reflete as idéias (desconhecidas) do autor Acesso - Pode ser deliberadamente negado
Registro em Arquivos	[Os mesmos mencionados para documentação] Precisos e Quantitativos	[Os mesmos mencionados para documentação] Acessibilidade aos locais devido a razões particulares
Entrevistas	Direcionadas - Enfocam diretamente o tópico do estudo de caso Perceptivas - Fornecem inferências casuais perce- bidas	 Vieses devido a questões mal elaboradas Respostas Viesadas
Observações Diretas	Realidade - Tratam de acontecimentos em tempo real Contextuais - Tratam do contexto do evento	Consomem muito tempo Seletividade - Salvo ampla cobertura Refelxibilidade - O acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observada Custo - Horas necessárias pelos observadores humanos
Observação Participante	[Os mesmos observados para observação direta] Perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais	Os mesmos observados para observação direta Vieses devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador
Artefatos Físicos	Capacidade de percepção em relação a aspectos culturais Capacidade de percepção em relação a operações técnicas	Seletividade Disponibilidade

Fonte: Yin (2005, p.113)

Para amenizar os efeitos dos pontos fracos e proporcionar mais validade ao estudo, foi adotada como procedimento a utilização de várias fontes de evidências e o encadeamento das mesmas, como princípios de apoio. Como relata Yin (2005) três princípios de apoio que no passado foram muito ignorados hoje são muitos discutidos:

a) a utilização de várias fontes de evidências e não apenas uma;

- b) a criação de um banco de dados para o estudo de caso;
- c) a manutenção de um encadeamento de evidências.

2.3 Perfil da Empresa A

O direcionamento dessa pesquisa, como já mencionado anteriormente, contemplava duas empresas operadoras portuárias (zona primária) e uma do setor retroportuário (zona secundária), estudo de caso múltiplo, mas não foi possível e a pesquisa então, foi direcionada a somente uma empresa do setor retroportuário, portanto, um estudo de caso único. Nesta, o quadro de funcionários bem como a capacitação e treinamento destes é de responsabilidade da empresa. Somente os operadores portuários utilizam a mão de obra do OGMO para as atividades de capatazia, etc.

A Empresa A, é uma empresa brasileira, 100% familiar, atuando no segmento de serviços secundários do Porto, ou seja, uma Operadora Logística Retroportuária, do Porto de Santos há mais de 35 anos, com destacada atuação nos modais rodoviário, rodoferroviário e aéreo, reparo e depósito de *containers*, presente em várias cidades do estado de S. Paulo, com forte atuação na baixada santista sendo referência nos serviços retroportuários. Oferece serviços ao Porto de Santos, mas também outros serviços não utilizados pelo Porto, ou seja, atende a outros clientes fora do setor portuário.

Segundo dados levantados nos contatos iniciais com a Empresa A, as mudanças que mais tiveram impacto na empresa e que exigiram uma forte atuação de Recursos Humanos foram a implantação de Sistemas de Gestão de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade (SASSMAQ e ISO 2008) e a modernização de Equipamentos e tecnologia.

Seu quadro funcional esta composto de 1027 funcionários dos quais 737 efetivos e 290 indiretos. A empresa tem 55 gestores/liderança, com exceção da diretoria.

A empresa é atualmente certificada pela ISO 9001:2008, e possui uma Política Geral, da Qualidade, Segurança Patrimonial e Drogas e Álcool.

A Empresa A tem como missão: "identificar e atender as necessidades de nossos clientes internos e externos, assumindo o compromisso com a melhoria contínua, num processo participativo" (Documento Interno, 2010).

Conta com uma grande infra-estrutura de áreas e armazéns, além de uma diversificada frota de veículos e equipamentos. Disponibiliza unidades, para operações de consolidação e desconsolidação de cargas conteinerizadas, inclusive um Centro de Distribuição, em São Bernardo do Campo/SP, oferecendo serviços de armazenagem e terminais em Guarujá, Jundiaí, Guarulhos e Campinas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Evolução Histórica da Gestão de Pessoas

A transformação organizacional é uma das características mais marcantes do ambiente empresarial. De acordo com Albuquerque (2002), as mudanças são profundas nas organizações, no ambiente empresarial e na sociedade. A rapidez das mudanças tecnológicas, a globalização da economia e o acirramento da competição entre as empresas e entre países geram impactos significativos sobre a gestão das organizações, levando à necessidade de repensar seus pressupostos e modelos.

A área de Recursos Humanos evoluiu ao longo do tempo passando de uma visão meramente burocrática para uma visão estratégica das questões humanas no ambiente organizacional. Segundo Marras (2000), gradativamente a Administração de Recursos Humanos incorporou a responsabilidade de estudar os fenômenos colaterais que envolvem a relação dos seres humanos com as organizações, assumindo o papel de fazer a interface com outras áreas do conhecimento onde se destacam a psicologia e a sociologia. Nesse contexto, as pessoas assumiram um papel preponderante na busca de vantagem competitiva, o que foi determinante para o surgimento da Administração Estratégica de Recursos Humanos. Dessler (2004) define Administração Estratégica de Recursos Humanos como a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e a flexibilidade.

De acordo com Marras (2000), Administração Estratégica de Recursos Humanos tem como principal foco de atuação a otimização dos resultados da empresa e o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte. Diante disso, ainda o autor, destaca que a função de recursos humanos como parceira estratégica da organização inclui a participação desta área na formulação das estratégias da empresa, assim como na implementação dessa estratégia por meio da aplicação consistente dos instrumentos de gestão de pessoas.

Para Marras (2005), toda organização possui, em sua estrutura orgânica, uma área específica, cuja missão é a de responsabilizar-se pela administração dos trabalhadores. Esse papel, ainda segundo o autor, restrito às questões puramente contábeis foi se expandindo ao longo dos tempos, em concordância com as necessidades das organizações e dos trabalhadores.

O quadro 3 explicita e resume, na opinião de Marras (2000), as características de cada fase em particular.

Quadro 3 – As Cinco Fases Evolutivas da Gestão de Pessoal

CONTÁBIL (antes de 1930)	Gestão de pessoal, custos da organização.
LEGAL (1930 a 1950)	Chefe de pessoal que acompanhava as leis trabalhistas da era getulista (CLT)
TECNICISTA (1950 a 1965)	Modelo americano de gestão (gerência de RH), treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança do trabalho, benefícios, etc.
ADMINISTRATIVA (1965 a 1985)	Novo sindicalismo, no qual os procedimentos burocráticos passaram para as responsabilidades de ordem mais humanísticas.
ESTRATÉGICA (1985 a atual)	Atrelado aos primeiros programas de planejamento estratégico das organizações, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido como diretoria, como nível estratégico.

Fonte: Adaptado de Marras (2000).

Neste quadro, são identificadas atividades estratégicas e operacionais pertinentes à área de Recursos Humanos.

Segundo Marras (2000), diferente da Área de Recursos Humanos táticooperacional, que atua como prestadora de serviço e geradora de despesas, a Área Estratégica de Recursos Humanos tem como objetivo participar e assessorar na formação das macro diretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e dos lucros agregando valor através do capital humano existente. Observa-se que existe diferença de papéis, no quadro 4:

Quadro 4 – Recursos Humanos Estratégico e Operacional.

Recursos Humanos Estratégico **Recursos Humanos Operacional** A Área Estratégica de Recursos Humanos tem Tático-operacional que atua como como objetivo participar e assessorar na formação prestadora de serviços e geradora de das macro-diretrizes da empresa, de modo a despesas: alterar o perfil dos resultados e dos lucros É dividido nos seguintes subsistemas: agregando valor através do capital humano Remuneração existente na organização. Cargos e Salários Treinamento e Desenvolvimento A Área Estratégica de Recursos Humanos é a Departamento de Pessoal gestão que privilegia a otimização dos resultados Recrutamento e Seleção finais da empresa e da qualidade dos talentos que Higiene e segurança do trabalho a compõem. Relações trabalhistas Servicos Gerais A Área Estratégica de Recursos Humanos não se Análise de clima organizacional posiciona em linha no organograma, mas sim, em Reestruturação organizacional staff. Cultura organizacional Tem como função assessorar e prestar subsídio cognitivo à cúpula da empresa nas seguintes questões: Qualidade dos talentos que compõem a organização; Desenvolvimento individual organizacional Políticas de manutenção dos Recursos Humanos Produtividade;

Fonte: Adaptado de Marras (2000).

Qualidade total

O papel estratégico dos Recursos Humanos defendendo a integração e compatibilização dos pensamentos e objetivos de todas as áreas da empresa, de tal forma que, na sua concepção, a responsabilidade pela área funcional de Recursos Humanos deveria se estender a todos os executivos da empresa já fora enfatizada em Albuquerque (1988). Mais recentemente, Albuquerque (2002) apresentou o entrelaçamento entre a gestão estratégica da organização e a gestão estratégica das pessoas, ressaltando a necessidade de que essas duas dimensões da estratégia sejam desenvolvidas em sintonia.

Dutra (2006) comenta que historicamente as empresas vêm encarando as pessoas como um insumo que precisa ser administrado e que, mesmo com as grandes evoluções tecnológicas, a tônica da gestão de pessoas ainda é o controle sobre os indivíduos. Entretanto, Dutra (2006) enfatiza que algumas mudanças no contexto externo estão impulsionando as empresas a revisarem seu modo de gerir

pessoas, pois agregam novas formas de organização do trabalho, mais flexíveis e ágeis, que demandam pessoas em processo de constante adaptação, comprometidas, atualizadas com as tendências do mercado e em um processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento.

No contexto dessas mudanças, Dutra (2006), salienta que as pessoas mudam o conjunto de expectativas em relação às organizações e ao seu trabalho e esse novo quadro pressiona as organizações a buscar novas formas de gestão de pessoas baseadas na aprendizagem da organização e das pessoas, na reciprocidade, na clareza de visão por parte das organizações e das pessoas, dentre outras. Assim, Dutra (2006) entende que a gestão de pessoas pode ser caracterizada como: "Um conjunto de **políticas** e **práticas** que permitam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo" (DUTRA, 2006, p. 17, **grifo do autor**).

Em decorrência desse processo evolutivo as organizações precisam conhecer o que compromete as pessoas para fazer uso desse conhecimento em prol de sua estratégia. As empresas inovadoras já percebem que a Administração Estratégica de Pessoas é a chave para novas conquistas e sucesso.

O pensamento imediatista do lucro, de alguns empresários, precisa ser substituído por uma visão de longo prazo, de planejamentos estratégicos e políticas que priorizem a sobrevivência da organização e seus recursos, especialmente os humanos. O Planejamento estratégico de Recursos Humanos tem a finalidade de integrar e compatibilizar os pensamentos e os objetivos de todas as áreas da empresa (finanças, marketing, produção, etc.). Como defensor de uma mudança no enfoque sobre a atuação da área de recursos humanos, dentre outros, Ulrich (1998), questiona a contribuição do tradicional departamento de Recursos Humanos e sugere uma nova pauta para a área focalizando os *resultados* e não as atividades tradicionais e burocráticas do departamento. Ulrich (1998) identifica três capacidades genéricas essenciais como resultados de Recursos Humanos que enriquecem o valor da empresa para clientes, investidores e funcionários: criar clareza estratégica, fazer com que as mudanças aconteçam e gerar capital intelectual.

O alinhamento com a estratégia de negócios passa, arbitrariamente, pela determinação dos resultados que se espera atingir com a estratégia de gestão de pessoas. Neste sentido, autores como Becker *et al.* (2001), Fitz-Enz (1994; 2001) e

Tinoco (1996; 2010), propõem instrumentos de mensuração de resultados em gestão de pessoas. Becker et al. (2001), acreditam que se precise desenvolver um conjunto de medidas para provar a contribuição estratégica da gestão de pessoas. Becker et al. (2001, p.40), afirmam: "é preciso mostrar aos gerentes seniores a sua contribuição". Suas propostas, inspiradas na lógica do Balanced Scorecard, são orientadas para o levantamento de indicadores, que podem ser aplicados a qualquer empresa.

Neste contexto de mensuração de resultados em gestão de pessoas, Beatty et al. (2005), mencionam que a importância crescente dos ativos intangíveis e a parcela do patrimônio líquido da organização deles decorrentes revelam um panorama competitivo no qual parte da força de trabalho da empresa tem o potencial de converter-se em ativo estratégico significativo.

Esta nova condição da força de trabalho expressa em forma de *potencial* pelos mencionados autores, expressiva e representa uma ruptura drástica em relação ao passado.

Esta situação exige que os CEOs e a alta gerência pensem de maneira diferente sobre o que significa eficácia na gestão de pessoas e, mais importante, como mensurar o desempenho da força de trabalho ao nível da organização como um todo (BEATTY *et al.*, 2005, p. 14).

Os mencionados autores interrogam que perguntas o CEO (Chief Executive Officer) deve fazer para compreender a contribuição estratégica da força de trabalho e quais indicadores devem ser exigidos dos executivos seniores e dos profissionais de Recursos Humanos. Este é um abismo existente entre os métodos tradicionais da gestão da força de trabalho e o potencial ainda inexplorado da nova abordagem que impõe três desafios, explicam os autores, os quais classificam estes desafios como: desafio da perspectiva, desafio dos critérios de avaliação e desafio da execução.

O quadro 5 retrata estes desafios:

Quadro 5 - Desafios do Sucesso na Avaliação e Gestão do Capital Humano

Os três desafios do sucesso na avaliação e gestão do capital humano	
Desafio da perspectiva	Será que todos os nossos gerentes compreendem como as capacidades e os comportamentos da força de trabalho impulsionam a execução da estratégia?
O desafio dos critérios de avaliação	Será que identificamos e corrigimos os indicadores certos do sucesso da força de trabalho; dos comportamentos dos líderes e do pessoal; das competências do pessoal; e da mentalidade e cultura do pessoal?
Desafio da execução	Será que nossos gerentes dispõem de meios de recursos e de motivação para usar esses dados a fim de divulgar a intenção estratégica e monitorar nosso progresso na execução da estratégia?

Fonte: Beatty *et al.* (2005, p.14)

Enfrentados esses desafios, o lado sombrio da gestão de pessoas deixado pelas práticas tradicionais de Recursos Humanos, será atenuado, considerando que muitos membros da alta administração na maioria das grandes organizações já trabalham há muito tempo na empresa, geralmente vinte ou mais anos. Esta sombra está aliada ao fato da maioria das práticas de Recursos Humanos ser relativamente estável nas grandes empresas, de acordo com Beatty *et al.* (2005). Ainda, isso pode significar que atual equipe gerencial sênior foi recrutada, selecionada e aculturada pelo sistema de gestão de RH desenvolvido 40 anos atrás.

Ainda segundo os autores, reconhecendo essa possibilidade, uma organização cujos profissionais de RH se concentrem na eficiência operacional e nas formalidades administrativas jamais será capaz de captar todo o valor estratégico da força de trabalho.

3.2 Modelos de Gestão de Pessoas

O modelo de gestão de pessoas desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento das pessoas que fazem uma organização. Segundo Fischer (2002), tal modelo é determinado por fatores internos e externos à própria organização. Assim, para diferentes contextos históricos ou setoriais são encontrados diferentes modalidades de gestão.

Dentre os fatores internos determinantes do modelo, destacam-se: o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia da organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional. Quanto aos fatores externos, a cultura de trabalho de dada sociedade, sua legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho vão estabelecer os limites nos quais o modelo de gestão de pessoas poderá atuar (FISCHER, 2002).

O contexto da competitividade provocou mudanças nos conceitos e práticas de gestão de pessoas. Neste sentido, a concepção de modelo de gestão de pessoas de Fischer (1998) contribui para um olhar com outro sentido sobre a gestão de pessoas nas organizações:

Nosso conceito de Modelo de Gestão de Pessoas refere-se, portanto, a um mecanismo abstrato que simplifica a realidade e orienta a decisão daqueles que vivem o ambiente organizacional da atualidade. Como "moldes" estruturam as idéias sobre a problemática do relacionamento humano. Como "peneiras" fazem passar ou restringem ações e decisões de todos os agentes envolvidos atuando, com particular intensidade, no imaginário dos gerentes e especialistas, que tem por ofício tomar decisões sobre gestão de pessoas estimulando um padrão de comportamento coerente com os objetivos empresariais (FISCHER, 1998, p.49).

3.2.1 Evolução Histórica dos Modelos de Gestão de Pessoas

Na evolução do processo de gerir pessoas, surgiram os modelos, dentre estes, Fischer (1998, 2002) reconhece quatro modelos genéricos de gestão de

pessoas: 1) administração de pessoal; 2) gestão do comportamento; 3) gestão estratégica; 4) gestão de pessoas como vantagem competitiva.

O primeiro modelo de gestão de pessoas, a *administração de pessoal*, surgiu no início do século XX como reflexo do desenvolvimento da administração científica, em um contexto em que as corporações passavam por uma fase de crescimento significativo. Caracterizou-se pela administração da mão-de-obra como custo, decorrente da então recente percepção por parte das empresas de que os funcionários se tornaram fatores de produção, cujos custos deviam ser administrados tão racionalmente quanto aqueles de outros fatores. Dessa maneira, os departamentos de administração de pessoal estavam voltados para a eficiência de custos e para a busca de trabalhadores adequados às tarefas cientificamente ordenadas.

A escola das Relações Humanas, na qual Mayo figura influente no meio empresarial e na academia, sobretudo a partir dos anos 1960, foi a base para o segundo modelo genérico de gestão de pessoas, a *gestão do comportamento*.

A administração de recursos humanos progressivamente deixava de se focar nas tarefas, nos custos e nos resultados produtivos imediatos para se concentrar no comportamento das pessoas, a partir da percepção da utilidade das ciências sociais e psicologia para a compreensão e intervenção na vida organizacional. Esta escola teve o mérito de revelar a complexidade do comportamento humano nas organizações, que não depende apenas de estímulos econômicos, como diziam os teóricos da administração científica, a qual se destaca como seu maior representante, Taylor, entre outros. As experiências de Hawthorne e as idéias de Mayo permitiram a refutação de diversas premissas da administração científica e o reconhecimento da complexidade do comportamento humano nas organizações.

A partir da valorização das necessidades psicossociais do homem como um fator destinado a aumentar a produção, surgem trabalhos envolvendo a questão da motivação e da liderança. Trabalha-se com o conceito de identidade social, propondo-se a criação de condições propícias à motivação. Herzberg (1966) propunha a flexibilização dos sistemas, ao afirmar que as regras e as estruturas rígidas limitavam a autonomia e a expressão dos grupos comprometendo a sua realização no trabalho.

A década de 1980 foi marcada pela introdução de um novo critério de efetividade na gestão de pessoas: seu caráter estratégico. O terceiro modelo de

gestão de pessoas, a *gestão estratégica*, caracteriza-se pela percepção da necessidade de se vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização. A adoção desse modelo baseava-se inicialmente em uma crítica ao modelo anterior, segundo a qual a motivação genérica do indivíduo para o trabalho não necessariamente garantia os padrões de comportamento organizacional adequado ao negócio. A gestão estratégica de Recursos Humanos (RH) buscava, então, atrelar as políticas de gestão de pessoas às estratégias centrais da organização na busca desses padrões de comportamento.

