

Filipe de Freitas Sodré da Nóbrega

Perceção do Papel dos Recursos Humanos no Posicionamento Estratégico da Empresa

Estudo de Caso na Empresa Nacional de Gestão de Aeroportos e Navegação Aérea - Angola

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2016

Filipe de Freitas Sodré da Nóbrega

Perceção do Papel dos Recursos Humanos no Posicionamento Estratégico da Empresa

Estudo de Caso na Empresa Nacional de Gestão de Aeroportos e Navegação Aérea - Angola

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2016

Filipe de Freitas Sodré da Nóbrega

Perceção do Papel dos Recursos Humanos no Posicionamento Estratégico da Empresa

Estudo de Caso na Empresa Nacional de Gestão de Aeroportos e Navegação Aérea - Angola

Orientador: Professor Doutor Fernando Bandeira

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais.

Assinatura do Aluno

Resumo

A história da sociedade humana sempre foi fiel ao retrato das diferentes etapas do seu desenvolvimento. O ser humano sempre sentiu a necessidade de realizar os seus propósitos de sobrevivência, conjugando os diferentes elementos inerentes a este processo. As organizações se destacam na manipulação de recursos valiosos, que exigem a busca permanente de equilíbrios sustentáveis. Para tal, estas elaboram estratégias, que permitam o alcance de seus objetivos, garantindo a sustentabilidade interna e externa. O presente trabalho de pesquisa centrou o seu exercício na percepção do papel que a Área de Recursos Humanos no processo definição da estratégia, focalizando os diferentes modelos que vão desde o RH estritamente operacional ao RH estratégico. Esta dimensão evidenciou o papel decisivo do alinhamento do RH à estratégia, como parte integrante da estratégia global da organização, desde a formulação até a implementação. Foi realizado um estudo de caso qualitativo na Empresa Nacional de Exploração de Aeroportos e Navegação Aérea (ENANA-EP), em Angola, caracterizado, pela recolha exaustiva de documentos relevantes da gestão da empresa, e concomitantemente a coleta de dados por via de um questionário escrito, que revelaram o estágio evolutivo da Área de RH, bem como o seu posicionamento ainda como órgão de consultoria interna, necessitando trabalhar novas ideias e estruturar procedimentos que integrem com maior facilidade a Área de RH no processo de definição da estratégia, configurando-a como gestora de talentos e competências, com foco no conhecimento e no capital humano.

Palavras-chaves: Recursos Humanos, Estratégia, Integração estratégica.

Abstract

The history of human society has always been faithful to the picture of the different stages of its development. The human being has always felt the need for their survival purposes, bringing together the different elements inherent in this process. Organizations stand out in the handling of valuable resources, which require the permanent search for sustainable balances. To this end, these design strategies that allow the achievement of its objectives, ensuring internal and external sustainability. This research work focused its exercise in the perception of role that Human Resources Area in the process of defining strategy, focusing on the different models ranging from the strictly operational HR to strategic HR. This dimension highlighted the decisive role of HR alignment with strategy, as part of the overall strategy of the organization, from formulation to implementation. It conducted a qualitative case study in the National Company of Airports Exploration and Air Navigation (ENANA-EP), Angola, characterized by the extensive collection of relevant documents of the company's management, while also collecting data by means of a questionnaire, which revealed the evolutionary stage of the HR area, as well as its position even as internal advisory body, needing work new ideas and structure procedures incorporating more easily the HR area in the policy process, configuring itself as manager of talent and skills, focused on knowledge and human capital.

Keywords: *Human Resources, Strategy, strategic integration.*

AGRADECIMENTOS

Ao terminar mais uma etapa desta longa jornada, considero-me um ser diferente, transformado pela trilha de conhecimentos adquiridos ao longo deste aprendizado permanente, dando graças à DEUS pela oportunidade concedida.

À professora Fabiana Xavier, pelo conhecimento, pela capacidade de direção e argumentação, fizeram toda a diferença na escolha do tema e no desenvolvimento da pesquisa.

