

Alinhamento entre Estratégias de Negócio e de Gestão de Pessoas: um Caso na Indústria Química Brasileira

Eliane Maria Pires Giavina Bianchi^a, Lindolfo Galvão de Albuquerque^b

^a Doutoranda e mestre em Administração, com ênfase em Gestão de Pessoas pela FEA/USP (Faculdade de Economia, Administração e contabilidade da Universidade de São Paulo).

eliane.pires.bianchi@terra.com.br

^b Doutor e mestre em administração, professor titular e coordenador do PPGA da FEA/USP

lgdalbuq@usp.br

Palavras-chave:

Gestão Estratégica
de Pessoas, Recursos
Humanos Estratégicos,
Alinhamento
Organizacional.

Resumo Este artigo tem como objetivo analisar o alinhamento entre estratégia de negócio e a estratégia de gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva. A gestão das pessoas tornou-se um desafio estratégico de muitas organizações, na atualidade, em decorrência das mudanças que acontecem no cenário competitivo. Trabalhos acadêmicos que estudam gestão de pessoas utilizam as abordagens universalista, contingencial ou configuracional, além de relacionar as estratégias de gestão de pessoas a outras abordagens teóricas. Uma revisão de alguns desses estudos suporta o presente trabalho. A pesquisa foi um estudo de caso exploratório, realizado na Oxiteno, empresa química brasileira. Os resultados sugerem que o alinhamento é um processo na Oxiteno. Algumas estratégias de gestão de pessoas existentes (gestão de competências, transformação cultural e gestão de talentos) podem ser associadas a outras, ainda em desenvolvimento (gestão do conhecimento e da comunicação e ambiente) para suportar o processo de crescimento da empresa. Indagações decorrem do estudo de caso: É possível obter um alinhamento permanente entre gestão de pessoas e desafios organizacionais? O esforço organizacional na busca de engajamento e comprometimento das pessoas por si só é um posicionamento estratégico? Futuros trabalhos, com abordagem quantitativa ou qualitativa podem contribuir com o aprofundamento da análise dessas novas indagações.

Key words:

Strategic Management of People, Strategic Human Resources, Organizational Alignment.

Abstract

This article analyses business strategy and people management strategy fit as foundation for achieving competitive advantage. People management has become a strategic challenge for many organizations, due to important changes that has happening in the current competitive scenario. The academic literature use universal, contingential or configurational approaches to classify people management and also link people management strategies to other theoretical approaches. A review of some of these studies was used to support this work. This research was an exploratory case study conducted in the Oxiten, a Brazilian chemical company. The results suggest that the alignment is a process in Oxiten. Some existing people management strategies (competence management, cultural transformation and talent management) may be linked to other, still under development (knowledge, communication and environment management) to support the growth process of the company. Questions emerge from the case study: It is possible to obtain a permanent fit between people management strategies and organizational challenges? The organizational effort to obtain people engagement and commitment is itself a strategic positioning? Future studies using quantitative or qualitative approach may contribute to the deepening analysis of those new questions..

1. INTRODUÇÃO

O cenário competitivo do século XXI está demandando mais das organizações. Mudanças ocorrem nas mais variadas arenas, numa velocidade nunca antes observada. Dependendo do mercado em que atuam, a combinação dessas mudanças pode afetar significativamente o posicionamento estratégico e a forma de gestão dessas organizações. Antigos paradigmas de vantagem competitiva estão dando espaço para um novo: as pessoas.

Garantir o comprometimento e desenvolvimento do ativo humano para a implementação de objetivos estratégicos e, a busca de melhores resultados é um processo complexo que precisa ser arquitetado. As organizações devem elaborar estratégias, políticas, práticas, bem como conceber uma estrutura de Recursos Humanos que contribua com a gestão.

Alguns trabalhos acadêmicos, realizados a partir da última década do século XX, estudam este tema. A pesquisa é extensa, em sua maioria são trabalhos quantitativos que resultam em análises de tendências, destacam o estágio atual de implementações nas organizações e fazem correlações entre práticas de gestão de pessoas e resultados. Os achados são, em sua maioria, considerados universais.

Este cenário motivou a presente pesquisa. Por um lado, uma nova fonte de vantagem competitiva de gestão complexa e, por outro, certa escassez de análise acadêmica relacionada à importância das relações, do contexto e do alinhamento entre estratégia e práticas.

O objetivo central desse estudo é analisar o alinhamento entre estratégia de negócio e estratégia de gestão de pessoas como um diferencial competitivo organizacional. A revisão bibliográfica

realizada passou pelos temas relacionados à questão de pesquisa (cenário competitivo, estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas).

O estudo foi de caráter exploratório, analisando questões de relações, contextos, dificuldades e posicionamento empresarial, no cenário brasileiro. Nesse trabalho um estudo de caso serviu de contexto para uma análise detalhada sobre gestão de pessoas como fonte de vantagem competitiva. A organização escolhida como foco de estudo é a Oxiten. Após a pesquisa, concluiu-se que está em curso o esforço de alinhamento da Gestão de Pessoas com as estratégias organizacionais na Oxiten. Algumas estratégias existentes em gestão das pessoas (gestão de competências, transformação cultural e gestão de talentos) devem ser associadas a outras, ainda em desenvolvimento (gestão do conhecimento e da comunicação e ambiente), para suportar o processo de crescimento da empresa. Políticas e práticas podem ser revisadas e, mais extensamente comunicadas para reforçar as estratégias em curso como: desenvolvimento de sucessores, reconhecimento de desempenhos e contribuições individuais e em grupo, além da busca da participação e do exercício constante da comunicação.

2. UMA ANÁLISE DO CENÁRIO COMPETITIVO ATUAL

Fenômenos como a globalização, a necessidade crescente de lucratividade, mudanças tecnológicas, a segmentação de clientes, entre outros, fazem parte das novas demandas organizacionais (KAPLAN & NORTON, 1997; ULRICH, 1997; CASTER, 2001) no

cenário competitivo atual.

Embora nem todas as organizações ou todos os mercados sofram igualmente as pressões desses fenômenos, de alguma forma, estes circundam o ambiente de negócio em que as organizações estão atuando e, precisam ser analisados sob a ótica dos impactos que geram na gestão das pessoas. A globalização pode demandar movimentação de pessoas e idéias, bem como o entendimento e absorção de novas culturas. A lucratividade é obtida por movimentos alternados ou simultâneos de controle de custos e de crescimento contínuo e sustentável. As mudanças tecnológicas afetam como o trabalho é feito e onde ele é feito (ULRICH, 2000). A segmentação de clientes demanda das organizações flexibilidade no atendimento e nos processos. Em alguns casos, ainda demandam das organizações uma expansão de suas relações tradicionais para fora de sua estrutura padrão: com o cliente, ou mesmo com o fornecedor, numa busca de geração contínua de valor (KAPLAN & NORTON, 1997). Estas são demandas importantes sobre as pessoas quando comparadas aos modelos tradicionais de gestão.