Naquele contexto, a análise estratégica nas organizações era caracterizada pela preponderância do ambiente externo em relação á análise interna como definidor das possibilidades e necessidades estratégicas das empresas. Neste sentido, esse tipo de análise era uma atribuição da alta gerência, que deveria investigar o ambiente de negócio no qual se encontrava inserida a organização para a definição de um conjunto limitado de opções estratégicas por meio das quais a empresa se posicionaria nesse cenário. Nas análises, a atenção às fronteiras internas da organização tinha a intenção de verificar como a empresa dialogava com as forças externas do ambiente. A alta administração deveria definir linhas de atuação operacional para lidar com essas forças.

A partir dessa análise, a gestão de recursos humanos deveria assumir o pressuposto de adaptação e implementação, ou seja, o papel da área de recursos seria adaptar suas políticas às estratégicas do negócio. Dessa maneira, os planos estratégicos da gestão de recursos humanos deveriam ser derivados das estratégicas corporativas da empresa.

O advento da era da competitividade exigiu novo papel na gestão de recursos humanos, a *gestão por competências*, decorrente da intenção de estabelecer vínculos cada vez mais estreitos entre desempenho humanos e os resultados do negócio da empresa, já presente na fase anterior. A ênfase na competição, presentes nas obras de autores como Porter (1991), Hamel e Prahalad (1995), direciona de forma decisiva toda a teoria organizacional e cria as bases do surgimento de um modelo de gestão de pessoas baseadas em competências. Esta tem origem nas mudanças ocorridas nos mercados internacionais a partir da década de 1980. Nessa época, a chamada ofensiva japonesa desestabilizou a hegemonia das grandes corporações americanas, tornando a busca da competitividade um tópico recorrente na literatura sobre gestão empresarial. Nela passam a predominar

temas como estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia e reestruturação, competências essenciais e reinvenção do setor.

A principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas seria mobilizar as energias emocionais das pessoas, ou seja, desenvolver e estimular as competências humanas necessárias, para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem. É assim, que ao final dos anos 1980 e início 1990, a gestão de recursos humanos deixaria de ser estratégica devido a uma condição genérica, como o fato de as pessoas serem o principal ativo da organização ou porque pessoas motivadas seriam, por definição, mais produtivas e engajadas ou ainda por estar alinhada a uma estratégia global. Pessoas passam a ser estratégicas somente nas situações em que o ser humano "é visto e tratado como uma fonte de vantagem competitiva" (KOCHAN *et al.*, 1992 *apud.* FISCHER, 2002, p.31).

3.2.2 Modelo de Gestão de Pessoas sob a ótica do Scorecard do Capital Humano

Para Beatty et al. (2005) o modelo do *Scorecard* do Capital Humano refere-se muito mais à gestão do sucesso da força de trabalho do que à mensuração do sucesso da força de trabalho. Com efeito, dizem os autores, reflete uma perspectiva diferente sobre como gerenciar o sucesso da força de trabalho, da mesma maneira como denota uma abordagem diferente sobre como mensurar o sucesso da força de trabalho.

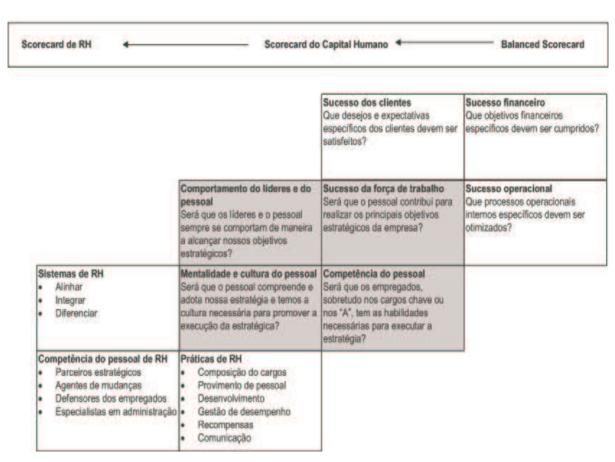
Embora o termo *scorecard* se destaque cada vez mais no léxico da mensuração do desempenho, os autores, o utilizam na tradição do modelo do *Balanced Scorecard*, de Kaplan e Norton (1997). Igualmente a estes, ainda Beatly *et al.* (2005) focam um tipo específico de desempenho das empresas: a execução da estratégia.

Entendemos que a empresa necessita de uma estratégia de negócios, de uma estratégica do capital humano e de uma estratégia para a função de RH, Essas estratégias são operacionalizadas pelo Balanced Scorecard, pelo Scorecard do Capital Humano e pelo Scorecard de RH, respectivamente. Em conseqüência, o Scorecard do Capital Humano é a alavanca crucial no processo de execução da estratégica (BEATTY et.al., 2005, p.3-5).

O quadro 6 fornece uma visão mais detalhada sobre a operacionalização dessas estratégias.

Quadro 6 - Gestão do Capital Humano para Executar a Estratégia

Gestão do capital humano para executar a estratégia



Fonte: Beatty et al. (2005, p.4)

De acordo com Beatty *et al.*(2005), o *Scorecard* do Capital Humano possui quatro dimensões: sucesso da força de trabalho, comportamentos dos líderes e do pessoal, competências do pessoal e mentalidade e cultura do pessoal. Na visão de Beatty *et al.* (2005) o *Scorecard* reflete uma situação de equilíbrio entre indicadores de tendências e indicadores de resultados. O sucesso da força de trabalho é o principal indicador de resultado que mede o desempenho da força de trabalho.

A dimensão sucesso da força de trabalho é a dimensão mais importante do Scorecard do Capital Humano, pois capta o resultado final do desempenho da força de trabalho, segundo os autores. A Figura 1 demonstra a dimensão sucesso da força de trabalho e o impacto da estratégia de capital humano sobre a execução da estratégia da empresa.

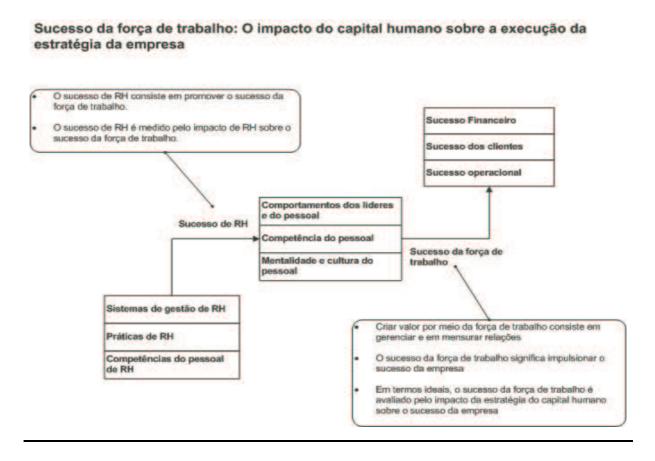


Figura 1 – Sucesso da força de trabalho Fonte: Beatty et al. (2005, p.8).

Esses são os indicadores que segundo os autores citados refletem até que ponto o pessoal contribuiu para a execução da estratégia da empresa. São indicadores de desempenho com duas características básicas, primeiro, refletem os objetivos da empresa de maior interesse para os gerentes de linha. Segundo, esses resultados da empresa são influenciados de maneira significativa, mas não são exclusivamente pelo desempenho da força de trabalho. Nosso indicador do sucesso da força de trabalho, afirmam Beatty *et al.* (2005), destina-se a deslocar o foco dos gerentes de linha de cima para baixo na cadeia de valores e o foco dos profissionais de RH de baixo para cima na cadeia de valores, de modo que ambos os grupos aceitem sua responsabilidade solidária por impulsionar a estratégia por meio do desempenho da força de trabalho.

3.3 A organização, as Pessoas e o Ambiente

As organizações existem para suprirem necessidades humanas, portanto, são necessárias porque servem à sociedade e importantes porque são feitas de pessoas, as quais são direcionadas ao alcance dos objetivos organizacionais. Este processo envolve uma série de interações entre a organização e as pessoas, entre as pessoas, entre a organização e o ambiente em que atua. Dessa forma, envolve um esforço conjunto, grupal, dentro da organização, onde sistemas são formados, administrados, planejados e realizados por pessoas para se atingir um conjunto de objetivos

Uma empresa pode ser concebida como um Sistema Aberto. De acordo com Guerreiro (1989) um sistema pode ser entendido como um conjunto de elementos interdependentes que interagem na consecução de um objetivo comum. Observa-se que o que se sobressai neste enunciado de Entidade como Sistema, é a referencia aos seus objetivos. Portanto, faz-se necessário envolver e engajar as pessoas aos objetivos da organização.

Nesse contexto Mussak (2010) afirma:

Empresas são organizações que se movem baseadas em algumas premissas. A primeira é o conjunto de seus objetivos, a segunda é a estratégia desenhada para que esses objetivos sejam atingidos e a terceira são os recursos que serão utilizados nos esforços para executar tal estratégia, incluindo os recursos humanos. Não há como conceber uma estratégia empresarial sem levar em conta as pessoas que, ao final serão as que elaborarão, implementarão e desenvolverão essas estratégias, levando as organizações a atingirem os objetivos traçados (MUSSAK, 2010, p. 4).

Dessa maneira, a gestão de pessoas tem despertado mais interesse por parte das empresas, as quais, muitas têm dado elevada importância ao processo gestão de pessoas.

Segundo Fischer (2002), a gestão de pessoas relaciona-se intimamente com vários fatores, internos e externos à organização, como tecnologia, estratégia, cultura, estrutura organizacional, relações de trabalho e contexto competitivo. Portanto, o comportamento esperado pelas pessoas no trabalho e o modelo de

gestão correspondente são influenciados tanto pelas características da organização quanto pelo ambiente no qual ela opera.

3.40 Valor das Pessoas na Organização

O avanço sustentado da competitividade depende do fator humano. Para ser bem sucedida toda organização depende de desempenho humano, uma vez que o ser humano é detentor de conhecimento e, na maioria dos casos, está disposto ao permanente aprendizado. Daí, a importância da gestão de pessoas para definir a sua identidade própria, como bem observa Rocha (2008).

O novo ambiente globalizado e competitivo, entre outros, afeta diretamente o universo corporativo e tem impactado negativamente as empresas que não se adaptaram ou não acompanharam as mudanças ocorridas nos últimos anos. Mais do que nunca as organizações que perceberam as mudanças estão concentrando seu tempo e esforços em maximizar o valor da sua força de trabalho. Estão dando mais atenção e valor às pessoas. Neste sentido, Tinoco *et al.* (2010), comentam que valores transcendem o aspecto monetário. Estão presentes no dia-a-dia das organizações. Afetam seu resultado a despeito de não considerados nas avaliações econômicas tradicionais.

Situação bem distinta de um passado recente, em que as pessoas eram tratadas e vistas como objeto e como recursos produtivos, igualando-se com máquinas ou equipamentos de trabalho. Com o passar do tempo, este pensamento foi evoluindo, ao perceber-se que contribuía para provocar nas pessoas ressentimentos e conflitos trabalhistas. Atualmente, as pessoas, nos diversos níveis da organização, são estimuladas a serem os administradores de suas próprias tarefas e não simplesmente os executores, somente. Assim, além de executar suas tarefas, cada pessoa, passa a ser responsável pelo diagnóstico e a solução do problema, buscando uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização.

Segundo Tinoco (1996), a premissa fundamental da gestão de Valores Humanos é de que as pessoas são valiosas, sendo assim, na atual sociedade do conhecimento, o sucesso das organizações está em reconhecer, reter e maximizar o potencial desse recurso, que se constitui num ativo por excelência, em busca da

continuidade das entidades no tempo, do retorno dos investimentos em recursos físicos, tecnológicos e humanos, permitido, ademais, a divulgação de seu desempenho aos parceiros sociais (TINOCO *et al.*, 2007).

De acordo com Fitz-Enz (1994), a gestão do valor humano é uma estratégia que está sendo utilizada na atualidade, por um número cada vez maior de profissionais de Recursos Humanos em muitos países. Sua intenção subjacente é criar valor para e com as pessoas. A gestão de valor humano vê os empregados, como algo de valor. O valor é um conceito impulsor e evidencia que as empresas pagam por resultado e não por atividades. Nesse sentido Tinoco (1996) afirma:

No processo de gerar valor posição destacada ocupam os recursos humanos. Modernamente observa-se que os fundamentos da gestão de Recursos Humanos são: criar valor em todas as ocasiões e áreas, centrar-se no cliente, comunicar aos empregados a missão da Entidade, capacitar os trabalhadores a bem realizarem suas atividades, eliminar os desperdícios e quaisquer falhas no processo produtivo, recompensar as atuações dos empregados que geram valor agregado e, preservar na geração de valor (TINOCO, 1996, p. 48).

Percebe-se que o papel do homem no trabalho, atualmente, vem se transformando. As características mais humanas, como o saber, intuição e a criatividade, vêm sendo mais valorizadas, podendo se afirmar que as empresas começam a reconhecer que se relacionam com pessoas e não com recursos. (KOCHAN *et al.*,1992)

Segundo Pereira (2002) a valorização humana vem sendo despertada cada vez mais como um dos debates importantes no contexto da administração de recursos humanos e tem estimulado o interesse no campo empresarial como algo capaz de se tornar o diferencial diante da concorrência existente no mundo dos negócios. Nóbrega e Sá (2010) ao partir desta referência e considerando o posicionamento de alguns estudiosos, (SÁ, 1997; VASCONCELOS, 2004; VERGARA; BRANCO, 2001; SANT'ANNA, 2002; MENDES, 2003; PEREIRA, 2005), é possível discorrer sobre aspectos que influenciam a construção de uma reflexão acerca das práticas de recursos humanos voltadas para a valorização humana, uma vez que este é um tema ainda de aprofundamento teórico escasso na área de

administração de recursos humanos, em que é possível encontrar maiores contribuições teóricas a respeito de políticas de administração de recursos humanos do que sobre práticas de valorização de pessoas (NOBREGA; SÁ, 2010, p.4).

Percebe-se que o tema vem despertando interesses e evoluindo. Nesta direção Tinoco *et al.* (2010) citam: O Clube de Roma, organização não governamental, concentradora dos pensamentos sobre inovação e iniciativa, constituída por cientistas, economistas, homens de negócio, chefes de estado, abrangendo cinco continentes (CLUB OF ROME, 2008), em relatório à UNESCO, de 1987, definiu valores como:

O conceito de valor refere-se a duas idéias contrastantes. Num extremo falamos de valores econômicos baseados em produtos, riqueza, preços — coisas altamente materiais. Em outro contexto, entretanto, a palavra valor adquire um significado abstrato, intangível e não mensurável. Entre estes valores espirituais estão liberdade, paz, justiça, igualdade. Um sistema de valores é um grupo de valores interconectados que formam um sistema e reforçam um ao outro. Estão ancorados na religião e nas tradições humanistas. Para ser mais exato, é necessário distinguir claramente as diferenças entre eles e o modo como se aplicam. Em muitos casos existe forte associação com objetivos éticos, mas existem diferenças de opinião sobre as regras de conduta... Em qualquer sociedade, serão encontrados diferentes sistemas de valores coexistindo — mas não pacificamente — lado a lado (TINOCO et al., 2010, p.4-5).

3.5 O Novo Papel da Gestão de Pessoas

O ambiente competitivo passou a exigir um novo papel da gestão de recursos humanos, estabelecendo vínculo entre o desempenho humano, os resultados do negócio e o surgimento da gestão de pessoas baseadas nas competências. Como reconhecem Tinoco et al.(2007), em um mercado competitivo, o conhecimento é fundamental para a eficiência e a eficácia organizacional, dessa forma, sua mensuração, avaliação e divulgação é importantíssima, já que a continuidade da organização é a base da sociedade.

De acordo com Dutra (2006), as pressões do contexto externo e interno geraram a necessidade de profunda reflexão acerca da gestão de pessoas com um

deslocamento do foco no controle das pessoas para o foco em seu desenvolvimento.

Na abordagem baseada em recursos, Antunes *et al.* (2006), explicitam que, os Recursos Humanos são apresentados como um dos principais fatores na busca por competitividade. Segundo esses autores, pessoas são consideradas, como ativo intelectual, como recurso raro e dificilmente imitável; são vistas como geradoras de valor e, portanto, como recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva.

O novo RH deverá ter visão integral, holística da organização. Preocupar-se com a eficiência e eficácia dos processos internos, desenvolver uma cultura de valorização das pessoas e de *performance*, além de conhecer os indicadores de desempenho da empresa e o seu orçamento.

A gestão de pessoas tem um papel estratégico na organização e deve estar aliado à estratégia empresarial. Tem a missão de maximizar com competência a gestão de pessoas de maneira a obter resultados, tanto para a empresa quanto para os colaboradores. Geralmente as empresas têm grande dificuldade em definir com clareza o que esperam das pessoas. Mas, é fundamental que o façam, elas precisam definir os horizontes profissionais que podem oferecer e dar conhecimento a todos. Para Dutra (2006):

O grande desafio que o contexto atual e futuro impõe às empresas é o de criar condições para que as pessoas tenham atendidas suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento. Quanto mais conscientes de si mesmas as pessoas, mais exigirão transparência por parte da empresa, e esses aspectos se tornarão fatores críticos para a sustentação da competividade (DUTRA, 2006, p. 26-27).

O cenário atual é desafiador para as empresas, no que tange a gestão de pessoas, pois estas precisam redefinir seus conceitos e percepções com relação ao valor das pessoas e desenvolver políticas de valorização das pessoas na empresa e adequar suas práticas a esta nova realidade.

Nesse contexto, Nóbrega e Sá (2010) afirmam:

Práticas de valorização humana são desmembramentos de ações que se pautam em considerar o individuo como um ser dotado de necessidades e desejos, e que precisa ter um ambiente de trabalho que fortaleça a sua dignidade, como elemento participante da empresa no mercado e cidadão na sociedade (NOBREGA; SÁ, 2010, p.4).

Este é o cenário propício para as empresas repensarem a missão da área de gestão de pessoas, o novo papel da gestão de pessoas e abrir caminhos para novas práticas.

3.6 Alinhamento da Estratégia de Gestão de Pessoas à Estratégia Empresarial

3.6.1 Estratégia

Estratégia é o processo racional de cálculos e análises deliberadas, como o objetivo de maximizar a vantagem de longo prazo, segundo Ansoff (1991) e Porter (1991)

Chandler (1962) explicitou que a estratégia é a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa e adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos.

O termo "estratégia" é comumente confundido e utilizado no sentido de "planejamento", porém, na verdade, o planejamento é parte integrante das atividades de implantação de uma estratégia.

A formulação de estratégias envolve atividades de análise e planejamento com o objetivo de determinar os caminhos a serem seguidos para a realização dos objetivos da organização. A formulação de estratégias deve ser consistente com os fatores ambientais internos e externos, com a missão e com os objetivos da organização.