Ao Msc Marcos Bonifácio, pela sua coerência e persistência na transmissão de conhecimentos que contribuíram imensamente para as minhas reflexões sobre os modelos na gestão de pessoas.

Ao Professor Doutor Fernando Bandeira, pela criteriosa orientação para a concretização deste trabalho de pesquisa.

Aos colegas da ENANA-EP, pela disponibilidade e interesse demonstrados durante a execução desta pesquisa.

Aos colegas de mestrado com os quais tive a oportunidade de conviver e trocar experiências frutuosas.

À minha família pela paciência em especial a minha esposa Catarina e filhos Rita, Manuel e Lucília.

Bem-haja a todos vós.

Índice	
Resumo	VI
Abstract.....	VII
AGRADECIMENTOS.....	VIII
Índice de figuras.....	XII
Índice de gráficos.....	XIII
Índice de quadros	XIV
Lista de siglas.....	XV
CAPÍTULO I : INTRODUÇÃO GERAL	1
1.1.Introdução	1
1.2.Tema da investigação.....	2
1.3. Justificação da escolha	3
1.4. Problema.....	5
1.5. Objetivos da investigação	6
1.6. Metodologia	6
1.7. Limitações.....	8
1.8. Estrutura do trabalho.....	9
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	10
2.1. Evolução histórica da gestão de RH.....	10
2.2. Breve historial da Área de RH	15

2.3. Conceito de estratégia	17
2.3.1. Gestão estratégica	20
2.3.2. Escolas do pensamento estratégico	25
2.4. A Área de RH e a estratégica	33
2.5. Integração do RH na estratégia	40
CAPÍTULO III: METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	44
3.1. Nota Introdutória	44
3.2. Método de pesquisa e processo de investigação	44
3.4. Questões de pesquisa	47
3.5. Fases do processo de pesquisa	48
3.6. Desenho da pesquisa	49
3.7 Coleta de dados	50
3.8 População e amostra	54
CAPITULO IV: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	57
4.1. Introdução	57
4.2. Breve caracterização do meio	57
4.3 Análise dos valores globais	60
4.4 Análise dos valores por questão	63
4.5 Análise por variável independente	66

4.5.1 Avaliação dos RH da ENANA em função da IDADE	66
4.5.2 Avaliação dos RH em função do GÊNERO	67
4.5.3 Avaliação dos RH função do PELOURO	68
4.5.4 Avaliação dos RH função das FUNÇÕES DESEMPENHADAS.....	69
4.5.5 Avaliação dos RH função das HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	70
4.5.6 Avaliação dos RH função da ANTIGUIDADE.....	71
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES.....	73
BIBLIOGRAFIA	76
APÊNDICE I QUESTIONÁRIO ESCRITO	85
ANEXO I.....	88

Índice de figuras

Figura 1 As cinco variáveis básicas na teoria geral da administração segundo	12
Figura 2 Desdobramento da abordagem clássica	13
Figura 3 Gestão estratégica como processo sequencial e cíclico	22
Figura 4 Três processos interligados na gestão estratégica	23
Figura 5 Estrutura da estratégia empresarial	24
Figura 6 Correntes do pensamento estratégico	26
Figura 7 Modelo ARDM de gestão de RH	38
Figura 8 Características da gestão estratégica e tradicional de RH.....	39
Figura 9 Etapas da pesquisa científica.....	50
Figura 10 Apresentação do questionário	51
Figura 11 Escala de Likert.....	52
Figura 12 Processo de elaboração do questionário escrito	53
Figura 13 Organigrama da Direcção de Recursos Humanos-ENANA-EP	60