Além de perceber e compreender o ambiente externo e suas demandas, as organizações devem se posicionar para enfrentá-lo. O posicionamento das organizações está relacionado à estratégia. Não existe um único significado para a palavra estratégia, mas a definição feita por Albuquerque (2002) na qual "... Estratégia é a formulação da missão e dos objetivos da Organização, bem como de políticas e planos de ação para alcançá-los, considerando os impactos das forças ao ambiente e a competição..." parece completa. Olhar para o ambiente externo significa compreender as demandas e alinhar a ideologia organizacional à objetivos específicos. Produzir políticas e planos de ação traz uma visão de processo, fundamental para as realizações. E a competição, neste caso, reforça a necessidade de resultados empresariais. O termo administração estratégica reflete uma necessidade de não separar a formulação e a implantação das estratégias como passos consecutivos e seqüenciais. Administração estratégica é um processo contínuo e ininterrupto, cujas tarefas se entrelaçam e interagem, não podendo ser claramente separadas. É um fenômeno que acontece em tempo real. Administrar estrategicamente significa formar uma visão estratégica sobre a direção que se quer seguir; definir os objetivos para conseguir os resultados desejados que, podem combinar ações deliberadas, reações necessárias aos eventos não-previstos

e o aprendizado ao longo do caminho e; buscar eficiência e eficácia na execução (THOMPSON & STRICKLAND III, 1996). Uma das vantagens da opção pela administração estratégica é não desvincular a formulação da implementação. Albuquerque (2002) aponta que essa desvinculação pode minimizar a percepção das reais capacidades internas de uma organização e de suas pessoas. Ao viabilizar a participação das pessoas na formulação estratégica aumenta-se o comprometimento das mesmas com determinado objetivo e posicionamento organizacional, além de facilitar o mapeamento de demandas referentes ao conjunto de pessoas e competências essenciais para transformar intenções em ações.

3. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS

A expressão Gestão de Pessoas é usada nesse trabalho, embora uma quantidade grande de autores utilize o termo Recursos Humanos para se referir a estratégias e práticas de gestão relacionadas a pessoas. Lacombe (2004) ao estudar a contribuição da gestão de pessoas para os resultados organizacionais relata que existem três tipos de estudos para teorizar a abordagem estratégica de recursos humanos: a abordagem universalista, a contingencial e a configuracional.

Na abordagem universalista estão incluídos estudos que defendem um conjunto de melhores práticas de Recursos Humanos que serviriam para todos os tipos de organizações. Essas práticas estratégicas podem ser relacionadas ao desempenho das organizações. A abordagem contingencialista pressupõe que existe uma relação entre variáveis, as práticas de Recursos Humanos interagem com a estratégia organizacional. Quanto mais alinhadas estiverem as estratégias e as práticas, maiores as possibilidades de desempenho superior da organização. A terceira abordagem, a configuracional, enxerga Recursos Humanos como um sistema de emprego ou configuração de práticas internamente consistentes, que depois seriam alinhados externamente a uma estratégia organizacional.

Seguindo a abordagem universalista, pesquisadores apontam para alguns focos de atenção em gestão de pessoas para as organizações, como se pode observar no quadro 1.

Quadro 1: Focos de atenção em gestão de pessoas.

Pesquisador	Estratégias em Gestão de Pessoas
Weiss (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Cultivar uma cultura flexível, - Implementar mudanças e gerenciar processos de transição, - Otimizar investimentos no capital humano.
Albuquerque e Fisher (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Atrair, capacitar e reter talentos, - Gerir competências, - Gerir conhecimento.
Jamrog, Overholt e Miles (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhar Valores e comportamentos, - Gerir líderes e talentos - Buscar foco do cliente.
Lawer III (2005a, 2005b)	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir mudanças, - Gerir talentos, - Considerar “pessoas” no processo de definição das estratégias organizacionais.
Lawer III e Boudreau (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão do capital intelectual
Bassi e McMurrer (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver liderança efetiva, - Engajar funcionários, - Acessar conhecimento e buscar o aprendizado, - Otimizar a força de trabalho.

Fonte: elaborado pelos autores.

Os estudos que abordam a Gestão de Pessoas considerando as posturas contingencialista e configuracional partem de bases teóricas diferentes e chegam a resultados também diferentes, em alguns casos não conclusivos. Assim, pode-se discutir o tema, sem necessariamente chegar a uma consideração específica. Um exemplo é a pesquisa de Lee (1994), conduzida em empresas que mais cresciam, no Canadá, no período de 1991 a 1993 (uma base amostral de 176 empresas). Ele usou como fundamentação teórica a Perspectiva Comportamental da Gestão Estratégica de Recursos Humanos de Schüller e Jackson (1987). O trabalho de Lee (*op. cit*) foi a primeira aplicação empírica, encontrada, dos estudos e elaboração de Schüller e Jackson, e por isso suporta esse trabalho. A premissa desse modelo é que estratégias de negócio como Inovação, Controle de Custo e Melhoria da Qualidade direcionavam estratégias de Gestão e de Recursos Humanos específicas, como definido pelos primeiros estudiosos. O resultado da pesquisa de Lee conduziu à uma relação específica entre práticas de Gestão e de Recursos Humanos e estratégias de Inovação e Controle de Custos, mas não foi conclusiva quando

investigava a estratégia de Melhoria da Qualidade. Empresas que adotam a estratégia de controle de custo apresentaram como estratégias de Recursos Humanos: foco no curto-prazo, poucos incentivos para a consecução de metas, escopos específicos das posições de trabalho e pessoas trabalhando de forma autônoma. Já, empresas que atuavam com a estratégia da Inovação, apresentaram foco no longo prazo para o desenvolvimento das pessoas e para o estabelecimento de metas, bem como mais trabalho executado em grupos e, também priorizavam a aceitação de riscos e responsabilização das pessoas.

Em sua reflexão teórica, Lacombe (2004) aborda a tipologia estratégia sugerida por Miles e Snow (1978): prospector, analisador e defensor, e sugere que esta pode ser considerada uma teoria configuracional. Organizações que adotam a estratégia defensora, a gestão de pessoas deve enfatizar o comprometimento de longo prazo com desenvolvimento de habilidades e competências. Empresas prospectoras, por sua vez, mudam constantemente e estão menos interessadas em comportamentos específicos não priorizando a preocupação com desenvolvimento e comprometimento.

4. ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE GESTÃO DE PESSOAS

Wright e MacMahan (1992) realizaram uma análise das abordagens teóricas utilizadas em Gestão de Pessoas. É importante analisar as posturas estratégicas fundamentadas em consonância com o cenário competitivo atual. Primeiramente, sumariam-se as abordagens, a luz do trabalho de Wright e MacMahan (*op. cit.*), para depois analisá-las sobre o cenário competitivo de negócio. São seis (6) as abordagens: Modelo Cibernético, Teoria do Custo de Transação, Teoria dos Recursos da Firma, Modelos de Dependência de Poder e Recursos, a Teoria Institucional e a Perspectiva Comportamental.

O Modelo Cibernético é definido como sendo um sistema, aberto ou fechado. O sistema fechado recebe as influências do ambiente e o sistema aberto interage com ele. Ao se conceituar a Gestão de Pessoas como um sistema aberto, o modelo propõe que a influência do ambiente, ou seja, a entrada seriam as necessidades de conhecimentos e habilidades das pessoas. A Gestão de Pessoas devia gerenciar o Comportamento (pessoas possuindo habilidade são capazes de produzir em consonância com os objetivos da organização) e as Competências (o desenvolvimento das capacidades para executar as estratégias desejadas). Como resultados podem-se obter produtividade nos processos e do negócio, satisfação das pessoas e administração da rotatividade, entre outros.

A Teoria do Custo de Transação relaciona os custos envolvidos nas trocas entre partes: negociação, monitoração, avaliação e execução. Ao abordar Gestão de Pessoas por essa perspectiva, adota-se uma postura de relação econômico-financeira entre as pessoas e a organização. A Gestão de Pessoas deveria ter como foco a mensuração e remuneração dos comportamentos, objetivando a execução de determinada estratégia organizacional.

A Teoria dos Recursos da Firma utiliza como foco central o conceito de vantagem competitiva, uma forma de diferenciação de organizações diante da concorrência. Isso significa a existência de recursos de valor, únicos, difíceis de serem imitados e não substituíveis. Ao abordar Gestão de Pessoas sob esta teoria, foca-se nas pessoas como fonte de vantagem competitiva. Isso significa que tanto elas são recursos viabilizadores como podem ser recursos limitadores da implementação de estratégia organizacional.

Os Modelos de Dependência de Recursos e Poder tomam por base as relações de poder existentes nas organizações, e, eventualmente estendidas para fora dela. Parte-se do pressuposto que os recursos organizacionais, dinheiro, pessoas e tecnologia, são regidas por essas relações de poder. As implicações disso em Gestão de Pessoas são profundas. Analisando sob essa perspectiva, uma organização não consegue ter uma estratégia determinada de Gestão de Pessoas suportando determinada estratégia organizacional, pois as relações de poder continuamente afetam a implementação dessas estratégias por meio de conflitos e influência. Por outro lado, quando uma organização é muito dependente de conhecimentos específicos e únicos, a Gestão de Pessoas pode ser altamente valorizada por assumir uma posição de poder no contexto organizacional.

A Teoria Institucional parte da definição de institucionalização (“... o processo social pelo qual indivíduos aceitam uma definição compartilhada da realidade social – concepções cujas validades são independentes dos pontos de vista ou ações individuais, mas definem o nosso jeito de ser ou o jeito como as coisas devem ser...”, segundo Scott (1987), apud Lee (1994)). A Gestão de Pessoas vista sob esta perspectiva está mais ligada à realidade social de uma organização do que a uma forma arquitetada para suportar uma estratégia específica ou mudança definida que uma organização quer enfrentar.

Finalmente, a Perspectiva Comportamental se preocupa especificamente com como a estratégia do negócio esta relacionada à estratégia de Gestão de Pessoas. Esta abordagem assume o alinhamento e uma complementação mútua entre estratégia organizacional e a estratégia de Gestão de Pessoas, construindo a Gestão Estratégica de Pessoas.

Algumas análises interessantes podem ser feitas contextualizando as abordagens teóricas com o cenário competitivo atual. Abordar a Gestão de Pessoas à luz da Teoria do Custo de Transação pode levar a uma postura organizacional muito determinada, algumas vezes, minimizando e controlando excessivamente a potencialidade do ativo humano.

O uso da Teoria Institucional bem como os Modelos de Dependência de Poder na postura organizacional de Gestão de Pessoas, coloca o aspecto cultural como um limitador a implementação da estratégia. Essa questão pode ser vista de forma

estática, não trabalhável em determinado prazo, como sugerido por outros pesquisadores que analisaram as demandas do ambiente e os focos de atenção que as organizações devem ter no cenário de competitivo atual.

Abordar a Gestão de Pessoas sob a ótica da Teoria dos Recursos da Firma coloca esses recursos como vantagem competitiva. Assim, em determinado mercado, questões como retenção de pessoas pode garantir desenvolvimento organizacional de longo prazo.

Adotar uma postura em Gestão de Pessoas sob as óticas do Modelo Cibernético e da Perspectiva Comportamental promete duas possibilidades. Por um lado, entender Gestão de Pessoas como um sistema aberto, sofrendo a influência do cenário externo e organizacional e por outro, a adoção de uma postura diferenciada de atuação. Essas duas abordagens teóricas privilegiam os conceitos de estratégia e administração estratégica adotados por esse trabalho.

5. PESQUISA

Como o objetivo desse estudo é analisar o alinhamento entre estratégia de negócio e estratégia de gestão de pessoas como um diferencial competitivo, o paradigma de pesquisa escolhido é o qualitativo, segundo a terminologia sugerida por Creswell (1994). O problema de pesquisa em questão é dependente do contexto e existem teorias sobre o assunto. O processo de trabalho é indutivo e interpretativo, suportado por um contexto específico. O conjunto de teorias servirá para suportar e análise e entender o fenômeno.

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso. Eisenhardt (1989) define estudo de caso como sendo "... uma estratégia de pesquisa que foca no entendimento da dinâmica que está presente dentro de um único ambiente". Yin (2005) acrescenta que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Os propósitos escolhidos para o estudo de caso são o descritivo e explanatório, segundo a definição de Yin (*op. cit.*). A revisão teórica realizada nesse trabalho vem caracterizar o propósito explanatório do estudo de caso e o mesmo será também descritivo, relatando as práticas e situações correntes na organização em análise.

A escolha do caso para estudo levou em conta observações de alguns trabalhos acadêmicos. Treacy e Wiersema (1998) reforçam que após a definição de

uma proposição de valor empresarial e do modelo operacional movido por esse valor, as organizações devem definir suas disciplinas de valor. Esses autores classificam três (3) disciplinas: excelência operacional, liderança em produto e intimidade com o cliente. Segundo seus estudos de caso, tanto para liderança em produto quanto para intimidade com o cliente, questões como gestão de talentos e alto desempenho são fundamentais. Assim, estas disciplinas reconhecem a gestão de pessoas como um processo diferenciado que traz diferencial competitivo.