Rocha (2008), na figura 2 apresenta a visão do meio ambiente externo a organização (normalmente o setor na qual está inserida) e o conjunto de forças que o compõem, as quais precisam ser analisadas para a formulação das estratégias

empresariais como parte da formulação estratégica de longo prazo, mas, no entanto, sem a garantia de sucesso.

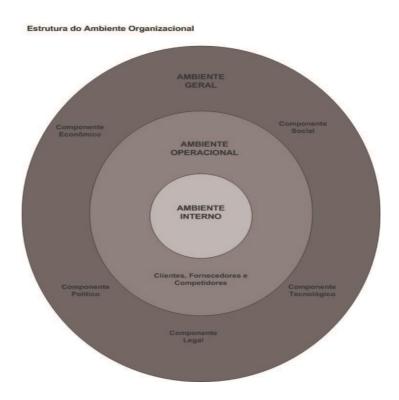


Figura 2 – Estrutura do Ambiente Organizacional Fonte: Adaptado de Rocha (2008, p.71)

O instrumento utilizado pelas organizações para implantação da estratégia empresarial é o planejamento empresarial, sendo que, em relação aos objetivos e abrangência, o Planejamento Empresarial pode ser dividido em três tipos diferentes: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

De acordo com Gracioso (1996), de modo geral, os três tipos de planejamento estão relacionados aos níveis de decisão numa "pirâmide organizacional". A Figura 3 demonstra este enunciado.

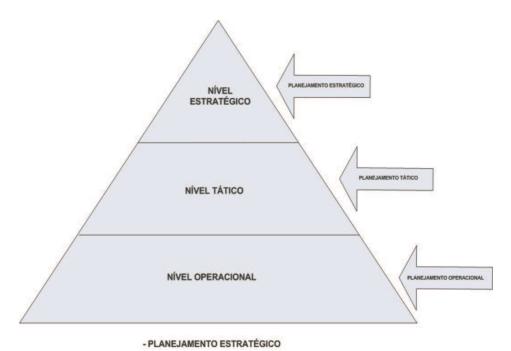


Figura 3 – Planejamento Estratégico Fonte: Gracioso (1996). Adaptado de Rocha (2008, p. 64)

O *planejamento estratégico*, de acordo com Gracioso (1996) é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente. Normalmente, é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e dizem respeito à formulação de objetivos, estratégias e políticas da organização, levando-se em conta as condições externas e internas da empresa e sua evolução esperada.

Procura responder questões básicas, tais como: porque a organização existe, o que ela faz como faz e aonde ela pretende chegar. Está relacionado aos objetivos de longo prazo.

O *planejamento tático* tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Neste, os objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico são decompostos, desenvolvidos e trabalhados nos níveis organizacionais intermediários, seguindo-se uma estratégia predeterminada.

O *planejamento operacional* é o desdobramento, em partes, do planejamento tático, portanto, relaciona-se com objetivos de curto prazo e, geralmente afeta somente determinado processo ou atividade da empresa.

O planejamento estratégico de gestão de pessoas decorre do planejamento empresarial. Especificamente, no que concerne a informações de Recursos Humanos, relativas aos níveis Operacional, Tático e Estratégico, o quadro 7, fornece uma visão abrangente do processo.

Quadro 7 - Planejamento Estratégico

Planejamento Estratégico em Gestão de Pessoas Recrutamento Avaliação / Desempenho Operacional Quem é o candidato à vaga? Quem será avaliado? · Que candidatos têm atualmente Qual desempenho avaliado qualificações para a vaga? tem decrescido ultimamente? Tático - Como tem sido o desempenho - Qual tem sido o desempenho efetivo dos trabalhos? entre departamentos? Quem são os candidatos internos Como é que a divisão tem sido avaliada? ao plano de sucessão? Estratégico - Podemos recrutar ou reduzir Como é que avaliamos nossos efetivos? Recursos Humanos em comparação com outras - O que pode nos garantir que temos empresas? qualificados para o longo prazo? Treinamento e Desenvolvimento Remuneração Operacional - Que treinamento tem tido - Qual é o histórico salarial o empregado? deste empregado? Quem deve ser indicado para o Quem merece um acréscimo treinamento? salarial? Tático Quantos cursos devemos realizar Quanto deveria aumentar o no próximo ano? desempenho, dada nossa avaliação e nosso orçamento de salários? O treinamento esta sendo eficaz? - Como é que podemos estruturar o sistema de bônus? Estratégico Qual o nivel de investimento que A nossa política de remuneração deveríamos alocar para treinamento é suficiente para atender aos e desenvolvimento? nossos objetivos de negócios? A nossa política de remuneração Será que nosso programs de desenvolvimento provê nossos e recompensa é consistente com gestores com potencial futuro? outras políticas de Recursos

Humanos?

Fonte: Armstrong (1992) adaptado de Tinoco (1996, p.132).

3.6.2 A Estratégia de Gestão de Pessoas

De acordo com Albuquerque (2002), o objetivo deste tema é examinar os pressupostos da gestão de pessoas sob o enfoque estratégico, procurando:

- 1) Contribuir para o desenvolvimento das pessoas nas organizações.
- 2) Ressaltar o papel de fator humano e de sua gestão na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas.
- 3) Destacar a administração estratégica de pessoas como pano de fundo para promover mudanças organizacionais e como instrumento adequado para dar respostas aos desafios do ambiente empresarial.

Conforme Anthony *et al.* (1996 *Apud* Albuquerque, 2002), as características da administração estratégica de recursos humanos são as seguintes:

- Explicitamente reconhece os impactos do ambiente organizacional externo;
- Reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho;
- Apresenta foco no longo prazo;
- Enfatiza a escolha e a tomada de decisão:
- Considera todas as pessoas da empresa, e não apenas o grupo de executivos ou o de empregados operacionais; e
- Está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais.

Um novo conceito de administração estratégica de pessoas está ocorrendo e para Albuquerque (1999), aparentemente existe uma evolução do conceito de administração de recursos humanos, resultante da crescente necessidade de orientação para planejamento e de intervenções gradativas com orientação estratégica, visando à mudança de controle para o de comprometimento.

As duas estratégias básicas de recursos humanos - estratégia de controle e estratégia de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais - conforme Albuquerque (2002) – se contrapõem, por se tratarem de diferentes filosofias de administração, que dão origem a estratégias e estruturas diferenciadas.

Afirma ainda o referido autor, que na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, custo e fator de produção, que, para desempenhar bem

as funções, devem ser mandados e controlados. Na estratégia do comprometimento, as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresarial e parte do pressuposto de que o comprometimento dos colaboradores está intimamente relacionado com o aumento do desempenho.

Percebe-se uma grande mudança de foco, de concepção sobre o valor das pessoas na organização o que obriga às empresas a repensarem seus modelos e suas práticas de gerir pessoas. Estes novos conceitos precisam sair do vazio da retórica e tornar-se prática nas empresas.

Essas questões são fundamentais para compreender a mudança e a ampliação do foco dos recursos humanos de uma função administrativa tradicional para uma função estratégica mais abrangente. O fato de que a principal fonte de produção migrou do capital físico para o capital intelectual colocou os gestores de recursos humanos em uma situação delicada quanto à demonstração de como exatamente se cria valor para as empresas com a gestão de pessoas (BECKER, et al., 2001).

A estratégia de recursos humanos deve seguir as etapas do processo de formulação e implementação da estratégia corporativa, baseando-se na visão do negócio para desenvolver as diversas etapas da estratégia funcional que integra a estratégia da organização. Cabe ressaltar a importância do *feedback* e da retroalimentação contínua de informações.

O comprometimento e o envolvimento das pessoas responsáveis pela implementação da estratégia e a profunda compreensão das estratégias em todos os níveis da organização, precisa começa a tornar-se realidade em algumas empresas. Muitas empresas já percebem esta necessidade e estão descobrindo os benéficos de ter mais empregados envolvidos na formulação estratégica.

Atualmente, já se reconhece a capacidade estratégica da gestão de pessoas em agregar valor. O desafio maior consiste em atuar como parceiro estratégico na gestão do negócio, ou seja, no desenvolvimento de um modelo de gestão de pessoas, definindo estratégias e ações para posteriormente mensurá-las, buscando avaliar se essas trouxeram de fato contribuições para o incremento da competitividade e da capacidade da empresa de lidar com desafios vindouros (ULRICH, 1998; BECKER, HUSELID *et al.*, 2001; LEGGE, 1995)

Neste sentido Kaplan e Norton (1997) afirmam que o importante não é somente medir e monitorar o desempenho financeiro, mas também e ao mesmo tempo, medir, monitorar, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro da empresa.

Em termos práticos, seria evoluir para que as discussões estratégias sejam descentralizadas e desdobradas para os níveis tático-operacional.

A questão da mensuração em gestão de pessoas é um tema que requer avanço, mas vale ressaltar que a literatura, através de autores como FITZ-ENZ(1994); TINOCO(1996); ULRICH *et al.* (2001); oferecem vários indicadores de desempenho em gestão de pessoas, que carecem de maior atenção por parte das organizações, como instrumento de avaliação e validação de sua estratégia.

3.7 A Influência da Cultura Organizacional e da Pesquisa de Clima nas Práticas de Gestão de Pessoas

3.7.1 Cultura Organizacional

A ideia de cultura organizacional aqui apresentada apóia-se em pesquisadores envolvidos com o estudo desse tema, desta forma:

A cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1989, apud. FLEURY;SAMPAIO, 2002. p.290).

Ressalta-se que é importante atentar para a coerência entre a cultura oficial e a que se pratica dentro da empresa. A maioria das organizações demonstra em suas comunicações oficiais, estar atualizada e adaptada à nova realidade, tendo

incorporado práticas que favoreçam o aprendizado e desenvolvimento dos empregados, mas na prática, incorporam em maior ou menor grau as mudanças.

Pelo caráter intangível da cultura, acarreta dificuldades de consenso teórico e as empresas tem dificuldades em compreender o processo de interação entre as pessoas e a organização, especialmente quanto aos aspectos da comunicação. Para Junqueira e Candido (2006):

O caráter intangível da cultura organizacional demonstra a dificuldade de compreendê-la, acentuada pela ausência de um consenso teórico. Compreender a cultura organizacional é um convite a visitar o íntimo da organização, no qual se realiza a construção da subjetividade, da simbologia e da significação, e se estabelece parâmetros de valores e comportamentos a serem seguidos, baseados em pressupostos desenvolvidos ao longo do tempo. Esta compreensão da cultura passa pelo reconhecimento da interação entre as pessoas, entre as pessoas e a organização, entre a organização e seu mundo. Traz ainda uma peculiaridade a idéias de algo mantido em comum ou compartilhado entre os membros do grupo, remetendo a análise de que esta construção é realizada pela interação humana, efetivada pelos processos de comunicação (HATCH, 1997 apud. JUNQUEIRA; CANDIDO, 2006, p.10)

De acordo com Schein (2001) apud. Fleury e Sampaio (2002,), elaborou conceitos de cultura concebendo-a como um modelo dinâmico em que é aprendida, transmitida e mudada. Ainda Schein afirma também, que a origem dos elementos que compõem a cultura de uma organização reside na luta pela sobrevivência da mesma.

A cultura é fundamental no processo de mudança e precisa ser compreendido como ela se forma e como mudá-la. Todo processo de mudança de comportamento organizacional e das pessoas, passa pela mudança da cultura.

A cultura adotada numa determinada empresa influencia o comportamento das pessoas que nela atuam. Esta se torna a identidade da empresa e é moldada de acordo com o estilo de trabalho, valores, aspirações e crenças, bem como de valores culturais da sociedade na qual está inserida. Desse modo, em um diagnóstico de cultura é necessário sempre trabalhar com uma perspectiva histórica, observando o contexto em que a organização foi criada e o papel do fundador (FLEURY; SAMPAIO, 2002). O papel dos fundadores da organização é de

fundamental importância no processo de moldar seus padrões culturais, uma vez que os primeiros líderes ao desenvolver maneiras próprias para resolver os problemas da organização, terminaram por transmitir sua visão de mundo aos demais, e também, sua visão do papel que a organização deve desempenhar na sociedade.

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1989, p. 86. apud. MUSSAK, 2010, p. 193).

A cultura organizacional determina de que tipo a empresa é, sua política, metas e até o segmento de mercado que irá atingir. Existem organizações que possuem uma cultura mais fechada, tradicionalista, onde as mudanças são lentas, na maioria das vezes, deixando de acompanhar a evolução do mercado (ULRICH, 2000).

A cultura recebe um impacto significativo do mundo exterior, passando a privilegiar a mudança e a inovação com foco no futuro da organização. Diz-se que a cultura do conhecimento é indispensável à organização do século XXI, pois as pessoas, suas competências e habilidades são o foco para a resolução de problemas e a responsabilidade de propor inovações para aumentar a competitividade. Isso somente é possível se desenvolver e aproveitar a experiência dos profissionais, trocando-se experiências e mantendo objetivos definidos a todos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997)

Essa ênfase na cultura pode apresentar relação com o comprometimento entre profissionais e empresa e poderão ser observadas através das suas práticas de gestão de pessoas. Na busca por obter vantagens competitivas, a cultura organizacional pautada na valorização das pessoas torna-se um componente essencial para a sustentabilidade das empresas. Como afirma Dutra (2001, p. 26) as pessoas são fontes de todo o "patrimônio intelectual da empresa, bem como da

capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócios".

As práticas de recursos humanos entendidas configuram-se como um conjunto de ações que ressaltam o aspecto estratégico da organização, bem como, é capaz de reconhecer o valor do potencial humano, enfatizando através de suas ações as qualidades humanas e respeitando os fatores individuais pertinentes a cada pessoa no ambiente de trabalho.

3.7.2 Clima Organizacional

O clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos à organização (FLEURY; SAMPAIO, 2002). Configura-se, em um determinado momento, numa relação entre a empresa e seus empregados. Importante estar sendo avaliado permanentemente, propiciando à empresa mudar seu comportamento ajustando suas práticas, especialmente se estiver desalinhadas de sua estratégia.

Coda (1997) destaca que o clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação sobre o atendimento das necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte, o qual representa um importante indicador da eficácia organizacional. Indica a pesquisa de clima organizacional como um instrumento pelo qual é possível identificar e atender mais de perto às necessidades da organização e de seu quadro de funcionários.

A pesquisa de clima organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada (CODA, 1997, p.99).

A pesquisa de clima possibilita ter melhor percepção sobre o ambiente interno e tem a finalidade de levantar disfunções que precisem de correção. É um

importante instrumento de diagnóstico da empresa sobre sua situação atual. Como instrumento gerencial, a pesquisa de clima assume um papel fundamental na geração de informações para o planejamento de interferências eficazes ou de políticas de Gestão de Pessoas que auxiliem na solução os problemas identificados e na definição dos rumos ou questões que são relevantes para a organização.

Portanto, tem-se que para fazer uso deste instrumento gerencial como indicador não só do nível de satisfação, mas das mudanças, correções de rumo, identificação de traços culturais, dentre outras, faz-se necessário um corpo de dirigentes bastante preparados e com a visão aberta no que se refere ao valor das pessoas na organização e como implantar práticas coerentes com as políticas da empresa, que garantam sua sustentabilidade.

3.8 Breve Histórico do Porto de Santos

Os portos sempre foram de fundamental importância para o desenvolvimento econômico e social de uma região. Nos tempos atuais, de economia globalizada, essa importância se acentua mais ainda por conta dessas condições, o Porto de Santos, não foge à regra e precisou buscar modernizar-se como forma de dar resposta às necessidades presentes. E ainda tem muito a ser modernizado e requer um elevado volume de investimentos, para poder continuar atendendo ás demandas oriundas da economia globalizada e das constantes interações comerciais, que demandam por mais sofisticação nas soluções de logísticas.

O marco oficial da inauguração do Porto de Santos é 2 de fevereiro de 1892, quando a então Companhia Docas de Santos (CDS), entregou à navegação mundial os primeiros 260 m de cais, na área, até hoje denominada, do Valongo.

Em 12 de julho de 1888, pelo Decreto nº. 9.979, após concorrência pública, o grupo liderado por Cândido Gaffrée e Eduardo Guinle foi autorizado a construir e explorar, por 39 anos, depois ampliado para 90 anos, o Porto de Santos, com base em projeto do engenheiro Sabóia e Silva. Com o objetivo de construir o porto, os concessionários constituíram a empresa Gaffrée, Guinle & Cia., com sede no Rio de Janeiro, mais tarde transformada em Empresa de Melhoramentos do Porto de Santos e, em seguida, em Companhia Docas de Santos. Com o término do período

legal de concessão da exploração do porto pela Companhia Docas de Santos, em 1980, o Governo Federal criou a Companhia Docas do Estado de S. Paulo (CODESP), empresa de economia mista, de capital majoritário da União.

A Lei nº. 8630 de 25 de fevereiro de 1993 denominada *Lei da Modernização dos Portos*, foi um marco de transformações na história do Porto de Santos e dos agentes envolvidos com a atividade portuária. Esta lei vem com o propósito de adequar a estrutura dos portos brasileiros ao novo processo e permitiu aos portos brasileiros, em especial ao Porto de Santos, a superação de grandes desafios: reformular o sistema de gerenciamento das operações e da mão-de-obra, eliminar as interferências corporativas e burocráticas e estimular a modernização de instalações e equipamentos e instalações através dos compromissos assumidos pela iniciativa privada nos contratos de arrendamentos de áreas portuárias.

Para tal, a CODESP desenvolveu um programa de arrendamento de áreas, visando uma transformação profunda do porto: redução de seus custos logísticos, aumento da movimentação e melhoria da qualidade de serviços.

Com a nova Lei, a CODESP pré-qualificou cerca de 150 operadores portuários (empresas privadas que passam a executar as atividades de embarque e descarga de mercadorias no Porto de Santos), desmonopolizando a prestação de serviços operacionais no Porto de Santos. A operacionalização dos serviços portuários é executada pela iniciativa privada, em 62 terminais instalados na área do porto organizado.

A partir da mencionada lei emergiu-se uma nova organização administrativa para o setor portuário brasileiro. A Figura 4 retrata a estrutura administrativa portuária criada pela Lei nº. 8630/93.

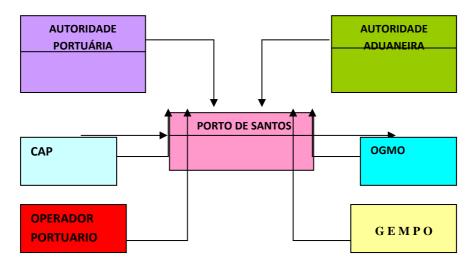


Figura 4 - Estrutura administrativa criada pela Lei nº. 8630/93

Fonte: CODESP (2011).