Índice de gráficos

Gráfico 1 Avaliação Geral Recursos Humanos na ENANA (valores globais)	61
Gráfico 2 Avaliação Geral Recursos Humanos na ENANA (por questões)	64
Gráfico 3 Medidas de dispersão e tendência central	65
Gráfico 4 Avaliação RH por IDADE	67
Gráfico 5 Avaliação RH por SEXO	68
Gráfico 6 Avaliação RH por PELOURO	69
Gráfico 7 Avaliação RH por FUNÇÕES DESEMPENHADAS.....	70
Gráfico 8 Avaliação RH por HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	71
Gráfico 9 Avaliação RH por ANTIGUIDADE	72

Índice de quadros

Quadro 1 - Definições de estratégia no contexto organizacional	19
Quadro 2 Etapas da evolução do pensamento de RH.....	35
Quadro 3 Subsistemas de Gestão de RH	35
Quadro 4 Práticas de RH	41
Quadro 5 Integração de RH à estratégia organizacional	42
Quadro 6 Tipos de pesquisa e suas características	45
Quadro 7 Tipos de amostragem.....	55
Quadro 8 Composição da amostra.....	56
Quadro 9 Sinópse do questionário.....	60
Quadro 10 Medidas de tendência central	62
Quadro 11 Medidas de dispersão	62

Lista de siglas

A.C.	Antes de Cristo
ADL	Arthur D. Little
AE	Alinhamento Estratégico
AIL	Aeroporto Internacional de Luanda
ARDM	Aquisição, Recompensa, Desenvolvimento e Manutenção
ARH	Administração de Recursos Humanos
BCG	Boston Consulting Group
BSC	Balanced Scorecard
ENANA-EP	Empresa Nacional de Exploração de Aeroportos e Navegação Aérea
GRH	Gestão de Recursos Humanos
INFRA	Infraestruturas
NAV	Navegação Aérea
NMGRH	Novo Modelo de Gestão de Recursos Humanos
PCA	Presidente do Conselho de Administração
PE	Plano Estratégico
PND	Plano Nacional de Desenvolvimento
RAP	Rede Aeroportuária
RH	Recursos Humanos
RTA	Regulamento de Tarifas Aeroportuárias
SAD	Sistema de Avaliação do Desempenho
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunitites, and Threats

CAPÍTULO I : INTRODUÇÃO GERAL

1.1.Introdução

O fenómeno da globalização como um processo dinâmico transformacional, vem registando a nível social, tecnológico e económico novas abordagens aos modelos de gestão das organizações existentes, questionando a eficiência e eficácia dos mesmos perante as incertezas dos novos tempos, caracterizados por cenários bastante controversos.

As organizações, como sistemas abertos, estão em permanente interação com as forças ambientais, quer sejam políticas, económicas, sociais ou culturais, influenciando-as e sendo por elas influenciadas pelos valores e comportamentos dos atores organizacionais, configurando uma rede interligada de processos.

As empresas em particular, cujos modelos são confrontados por paradigmas variados, onde os diferentes protagonistas devem ser tidos em conta, porquanto a concretização dos seus objetivos são condicionados na busca permanente de modelos alternativos capazes de dar resposta aos fenómenos que condicionam as estratégias de gestão.

Perante estes novos desafios, a sustentabilidade das empresas coabita na habilidade de tomar decisões condizentes com ganhos refletidos na competitividade de seus serviços e ou produtos, como se refere Ribeiro (2008, p. 26) “(...) uma gestão estratégica desatrelada da realidade presente pode tropeçar em obstáculos mais imediatos e comprometer a sobrevivência da organização”.

O planeamento estratégico, surge como a ferramenta, capaz de alavancar e sustentar os negócios, onde todos os envolvidos detêm influência e são influenciados do ponto de vista interno e externo configurando uma rede nos processos de interligação.

Neste entretanto, a integração dos diferentes recursos disponíveis sejam eles tangíveis ou intangíveis requerem estratégias bem esclarecidas, que se refletem na concretização dos objetivos, por via do posicionamento e notoriedade da organização.