Embora utilizem de forma distinta os conceitos e os focos estratégicos das organizações, tanto Porter (1985) quanto Rue e Holland (1989) reforçam o crescimento e a inovação como estratégias que demandam uma gestão diferenciada das pessoas para a conclusão dos resultados, considerando-as recursos estratégicos. Além disso, organizações com estratégias voltadas para inovação, como reforça os achados de Lee (1994) também acabam por ter estratégias e práticas de gestão de pessoas mais alinhadas ao desenvolvimento de seus colaboradores, considerando-os fonte de capital e elementos de vantagem competitiva.

Com isso, escolheu-se, por meio de dados secundários, um caso que atendesse aos seguintes requisitos: (i) estratégias desenvolvidas baseadas em inovação ou focalização, (ii) desenvolver produto ou serviço intimamente ligado a conhecimento e com forte utilização do capital humano e, (iii) desejável é a participação dessa organização em pesquisas de formadores de opinião ou listas de reconhecimento em gestão de pessoas.

A organização escolhida como foco de estudo é a Oxiteno. Embora seja uma empresa de capital intensivo, a escolha foi realizada em função das demandas do cenário competitivo em que está inserida, das suas estratégias, da forma de atuação para enfrentar essas demandas e, da abertura da mesma para a realização do estudo de caso.

Com relação ao cenário competitivo da indústria química, Wongtschowski (2002) analisa riscos e oportunidades no final do século XX e início do século XXI. Fenômenos como globalização (padronização de produtos e demandas), concentração (criação de empresas de grande porte), especialização em linhas de produtos e descentralização geográfica (em função da produção de derivados de gás natural) já representam demandas existentes sobre estas organizações.

No início do século XXI, políticas ambientais e sociais somam-se a um foco premente no mercado, no qual o cliente determina o que precisa, além da busca de cada organização por crescente competitividade com evolução tecnológica e pesquisa e desenvolvimento de produtos. O ambiente competitivo complexo e em mudança, aliado à necessidade de crescimento e a fabricação de produtos desenvolvidos com pesquisa contínua, tornam a organização um ambiente de pesquisa interessante ao objetivo desse estudo.

Para o presente trabalho, foi construído um protocolo de estudo de caso seguindo a estrutura proposta por Yin (2005). Para a coleta de dados, foram utilizados os seguintes métodos de pesquisa: entrevistas em profundidade com o Diretor Superintendente e Gerente de Recursos Humanos da Oxiteno, bem como mais duas pessoas de sua equipe; análise documental de dados internos e externos sobre a Organização e observação direta, nas pesquisas de campo. Vale ressaltar que a Organização forneceu todas as informações solicitadas, quando existentes.

A confiabilidade de uma pesquisa é sua coerência, determinada pela constância dos resultados (MARTINS, 2006). Assim, a elaboração do protocolo do estudo de caso, as triangulações de dados, o encadeamento de evidências e o rigor dos procedimentos realizados ao longo da pesquisa é que vão garantir sua confiabilidade (MARTINS, *op. cit.*; YIN, *ibid*).

Em termos de limitações, este estudo apresenta a limitação fundamental relacionada à metodologia de pesquisa escolhida (estudo de caso), seus achados não podem ser generalizados (YIN, *op. cit.*).

“... Não há um conjunto claro e aceito de convenções para análise de dados qualitativos correspondendo àqueles observados com dados quantitativos...” ressalta Robson (1993 *apud* Collis e Hussey, 2005). Esse trabalho opta pela proposição teórica: responder a questão da pesquisa refletindo as revisões feitas na literatura, segundo Yin (2005).

6. O CASO

“A história da Oxiteno confunde-se com a própria indústria petroquímica brasileira. Foi gerada por um grupo de engenheiros do Grupo Ultra, que decidiu produzir Óxido de Eteno e seus derivados, projeto que, em função do cenário competitivo, teve que ser aprovado pela Presidência da República”, (adaptado

pelos autores de texto introdutório apresentado na intranet da empresa). Os fatores determinantes da expansão da empresa na época foram: capacitação interna em engenharia de processo e básica, gerenciamento da implantação de projetos e, domínio do processo produtivo.

Ao longo de três (3) décadas, a Oxiteno passou por vários desafios de gestão e advindos do cenário competitivo. Entre eles: mudanças na conjuntura econômica, transformações societárias, abertura de capital, processo de privatização do setor que viabilizou e ensejou a fusão da Ultraquímica e Oxiteno – duas empresas do Grupo Ultra.

Hoje, a Oxiteno é uma das maiores companhias químicas do país, com atuação no mercado interno e externo. Suas operações se iniciam na segunda geração petroquímica e se estendem às especialidades químicas, atendendo a mais de trinta (30) segmentos de mercado, destacando-se os de agroquímicos, alimentos, cosméticos, couros, detergentes, embalagens para bebidas, fios, filamentos de poliéster, fluídos para freio, petróleo, tintas e vernizes. A Oxiteno emprega aproximadamente 1500 pessoas; sendo 1200 delas, funcionários brasileiros. Além de escritórios comerciais nos Estados Unidos da América e Argentina, suas localidades hoje são: no Brasil: plantas industriais em Camaçari (Bahia), Mauá, Suzano e Tremembé (São Paulo); Triunfo (Rio Grande do Sul) e, a matriz na cidade de São Paulo; no México: plantas industriais em Coatzacoalcos, Guadalajara e San Juan del Rio e escritório central na Cidade do México e, Venezuela: planta industrial em Santa Rita e escritório em Caracas. A Oxiteno tem mostrado um crescimento relevante em seus indicadores financeiros ou de produção.

Pesquisa e desenvolvimento sempre foram a plataforma para o desenvolvimento de novos produtos e aprimoramento de processos, tanto que a empresa investe mais de 2% de sua receita anual nesta atividade: desenvolvimento de novos produtos e de soluções customizadas e integradas para seus clientes; e treinamento e orientações técnicas ao mercado consumidor. A Oxiteno possui um Centro de Tecnologia com laboratórios e plantas-piloto. Aproximadamente 12% das pessoas da companhia estão alocadas nestas áreas. Além do Centro de Tecnologia, a Oxiteno mantém parcerias com vários outros centros de pesquisa e desenvolvimento

A gestão da empresa, hoje, é pautada por uma missão, política de gestão e valores que reforçam

algumas de suas prioridades como: padrões de qualidade alinhados a mercado, ênfase nos diversos stakeholders, (pessoas ou instituições que afetam ou são afetadas por uma organização, segundo Maximiano, (2004)), postura de agilidade, cultura (ênfase na identidade da organização), excelência operacional (intranet da empresa, reforçada pela fala do Diretor Superintendente).