O Porto de Santos (CODESP, 2011) conta com uma área de 7,7 milhões de metros quadrados, dos quais 4,5 milhões (cerca de 60%) foram destinados para arrendamento à iniciativa privada. Esses arrendamentos já atraíram para o Porto de Santos cerca de R\$ 1,5 bilhão em investimentos privados, já contabilizados R\$ 1 bilhão. O atual estágio de transformação no porto de Santos ainda não consolidou a fase de redução de custos, característica dos serviços portuários que utilizam capital intensivo para atender amplas economias de escala que viabilizem padrões competitividade. A infra-estrutura desejáveis de (cais, pátios. áreas armazenamento) а superestrutura (guindastes, е tratores, caminhões, empilhadeiras, imóveis) portuárias ainda apresentam tamanhos operacionais reduzidos, com problemas de congestionamentos que desembocam em custos incompatíveis, impedindo que o capital privado alcance taxa de retorno razoável no médio prazo.

O Porto de Santos (CODESP, 2011) está finalizando seu novo plano diretor, instrumento que definirá no detalhe a vocação de cada área do complexo até 2024 e incluirá uma região quase do tamanho da atual, de 7,8 milhões de metros quadrados. Em termos do perfil de cargas, pouco mudará – o porto paulista continuará destinado à movimentação de contêiner, granéis sólidos e líquidos, e terá regiões destacadas ao múltiplo uso, sendo algumas para apoio das plataformas offshore.

A Codesp (2011) anunciou através da imprensa conforme *press-release da* Assessoria de Comunicação Social (CODESP, 2011), que o crescimento do movimento de carga é evidente e que após encerrar 2010, foram estabelecidos recordes para todos os meses de 2010. O Porto de Santos totalizou a movimentação de 96 milhões de toneladas de carga, o que significou um incremento de 15,4% sobre o total registrado em 2009 (83,1 milhões t). Esse volume está 9,5% acima do estimado pela Autoridade Portuária (87,6 milhões t), que havia projetado, no início de 2010, índices conservadores de crescimento por conta do período pós-recessão na economia mundial. O Crescimento de 15% na tonelagem de carga movimentada em Santos reflete forte retomada da economia brasileira no pós-crise.

Ainda, segundo a Codesp (2011), a expectativa da Autoridade Portuária para 2011 é atingir 101 milhões de toneladas, um incremento de 5,2% em relação ao realizado em 2010. Para os sólidos a granel está sendo projetado um aumento de 4,9%, enquanto os líquidos a granel devem crescer em torno de 5,1% e a carga geral cerca de 7,4%. Os maiores destaques são para as expectativas de crescimento das movimentações de minério (39,6%), carvão (13,9%), cargas conteinerizadas (8,9%) e soja (7,3%).

A demanda existe, e o crescimento da movimentação de cargas nos portos é evidente, mas existem muitas dificuldades também as quais poderão ser impeditivas para este crescimento, se não forem sanadas.

De acordo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2010), um dos maiores bloqueios, à expansão do setor portuário nacional está na deficiência de infraestrutura, sobretudo portuária, que compromete o potencial do setor e representa um entrave ao crescimento do comércio internacional e de cabotagem no país. Para vencer esse problema, faz necessária a efetivação de investimentos direcionados a obras portuárias e de acesso, e a equipagem dos portos nacionais.

Ainda segundo o IPEA (2010), a necessidade de investimentos em obras portuárias e de acesso vai além da simples redução de custos para elevação da competitividade dos produtos transportados. No mercado internacional e mesmo dentro do país, os portos enfrentam também uma competição própria. Cada vez mais os portos organizados têm que disputar seu espaço e, nesta disputa, o acesso e a capacidade operacional e de atracação são alguns dos grandes diferenciais que os portos podem oferecer. Integram o conjunto de fatores que representam uma

maior competitividade para os portos: calados que atenda a navios de grande porte; berços maiores e especializados no tratamento de carga; mecanização e automoção do manuseio da carga; e sistemas eficientes de controle e informação.

Ademais, ainda segundo o IPEA (2010), são famosas as filas de caminhões ao longo das estradas e avenidas que levam aos grandes portos brasileiros nos períodos de safra. Além disso, não são raros os casos em que navios de grande porte se vêem impedidos de atracar nos portos nacionais devido à fala de profundidade dos berços e baías de movimentação ou, se conseguem atracar; os armadores são obrigados a embarcar com volumes inferiores à sua capacidade, elevando o preço dos fretes e reduzindo a competitividade dos portos e dos produtos.

Com o forte crescimento do comércio internacional entre 2003 e 2008, tornaram-se ainda mais visíveis os gargalos e as demandas presentes no sistema portuário brasileiro. A baixa eficiência e o déficit, sobretudo de infraestrutura, que assolam o setor passaram a alertar sobre um possível colapso, demandando imediata atuação do poder público nacional (BRASIL, 2010. p.8).

Pode-se perceber a visível problemática e dificuldades enfrentadas nos portos, devido à falta de infraestrutura em especial, as quais se não forem sanadas poderão provocar esgotamento do sistema, conforme segue:

Uma série de dificuldades vem ocorrendo ao longo dos anos e caso não sejam sanadas poderão provocar um estrangulamento do sistema portuário, no caso de uma forte retomada do crescimento mundial, pós crise de setembro de 2008. A demanda por investimentos em infraestrutura portuária e de acesso, há muito se tornou evidente para todos os órgãos e as empresas que lidam com esse setor. Persistem preocupações legítimas coma possibilidade de esgotamento do sistema. (BRASIL, 2010, p.8)

As empresas são impactadas diretamente por esta situação de dificuldades, que resultam em desafios de gestão e em custos, dificultando a competitividade. Entre as necessidades, a categoria de acessos terrestres se refere a uma das

maiores demandas identificadas e uma das mais problemáticas no que se relaciona à quantificação, seja do número de obras como dos valores de investimento necessários. Neste item, destaca-se o Porto de Santos, cuja demanda representa 30%, desses gargalos, o que corresponde a rodovias e ferrovias, além dos anéis que livrariam o percurso das cargas do enfrentamento do tráfego urbano na região metropolitana da capital paulista.

Um dos problemas mais graves enfrentados pelo setor portuário brasileiro é a questão da profundidade dos canais de acesso, berços e baías de evolução. Neste contexto.

Os serviços de dragagem constituem um ponto essencial para possibilitar o acesso e a atracação de navios de grande porte, de modo a ampliar o potencial comercial dos portos e permitir-lhes concorrer dentro do sistema portuário internacional. (BRASIL, 2010. p.10)

Na pesquisa realizada pelo IPEA, em 2010, o que fica ressaltado é a existência de um conjunto de problemas de âmbito institucional e administrativo comuns aos portos analisados. Foram apontados problemas como: a infraestrutura portuária; a burocracia e as greves, que interferem na liberação de cargas; e falta de integração entre as entidades que atuam na área portuária; e a necessidade de mudanças de hábitos e atitudes por parte dos servidores e administradores portuários, no sentido de atender com maior presteza às demandas dos clientes.

Com relação à avaliação do porto de Santos, em ordem decrescente de menções foram identificados, segundo o IPEA (2010):

- Congestionamento de caminhões dentro da área do porto perimetrais: é um problema grave que eleva o custo empresarial. Pátios que retêm e controlam o fluxo de acesso ao porto, foram construídos para os caminhões e são operados por agentes privados;
- Estrutura ferroviária do porto: linhas de trem atrapalham o trânsito e geram congestionamento de caminhões com trens. Há mais de quatro anos o setor público vinha tentando fazer licitação para a construção das Vias Perimetrais e apenas a partir de 2009 estas obras foram iniciadas;

- Entraves burocráticos: dizem respeito, especialmente, à Receita Federal do Brasil (RFB); ao tempo perdido na entrega da mesma informação para vários órgãos do Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex) e da Supervia; é a obrigação de traduzir para o português todos os manifestos de carga;
 - Dificuldade de acesso rodoferroviário para chegar ao porto;
- Falta de espaço e de retroáreas para armazenamento de contêineres: faz-se necessário organizar o transito para contêineres e construir novos armazéns (espaço) para granéis;
- "Terno" de 12 homens: sob a tutela do operador portuário, que é um órgão privado, este sistema trabalhista eleva custos pelo emprego desnecessário de contingente excessivo de mão de obra;
 - Áreas nobres ocupadas por produtos com pouco valor agregado;
- Terminais lotados: devido a este entrave, os terminais só aceitam carga com, no máximo, cinco dias antes da partida do navio (*dead line*²), aumentando o custo empresarial;
- Custos e *transit time*³: tem levado empresas a optarem por rodovias em transações comerciais com o Cone Sul.

Os problemas identificados no porto de Santos são comuns a todos os portos, segundo a pesquisa do IPEA (2010). Em 2008, a Confederação Nacional da Indústria - CNI mostrou que 49,1% das empresas exportadoras brasileiras consideram a infraestrutura portuária como a mais deficiente entre as etapas pósprodutivas, chegando a afetar negativamente 88% das empresas que utilizam este setor para escoar seus produtos.

¹ É cada equipe de trabalho a bordo. Normalmente, em cada porão em que haja movimentação de mercadorias há um terno de trabalhadores escalado.

² Linha morta

³ Tempo de trânsito

3.8.1 Relações de Trabalho no Porto de Santos

De acordo com o estabelecido pela Lei dos Portos, ocorreu a criação e a implantação do OGMO (organismo sem fins lucrativos), que passou a concentrar e distribuir aos operadores portuários toda a mão-de-obra necessária para a operação de cargas no Porto de Santos, além de envolver programas de reciclagem e treinamento de trabalhadores.

Logo após a criação do OGMO, os trabalhadores avulsos, antes controlados por sindicatos de classe, passaram ao controle daquele órgão e, em 24 de setembro de 1997, os trabalhadores de capatazia (ex-empregados da CODESP), somando cerca de 2.290, também foram transferidos para o novo organismo.

Com isso, consolidou-se a transferência da prestação de mão de obra portuária para a iniciativa privada, inserindo um ambiente competitivo não só entre portos, mas dentro do próprio Porto de Santos.

Gomes e Junqueira (2008) comentam que, na atual fase de modernização portuária os estivadores do porto de Santos são vistos como uma categoria que resiste à inovação. As resistências ao processo de modernização não se inscrevem no plano econômico ou técnico, não estão vinculadas exclusivamente a uma dimensão operacional, mas sim associada a elementos culturais.

Atribuem às coisas novas dessa interação novos significados a partir de suas tradições. Eles vêm tentando incorporar o sistema mundial a uma ordem ainda mais abrangente: seu próprio sistema de mundo. A cultura dos estivadores se apresenta como um desses tipos.

Ainda permanecem os espaços exclusivamente masculinos, a ostentação de virilidade, as disputas pelas oportunidades de emprego, a ausência demarcada entre tempo de trabalho e de lazer, elementos que atuam como força de resistência à perda de controle da mão-de-obra pelo sindicato, e também a ausência das greves de solidariedade, de formas de sociabilidade forjadas em um conjunto de redes de relações tecidas nos bairros, no trabalho e nas relações com outras categorias profissionais, igualmente esvaziadas.

Diante dessa realidade, alguns tipos de trabalho que no passado se caracterizavam por baixo nível de escolaridade e atividade produtiva vinculada à

experiência prática e manual, vêm sofrendo forte impacto com a transformação, como no caso dos estivadores nos portos.

As mudanças são profundas, pois alteram radicalmente a ordem cultural que ordenava os significados da vida para os estivadores. A introdução da figura do operador portuário — empresas privadas que realizam o embarque e o desembarque das cargas, e a criação por elas, do OGMO impuseram novas relações de trabalho.

Os grandes investimentos realizados pelas empresas operadoras arrendatárias tornou imperativo que as operações desses novos equipamentos fossem realizadas por trabalhadores por eles contratados, pois os padrões de eficiência requeridos ficam sob o seu controle, trazendo para o novo mercado de trabalho a figura do trabalhador vinculado que nasce sob a condição de forte competidor com os trabalhadores avulsos.

3.8.2. Características dos Serviços no Porto de Santos

Os serviços portuários operam na zona primária e secundária do porto organizado, isto é, operadores portuários e retroportuários.

Por definição legal (Lei nº. 8630) podemos conceituar Operador Portuário como a pessoa jurídica pré-qualificada para operar a movimentação de passageiros e/ou movimentação/armazenagem de cargas destinadas ou provenientes de transporte aquaviário, dentro do porto organiza.

Desse modo o operador portuário responde perante: Administração do Porto, pelos danos culposamente causados à infra-estrutura, às instalações e ao equipamento de que a mesma seja a titular ou que, sendo de propriedade de terceiro, se encontre a seu serviço ou sob sua guarda; o proprietário ou consignatário da mercadoria, pelas perdas e danos que ocorrerem durante as operações que realizar ou em decorrência delas; e o armador, pelas avarias provocadas na embarcação ou na mercadoria dada.

Um operador logistico retroportuário oferece soluções integradas em terminais retroportuário alfandegados (TRA), armazéns gerais, Redex⁴, transporte rodoviário e "depot" de conteineres vazios e reparos.

Inicialmente essas empresas tinham se especializado no transporte rodoviário de contêineres. Com o decorrer do tempo, parte dessas empresas passou a investir em áreas localizadas nas proximidades do porto de Santos, que funcionavam como bases operacionais, buscando propiciar um melhor rendimento para seus caminhões de estrada.

Com o crescimento da utilização de contêineres, as instalações portuárias passaram a ter problemas de espaço físico para o armazenamento das unidades, sobretudo as que chegavam vazias ao porto e, em conseqüência, novas áreas foram sendo ocupadas por novas empresas para atender à demanda de contêineres vazios ou com cargas de exportação.

As empresas foram se especializando e, com isso, uma nova atividade foi—se incorporando ao dia—a—dia da nossa região, aparecendo daí as atividades de serviços **retroportuários**. Uma vez que muitos dos associados estavam envolvidos nessa nova atividade, boa parte deles habilitou—se para atuar como Redex.

Para se ter uma idéia da importância dos recintos Redex no comércio internacional brasileiro, importante parcela do movimento de contêineres com cargas de exportação, transita pelos terminais retroportuários localizados nas regiões de portos.

A Associação Brasileira dos Terminais Retroportuários e Empresas Transportadoras de Contêineres (ABTTC) entende que o segmento é o verdadeiro pulmão dos portos brasileiros, onde os espaços estão cada vez mais escassos, uma vez que a tendência é que as áreas primarias sejam utilizadas apenas para as operações de navios, ficando o armazenamento para as áreas retroportuárias.

⁴ É local, sob controle aduaneiro, onde são manipuladas e desembaraçadas mercadorias em regime de exportação.

4 ANÁLISE DE DADOS

A partir da análise dos dados coletados dos questionários aplicados, foi possível perceber importantes relações entre teoria e prática organizacional e todas as dificuldades para se construir esta ponte. O objetivo deste capítulo é apresentar a percepção dos gestores da empresa A, com relação às práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa. Foram enfatizados os principais aspectos das práticas de gestão de pessoas, quanto á movimentação de pessoas, treinamento, educação e desenvolvimento de pessoas, valorização de pessoas, liderança, ambiente organizacional e gestão estratégica de pessoas, bem como a percepção dos gestores, quanto às melhores práticas adotadas pela empresa, quais práticas carecem de melhorias, quais mudanças são percebidas ao longo dos últimos cinco anos pela empresa, os fatores externos que influenciam nas mudanças das práticas da empresa e, qual o valor das pessoas para a empresa.

A análise dos dados será apresentada em blocos, sendo o primeiro bloco, os dados quantitativos, através de análise utilizando estatística descritiva, determinação do *Alpha* de Cronbach, análise fatorial exploratória (AFE) e, por último, análise qualitativa dos dados para análise de conteúdo.

Importante, inicialmente, tecer comentários quanto ao gênero e cargos ocupados pelos respondentes (gráficos 1 e 2), conforme segue:

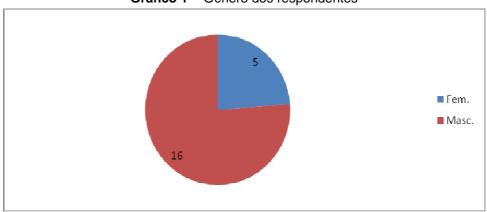
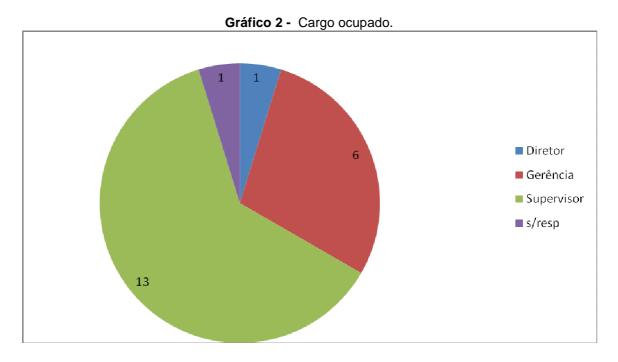


Gráfico 1 - Gênero dos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Dos 21 gestores respondentes, 16 são do sexo masculino, contra, cinco do sexo feminino, e correspondem a 76,19% da amostra da pesquisa. Este fato revela a predominância do profissional do sexo masculino nos cargos de gestão, o que pode representar uma decisão estratégica da empresa, consciente, de privilegiar o profissional do sexo masculino, baseado nas práticas de gestão tradicional e diferente da realidade atual, na qual, as mulheres estão ocupando cada vez mais espaços, ou esta, por um fator cultural, vem reproduzindo um modelo histórico "masculino" para empresas de operações logísticas e portuárias, sem dar-se conta das evoluções da presença feminina nos cargos de gestão, nas empresas contemporâneas.



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

O público alvo, da pesquisa, foi os gestores da empresa (gráfico 2), dos níveis de supervisão a diretoria. Dos respondentes, em relação aos cargos, dos 21 respondentes, 13 foram nível de supervisão, sendo estes os de maior representatividade na amostra, seis em nível de gerencia, um diretor e um não respondente. Um fato merece destaque, que é a baixa representatividade da diretoria entre os respondentes. Este foi o nível que não esteve presente na primeira rodada de aplicação do questionário na empresa, ficando para coleta posterior, por representante da área de Recursos Humanos. O fato pode demonstrar o nível de

ocupação desse nível, envolvido com muitas responsabilidades, o que pode-se pensar numa sobrecarga de trabalho. Pode também representar uma falta de maior delegação aos níveis inferiores, o que representa ter pessoas competentes para tanto ou ainda, ausências temporárias por motivos diversos, como viagens e, pode também, representar a não percepção deste nível da importância da sua contribuição para o resultado da pesquisa. Temos também, um não respondente, o que sugere que este tenha deixado de marcar esta opção, por esquecimento, ou sugere ainda, que possa ter havido dentre o grupo de respondentes, um que não seja gestor.

Na sequência será apresentada a análise com a estatística descritiva.

4.1 Estatística Descritiva

A estatística descritiva permite uma interpretação preliminar dos itens coletados. Para melhor compreensão apresentamos os conceitos apresentados nos quadros seguintes (media e desvio padrão).