Tais pressupostos, terão maior possibilidade de serem atingidos quando a área de recursos humanos se constitui como parte integrante da estratégia global da organização como argumenta Bitencourt et al. (2013, p. 50), ” (...) se a Área de RH participar efetivamente (...) pode tornar-se uma ferramenta de gestão para sustentar e alavancar os negócios”.

Neste âmbito, Dalmau e Tosta (2009, p.19), advogam que para tal “ (...) é necessário que os processos de RH estejam alinhados à estratégia organizacional (...) ”, cuja dimensão pode ser concretizada quando a organização consegue harmonizar estratégias bem delineadas e suficientemente claras, sustentadas por um amplo envolvimento e participação de todos *stakeholders*, pois o posicionamento e envolvimento da Área de RH demanda a adoção de contribuições relevantes e estratégicas concretas, transitando do operacional ao estratégico, na medida em que for capaz de trabalhar como parceiro plenamente alinhado às prioridades estratégicas da organização, participando e contribuindo ativamente nos processos de formulação e implementação estratégicas.

1.2.Tema da investigação

A presente pesquisa visa estudar a percepção do papel dos RH no posicionamento estratégico da empresa, usando como objeto de pesquisa a Empresa Nacional de Gestão de Aeroportos e Navegação Aérea – Angola (doravante ENANA).

Gerir uma organização, constitui um desafio apaixonante, pois a concretização dos objetivos preconizados colocam diversas possibilidades de concretização, cuja garantia subsiste na arquitetura complexa da gestão de ativos tangíveis e intangíveis que sugerem estratégias harmonizadas com as envolventes interna e externa.

A Área de RH, como promotora da gestão de pessoas, deve encarar os diferentes desafios da organização na busca não só da integração com os objetivos estratégicos, mas também na valorização e desenvolvimento das pessoas em si.

Esta maximização na contribuição por parte da Área de RH, motivaram este desafio analítico à ENANA-EP, com o intuito de perceber o grau de participação deste órgão no processo da definição estratégica.

1.3. Justificação da escolha

A gestão das empresas no mundo moderno, exige capacidades de resposta aos desafios de uma época caracterizada por mudanças rápidas e imprevisíveis, que segundo Carvalho (1995) “ os objetivos podem modificar-se em função das mudanças que se processam no meio ambiente ”, destacando ainda o papel das pessoas na integração da estratégia global, ao reorientar o foco no sentido de considerar que são as pessoas que formulam e implementam as estratégias organizacionais necessárias à obtenção dos resultados desejados e que sua atuação constitui um elemento diferenciador no sucesso da organização.

Por sua vez Bitencourt et al. (2013, p.7), agregam que “ (...) o elemento pessoas engloba tanto os níveis operacionais como os gerenciais da organização e está diretamente relacionado com os demais elementos da competência organizacional”, enquanto Souza (1979) realça que a “ (...) formulação das políticas de recursos humanos seja localizada bem próxima (...) do local de formulação estratégia global da empresa”, onde a Área de RH, é um factor de suma importância para a sobrevivência sustentável no mundo dos negócios, atuando como parte integrante e imprescindível da estratégia geral.

De acordo com Dalmau e Tosta (2009), atualmente a Área de RH vem assumindo cada vez mais importância, pela responsabilidade e vantagens conseguidas com a integração do potencial humano nos objetivos organizacionais, maximizados como elemento agregador de valor ao negócio.

No que concerne a temática do posicionamento da gestão de pessoas na organização, Dalmau e Tosta (2009, p.11) afirmam que:

(...) a percepção, por parte das organizações, de que as pessoas são o ponto central da eficiência e

da eficácia, amplia a atuação da área de Recursos Humanos (RH), e faz com que esta estabeleça efetivamente relações com a estratégia organizacional. Esse novo vínculo com a estratégia global da empresa marca mais uma transição da área, que a denomina Gestão de Pessoas ou RH estratégico, atuando na integração do quadro profissional voltado para o futuro, em prol do desenvolvimento da organização como um todo.