A estrutura organizacional da Oxiteno, hoje, é uma combinação de modelos teóricos organizacionais como os discutidos por Wagner III e Hollenbeck (2004) e Robbins (2005). A primeira vista parece ser uma estrutura burocrática (com tarefas agrupadas em departamentos funcionais) com três (3) grupamentos: administrativo e financeiro, comercial e industrial. Essas áreas funcionais, originalmente brasileiras, atuam de forma matricial (dupla linha de autoridade, combinando departamentalização funcional com a de produtos) com os outros países que, por sua vez, representam departamentalização divisional. Pode-se dizer que a estrutura da Oxiteno tem um modelo de estrutura simultânea.

Vários departamentos e também as unidades industriais brasileiras trabalham no modelo de célula funcional, com o objetivo de propiciar maior interação entre áreas e participação nas decisões – estrutura de equipe. Destaca-se, ainda, o fato de que a Oxiteno é uma empresa controlada pelo Grupo Ultra e tem relação com a área financeira centralizada do Grupo

Algumas ferramentas de gestão fazem parte da Oxiteno com o objetivo de subsidiar decisões estratégicas e operacionais: o EVA (*Economic Value Added* – Valor Econômico Adicionado) ajuda a organização a identificar o valor adicional que cada investimento ou processo efetivamente produzirá e, o BSC (*Balanced Score Card*) traduz a estratégia em objetivos operacionais nas perspectivas financeiras, de mercado, de processos internos e de aprendizado e crescimento, ajudando a direcionar comportamentos e desempenho.

6.1. O ambiente competitivo atual e estratégias de negócio da Oxiteno.

O cenário competitivo em que a Oxiteno está inserida apresenta a pressão de alguns dos fenômenos discutidos por Kaplan e Norton (1997), Ulrich (1997) e Caster (2001). Pode-se dizer que os principais deles são: globalização e pressão

econômica.

Quando se menciona a globalização, ela está representada em dois (2) aspectos como pontua o Diretor Superintendente da empresa. Por um lado, para fortalecer seu posicionamento, a Oxiteno adquiriu operações no México e Venezuela, além de abrir escritórios comerciais na Argentina e Estados Unidos da América. Essa atuação internacional demanda da Organização adaptações no modelo de gestão, migração de talentos e recursos; além do desenvolvimento de uma competência de orientação multicultural. Por outro lado, mesmo que suas operações industriais não se expandissem internacionalmente, a Oxiteno vende para clientes globais e internacionais; e compete no mercado com produtores que utilizam insumos básicos produzidos na Ásia (que além de expandir sua capacidade produtiva tanto no Oriente Médio como no Extremo Oriente, o faz a custos cada vez menores) enquanto utiliza parte de sua matéria prima vinda de monopólio, com desvantagem competitiva. Assim, a globalização comercial traz desafios claros de competitividade.

O outro fenômeno, a pressão econômica, está caracterizado, principalmente, pela relação dólar (US\$) e real (R\$). Como o mercado internacional trabalha seus preços na moeda americana e, ao longo dos últimos anos, mais precisamente ao longo dos últimos quatro (4) anos como reforça o Diretor Superintendente da Oxiteno, essa relação está em mudança, existe uma pressão para diminuição das margens brutas (em dólares (US\$)), com aumento dos custos fixos (aumento em real (R\$) e reposição inflacionária). A pressão econômica sofrida pela Oxiteno é a mesma mencionada por Collis e Porras (1997) e, gera a necessidade de movimentos alternados e simultâneos de controle de custo e busca pelo crescimento contínuo e sustentado. Vale ressaltar que esta análise aconteceu no 1º semestre de 2008.

Como forma de posicionamento e enfrentamento a este cenário e suas demandas, a Oxiteno define e atua em algumas frentes estratégicas: (i) consolidar posição de liderança no mercado de especialidades químicas brasileiro, (ii) dominância no mercado de etoxilados nas Américas e, (iii) excelência operacional.

Para consolidar a posição de liderança no mercado de especialidades químicas brasileiro, a Oxiteno está em processo de expansão de algumas plantas produtivas e, também desenvolvendo

novas tecnologias como a planta oleoquímica para produção de álcoois graxos. A dominância do mercado de etoxilados nas Américas vem do processo de internacionalização e do foco em uma família específica de produtos (óxidos e derivados) e, a excelência operacional está representada por melhoria de processos e certa flexibilidade operacional. Uma vantagem competitiva da empresa é o foco em Pesquisa e Desenvolvimento com abordagem comercial focando alternativas e desenvolvimento de produtos.

É interessante comparar o foco estratégico da Oxiteno com as abordagens teóricas sobre o assunto. Utilizando Porter (1985), pode-se inferir que o posicionamento da empresa é de liderança em custo (foco da excelência operacional), mas essa abordagem pode restringir o modo de atuação da mesma. Ao utilizar os conceitos de Rue e Holland (1989), o foco seria crescimento. Talvez o mais interessante seja abordar os conceitos de forma integrada: utilizar o crescimento como um posicionamento, levando-se em conta Rue e Holland (*ibid.*) e observar excelência operacional como uma disciplina de valor, seguindo os conceitos de Treacy e Wiersema (1998). De fato, de forma distinta, a excelência operacional faz parte dos dois (2) movimentos de crescimento como uma condição necessária: produção em processos ou em batelada, requerendo da organização foco em melhoria contínua.

Esta forma de analisar o posicionamento estratégico da empresa aponta para um dilema importante na gestão: por um lado investimentos estratégicos com foco em crescimento e no longo prazo; por outro, o foco em custo para fortalecer sua disciplina de valor no curto prazo. A pesquisa e o desenvolvimento podem ser utilizados para os dois fins: inovação tecnológica de produto (foco no crescimento) e desenvolvimento de novos processos (foco em custo).

O posicionamento da Oxiteno é percebido no seu mapa estratégico, o BSC (*Balanced Score Card*), utilizado desde 2001. A sigla ECO, que significa Excelência e Crescimento Oxiteno, foi definida para representar a ferramenta de gestão estratégica da empresa. Atualmente, o mapa, as iniciativas

estratégicas, indicadores e a análise do andamento das iniciativas estão disponíveis na *intranet* para todos os funcionários, bem como conteúdo específico reforçando o entendimento da ferramenta e sua utilização. As revisões do mapa, revisão das iniciativas, indicadores e metas também são feitas de forma compartilhada.

Em termos de recomendação para a efetividade do uso do mapa estratégico, é citado pela alta direção da empresa: "... o efetivo e visível comprometimento da alta administração da empresa, manter o produto final (o mapa estratégico) simples e, entender o processo como dinâmico, ou seja, rever o mapa periodicamente para mantê-lo acoplado à vida da companhia,..." (SYMNETICS et al, 2005, p. 223).