Aranha e Zambaldi (2008) a definem como:

A média corresponde a um valor único, que sintetiza o conjunto dos valores observados de uma variável, sendo obtida por meio da ponderação de todos os valores observados e podendo ser interpretada como sua tendência central. Já o desvio padrão também é uma medida única para cada variável e representa a dispersão do conjunto de seus valores em torno da média, ou seja, aponta a capacidade da media em sintetizar os valores observados da variável (ARANHA; ZAMBALDI, 2008, p.7).

Sendo as duas medidas complementares, é recomendável sua avaliação conjunta.

Inicia-se a análise estatística descritiva com a análise das questões Q1 a Q6, do primeiro agrupamento, de questões relacionadas à *Movimentação de Pessoas* (Tabela 1).

Tabela 1 - Estatística Descritiva. Questão de 1 a 6

Item	Média	Desvio Padrão
Q1 – Na contratação de colaboradores (recrutamento),		
as vagas e os requisitos para preenchimento destas, são		
amplamente divulgados na empresa.	4,05	0,973
Q2 - As vagas externas, são preenchidas,		
prioritariamente, por profissionais indicados pelos		
próprios colaboradores, seja familiar, amigos ou outros.	3,00	1,304
Q3 - O recrutamento é feito através de técnicas		
inovadoras e orientadas à busca das competências		1,209
necessárias ao negócio	3,52	
Q4 - A rotatividade na empresa é muito baixa.	2,71	1,146
Q5 - A seleção dos candidatos é feita juntamente entre		
Recursos Humanos- Rh e o gestor/líder da área, através de		
análise de currículos, testes psicológicos e entrevistas, entre		
outras.	4,52	0,928
Q6 - O que mais atrai e retém os candidatos a trabalhar na		
empresa, é o sistema de remuneração e a política de		4.400
benefícios.	2,14	1,108

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Observa-se que na média das respostas, as questões Q5 e Q1, foram as que obtiverem maior média e o menor desvio padrão. O fato está em que na Q5, o maior quantitativo (14) dos respondentes está concentrado na escala 5 (Concordo totalmente), e seis, na escala 4 (Concordo), totalizando 19 respondentes de um total de 21, o que representa 90,48% da amostra. O fato sugere que 90,48% dos respondestes, admitem que existe na empresa, no processo de seleção de candidatos, a participação dos gestores juntamente com á área de Recursos Humanos. Enquanto que na Q1, ocorre o inverso, ou seja, 13 dos respondentes assinalaram na escala 4 (Concordo) e seis assinalaram a escala cinco, totalizando em 19 respondentes, o que representa 90.48% da amostra. Da mesma forma que na Q5, na Q1, 90,48% dos respondentes, reconhecem que na contratação de colaboradores (recrutamento), as vagas e os requisitos para preenchimento destas, são amplamente divulgados na empresa. Assim, pode-se sugerir que essas práticas de seleção de candidatos e de recrutamento na empresa, são percebidas pelos gestores, em geral, que estas são práticas adotadas pela empresa. As questões Q5 e Q1 apresentam o mesmo percentual de respostas.

Outro dado relevante é que as questões Q6 e Q4, tiveram a menor média e maiores desvio padrão, que a Q5 e Q1, embora sejam as Q3 e Q2 que tenham os maiores desvio padrão juntamente com a Q2 e Q3, embora a média seja maior que

a Q6 e Q4. Analisando-se o fato, observa-se que, relacionado a questão Q6, o maior quantitativo de respostas (10), estão na escala 2 (Discordo) e seis, na escala 1 (Discordo totalmente), que somadas totalizam 16 e representam 76,19% da amostra. Isto se traduz em que, 76/19% dos respondentes não reconhecem que o que mais atrai e retém os candidatos a trabalhar na empresa, é o sistema de remuneração e a política de benefícios. Com relação a questão Q4, observou-se que oito dos respondentes assinalaram a escala 2 (Discordo), e igualmente, oito, assinalaram a escala 4 (Discordo Totalmente), que somadas, totalizam 16 e representam 76,19% da amostra, o que sugere que 76,19% dos respondentes não estão de acordo que a rotatividade na empresa seja muito baixa, ou melhor, o resultado aponta que a rotatividade na empresa é alta. Considerando, as questões Q6 e Q4 têm o mesmo percentual de respostas, quando à discordância das assertivas de que o sistema de remuneração e benefícios da empresa sejam um fator de retenção da mão de obra e que também discordam que com a rotatividade seja muito baixa, pode-se inferir que estas tenham uma correlação com a outra, ou seja, baixa remuneração e política de benefícios sejam um dos motivos para alta rotatividade no quadro de pessoal da empresa.

A seguir, será feita a análise das questões Q7 a Q11 (Tabela 2) do segundo agrupamento, de questões relacionadas a *Treinamento, Educação e Desenvolvimento de Pessoas*.

Tabela 2 - Estatística Descritiva. Questão de 7 a 11

Q7- A empresa investe em treinamento e desenvolvimento de pessoas permanentemente, valorizando a importância da educação corporativa para sua sustentabilidade. Q8- A empresa adota Plano de Carreiras e todos colaboradores têm conhecimento deste e sabem exatamente o que precisam fazer para serem promovidos. Q9- O conhecimento na empresa é compartilhado através de sistema de informação acessível a todos e através de práticas de trocas de experiências e da integração de novos entrantes com equipes veteranas. Q10- A empresa preocupa-se com a formação de sucessores e para isso possui programa estruturado de desenvolvimento para novas lideranças 2 14 195	Item	Média	Desvio Padrão
valorizando a importância da educação corporativa para sua sustentabilidade. Q8- A empresa adota Plano de Carreiras e todos colaboradores têm conhecimento deste e sabem exatamente o que precisam fazer para serem promovidos. Q9- O conhecimento na empresa é compartilhado através de sistema de informação acessível a todos e através de práticas de trocas de experiências e da integração de novos entrantes com equipes veteranas. Q10- A empresa preocupa-se com a formação de sucessores e para isso possui programa estruturado de	Q7- A empresa investe em treinamento e		
sua sustentabilidade. Q8- A empresa adota Plano de Carreiras e todos colaboradores têm conhecimento deste e sabem exatamente o que precisam fazer para serem promovidos. Q9- O conhecimento na empresa é compartilhado através de sistema de informação acessível a todos e através de práticas de trocas de experiências e da integração de novos entrantes com equipes veteranas. Q10- A empresa preocupa-se com a formação de sucessores e para isso possui programa estruturado de	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		
Q8- A empresa adota Plano de Carreiras e todos colaboradores têm conhecimento deste e sabem exatamente o que precisam fazer para serem promovidos. Q9- O conhecimento na empresa é compartilhado através de sistema de informação acessível a todos e através de práticas de trocas de experiências e da integração de novos entrantes com equipes veteranas. Q10- A empresa preocupa-se com a formação de sucessores e para isso possui programa estruturado de			
colaboradores têm conhecimento deste e sabem exatamente o que precisam fazer para serem promovidos. Q9- O conhecimento na empresa é compartilhado através de sistema de informação acessível a todos e através de práticas de trocas de experiências e da integração de novos entrantes com equipes veteranas. Q10- A empresa preocupa-se com a formação de sucessores e para isso possui programa estruturado de	sua sustentabilidade.	3,05	1,244
exatamente o que precisam fazer para serem promovidos. Q9- O conhecimento na empresa é compartilhado através de sistema de informação acessível a todos e através de práticas de trocas de experiências e da integração de novos entrantes com equipes veteranas. Q10- A empresa preocupa-se com a formação de sucessores e para isso possui programa estruturado de	Q8- A empresa adota Plano de Carreiras e todos		
promovidos. 2,05 1,396 Q9- O conhecimento na empresa é compartilhado através de sistema de informação acessível a todos e através de práticas de trocas de experiências e da integração de novos entrantes com equipes veteranas. 3,00 1,265 Q10- A empresa preocupa-se com a formação de sucessores e para isso possui programa estruturado de	colaboradores têm conhecimento deste e sabem		
Q9- O conhecimento na empresa é compartilhado através de sistema de informação acessível a todos e através de práticas de trocas de experiências e da integração de novos entrantes com equipes veteranas. Q10- A empresa preocupa-se com a formação de sucessores e para isso possui programa estruturado de	exatamente o que precisam fazer para serem		
através de sistema de informação acessível a todos e através de práticas de trocas de experiências e da integração de novos entrantes com equipes veteranas. Q10- A empresa preocupa-se com a formação de sucessores e para isso possui programa estruturado de	1	2,05	1,396
através de práticas de trocas de experiências e da integração de novos entrantes com equipes veteranas. Q10- A empresa preocupa-se com a formação de sucessores e para isso possui programa estruturado de	Q9- O conhecimento na empresa é compartilhado		
integração de novos entrantes com equipes veteranas. 3,00 1,265 Q10- A empresa preocupa-se com a formação de sucessores e para isso possui programa estruturado de			
Q10- A empresa preocupa-se com a formação de sucessores e para isso possui programa estruturado de	através de práticas de trocas de experiências e da		
sucessores e para isso possui programa estruturado de	integração de novos entrantes com equipes veteranas.	3,00	1,265
, , , , , , , , , , , , , , , , , , , ,	Q10- A empresa preocupa-se com a formação de		
desenvolvimento para novas liderancas 2 14 1 195	sucessores e para isso possui programa estruturado de		
1,130	desenvolvimento para novas lideranças.	2,14	1,195
Q11- As horas de treinamentos aplicados pela empresa	Q11- As horas de treinamentos aplicados pela empresa	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	
são superiores às praticadas por empresas do mesmo	são superiores às praticadas por empresas do mesmo		
setor. 2,90 0,995	setor.	2,90	0,995

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Neste agrupamento, observa-se que as questões Q8 e Q10, são as que apresentam resultado abaixo da média, sendo que a Q8 é a que apresenta o maior desvio padrão. Analisando os dados, constata-se que a Q8 teve um concentrado de 11 respondestes na escala 1 (Discordo totalmente) e quatro na escala 2 (Discordo), as quais somadas totalizam 15 respondentes, representando 71,43% da amostra. Isto sugere que 71,43% dos respondentes, em sua maioria, discordam totalmente que a empresa adote Plano de Carreiras e todos colaboradores tenham conhecimento deste e saibam exatamente o que precisam fazer para serem promovidos. A questão Q10, aponta nove respondentes na escala 2 (Discordo) e sete na escala 1 (Discordo totalmente), que somadas totalizam 16 e representam 76,19% da amostra, o que pode exprimir que 76,19% dos respondentes, não concordam com a assertiva de que a empresa preocupa-se com a formação de sucessores e para isso possui programa estruturado de desenvolvimento para novas lideranças. Por estes dados e correlacionando-se os resultados das duas questões, pode-se encontrar relação entre o resultado de uma e de outra questão, ou seja, pode haver relação entre a empresa não possuir um plano de carreira e a empresa não possuir um programa de formação de sucessores, desenvolvendo novas lideranças para o negócio, pensando em novas vagas ou nas substituições naturais no processo. As questões Q11, Q9 e Q7, apresentam resultados muito próximos e bem abaixo da análise das questões do primeiro agrupamento, realizada anteriormente a este grupo, e são as questões Q7 e Q9, as que obtiveram maior média e apresentam desvio padrão abaixo da Q8 e acima das Q10 e Q11.

Na Tabela 3, a seguir, será feita a análise das questões Q12 a Q17 do terceiro agrupamento, de questões relacionadas a *Valorização de Pessoas*.

Tabela 3 - Estatística Descritiva. Questão de 12 a 17.

Item	Média	Desvio Padrão
Q12- O sistema de remuneração praticado pela empresa		
está em conformidade com os praticado pelo mercado.	3,65	1,137
Q13- As promoções e recompensas são baseadas no		
desempenho, no esforço e na habilidade dos		
colaboradores.	3,15	1,461
Q14- A avaliação de desempenho tem como objetivo o		
desenvolvimento dos colaboradores e o crescimento da		
organização.	3,85	1,348
Q15- A empresa possui um Sistema de Participação nos		
Resultados/Lucros do qual todos os empregados tem		
conhecimento prévio dos critérios de ganhos.	2,05	1,191
Q16- O horário da empresa é flexível, pois existe uma		
relação de confiança e comprometimento entre		
empregados e empresa com os resultados.	3,05	1,468
Q17- A empresa administra as ausências (absenteísmo)		
e procura entender as causas.	3,75	1,333

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Observa-se que a questão Q15 é a que apresenta a menor média e também o segundo menor desvio padrão desse conjunto de assertivas, considerando que o menor desvio padrão foi apresentado na Q12. Analisando-se o dado, observa-se que 10 respondentes assinalaram a escala 1 (Discordo totalmente) e cinco a escala 2 (Discordo), totalizando em 15 o que representa 71,43% da amostra. O fato sugere que a maioria dos respondentes discorda totalmente que a empresa possui um Sistema de Participação nos Resultados/Lucros do qual todos os empregados tem conhecimento prévio dos critérios de ganhos. Enquanto que a questão Q14 apresenta a maior média e o segundo maior desvio padrão, sendo o maior desvio padrão, o da Q13. Na análise da Q14, observa-se que oito respondentes assinalaram a escala 5 (Concordo totalmente) e sete a escala 4 (Concordo), que somadas, totalizam 15 e representa 71,43% da amostra, o que sugere que 71,43% dos respondentes, percebem e concordam, em sua maioria que a avaliação de desempenho na empresa tem como objetivo o desenvolvimento dos colaboradores e o crescimento da organização.

Na tabela 4, a seguir, será feita a análise das questões Q18 a Q24 do quarto agrupamento, de questões relacionadas à *Liderança*.

Tabela 4 - Estatística Descritiva, Questão de 18 a 24.

Item	Média	Desvio Padrão
Q18- O trabalho em equipe é estimulado pelas		
lideranças.	3,40	1,353
Q19 - O sistema de gestão é participativo e o estilo de		
liderança predominante é o democrático	3,20	1,281
Q20- A relação com as pessoas na empresa é		
respaldada no respeito e na ética e as lideranças dão		
bons exemplos dessas práticas.	3,70	1,302
Q21- A gestão de conflitos é conduzida pelos líderes		
através do diálogo e espírito de cooperação entre as		
pessoas.	3,70	1,302
Q22- As lideranças tratam as pessoas como o ativo		
mais valioso da organização.	3,40	1,273
Q23- As lideranças conhecem os processos de gestão		
de pessoas e utilizam as ferramentas de gestão		
disponíveis, sendo responsáveis pela gestão dos seus		
liderados.	3,40	1,188
Q24 - As lideranças apóiam e participam ativamente dos		
programas de Gestão de Pessoas, envolvendo seus		
liderados a participarem	3,15	1,137

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Observa-se que as questões Q20 e Q21 têm resultados iguais, e são as que obtiveram maior média, assim como possuem os desvios padrão iguais e o segundo maior média do conjunto de assertivas, abaixo somente da Q18, a qual apresenta o maior desvio padrão. O fato sugere que a maioria dos respondentes, concorda que a relação com as pessoas na empresa é respaldada no respeito e na ética e as lideranças dão bons exemplos dessas práticas e também, que a gestão de conflitos é conduzida pelos líderes através do diálogo e espírito de cooperação entre as pessoas. As questões Q18, Q22 e Q23, semelhantes às Q20 e Q21, têm resultados iguais, embora estejam numa segunda posição à estas. A questão Q24 é a que obteve menor média e o menor desvio padrão, o que pode representar que a maioria dos respondentes discorda que as lideranças apóiam e participam ativamente dos programas de Gestão de Pessoas, envolvendo seus liderados a participarem.

A tabela 5, a seguir, será feita a análise das questões Q25 a Q29 do quinto agrupamento, de questões relacionadas ao *Ambiente Organizacional*.

Tabela 5 - Estatística Descritiva. Questão de 25 a 29.

Item	Média	Desvio Padrão
Q25- A empresa preocupa-se com as questões		
socioambientais e tem programas voltados para estas		
questões.	3,57	1,121
Q26- Os colaboradores são estimulados a participarem de		
programas como voluntários.	3,00	1,304
Q27- A empresa dá exemplo de responsabilidade e		
valorização do ser humano, praticando ações transparentes e		
vínculos com seu público interno.	3,43	1,363
Q28- A empresa tem uma boa imagem diante do mercado,		
especialmente pela valorização das pessoas e suas boas		
práticas de Gestão de Pessoas	3,81	0,873
Q29- As mudanças que ocorrem no ambiente externo		
contribuem para redirecionar nova práticas de gestão de		
pessoas.	3,76	1,136

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Neste agrupamento, a questão Q26 é a que apresenta resultado abaixo da media e o segundo maior desvio padrão, abaixo somente da Q27. Analisando o dado, observa-se que o montante das respostas estão praticamente distribuídas, quase que meio a meio, entre as escalas 4 e 5 –Concordo, com oito e Concordo Totalmente com dois, que totalizam dez e representam 47,62% da amostra, e seis respostas na escala 2 (Discordo), e três na escala 1 (Discordo totalmente), as quais somadas, totalizam nove, e representam 42,86% da amostra.

O maior resultado acima da média foi a questão Q28, bem como é questão que apresenta o menor desvio padrão, a qual na análise, se observa que 11 dos respondentes assinalaram a escala 4 (Concordo), e quatro optaram pela escala 5 (Concordo totalmente), as quais somadas, totalizam 71,43% da amostra. Jisto pode expressar que 71,43% dos respondentes, em sua maioria, concordam que a empresa tem uma boa imagem diante do mercado, especialmente pela valorização das pessoas e suas boas práticas de Gestão de Pessoas.

A seguir será feita a análise das questões Q30 a Q40 (Tabela 6) do sexto e último agrupamento, de questões relacionadas à *Gestão Estratégica de Pessoas*.

Tabela 6 - Estatística Descritiva. Questão de 30 a 40.