Como ponto de partida no diagnóstico das condições do negócio, incorporando a responsabilidade de articular o processo estratégico da organização e criando uma perspectiva mais sistematizada do envolvimento da gestão de pessoas na organização, a migração da área de RH do seu papel tradicional tático-operacional para uma visão estratégica e a vinculação das práticas de recursos humanos à estratégia da empresa são de importância capital, na medida em que esta conexão agrega valor a empresa como um todo, como defende Alles (2008, p.29) ao afirmar que “ Una de las funciones del área de Recursos Humanos es participar en el planeamiento general de la organización”.

A medida em que a empresa formula seu processo de planejamento estratégico global, no desmembramento dos objetivos, a Área de RH deverá estar envolvida e definir de forma clara e objetiva, quais serão suas atribuições no contexto global, constituindo-se como parte integral no processo da estratégica, capaz de gerar sinergias e potencializar o alcance da missão e visão definidos pela organização, remetendo a gestão de pessoas a nível estratégico.

Desta forma, a Área de RH, deve ser a aliada fundamental no processo de formulação e implementação estratégica da organização, não só como um enunciado de intenções, mas como efetivo agregador de valor, capacitando talentos para criar competências necessárias que maximizam os imperativos estratégicos, como foi conceituado por Ribeiro (2012), ao considerar que as pessoas movem o processo produtivo, realizando as tarefas e atividades pertinentes para atingir os objetivos organizacionais, advogando mesmo serem os recursos mais importantes que articulam os demais recursos afetos à organização.

Silva, et al. (2006), consideram ser fundamental compreender que o processo de transformação da Área de RH, submetido a dinâmica dos tempos, vem-se confrontando com a ampliação do seu foco, transladando de uma função administrativa tradicional

para uma função estratégica mais abrangente, cujo desafio se estabelece entre a mera função de apoio à infraestrutura e a visão de parceiro estratégico.

1.4. Problema

A dimensão da formulação e implementação estratégica de uma empresa, constituem processos envolventes, no qual a Área de RH deve ser envolvida, não só pelas suas particularidades na gestão das pessoas, mas também no seu comprometimento organizacional, cujo impacto é assumido na corporização da missão, visão e objetivos preconizados.

A Área de RH, precisa compreender os pormenores do negócio, bem como a estratégia aplicada no contexto onde está inserida, sendo que esta determinará a actuação e resultado, considerando que se torna necessário estabelecer parcerias internas.

A valorização da estratégia de gestão de pessoas constitui um factor de relevância nas organizações modernas, conferindo um papel proativo na formulação e implementação estratégica, assegurando um desempenho transversal, acoplado ao potencial competitivo e revigorante que urge repensar na estrutura e funções estratégicas da Área de RH.

Na decorrência destas colocações, esta pesquisa traz como problemática de investigação o seguinte questionamento:

De que forma o papel da Área de RH na definição estratégica da organização é avaliado/percebido pelos seus colaboradores?

1.5. Objetivos da investigação

O foco principal da presente pesquisa é saber como é que os colaboradores da Empresa Nacional de Gestão de Aeroportos e Navegação Aérea – Angola pececionam/valorizam o contributo dos RH para o posicionamento estratégico da empresa.

Constituem objetivos específicos desta pesquisa:

- Fazer um levantamento dos contributos da literatura atinente à gestão dos recursos humanos no contexto da gestão estratégica, com a identificação das principais teorias, autores e conceitos.
- Identificar um acervo concepetual que permita operacionalizar a pesquisa, designadamente elaborar um questionário escrito.
- Compreender as tendências globais que permitam caracterizar a perceção e saber identificar semelhanças e dissemelhanças nos conceitos em análise, plasmados nas perguntas do questionário escrito.
- Analisar e identificar padrões de semelhança e dissemelhança em função das variáveis sócio demográficas escolhidas.