Nuances do esforço de trabalho mencionado no ECO, pode sugerir um processo de administração estratégica, como argumentam Thompson e Strickland III (1996) com o entrelaçamento de formulação e execução. Além disso, um dos pontos reforçados por Albuquerque (2002) com relação à participação das pessoas no processo de formulação é explicitamente mencionado pela liderança da Oxiteno: reforçando conhecimento de aspectos de negócio e capacidades instaladas na organização.

Uma questão chama a atenção no momento de negócio vivido pela Oxiteno e pode ser foco de reflexão. Essa questão decorre do próprio dilema estratégico: excelência operacional e crescimento. Engajar pessoas nesse processo pode demandar uma atenção ao reforço do processo de comunicação ou adaptação da cultura organizacional como um condicionante para a implementação, segundo conceitos de Hrebiniak (2006).

Alguns dos fenômenos que estão presentes no cenário competitivo atual, como as pressões econômicas e a globalização, também afetam a Oxiteno. O posicionamento estratégico escolhido de crescimento e excelência operacional, embora alinhado aos valores organizacionais, às competências demonstradas na história da organização e; bem suportado pelo ECO (mapa estratégico e processo de estruturação deste), aparenta demandar uma atenção importante na gestão de pessoas.

6.2. Estratégias de Gestão de Pessoas.

O Diretor Superintendente e o Gerente de RH apontam para as seguintes questões principais em gestão de pessoas, quando observados os desafios do negócio: (i) gestão de talentos (explicitado como a identificação e a retenção das pessoas de real

valor); (ii) gestão de competências; (iii) gestão do conhecimento; (iv) adaptação cultural; (v) busca por um modelo de gestão mais participativo e; (vi) gestão da comunicação e do ambiente.

No BSC (*balanced score card*), estão explícitas as seguintes estratégias:

Quadro 2: Estratégias de Gestão de Pessoas – ECO Oxiteno.

Estratégias de Gestão de Pessoas no ECO (Excelência e Crescimento Oxiteno)

Estratégia	Detalhamento
Atrair, desenvolver e reter talentos	Atrair, desenvolver e reter pessoas que tenham desempenho e competências diferenciadas e, que estejam preparadas para assumir posições-chave.
Desenvolver competências críticas para o negócio	Identificar e desenvolver competências críticas para o negócio a partir de um processo dinâmico de seleção, treinamento, avaliação e desenvolvimento de pessoas.
Ter um processo de gestão de conhecimento	Desenvolver um ambiente que favoreça identificação, captação, criação, organização, registro, utilização e re-utilização do conhecimento técnico e organizacional para a manutenção/perpetuação do negócio no longo prazo.

Fonte: disponibilizado na *intranet* da empresa

Aparentemente, a cultura e o ambiente aparecem como desafios complementares aos explicitados no BSC (focalizando a gestão participativa como um traço cultural). Estes focos de atenção estão alinhados com os achados mencionados no Quadro 1 (pág. 6). Estes desafios são encontrados na abordagem universalista: melhores práticas de Recursos Humanos que serviriam para todos os tipos de organizações.

Ao analisar os desafios de gestão de pessoas observando a abordagem contingencialista, em função do posicionamento estratégico da organização - excelência e crescimento - não se obtêm um alinhamento explícito. A excelência reforçaria o foco no curto-prazo e escopo específico das posições de trabalho, treinamento focado na tarefa enquanto o crescimento leva em conta o longo-prazo, o desenvolvimento das pessoas, o incentivo de longo prazo segundo o estudo de Lee (1994). Isso pode reforçar a ponderação mencionada anteriormente: utilizar o crescimento como um posicionamento e observar excelência operacional como uma disciplina de valor. Mesmo assim, o esforço de comunicação e alinhamento não parece ser simples.

Relacionando as políticas e práticas que contribuem para o resultado, para a implementação das estratégias organizacionais e para sustentar

as estratégias de Gestão de Pessoas, o Diretor Superintendente da Oxiteno e o Gerente de Recursos Humanos citam: (i) os projetos multifuncionais (exemplificando: o programa 6 Sigmas e o programa de *trainees*); (ii) o esforço planejado e extenso de treinamento (suportado pelo DNA); (iii) a política de remuneração (atrativa quando comparada ao mercado, na colocação do gerente de RH) e (iv) a liderança pelo exemplo (com comportamento alinhado aos valores organizacionais, foco no resultado e apoio no desenvolvimento dos planos individuais de desenvolvimento das equipes).

Os projetos e esforços multidisciplinares são bem estruturados na Oxiteno. A seleção de jovens *trainees* acontece anualmente em universidades de ponta, com um critério rigoroso de seleção e a participação dos executivos da empresa. Do projeto “6 Sigma” participam funcionários que já atuam na organização. Os profissionais selecionados formam-se em *Black Belt* e coordenam projetos de melhoria e renovação em áreas da empresa. Hoje, a Organização conta com vários participantes dos dois (2) programas em posições de gestão. Esses projetos estão relacionados a três (3) estratégias: gestão de talentos, gestão de competências e gestão participativa.

O DNA (Desenvolvendo Novas Atitudes) é o

programa de gestão de competências da Oxiteno. Este foi desenvolvido para reforçar o conceito de essência (conceito importado da genética), a responsabilização das pessoas pelo próprio desenvolvimento e servir de base para a gestão das pessoas. Sua estrutura é: competências essenciais (definidas para toda a empresa), competências técnicas funcionais e específicas (para cada área da empresa, para pessoas que não ocupam função de liderança) e competências de gestão. Avaliações 360º são realizadas bianualmente para todos os funcionários da organização, seguidas de feedback estruturado e elaboração de planos de desenvolvimento individual. Esses planos são geridos de forma centralizada pela área de RH (orçamento e aproveitamento). A Organização investe em ações de rotação de posições e educação formal desenvolvida internamente ou em parceria com entidades e universidades. Todos os mapas de competências das áreas funcionais, bem como informações, formulários e o preenchimento de avaliações e PDI's (planos de desenvolvimento individual) estão disponíveis, para todos, na *intranet* da empresa. Em função da sua estrutura, o DNA tende a suportar as estratégias de gestão de talentos e gestão de competências.

A política de remuneração da Organização é desenvolvida para manter um pacote competitivo de: salário base, benefícios e remuneração variável. Pesquisas salariais são realizadas bianualmente para acompanhar e alinhar o modelo de remuneração total. A remuneração variável é agressiva, quanto comparada ao mercado geral e também ao mercado específico, reforçam os profissionais de Recursos Humanos da empresa. A política de remuneração pode estar suportando a estratégia de gestão de talentos e gestão de cultural e ambiente.

A liderança pelo exemplo, prática reforçada pelo Diretor Superintendente, é um processo em desenvolvimento. Existem investimentos em trabalho em equipe, planejamento conjunto do negócio, formação de líderes, mas talvez o processo ainda seja visto como a soma de esforços pontuais e, em alguns casos, com foco não totalmente equilibrado (competências comportamentais e competências técnicas), define o Diretor Superintendente. A ponderação do diretor é importante, pois esta prática deve estar relacionada à gestão de talentos, de competências, da cultura, do modelo de gestão, e do ambiente (todos os desafios definidos em de gestão de pessoas).