Item	Média	Desvio Padrão
Q30- A Visão, Missão, Valores, Objetivos estratégicos e		
Políticas de Gestão de Pessoas da organização, são bem		
divulgadas e compartilhados por todos os colaboradores.	3,35	1,268
Q31- A área de Gestão de Pessoas atua como parceiro		
estratégico, alinhada aos objetivos e estratégias		
organizacionais e apoio aos clientes internos.	3,45	1,146
Q32- As políticas, programas e práticas de gestão de pessoas		
são coerentes e convergem para o desenvolvimento de uma		
cultura organizacional de alto desempenho, competitividade e		
de valorização das pessoas.	3,50	1,192
Q33 - Os gestores de todos os níveis organizacionais		4 004
participam da elaboração das políticas de gestão de pessoas.	3,30	1,081
Q34- A alta Direção preocupa-se em manter um bom clima		
organizacional e acompanha permanentemente o ambiente	0.00	4 004
organizacional através de pesquisa de clima organizacional.	2,80	1,361
Q35-O OGMO – Órgão Gestor de Mão de Obra interfere nas	0.70	0.070
questões que envolvem as Relações de Trabalho no Porto,	2,70	0,979
Q36–O OGMO – Órgão Gestor de Mão de Obra atua como		
parceiro, no fornecimento de mão de obra qualificada e	0.05	0.075
treinamento.	2,65	0,875
Q37- O OGMO- Órgão Gestor de Mão de Obra atua como		
fiscalizador das questões ligadas Segurança, Meio Ambiente e	2.50	0.000
Saúde.	2,50	0,889
Q38 – A atuação do OGMO- Órgão gestor de Mão de Obra,		
contribui para redirecionar as práticas de Gestão de Pessoas	2.55	0.750
da empresa. Q39 – Os sindicatos interferem nas práticas de gestão de	2,55	0,759
pessoas.	3,05	1,099
Q40 – A empresa avalia suas práticas de gestão de pessoas	3,03	1,033
através de indicadores como: movimentação funcional,		
acidente de trabalho; treinamentos realizados, promoções,		
clima organizacional, demissões, entre outros.	3,30	1,218
omita organizacional, domicocco, ontro outros.	0,00	1,210

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Observa-se neste agrupamento que os resultados das respostas estão muito próximos, mas ainda assim, as questões Q32 e Q31, são as que apresentam resultados acima da média, embora ocupem as 4ª e 5ª posições de maior desvio padrão, respectivamente, considerando que o maior desvio padrão foi obtido na Q34 Na análise observa-se que estas questões têm respostas muito semelhantes e próximas nos seus resultados. A Q32 teve oito respondentes que optaram pela escala 4 (Concordo), e quatro que optaram pela escala 5 (Concordo totalmente). Somadas, elas totalizam 12 e representam 57,14% da amostra. O resultado sugere

que a maioria dos respondentes está confirmando que as políticas, programas e práticas de gestão de pessoas são coerentes e convergem para o desenvolvimento de uma cultura organizacional de alto desempenho, competitividade e de valorização, na empresa. Enquanto que, a questão Q31, 10 respondentes assinalaram a escala 4 (Concordo) e três assinalaram a escala 5 (Concordo totalmente), que somadas totalizam 13 e representam 61,90% da amostra. O que, se pode considerar que a maioria dos respondentes comunga que a área de Gestão de Pessoas atua como parceiro estratégico, alinhada aos objetivos e estratégias organizacionais e apoio aos clientes internos.

As questões Q37 e Q38 são as que apresentam as menores médias. Observa-se que elas têm em comum o quantitativo de respondentes que assinalaram a opção 3 (Indiferente). Este resultado é destoante de todos os outros resultados dos demais agrupamentos, o qual em nenhum apresentou esta opção como uma opção de destaque. A questão Q37 apresentou 12 respostas na escala 3 (Indiferente) o que representa 57,14% da amostra, e a questão Q38, apresentou 14 repostas na escala 3 (Indiferente), representando 66,67% da amostra. Pelo teor das assertivas Q37 - O OGMO- Órgão Gestor de Mão de Obra atua como fiscalizador das questões ligadas Segurança, Meio Ambiente e Saúde e da Q39- Os sindicatos interferem nas práticas de gestão de pessoas, os resultados apresentados sugerem que não há percepção ou concordância dos respondentes quanto à atuação do OGMO assim como, dos sindicatos, de forma significativa, na visão de parceira, na busca de melhores condições aos colaboradores. Quanto ao OGMO, durante o processo de pesquisa veio as se saber que ele atua somente sobre as empresas operadoras portuárias e não sobre as retroportuárias, sendo o caso da Empresa A, em questão.

4.2 Análise Fatorial Exploratória

Após esta etapa, preliminar, da análise, utilizou-se a análise de Alpha de Cronbach sendo este utilizado para avaliação da consistência interna.

De acordo com Malhotra (2006), o *Alpha* de Cronbach, se trata:

Da medida de todos os coeficientes meio-a-meio que resultam das diferentes maneiras de dividir ao meio os itens da escala. Este coeficiente varia de 0 a 1, e um valor de 0,6 ou menos indica confiabilidade insatisfatória da consistência interna. Uma propriedade importante do coeficiente alfa é que seu valor tende a aumentar com o crescer do número de itens na escala. Por isso, o coeficiente alfa pode ser artificialmente – e inadequadamente – inflacionado pela inclusão de vários itens redundantes da escala. (p.277)

4.2.1 Coeficiente Alfa de Cronbach

Conforme proposto para a presente pesquisa, a seguir, apresenta-se a determinação inicial dos Alfas de Cronbach.

Para Hair *et al.* (2005), o Alfa de Cronbach é a medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade.

Verificou-se, preliminarmente, os seguintes Alfa de Cronbach para os dados da amostra e apresentados conforme apontado por Malhotra (2006) nos vários agrupamentos do questionário (Tabela 7)

Tabela 7 - Alfa de Cronbach

Variáveis (agrupamentos)	Alpha de Cronbach
Q1 a Q6 – (movimentação de pessoas)	-0,243
Q7 a Q11 – (Treinamento, educação e desenvolvimento de pessoas)	0,762
Q12 a Q17 – (valorização de pessoas)	0,720
Q18 a Q24 (liderança)	0,923
Q25 a Q29 (ambiente organizacional)	0,878
Q30 a Q40 – (gestão estratégica de pessoas)	0,772

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa antes da 1ª. Rodada da AFE.

Para o primeiro agrupamento de variáveis *Movimentação de pessoas* (Variáveis Q1 a Q6) o Alfa encontrado foi de -0,243 o que além de não satisfazer as condições mínimas (Alfa >= 0,6) apresenta resultados negativos conforme tabela 8.

Tabela 8 - Alfas para o agrupamento "movimentação de pessoas"

Item -Total Statistics

	Scale Mean if	Scale Variance if	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	15,90	4,690	,145	-,500 ^a
Q2	16,95	4,548	,000	-,348 ^a
Q3	16,43	5,957	-,198	-,020 ^a
Q4	17,24	6,690	-,296	,092
Q5	15,43	4,457	,237	-,616 ^a
Q6	17,81	6,162	-,208	-,025 ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Fonte: Dados da pesquisa.

A própria ferramenta SPSS aponta que o valor é negativo devido a uma covariância média negativa entre os itens o que viola os pressupostos do modelo de confiabilidade. Uma correlação média negativa pode sugerir que algumas questões são de reversão.

Uma tentativa foi a utilização de escalas reversas para as variáveis de Q1 a Q6, renomeadas de Q1R a Q6R, para o agrupamento. Após várias tentativas, tirando-se ou repondo-se variáveis continuamos sem os resultados satisfatórios. Decidiu-se, dessa forma, desprezar o agrupamento para as etapas seguintes de análise.

Não foi identificada a causa do resultado, exceto pelo não entendimento da questão pelos funcionários da empresa ou problemas na confecção das assertivas desse agrupamento específico. Os demais agrupamentos apresentam consistência interna.

4.2.2 Análise Fatorial Exploratória

O objetivo da análise fatorial é interpretar a estrutura de um conjunto de dados multivariados a partir da matriz de variâncias-covariancias.

Foi realizada uma 1ª. Rodada para a AFE para as variáveis restantes da pesquisa.

Tabela 9 – Explicação da variância total

		Initial Eigenva	alues	Extraction	Extraction Sums of Squared Loading			
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %		
1	11,792	34,684	34,684	11,792	34,684	34,684		
2	4,524	13,306	47,990	4,524	13,306	47,990		
3	4,030	11,852	59,842	4,030	11,852	59,842		
4	2,734	8,041	67,882	2,734	8,041	67,882		
5	2,380	6,999	74,881	2,380	6,999	74,881		
6	1,858	5,464	80,345	1,858	5,464	80,345		
7	1,317	3,872	84,218	1,317	3,872	84,218		
8	1,130	3,325	87,543	1,130	3,325	87,543		

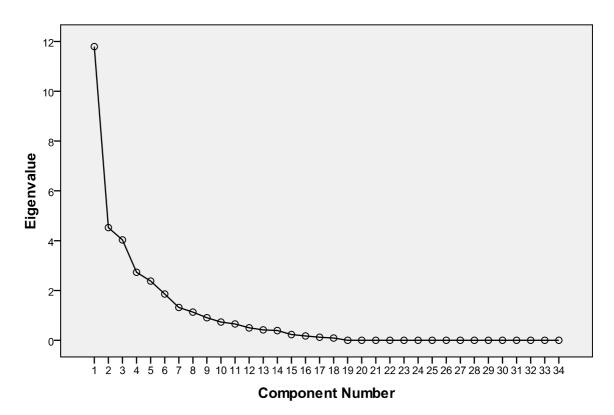
Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Método de extração – Análise de Componentes principais.

A Tabela 9 apresenta que para os oito componentes principais (CP) da análise com auto-valores (*eigenvalues*) > 1 explicam 87,5% da variância dos dados o que é aceitável em Ciências Sociais (>60%).

Gráfico 3 - Scree plot da análise fatorial

Scree Plot



Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 3 reproduz o *scree plot* dos dados da pesquisa. O critério típico para determinar a quantidade de fatores é considerar o número de auto-valores à esquerda, ou seja, dos auto-valores maiores do que 1 (um), o que nesta pesquisa se mostrou válido.

4.2.3. Matrix de components

A tabela 10 apresenta a matriz de componentes rotacionados e apresenta os oito componentes principais (CP) da AFE. Os valores em negrito destacam os itens e seus respectivos CP. Em rodada adicional com 7 CPs obteve-se identicamente

para os dois últimos CP os itens Q15, Q39 e para o último CP o item Q29 mas com poder de explicação da variância total de 84,218% portanto inferior a obtida com os oito CP. Dessa forma a análise prosseguiu com oito CP.

Tabela 10 – Matriz com oito fatores Rotated Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Q9	,816	,243	,103	,110	-,143	-,149	-,031	,282
Q8	,753	,025	-,038	-,235	,392	-,026	-,217	-,054
Q34	,741	,197	,358	,030	,207	,077	,042	,015
Q13	,736	,391	,063	,055	,071	,098	,013	,456
Q20	,734	,359	-,176	,116	,023	,034	,212	-,106
Q21	,709	,578	,046	,163	,023	-,072	-,045	-,052
Q10	,690	,125	-,226	,444	-,023	,163	-,165	,225
Q33	,676	,034	-,042	,316	,381	-,007	,229	-,200
Q31	,573	-,018	-,032	,173	,531	,284	,310	,195
Q32	,543	,446	-,048	,280	,524	,118	-,119	-,139
Q19	,229	,885	-,064	-,094	,062	,159	,148	-,029
Q18	,206	,855	,184	-,039	-,234	-,125	,125	-,027
Q24	,185	,841	-,023	,270	,019	-,109	,126	,145
Q16	-,249	,748	,190	-,309	,320	-,088	-,088	,134
Q22	,374	,712	,028	-,008	,199	,317	-,288	,197
Q23	,506	,675	-,110	,343	,199	,158	-,035	,163
Q17	,504	,610	,073	,261	,122	,023	-,083	,285
Q14	,374	,513	-,394	-,116	,490	,217	-,023	,056
Q38	,083	,106	,955	,009	,044	,022	-,025	-,126
Q36	,057	,058	,942	,117	,050	,003	,025	-,062
Q37	,230	,016	,882	,056	-,166	-,106	,084	,235
Q35	-,345	-,152	,729	-,180	,222	,051	-,072	,115
Q11	,349	-,104	-,619	,550	,166	-,045	-,024	,140
Q40	,077	,006	,026	,918	,033	,044	-,023	,062
Q26	,242	,138	-,041	,793	,211	,446	,061	-,054
Q25	,042	,047	,189	,711	,293	,318	,093	,389
Q30	,041	,302	,218	,150	,799	-,032	,193	,208
Q7	,314	-,120	-,067	,279	,743	,204	-,225	,088
Q12	-,141	-,032	-,094	,181	,198	,904	,117	,081
Q28	,205	,009	,395	,358	-,304	,626	,142	,204
Q27	,285	,311	-,088	,405	,246	,520	,306	,236
Q39	-,169	,034	,031	,232	-,162	,277	,838	-,161
Q15	,231	,097	,031	-,318	,265	,010	,763	,357
Q29	,102	,270	-,022	,276	,210	,241	,043	,792

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 19 iterations.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.3.1 Interpretação da Análise do CP1. Gestão estratégica de pessoas e suas práticas

Pelos dados encontrados, percebe-se que a empresa pratica um sistema de comunicação dos valores da empresa, principalmente, com os novos entrantes através do processo de integração dos novos com os veteranos, mas também, enfrenta dificuldades em administrar expectativas dos colaboradores quando à Plano de Carreiras, em que as pessoas saibam até onde podem chegar e o que precisam fazer pra chegarem lá, ou até por desconhecerem e não perceberem, saibam que não sairão de onde estão e as prováveis saídas seja acomodação e desmotivação, perda de produtividade ou a busca de novas oportunidades de crescimento no mercado. A empresa é percebida como uma empresa que possui valores éticos consolidados a partir do exemplo dos dirigentes (diretoria/sócios fundadores), os quais primam por manter um bom clima de trabalho, o sistema de promoção e recompensas é percebido como resultado da competência dos envolvidos e os gestores procuram administras os conflitos através do diálogo.

Há a percepção também que a parte mais estratégica do negócio está, relativamente, concentrada na alta direção, a qual ainda não tem um plano definido de sucessão – a empresa ainda é dirigida pelos sócios fundadores -, ficando assim, a gestão de pessoas como parceiro estratégico, de alguma forma comprometida nas suas ações de médio e longo prazo, embora exista uma atuação dos gestores na definição das políticas de gestão de pessoas, e estes tenham a percepção da atuação do RH como parceiro estratégico do negócio, bem como existe a participação destes na definição das políticas, programas e práticas de gestão de pessoas, que possam propiciar ao desenvolvimento de uma cultura organizacional de alto desempenho, competitividade e de valorização das pessoas.

Quadro 8 - Associação entre itens e fatores encontrados na AFE (CP1).

Item

- Q9- O conhecimento na empresa é compartilhado através de sistema de informação acessível a todos e através de práticas de trocas de experiências e da integração de novos entrantes com equipes veteranas (2).
- Q8- A empresa adota Plano de Carreiras e todos colaboradores têm conhecimento deste e sabem exatamente o que precisam fazer para serem promovidos. (2)
- Q34- A alta Direção preocupa-se em manter um bom clima organizacional e acompanha permanentemente o ambiente organizacional através de pesquisa de clima organizacional. (6) Q13- As promoções e recompensas são baseadas no desempenho, no esforço e na habilidade dos colaboradores. (3)
- Q20- A relação com as pessoas na empresa é respaldada no respeito e na ética e as lideranças dão bons exemplos dessas práticas. (4)
- Q21- A gestão de conflitos é conduzida pelos líderes através do diálogo e espírito de cooperação entre as pessoas. (4)
- Q10- A empresa preocupa-se com a formação de sucessores e para isso possui programa estruturado de desenvolvimento para novas lideranças. (2)
- Q33 Os gestores de todos os níveis organizacionais participam da elaboração das políticas de gestão de pessoas. (6)
- Q31- A área de Gestão de Pessoas atua como parceiro estratégico, alinhada aos objetivos e estratégias organizacionais e apoio aos clientes internos. (6)
- Q32- As políticas, programas e práticas de gestão de pessoas são coerentes e convergem para o desenvolvimento de uma cultura organizacional de alto desempenho, competitividade e de valorização das pessoas. (6)

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Nota: Entre parênteses os agrupamentos originais

4.2.3.2 Interpretação da Análise do CP2. Estilo de liderança e os efeitos nas práticas de gestão de pessoas

A atuação dos gestores, o modelo de gestão e o estilo de liderança fazem diferença no comportamento dos liderados e nos resultados da empresa.

Na análise desse componente percebe-se que um sistema de gestão mais participativo e um estilo de liderança mais democrático, possibilita o trabalho em equipe, estimulado pelas próprias lideranças. No caso em análise, apesar desse estimulo e apoio, não se percebe uma atuação mais efetiva em programas de gestão de pessoas pelos gestores e a promoção do envolvimento dos liderados nestas questões todos liderados. Parte porque provavelmente, não existam estes programas tão bem estruturados, ou porque não atingiu um nível de maturidade suficiente, mesmo que haja a percepção dos gestores da importância das pessoas para a empresa, onde as caracterizam como ao ativo mais valioso da organização.

Percebe-se ainda, que as ferramentas de gestão disponíveis possam não estar sendo bem aplicadas, como administrar as ausências (absenteísmo), maior

domínio dos processos de gestão de pessoas assim como, a avaliação de desempenho, com o propósito de avaliar para desenvolver as pessoas e propiciar ao crescimento da organização.

Quadro 9 - Associação entre itens e fatores encontrados na AFE (CP2).

Item

- Q19 O sistema de gestão é participativo e o estilo de liderança predominante é o democrático (4)
- Q18- O trabalho em equipe é estimulado pelas lideranças.(4)
- Q24 As lideranças apóiam e participam ativamente dos programas de Gestão de Pessoas, envolvendo seus liderados a participarem (4)
- Q16- O horário da empresa é flexível, pois existe uma relação de confiança e comprometimento entre empregados e empresa com os resultados (3)
- Q22- As lideranças tratam as pessoas como o ativo mais valioso da organização.(4)
- Q23- As lideranças conhecem os processos de gestão de pessoas e utilizam as ferramentas de gestão disponíveis, sendo responsáveis pela gestão dos seus liderados. (4)
- Q17- A empresa administra as ausências (absenteísmo) e procura entender as causas. (3)
- Q14- A avaliação de desempenho tem como objetivo o desenvolvimento dos colaboradores e o crescimento da organização. (3)

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Nota: Entre parênteses os agrupamentos originais

4.2.3.3 Interpretação da Análise do CP3. Parceria sindical com OGMO inexiste e impacto nas práticas de gestão de pessoas

Na realidade da empresa pesquisada, esta não tem parceria com o OGMO, haja vista, que este atua como parceiro somente das empresas operadoras portuárias. E, com os sindicatos das categorias existentes na empresa, não existe uma relação de parceria, segundo informações colhidas junto à representante de RH da empresa, que promovam especialmente treinamento e desenvolvimento dos colaboradores de cada sindicato. Existe uma relação, com alguns, muito mais de conflito de interesses, que de soma de esforços na melhoria das condições dos trabalhadores.

O papel dos sindicatos, além da busca da melhoria salarial dos seus associados e outras condições de trabalho, perpassa também, pela busca do preparo da mão de obra qualificada, o que traz benefícios tanto para o colaborador, quanto para a empresa, que terá um profissional diferenciado no mercado e o pode

acarretar um diferencial competitivo para a empresa. Horas de treinamento superior ao praticado pelo mercado concorrente, pode significar uma gestão de pessoas mais preocupada com a humanização das pessoas que nela trabalham. Os sindicatos podem somar com este propósito, se atuarem como parceiros estratégicos das empresas, em prol do colaborador.

Quadro 10 - Associação entre itens e fatores encontrados na AFE (CP3).

Item

Q38 – A atuação do OGMO- Órgão gestor de Mão de Obra, contribui para redirecionar as práticas de Gestão de Pessoas da empresa. (6)

Q36–O OGMO – Órgão Gestor de Mão de Obra atua como parceiro, no fornecimento de mão de obra qualificada e treinamento. (6)

Q37- O OGMO- Órgão Gestor de Mão de Obra atua como fiscalizador das questões ligadas Segurança, Meio Ambiente e Saúde.(6)

Q35-O OGMO – Órgão Gestor de Mão de Obra interfere nas questões que envolvem as Relações de Trabalho no Porto, (6)

Q11- As horas de treinamentos aplicados pela empresa são superiores às praticadas por empresas do mesmo setor.(2)

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa. **Nota:** Entre parênteses os agrupamentos originais

4.2.3.4 Interpretação da Análise do CP4. A responsabilidade socioambiental da empresa e reflexos internos na gestão de pessoas

Neste componente, não se percebe se há uma preocupação maior da empresa com as questões mais abrangentes da responsabilidade socioambiental, ou pelo menos não há uma percepção dos gestores quanto a esta prática e, se esta existe é de forma ainda incipiente ou não amadurecida. A percepção dos gestores é de uma empresa mais voltada para o ambiente interno, com os processos, indicadores e a relação com seus colaboradores e controles internos de gestão de pessoas. O fato pode estar relacionado à exigências do sistema de qualidade da empresa, a qual submete-se periodicamente às auditorias para renovação da certificação, o qual representa uma condição de sobrevivência e de manutenção de muitos dos seus clientes, que exigem a referida certificação.

Percebe-se que o sistema viabilizou-se muito mais por uma "imposição" de mercado, do que por um processo de conscientização por parte da empresa, quanto

a estas questões, o que quer dizer, que ela possa ainda não ter atingido este estágio de conscientização ou mesmo que o tenha, o momento atual não ofereça condições favoráveis a desenvolver ações mais agressivas nesta direção, especialmente as ações voltadas ao ambiente externo e à questões socioambientais e de maior visibilidade, que evidenciem esta consciência da empresa quanto a estas questões.

.

Quadro 11 - Associação entre itens e fatores encontrados na AFE (CP4).

Item

Q40 – A empresa avalia suas práticas de gestão de pessoas através de indicadores como: movimentação funcional, acidente de trabalho; treinamentos realizados, promoções, clima organizacional, demissões, entre outros. (6)

Q26- Os colaboradores são estimulados a participarem de programas como voluntários. (5)

Q25- A empresa preocupa-se com as questões socioambientais e tem programas voltados para estas questões. (5)

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa. **Nota:** Entre parênteses os agrupamentos originais

4.2.3.5. Interpretação da Análise do CP5. A relação entre as políticas de gestão de pessoas e as práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas

Neste componente percebe-se que as políticas e as práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas têm uma relação direta com os objetivos estratégicos da área de gestão de pessoas, que por sua vez coaduna com os objetivos organizacionais, a partir da definição da visão e da missão da empresa. Treinar e desenvolver os colaboradores nas habilidades necessárias ao negócio, de forma a prepará-los para o momento futuro da empresa e garantir a competitividade e sustentabilidade do negocio. Percebe-se que estas são divulgadas e compartilhadas na empresa de forma a obter o comprometimento e engajamento de todos.

Quadro 12 - Associação entre itens e fatores encontrados na AFE (CP5).

Item

Q30- A Visão, Missão, Valores, Objetivos estratégicos e Políticas de Gestão de Pessoas da organização, são bem divulgadas e compartilhados por todos os colaboradores. (6)

Q7- A empresa investe em treinamento e desenvolvimento de pessoas permanentemente, valorizando a importância da educação corporativa para sua sustentabilidade. (2)

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa. Nota: Entre parênteses os agrupamentos originais

4.2.3.6 Interpretação da Análise do CP6. A gestão de pessoas como um diferencial competitivo

Neste componente, percebe-se que a empresa tem preocupações em manter sua mão de obra e procura manter níveis salariais e de benéficos em conformidade com o mercado, ou além deste. Alia-se a isso, a empresa gozar de uma boa imagem no mercado, e um dos aspectos pode estar relacionado ao histórico da empresa no mercado, a forma simples de atuar, o estilo empreendedor dos fundadores e as suas evoluções quanto às práticas de gestão de pessoas, além de pautar sua gestão na valorização das pessoas e nas ações transparentes e de compromisso com suas responsabilidades. Os gestores percebem tudo isso, como um diferencial competitivo diante dos concorrentes e uma condição de sobrevivência para uma empresa de prestação de serviços como esta.

Quadro 13 - Associação entre itens e fatores encontrados na AFE (CP6).

Item

Q12- O sistema de remuneração praticado pela empresa está em conformidade com os praticado pelo mercado. (3)

Q28- A empresa tem uma boa imagem diante do mercado, especialmente pela valorização das pessoas e suas boas práticas de Gestão de Pessoas- (5)

Q27- A empresa dá exemplo de responsabilidade e valorização do ser humano, praticando ações transparentes e vínculos com seu público interno. (5)

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa. **Nota:** Entre parênteses os agrupamentos originais

4.2.3.7 Interpretação da Análise do CP7. Relação dos sindicatos com a empresa em prol dos colaboradores

Neste penúltimo componente, não se percebe atuação efetiva dos sindicatos ou o quanto estes possam contribuir ou interferir nas práticas de gestão da empresa. A relação com a empresa fica muito mais atrelada aos momentos de negociação para acordo coletivo de trabalho. Não fica percebido se há participação desses, em negociações de participação dos empregados nos resultados/lucros da empresa ou mesmo se a empresa o pratica.

Quadro 14 - Associação entre itens e fatores encontrados na AFE (CP7).

Item

Q39 – Os sindicatos interferem nas práticas de gestão de pessoas. (6)

Q15- A empresa possui um Sistema de Participação nos Resultados/Lucros do qual todos os empregados tem conhecimento prévio dos critérios de ganhos. (3)

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa. **Nota**: Entre parênteses os agrupamentos originais

4.2.3.8 Interpretação da Análise do CP8. As mudanças no ambiente externos influenciam nas práticas de gestão

E, finalmente, para o CP8, embora não haja uma maior percepção dos gestores quanto às mudanças que ocorrem no ambiente externo e das influências dessa no ambiente interno da empresa, percebe-se que a empresa vem sendo impactada por estas mudanças. Os gestores podem não estar observando as mudanças, por estarem há tempos na empresa e não sentirem tanto o impacto das mudanças que vem ocorrendo e dos movimentos que estão correndo no ambiente da empresa.

91

Quadro 15 - Associação entre itens e fatores encontrados na AFE (CP8).

Item

Q29- As mudanças que ocorrem no ambiente externo contribuem para redirecionar nova práticas de gestão de pessoas. (5)

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa. **Nota:** Entre parênteses os agrupamentos originais

4.2.4 Limitação do Método

Como a realização da AFE resultou em uma matriz definida não-positiva (nonpositive definite matrices – NDP) não foi possível obter os valores de KMO (Kaiser-Meier-Olkin) assim como, o teste de esfericidade de Bartlett, bem como a correlação anti-imagem. Isso resulta de que em AFE há uma exclusão por "Listwise" onde pode-se, por exemplo, deixá-lo com mais variáveis do que casos acumulados. Outro evento que poderia ocorrer são os auto-valores negativos (eingevalues), que podem estar presentes nessas situações, conforme Wothke (1993).

A exemplo de Claro *et al* (2010) a análise fatorial realizada sugere a aplicação de questionário reformulado com um número menor de constructos. Sugerimos, dessa forma, a aplicação de novos questionários (reformulados) antes de trabalharse com amostras maiores de forma a confirmar ou corrigir os resultados obtidos nesta análise exploratória.

4.3 Análise Qualitativa

A seguir (Gráfico 4), será feita análise da seguinte assertiva:

Questão A.1. "Na sua concepção, quais as três melhores práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa? Comente-as".

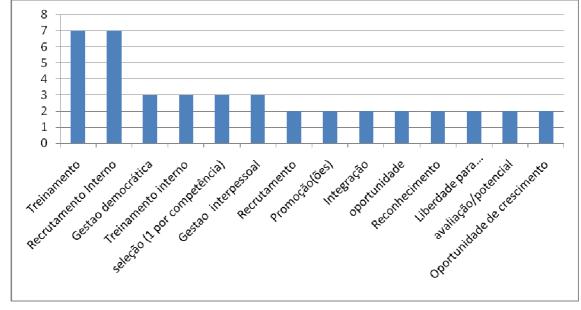


Gráfico 4 - Melhores Práticas de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Pelos dados apurados (Gráfico 4), as práticas que foram mais freqüentes, com sete ocorrências pelos respondentes foram treinamento e recrutamento interno, tomando a primeira posição entre as demais práticas. Juntamente, numa proporção menor, destaca-se gestão democrática, treinamento interno, seleção, gestão interpessoal e ainda, em menor escala, recrutamento, entendido como externo, promoções, integração, oportunidade, reconhecimento, liberdade para aprender/criação, avaliação/potencial e oportunidade de crescimento. Este conjunto de práticas foram as que mais se evidenciaram como relevantes, pela freqüência com que aparecem no tratamento dos dados.

A seguir (Gráfico 5), será apresentada a análise da seguinte assertiva:

Questão A.2. "Identifique e comente sobre as práticas de Gestão de Pessoas, que na sua concepção, necessitam de melhoria na empresa (no máximo três)".

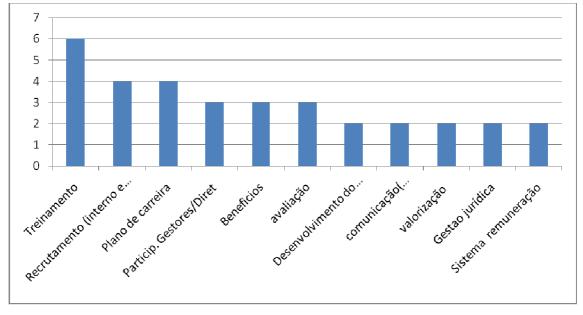


Gráfico 5 - Melhorias e as Práticas de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Entre as práticas que mais necessitam de melhoria na empresa, na percepção dos respondentes, destaca-se (Gráfico 4), na primeira posição, o treinamento e na seqüência, as práticas de recrutamento (interno e externo) e plano de carreira. Têm-se ainda, em menor escala, as práticas participação dos gestores e diretoria, os benefícios, avaliação, desenvolvimento, comunicação, valorização, gestão jurídica e sistema de remuneração.

Percebe-se que, embora a prática treinamento esteja evidenciada como uma das melhores práticas da empresa, esta precisa ser melhorada, bem como o recrutamento (interno e externo), que igualmente foi apontada como uma das melhores práticas da empresa na questão A.1, o que pode evidenciar que mesmo sendo percebida como uma das melhores práticas da empresa, esta ainda precisa de melhorias.

Aspectos relacionados ao sistema de remuneração, valorização das pessoas, plano de carreira estão bem presentes, quando são trazidos como praticas a serem melhoradas. São aspectos tangíveis como benefícios, mas também aspectos intangíveis, como melhor participação dos gestores e diretoria, a avaliação dos colaboradores, desenvolvimento dos colaboradores, comunicação, avaliação, gestão jurídica, que apontam que as pessoas têm necessidades além das materiais e que as empresas, precisam responder a estas necessidades também.

O Gráfico 6, adiante, demonstra a análise da seguinte assertiva:

Questão A.3. "Nos últimos cinco anos, houve mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas da empresa? Em caso afirmativo, identifique-as e comente-as (no máximo três)".

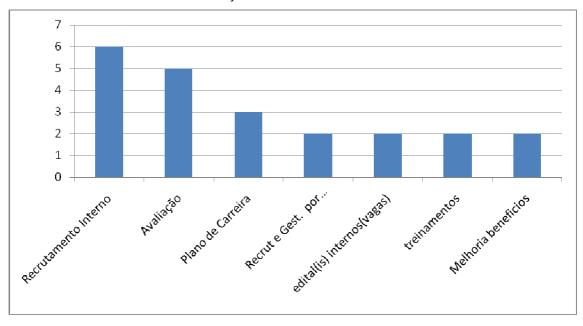


Gráfico 6 - Mudanças e as Práticas de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Na percepção dos respondentes, quando a identificar se houveram mudanças nas práticas de gestão de pessoas nos últimos cinco anos, estes percebem que sim, e a prática que mais se destaca é a de recrutamento interno (Gráfico 6), o que se pode inferir que a empresa tem procurado, em um processo evolutivo, valorizar os colaboradores existentes no seu quadro. Destaca-se também, em posição bem próxima a esta, a sistemática de avaliação, muito mais próxima, da avaliação por desempenho, a qual está em processo de desenvolvimento e implantação na empresa objeto desta pesquisa. Mencionam também, a tentativa de implantação do plano de carreiras, o que dá a entender, que este existe, mas, não ainda, da forma pretendida e carece de melhorias. Ressaltam também, como uma mudança positiva, o fato da empresa, no processo de recrutamento interno, divulgar as vagas/ cargos existentes, via "editais" internos, dando a oportunidade dos interessados participarem do processo seletivo. Uma prática chama atenção, que é o treinamento. Embora esta, esteja entre as que mais sofreram mudanças nos últimos cinco anos,

aparece em uma posição de menos evidencia, contrapondo-se ao que fora percebido nas questões Q.4.2.1 e Q.4.2.2, nas quais, o treinamento assume a primeira posição, tanto quanto as melhores praticas praticadas pela empresa, tanto quanto às práticas que carecem de melhorias.

Os benefícios oferecidos, também sofreram melhorias, mas ainda estão entre as práticas apontadas como melhorias a serem alcançadas pela empresa, conforme questão A.3, gráfico 6.

Na Gráfico 7, a seguir, será demonstrada a análise da seguinte assertiva: **Questão A.4.** "Que fatores externos são percebidos como motivadores de mudanças nas políticas e práticas de gestão de pessoa da empresa"?

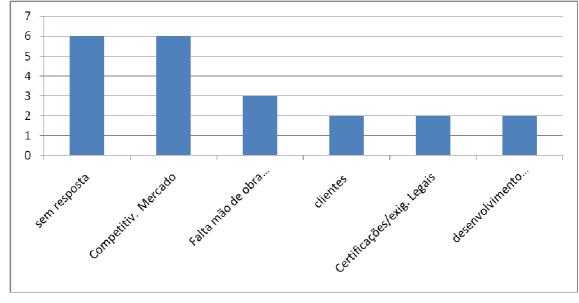


Gráfico 7 - Fatores externos na Gestão de pessoas

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Entre os fatores externos motivadores de mudanças nas políticas e práticas de gestão de pessoas da empresa, assumem a primeira posição (Gráfico 7), os sem resposta, juntamente com os aspectos relacionados ao mercado/competividade. Para os respondentes, no caso das respostas negativas, não há percepção de que os fatores externos possam impactar ou influenciar no comportamento da empresa, levando-a a evoluir em suas práticas de gestão, ou, estes não percebem que este fator seja relevante na realidade da empresa, ou ainda, não estão atentos a estas

mudanças. Este dado chama muito a atenção, pelo fato de que igualmente outro grupo de respondentes mencionam o mercado competitivo como o fator que provoca mudanças nas práticas da empresa. Assim, o dado pode revelar que dentre os gestores, existem alguns que não estão antenados à realidade do mercado, aos fatores externos, que geram impacto sobre o negócio em que atuam, especialmente no relacionado à gestão de pessoas. E leva-nos a questionar se a empresa está bem posicionada estrategicamente e se este posicionamento é bem divulgado e trabalhado internamente. São mencionados também que um fator de influencia do mercado, seja a falta de mão de obra especializada e também as exigências dos clientes, especialmente os que são certificados em padrão ISO, que culminam por mudanças na atuação da gestão de pessoas da empresa com o fito de atender a estas solicitações/exigências. Neste mesmo contexto, os aspectos relacionados à certificação da empresa em ISO, sistemas SASSMAQ, e as exigências das certificações, bem como as exigências legais do Ministério do Trabalho, fazem com que a empresa, movimente-se, por este conjunto de forças externas, a melhorar ou modificar suas práticas de gestão de pessoas.

A seguir (Gráfico 8), será apresentada a análise da seguinte assertiva **Questão A.5**. "Expresse sua opinião sobre o valor das pessoas (colaboradores)

para a empresa".

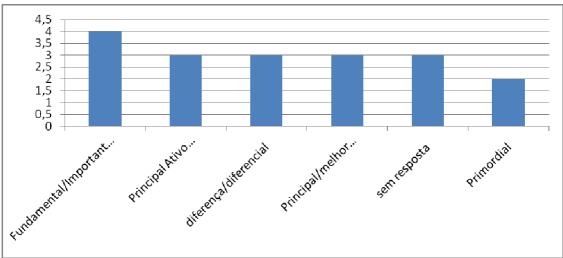


Gráfico 8 - Valor das pessoas para a empresa

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Sobre a percepção do valor das pessoas para a empresa (Gráfico 8), a maioria dos respondentes destaca que é de fundamental importância para a empresa, a qual sem estes, não consegue oferecer melhor os seus serviços. Respondem também que as pessoas, são o principal ativo/patrimônio que a empresa possui. Apontam ainda, as pessoas fazem a diferença e portanto, representam um diferencial competitivo para a empresa. Chama a atenção, que três respondentes, não responderam a esta assertiva, ou seja, não opinaram sobre o valor que tem as pessoas para a empresa. Como não saber, como gestores de pessoas que são e como responsáveis por esta gestão? Ficamos com hipóteses de que possam não haver entendido o enunciado da questão, ou, que estes não percebam as pessoas como um valor, o ativo mais importante para a empresa, não sendo relevante na gestão. Outros responderam que as pessoas têm um valor primordial para a empresa.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as práticas de gestão de pessoas derivadas da estratégia empresarial na empresa A, operadora retroportuária e de logística que atua no Porto de Santos. Os portos sempre foram de fundamental importância para o desenvolvimento econômico e social de uma região. Nos tempos atuais, de economia globalizada, essa importância se acentua mais ainda.

Por conta dessas condições, o Porto de Santos, não foge à regra e precisou buscar modernizar-se como forma de dar resposta às necessidades presentes. E ainda tem muito a ser modernizado e requer um elevado volume de investimentos, para poder continuar atendendo ás demandas oriundas da economia globalizada e das constantes interações comerciais, que demandam por mais sofisticação nas soluções de logísticas.

Portanto, o problema apresenta-se em buscar compreender como a empresa A tem absorvido na sua gestão de pessoas, as mudanças do ambiente externo? Qual a percepção dos gestores da empresa com relação às práticas de gestão de pessoas? E, quais as práticas de gestão de pessoas que essa empresa reconhece como relevante para a sustentação do seu negócio?

A partir dos objetivos propostos, do problema apresentado e dos estudos de campo realizados é possível tecer as considerações que faremos adiante.