Tanto o Diretor Superintendente da Oxiteno, quanto o Gerente de Recursos Humanos apontam para algumas oportunidades ou desafios importantes ainda não endereçados de forma plena na empresa: (i) gestão do conhecimento e (ii) gestão da comunicação e ambiente.

A gestão do conhecimento, embora explicitada no BSC (balanced score card) não está sendo tratada de forma estruturada. É vista como uma necessidade para o crescimento da Organização.

A comunicação interna está amparada pela *intranet* e revista mensal InfoX. Os gerentes exercem seu processo de comunicação de forma individualizada. Em termos de políticas de gestão de pessoas, muitas são geridas pela área de RH, mas não estão escritas e/ou publicadas. Na percepção dos profissionais da área de recursos humanos, existe uma oportunidade de melhoria da comunicação e do clima ao se formalizar e publicar políticas de movimentação, alteração salarial e treinamento, entre outras.

A Oxiteno realiza pesquisas de clima bianuais. A exemplo, a edição de 2006, foi respondida por 85,2% da população. O índice de favorabilidade (indicador definido na metodologia da parceira na pesquisa) e obtido foi de 65,2%. Os fatores que receberam favorabilidade positiva foram: imagem corporativa e foco no cliente, segurança e condições de trabalho, princípios e valores, motivação e satisfação, gestão da empresa, clareza e estrutura, trabalho em equipe, inovação e produtividade e credibilidade. Fatores que receberam notas desfavoráveis são comunicação e processos de RH. O resultado da pesquisa de clima está alinhado ao desafio mencionado pela gestão em comunicação e ambiente.

Aparentemente, a Oxiteno possui estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas às demandas do negócio, quando se considera a percepção da alta direção e os próprios processos desenvolvidos e implementados na empresa.

6.3. Tendências e novos desafios em Gestão de Pessoas na Oxiteno.

O Diretor Superintendente e o Gerente de Recursos Humanos da Oxiteno apontam para alguns planos que podem consolidar as estratégias de gestão de pessoas da empresa.

O foco em sucessão faz-se necessário na Organização. Em função do momento de vida de

alguns ocupantes de posições-chave e mesmo das expansões e processo de internacionalização (não discutido neste trabalho), o mapeamento dos talentos e processo de preparação das pessoas para ocupar essas posições se torna emergente. Vale ressaltar que a sistematização do processo de sucessão pode suportar a estratégia de gestão de talentos, a de gestão de competências e a adaptação cultural, além de atender a percepções da organização com relação às políticas de gestão de pessoas.

A gestão do conhecimento não está sendo desenvolvida de maneira formal e explícita para a Organização. Fundamental para o processo de crescimento da Organização e garantia para o movimento de sucessão, a gestão do conhecimento ainda precisa ser tratada.

A gestão da comunicação interna e do clima é outra necessidade premente. Várias iniciativas observadas e vistas como diferenciadoras por estudiosos mencionados nesse trabalho, não são totalmente percebidas pela organização como valiosas e efetivas. Como o comprometimento tem a ver com a informação, também, a percepção do Diretor Superintendente parece essencial: "... além de *walk the talk, we must walk and talk...*" (além de seguir os padrões, precisamos agir e falar – tradução livre dos autores).

Tanto as estratégias definidas pela Oxiteno, quanto as iniciativas agora demonstradas como os próximos passos e tendências na gestão de pessoas, estão alinhados com os estudos teóricos observados nesse trabalho dentro da abordagem universalista. Ao entender o crescimento como o posicionamento estratégico, e a excelência operacional como disciplina de valor, pode-se, também, dizer que se utiliza a abordagem configuracional.

6.4. A Gestão de Pessoas da Oxiteno está alinhada às estratégias organizacionais?

A Oxiteno vem atuando em um ambiente competitivo complexo, em constante mutação ao longo de sua história. Inovação, gestão de projetos, conhecimento técnico aplicado e empreendedorismo foram as bases do seu desenvolvimento.

Hoje, a Organização recebe demandas específicas do cenário competitivo como a globalização (internacionalização e atuação no mercado mundial)

e as pressões econômicas que a desafiam a estruturar seu posicionamento e a se preparar para a execução desse posicionamento.

Sua estratégia pode ser definida como crescimento, por escala e diferenciação tecnológica e, a sua disciplina de valor é a excelência operacional. O foco em pesquisa e desenvolvimento viabiliza, por um lado, os desenvolvimentos em busca do crescimento sustentado e, por outro, os movimentos de controle de custo e melhorias de processos.

A combinação do posicionamento estratégico e disciplina de valor, reforçados pela cultura, podem representar um dilema constante na gestão das pessoas que atuam na Organização no sentido da busca pelo comprometimento para o resultado.

Utilizando o BSC e um processo de administração estratégica, a Oxiteno busca envolver as pessoas na formulação e implementação estratégica, bem como no acompanhamento de resultados.

As estratégias de gestão de pessoas consolidadas que suportam os desafios organizacionais são a gestão de competências e, em parte a transformação cultural e a gestão dos talentos. Existem demandas percebidas e, algumas delas estão com planos em curso como a gestão do conhecimento e a gestão da comunicação e do ambiente organizacional. Contextualizando o posicionamento estratégico e a disciplina de valor, pode-se dizer que a abordagem dessas estratégias é configuracional, embora individualmente, todas as estratégias de gestão de pessoas da Oxiteno façam parte também dos estudos com abordagem universalista.

Existe uma consciência organizacional apontando para a necessidade da atualização de algumas políticas e práticas como o desenvolvimento de sucessores, além da busca da participação e do exercício da comunicação constante.

O momento atual na gestão de pessoas da Oxiteno pode ser analisado sob a ótica das abordagens teóricas. Por um lado, as definições organizacionais estão mais relacionadas à Teoria dos Recursos da Firma e ao Modelo Cibernético (um sistema aberto). A percepção que as pessoas são recursos difíceis de serem substituídos e são fontes de vantagens competitivas está alinhada a uma percepção de demandas do mercado, necessidade do desenvolvimento de competências e comportamentos que buscam o resultado organizacional. Por outro lado, algumas das percepções internas reforçam os Modelos de Custo de Transação e das Relações de Poder, uma

relação econômico-financeira entre as pessoas e, a Organização e, a influência da história e dos gestores na gestão das pessoas. O alinhamento desejado será obtido quando todos percebem a Gestão Estratégica de Pessoas, modelo que pressupõe o desenvolvimento de políticas e práticas que contribuam para o resultado dos negócios; a atração e retenção de pessoas alinhadas aos desafios do negócio; o desenvolvimento de competências individuais específicas e; o alinhamento e o comprometimento do conjunto de pessoas para o atingimento do resultado organizacional esperado.

Assim, está em desenvolvimento o alinhamento da Gestão de Pessoas com as estratégias organizacionais na Oxitenó.

6.5 Sugestões de continuidade da pesquisa e novos estudos.

Em função do cenário pulsante da indústria química global e, do momento específico da Oxitenó, pode-se pensar na continuidade da pesquisa para facilitar as análises sobre esta Organização na busca de um alinhamento.

Uma abordagem é continuar o processo de investigação incluindo públicos não abordados na amostra definida para este estudo: gestores e funcionários que possibilitariam a percepção real do alinhamento e entendimento do processo de Gestão de Pessoas. Entender a papel da área de Recursos Humanos, também pode contribuir para analisar o processo de implementação das estratégias e seu real impacto no comportamento das pessoas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

O tema Gestão de Pessoas e a ênfase no capital humano é um assunto contemporâneo. Muitos trabalhos acadêmicos foram desenvolvidos buscando compreender as estratégias de gestão de pessoas que contribuem para o resultado organizacional, as políticas e as práticas de gestão de pessoas e as

contribuições decorrentes do comprometimento das pessoas.

O estudo de caso realizado na Oxitenó buscou resposta para a questão: A Gestão de Pessoas da sua Organização está alinhada às estratégias organizacionais? Como achados verificou-se que está em desenvolvimento o alinhamento da Gestão de Pessoas com as estratégias organizacionais na Oxitenó.

Aspectos importantes foram observados como condicionantes no processo de alinhamento: a influência cultural e a histórica, nos posicionamentos organizacionais; a velocidade da resposta organizacional às demandas em mutação contínua nos ambientes competitivos e, a dificuldade de manter o conjunto de recursos humanos, de uma organização, constantemente focado em objetivos únicos e comportamentos alinhados.

A análise do caso e seus achados provocam algumas indagações: É possível obter de forma permanente o alinhamento entre gestão de pessoas e desafios organizacionais? Essa seria uma busca constante? O esforço organizacional na busca do engajamento, comprometimento das pessoas por si só é um posicionamento estratégico?

As considerações acima podem ser analisadas sob os argumentos de Wright e Snell (1998) de que as organizações precisam de alinhamento e flexibilidade em sua gestão estratégica: mudanças (que requerem flexibilidade) são adaptações contínuas para o atingimento do alinhamento. Assim, flexibilidade passa a ser uma característica organizacional e, no caso da Gestão de Pessoas, o processo de desenvolvimento de competências que alinhem o comportamento e o comprometimento das pessoas em busca da execução e finalização dos objetivos organizacionais.

A gestão das pessoas, um ativo tão complexo e único, deve ser cuidadosamente arquitetada e representa um desafio estratégico nas Organizações para que comportamento e comprometimento se tornem fonte de vantagem competitiva.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. G. de, FISCHER, A. L. **RH-2010 – tendências na gestão de pessoas**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação, 25, 2001. Anais. Campinas: ANPAD, 2001, CD-ROM.
- ALBUQUERQUE, L. G. de, **A gestão estratégica de pessoas** In: As pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002.
- BASSI, L.; MCMURRER, D. **Maximizing your Return on People**. HBR, March 2007, v. 85, n. 3, p. 115 – 123.
- CASTER, M. C. **Survivor: How HR Can Survive & Thrive in the Organization**. Organization Development Journal; summer 2001; 19, 2; pg.79-92.
- COLLIS, J. C.; PORRAS, J. I. **Built to Last: successful habits of visionary companies**. New York: Harper Collis Publishers, 1997.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2005.
- CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches**. London. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994
- EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. Academy of Management Review; 1989, v. 14, n. 4; pg. 532-550.
- HREBINIAK, L. G. **Fazendo a Estratégia Funcionar: O caminho para uma execução bem-sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- JAMROG, J. J.; OVERHOLT, M. H. **Building a Strategic HR Function: continuing the evolution**. HR. Human Resource Planning; 2004; 27, 1, pg. 51-62.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- LACOMBE, B. M. B., **A contribuição da gestão de pessoas para os resultados organizacionais: em direção a um quadro teórico-analítico**. In: Gestión y competencias frente al desafío de la integración de los mercados Puerto Plata: CLADEA/ Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, 2004
- LAWLER III, E. E. **Making Strategic Partnership a Reality**. Strategic HR Review; Mar/Apr 2005; 4, 3, pg 3.(a)
- _____. **From Human Resource Management to Organizational Effectiveness**. Human Resource Management; summer 2005, 44, 2; p. 165-169. (b)
- LAWLER III, E. E.; BOUDREAU, J. W. **HR Support for Corporate Board**. HR. Human Resource Planning; 2006; 29, 1; pg. 15.
- LEE, M. A. **Matching Human Resource Strategy to Organizational Strategy: the behavioral perspective revisited**. Dissertation, School of Business and Entrepreneurship Nova Southeast University Canada, 127 pgs, 1994.
- MARTINS, G. de A, **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.
- OXITENO. Disponível em: <http://intranet.oxiteno.com.br/intranet/ixge001c.asp> Acesso em 18/01/2008.
- PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.
- ROBBINS, S. **Fundamentos da Estrutura Organizacional In: Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2005.

- RUE, L. W.; HOLLAND, P. G. **Strategic Management: concepts and experiences**. Singapore: McGraw-Hill, 1989.
- SCHULER, R.; JACKSON, S.; **Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices**. The Academy of Management EXECUTIVE, 1987, vol.1, no. 3, pp 207-219.
- SYMNETICS; KALLAS, D.; COUNTINHO, A. R. **Gestão da Estratégia: Experiências e Lições de Empresas Brasileiras**. São Paulo: Campus, 2005.
- THOMPSON, A. A., STRICKLAND III, A. J. **Strategic management: concepts and cases**. 12. ed. Boston: McGraw-Hill, 1996.
- TREACY, M.; WIERSEMA, F. **A Disciplina dos Líderes de Mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado**. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.
- ULRICH, D., **Human Resource Champion: the next agenda for adding value and delivering results**. Boston: HBS Press, 1997.
- _____. **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2000.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Estruturando a organização In: Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- WEISS, D. S. **High Performance HR: leveraging human resources for competitive advantage**. Canada: Wiley Canada, 2000.
- WONGTSCHOWSKI, P. **Indústria Química: riscos e oportunidades**. São Paulo: Edgard Blücher, 2002.
- WRIGHT, P. M.; SNELL, S. A. **Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management**. The Academy of Management Review: Oct 1998; 23, 4.
- WRIGHT, P. M.; McMAHAN, G. **Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management**. Journal of Management. 1992, vol. 18; no. 2; 295-320.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.