O estudo foi realizado em uma Empresa A, com atuação na área retroportuária que oferece serviços de logística ao porto de Santos, mas também outros serviços não utilizados pelo Porto, ou seja, atendem a outros clientes. Buscamos compreender como são suas práticas de gestão e podemos observar que esta empresa tem empreendido esforços para a profissionalização dos seus processos e práticas de gestão de pessoas e também que está em busca de maior profissionalização para garantir-se no mercado cada vez mais competitivo. Ela tem investido em tecnologia e em gestão da qualidade, sendo empresa certificada ISO, embora, muito dessa evolução deu-se por exigência dos clientes, faltando ainda um processo de maior conscientização das pessoas, que a busca da melhoria dos serviços e do desempenho da empresa é por uma condição de sobreviver e se desenvolver, enquanto negócio. Muitas outras situações são apontadas que

requerem esta maior profissionalização da empresa, maior preparo das pessoas para o momento futuro da empresa. Parece que o ponto crucial é a definição do processo sucessório da empresa e dos caminhos que ela irá seguir para poder sinalizar ao publico interno, seus colaboradores, as perspectivas e levantar as expectativas destes, com relação à melhoria dos seus desempenhos, considerando que as abordagens teóricas contemporâneas sobre o tema, consideram as pessoas como ao ativo mais valioso das organizações, que estas detêm o conhecimento, que fazem a diferença e que é fator de diferencial competitivo para as empresas, pois agregam valor aos seus resultados.

A gestão de pessoas vem se apresentando como um desafio à gestão das empresas, as quais precisam aliar seus objetivos aos objetivos das pessoas que a compõem, buscam seus resultados tangíveis com os intangíveis. Buscam resultados econômicos e financeiros e também a satisfação dos colaboradores.

Na pesquisa, os resultados sugerem que a empresa A, sendo uma empresa 100% familiar e a direção atual ainda ser os sócios fundadores, ela tem a herança cultural desses fundadores, e o reflexo disso, pode ser percebido, na credibilidade nos valores éticos e morais destes, na confiança nesses valores, ressaltados pela a maioria dos respondentes. Agregado pelo valor da imagem que esta tem no mercado, por conta desses valores. Na verdade, pelo conhecimento que tem das pessoas e pela forma de atuação dos dirigentes fundadores. Por outro lado, esta condição, também acarreta menor grau de profissionalização, menos autonomia dos gestores nas tomadas de decisão, pouca participação da Diretoria em assunto de recursos humanos, assim como a perspectiva de futuro da organização e dos profissionais que a fazem.

Ressalta-se o quanto à empresa tem melhorado seu processo de recrutamento, especialmente o recrutamento interno, que teve destaque como umas das melhores práticas da empresa, assim como o processo de treinamento, mas mesmo assim, nesta prática percebe-se que existem carências, pois foi apontada entre as práticas que precisam de melhoria na empresa. Percebe-se também que o treinamento e desenvolvimento de pessoas é percebido como o instrumento e aliado primeiro, para alcance dos objetivos da empresa, juntamente com reconhecer que as pessoas são ao ativo mais valioso para a empresa.

Com relação à percepção dos gestores na relação empresa e ambiente, existe uma distância, entre relacionar ambiente externo e impacto no ambiente

interno, o pode sugeri necessidades de treinamento do quadro de gestores, em assuntos, por exemplo, relacionados ao mercado, planejamento estratégico, estratégia, liderança, entre outros, que favoreçam desenvolver a visão total/holística do negócio e do ambiente externo. Embora se possa ressaltar que a relação entre gestores/lideres e liderados, são apontadas como uma relação mais para democrática e participativo, favorecendo o diálogo e a resolução dos conflitos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas.** In. Coletânea – PROGEP – Programa de estudos em Gestão de Pessoas – As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

_____. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. de. **Administração contemporânea:** perspectivas e estratégias. São Paulo: Atlas, 1999.

ANSOFF I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1991.

ANTHONY, W. P.; PERREWÉ, P. L.; KACMAR, K. M. Strategic resource management. Harcourt Barce & Company, 1996.

ANTUNES, M. T. P.; CESAR, A. M, R. V. C.; SUZUKI, E. K. A controladoria na gestão do capital humano: um fator de competitividade empresarial. **Anais** do Congresso de Contabilidade e Controladoria, FEA/USP, São Paulo, 2006.

ARANHA, F.; ZAMBALDI, F. **Análise fatorial em administração**. São Paulo: Atlas:CENGAGE Learning. 2008.

BEATTY, R. E.; BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. **Scorecard para recursos humanos.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D.. **Gestão estratégica de pessoas com Scorecard:** interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada— IPEA. **Comunicados do IPEA nº 48** – série Eixos do Desenvolvimento Nacional- maio/2010.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Pres. 1962.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional:** motivação e liderança., São Paulo: Atlas, 1997.

DEMO, G. F. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n.5, p 57. set/out. 2010. CLUB OF ROME. Disponível em: http://www.clubofrome.org. Acesso: 10 dez. 2008

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

- DUTRA, J. S. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In:______. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.
- FIELD, A. **Descobrindo a estatística usando o SPSS.** Porto Alegre: Bookman. 2009.
- FISCHER, A. L. A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo: Tese de Doutoramento FEA-USP,1998.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de Pessoas. In: FLEURY, M.T. L.(org.) (2002). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente.
- FITZ-ENZ, J. El valor anádido por la dirección de recursos humanos: uma nueva estratégia para los 90. Ediciones Deusto, Bilbao, Espana, 1994.
- _____. Retorno do investimento em capital humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FLEURY, M. T. L.. Aprendendo a mudar aprendendo a aprender. **Revista de Administração**, São Paulo v.30, n. 3, julho/setembro 1995.
- FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. dos R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora. Gente, 2002.
- FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo:** técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.
- GOMES, J. C.; JUNQUEIRA, L. A. Cultura e Transformação do Trabalho no Porto de Santos. **RAP** —ISSN0034-7612. Rio de Janeiro 42(6):1095-1119, nov./dez. 2008
- GONÇALVES, A.; NUNES, L. A. de P. **O grande porto:** a modernização do Porto de Santos. Santos -São Paulo: Realejo Edições, 2008.
- GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GUERREIRO, R. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. São Paulo: Tese de Doutoramento em Contabilidade, FEA/USP, 1989.
- HAIR JR, J.F. et al. Análise multivariada de dados. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro.** Estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã. Editora Campus, 1995.

HERZBERG, Frederick. Work and the nature of man. New York: Word Publishing, 1966.

JOÃO, B. do N. Das Competências essenciais às estratégias baseadas no conhecimento. **Encontro da ANPAD, XXV**, 2001, Campinas/SP. **Anais.** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. CR-ROM.

JUNQUEIRA, L. A. P; CANDIDO, T. H. Influência da cultura organizacional na gestão e compartilhamento do conhecimento. **Gesta**, v. 2, n. 1, jan.-mar./2006, p. 5-24.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997

KOCHAN, T., BATT, R.,; DYER, R., International human resource studies: A framework for future research. In D. Lewin, O. Mitchell, & P. Scheller (Eds.), **Research frontiers in industrial relations and human resources** (pp. 309–337). Madison, WI: Industrial Relations Research Association. 1992.

LEGGE, K. **Human resource management**: rethorics and realities. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, England: MacMillan Business, 1995.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos, do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 3ª ed. 2000.

_____. **Gestão de pessoas em empresa inovadoras**. São Paulo: Editora Futura, 2005.

MENDES, N. M. D. **Relacionamento interpessoal:** um estudo de caso junto as organizações de economia de comunhão. Dissertação de mestrado. João Pessoa: UFPB, 2003.

MILES, M.; HUBERMAN, A. **Qualitative data analysis**: a sourcebook of new methods. Newbury Park: Sage Publications. 1984.

MUSSAK, E. **Gestão humanista de pessoas**: o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MIASHIRO, C. M. Implantação do balanço social e as informações evidenciadas em uma instituição de saúde sem fins lucrativos: o caso da Santa Casa da Misericórdia de Santos. Dissertação de Mestrado. Unisantos, 2007.

- NÓBREGA, F. A.; SÁ, M. A. D. Práticas de recursos humanos e sua influência na valorização humana no trabalho: realidade ou apenas discurso? **Enanpad 2010**, Rio de Janeiro. p.3, 25 a 29 de setembro 2010.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PEREIRA, M. F. A gestão do comportamental em busca do comportamento holístico. In: ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 02-28.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise da industria e concorrência. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1991.
- ROCHA, T. G. **Gestão estratégica de pessoas:** estudo de caso de uma empresa de alimentação. Dissertação Mestrado. Unisantos, 2008.
- SÁ, M. A. D. de. Facteurs culturels et organisationnels de l'implication dans l'interprise. Rouen: Université de Rouen, 1997. Tese de doutorado
- SANT'ANNA, A. de S. Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. Belo Horizonte: UFMG, 2002, p. 366. Tese de doutorado.
- TINOCO, J. E. P. Contribuição ao estudo da contabilidade estratégica de recursos humanos. Tese de Doutorado, São Paulo, FEA/USP, 1996.
- ____. Balanço social e o relatório da sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2010.
- TINOCO, J. E. P. *et al.* Contabilidade estratégica de recursos humanos: no contexto da gestão do conhecimento. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 2, p. 34 55, abril/junho 2007.
- _____. Influência dos Valores Individuais no desempenho empresarial: um estudo usando o inventário de valores de Schwartz . **XIII SEMEAD Seminários em Administração**.São Paulo, FEA/USP, setembro/2010. ISSN 217713866.
- ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos. São Paulo: Futura, 1998.
- . Recursos humanos estratégicos. São Paulo: Futura, 2000.
- VASCONCELOS, A. F. **Felicidade no ambiente de trabalho**: exame e proposição de algumas variáveis críticas. REAd Edição 37 Vol. 10 No. 1, jan-fev 2004.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas 2008.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. São Paulo: RAE - **Revista de Administração de Organizações**/FGV/EAESP. v. 41, n. 2, Abr./Jun. 2001, p. 20-30.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre. Bookman, 2005.

WOTHKE, W. Nonpositive definite marices in structural modeling. In: BOLLEN, K.A.; LONG, J.S. (Org.) **Testing structural equation models**. Newbury Park: Sage. 1993.

SÍTIOS CONSULTADOS

www.abttc.org.br www.codesp.com.br www.cni.org.br www.portodesantos.com.br www.anpad.org.br www.fassina.com.br www.unisantos.com.br

APÊNDICES

A- Modelo de Carta aos Gestores da Empresa A

Tema da Pesquisa - As Práticas de Gestão de Pessoas: um estudo de empresa operadora logística retroportuária do Porto de Santos

Mestranda: Margareth Fernandes e Fernandes

Prezado Gestor,

Este questionário destina-se à obtenção de dados para subsidiar a pesquisa da dissertação de mestrado em Gestão de Negócios do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Católica de Santos- UNISANTOS.

A pesquisa possui caráter científico e não comercial. As informações prestadas são absolutamente sigilosas.

O objetivo deste questionário é identificar as práticas de gestão de pessoas adotadas pela sua empresa.

Caso deseje receber um resumo dos resultados, preencha o campo disponível ao final questionário para esta finalidade.

Importante: Em cada uma das questões apresentadas será verificada a percepção do respondente quanto às práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa. Favor responder a todas as questões. Elas são importantes para o resultado do trabalho.

Parte I- Nas assertivas de múltipla escolha o respondente deverá assinalar com um (X) somente uma das cinco opções apresentadas, em uma escala que vai de Discordo totalmente a Concordo totalmente. Os significados das opções são:

- a) Discordo totalmente: não é realidade na empresa;
- b) Discordo: raramente acontece
- c) Indiferente: não tem opinião, não conhece ou não percebe a prática.
- d) Concordo: raramente acontece
- e) Concordo totalmente: é realidade na empresa

Parte II- Nas cinco questões abertas o respondente é livre para dissertar sua opinião, embora de forma sucinta.

Tempo de resposta estimado: 20 minutos.

Agradeço pela sua atenção e valiosa colaboração.

Atenciosamente,

Margareth Fernandes e Fernandes

B - Questionário de Pesquisa

Parte I – Assertivas (múltipla escolha)

I- Movimentação de Pessoas	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·				
,	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1- Na contratação de colaboradores					
(recrutamento), as vagas e os requisitos					
para preenchimento destas, são					
amplamente divulgados na empresa.					
2- As vagas externas, são preenchidas,					
prioritariamente, por profissionais					
indicados pelos próprios colaboradores,					
seja familiar, amigos ou outros. 3 – O recrutamento é feito através de					
técnicas inovadoras e orientadas à					
busca das competências necessárias					
ao negócio					
4- A rotatividade na empresa é muito					
baixa.					
5- A seleção dos candidatos é feita					
juntamente entre Recursos Humanos-					
Rh e o gestor/líder da área, através de					
análise de currículos, testes					
psicológicos e entrevistas, entre outras.					
6- O que mais atrai e retém os					
candidatos a trabalhar na empresa, é o					
sistema de remuneração e a política de					
benefícios.					
II- Treinamento, Educação e Deser	Discordo	Discordo	S Indiferente	Concordo	Concordo
	totalmente	Discordo	manerente	Concordo	totalmente
7- A empresa investe em treinamento e					
desenvolvimento de pessoas					
permanentemente, valorizando a					
importância da educação corporativa					
para sua sustentabilidade.					
8- A empresa adota Plano de Carreiras e					
todos colaboradores têm conhecimento					
deste e sabem exatamente o que					
precisam fazer para serem promovidos.					
9- O conhecimento na empresa é					
compartilhado através de sistema de					
informação acessível a todos e através de práticas de trocas de experiências e					
da integração de novos entrantes com					
equipes veteranas.					
10- A empresa preocupa-se com a					
formação de sucessores e para isso					
possui programa estruturado de					
desenvolvimento para novas lideranças.					
11- As horas de treinamentos aplicados					
pela empresa são superiores às					
praticadas por empresas do mesmo					
setor.		<u></u>			
III- Valorização de Pessoas					
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
12- O sistema de remuneração praticado					

pela empresa está em conformidade com					
os praticado pelo mercado.					
13- As promoções e recompensas são					
baseadas no desempenho, no esforço e					
na habilidade dos colaboradores.					
14- A avaliação de desempenho tem					
como objetivo o desenvolvimento dos colaboradores e o crescimento da					
colaboradores e o crescimento da organização.					
15- A empresa possui um Sistema de					
Participação nos Resultados/Lucros do					
qual todos os empregados tem					
conhecimento prévio dos critérios de					
ganhos.					
16- O horário da empresa é flexível, pois					
existe uma relação de confiança e					
comprometimento entre empregados e					
empresa com os resultados.					
17- A empresa administra as ausências					
(absenteísmo) e procura entender as					
causas.					
IV- Liderança					
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
18- O trabalho em equipe é estimulado					
pelas lideranças.					
19 - O sistema de gestão é participativo e					
o estilo de liderança predominante é o					
democrático					
20- A relação com as pessoas na					
empresa é respaldada no respeito e na					
ética e as lideranças dão bons exemplos					
dessas práticas. 21- A gestão de conflitos é conduzida					
pelos líderes através do diálogo e espírito					
de cooperação entre as pessoas.					
22- As lideranças tratam as pessoas					
como o ativo mais valioso da					
organização.					
23- As lideranças conhecem os					
processos de gestão de pessoas e					
utilizam as ferramentas de gestão					
disponíveis, sendo responsáveis pela					
gestão dos seus liderados.					
24 - As lideranças apóiam e participam					
ativamente dos programas de Gestão de					
Pessoas, envolvendo seus liderados a					
participarem					
V- Ambiente Organizacional	Discordo	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo
	totalmente	Discordo	manerente	Concordo	totalmente
25- A empresa preocupa-se com as					
questões socioambientais e tem					
programas voltados para estas questões.					
26- Os colaboradores são estimulados a					
participarem de programas como					
participarem de programas como voluntários.					
participarem de programas como voluntários. 27- A empresa dá exemplo de					
participarem de programas como voluntários.					

e vínculos com seu público interno.					
28- A empresa tem uma boa imagem					
diante do mercado, especialmente pela					
valorização das pessoas e suas boas					
práticas de Gestão de Pessoas					
29- As mudanças que ocorrem no					
ambiente externo contribuem para					
redirecionar nova práticas de gestão de					
pessoas.					
VI – Gestão Estratégica de Pessoas					
Ti Occide Letrategica de l'occide	Discordo	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo
	totalmente				totalmente
30- A Visão, Missão, Valores, Objetivos					
estratégicos e Políticas de Gestão de					
Pessoas da organização, são bem					
divulgadas e compartilhados por todos					
os colaboradores.					
31- A área de Gestão de Pessoas atua					
como parceiro estratégico, alinhada aos					
objetivos e estratégias organizacionais e					
apoio aos clientes internos.					
32- As políticas, programas e práticas de					
gestão de pessoas são coerentes e					
convergem para o desenvolvimento de					
uma cultura organizacional de alto					
desempenho, competitividade e de					
valorização das pessoas.					
33 - Os gestores de todos os níveis					
organizacionais participam da elaboração					
das políticas de gestão de pessoas.					
34- A alta Direção preocupa-se em					
manter um bom clima organizacional e					
acompanha permanentemente o					
ambiente organizacional através de					
pesquisa de clima organizacional.					
35-O OGMO – Órgão Gestor de Mão de					
Obra interfere nas questões que					
envolvem as Relações de Trabalho no					
Porto,					
36–O OGMO – Órgão Gestor de Mão de					
Obra atua como parceiro, no					
fornecimento de mão de obra qualificada					
e treinamento.					
37- O OGMO- Órgão Gestor de Mão de					
Obra atua como fiscalizador das					
questões ligadas Segurança, Meio					
Ambiente e Saúde.					
38 – A atuação do OGMO- Órgão gestor					
de Mão de Obra, contribui para					
redirecionar as práticas de Gestão de					
Pessoas da empresa.					
39 – Os sindicatos interferem nas					
práticas de gestão de pessoas.					
40 – A empresa avalia suas práticas de					
gestão de pessoas através de					
indicadores como: movimentação					
funcional, acidente de trabalho;					
treinamentos realizados, promoções,					
clima organizacional, demissões, entre					
outros.					
	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	·	·	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	·

PARTE II – Questões abertas (resposta livre do respondente)

	Na sua concepção, quais as três melhores práticas de gestão de as pela empresa?
	Identifique as práticas de Gestão de Pessoas, que na sua essitam de melhoria na empresa (no máximo três).
	los últimos cinco anos, houve mudanças nas práticas de Gestão de oresa? Em caso afirmativo, identifique- as (no máximo três)
	ue fatores externos são percebidos como motivadores de mudanças ráticas de gestão de pessoa da empresa? (No máximo três)
Questão 2.5. E empresa.	Em sua opinião qual o valor das pessoas (colaboradores) para a

Deseja receber relatório final da pesquisa?
() sim () não
Identificação
•
Cargo: () Supervisão/Coordenação () Gerência () Direção
Sexo: () Masculino () Feminino
Tempo de Empresa: () Até cinco anos () Mais de Cinco anos
Obrigada!