1.6. Metodologia

Na elaboração desta pesquisa, fez-se necessário abordar com consistência procedimentos que permitiram a utilização de métodos científicos que segundo Marconi e Lakatos (2003, p.83) “ (...) é o conjunto de actividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo”, como complementarmente enfatiza Martins (2007), constitui um leque de actividades interligadas capazes de gerar conhecimentos científicos no qual o uso de métodos adequados conferem grande eficiência e resultados valiosos, traduzindo a concepção de

um conjunto de estratégias para a realização de uma atividade, tendo como finalidade última conhecer melhor o objeto de estudo ou situação.

A abordagem da presente pesquisa está centralizada na compreensão e explicação da dinâmica de um fenômeno, na perspectiva de recolher informações úteis que aportam o entendimento da realidade, conferindo conhecimentos que permitam à solução de problemas específicos (Gerhardt e Silveira, 2009).

Com este propósito, a realização desta pesquisa, teve como ponto de partida a pesquisa bibliográfica, que na perspectiva de Santos e Candeloro (2006), envolve a busca do universo de produção teórica disponível em materiais impressos ou editados eletronicamente, com prioridade as fontes primárias, que no dizer de Marconi e Lakatos (2003), abrange toda a bibliografia já publicada em relação ao tema em pesquisa, e tem como finalidade última, colocar à disposição do pesquisador meios para analisar os fenômenos já conhecidos, não como mera retórica, mas como ” (...) o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras” Marconi e Lakatos (2003, p.183).

Sob este prisma, a pesquisa qualitativa propõe-se, como afirmam Gerhardt e Silveira (2009), descrever, compreender de forma mais fidedigna as relações entre o global e o local, perante a dinâmica dos fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis quantificáveis.

Neste contexto, Ciribelli (2003, p.54), descreve que,

(...) os fatos são observados, registrados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira neles (...), usa a técnica de coleta de dados, a observação, os questionários, as entrevistas e os levantamentos.

Perante as características do fenômeno em causa, a opção pelo estudo de caso, configura-se na perspectiva de Prodavov e Freitas (2013, p.56), ao considerar que a essência do estudo de caso consiste em:

(...) coletar e analisar informações sobre determinado (...) grupo ou comunidade, afim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa (...) entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc.

No mesmo contexto Santos (2006, p.76) ressalta que:

(...) é a técnica que mais se alia à pesquisa de natureza qualitativa e que contempla fenômenos ou factos sociais contemporâneos, prestando-se ao rastreamento de inúmeros problemas que afligem os mais diversos setores das corporações”.

Este método, cuja tipicidade contempla o estudo de caso único, é utilizado quando o pesquisador pretende aprofundar suas investigações com realce a um único assunto (Lopes, 2006).

Portanto, o estudo de caso justifica-se pela relevância deste no contexto, pois perante o cenário atual e os desafios percebidos, torna-se necessário investigar o fenômeno na sua essência e profundidade.

1.7. Limitações

O presente trabalho de pesquisa, envolve alguns limites decorrentes do fato de abordar um tema que por um lado, apresenta contornos bastante dinâmicos ao longo do tempo e por outro lado, por incidir em uma empresa com abrangência muito vasta, que se encontra num processo de refundação desde 2010, à luz de perspectivas bastante amplas a médio e longo prazos.

De salientar que neste contexto, a variabilidade dos sujeitos da amostra, está propensa a modificações, uma vez que a mesma empresa está envolvida num processo de aprendizagem contínuo, o que depende por si só, o surgimento de novas competências, subjacentes aos modelos de gestão pretendidos.

Não se pode olvidar que apesar do rigor científico utilizado na coleta de dados, podem surgir algumas limitações relacionadas com a fidelidade, comprometimento e incompreensão durante a aplicação do questionário.

Outra limitação a considerar neste trabalho de pesquisa, prende-se com as ameaças à validade externa, que de acordo com Carmo (1998, p.229), “ (...) podem pôr em causa a generalização dos resultados obtidos (...)”, daí a aplicabilidade das conclusões, cingirem-se somente à organização pesquisada, não sendo possível extrapolações para universos mais amplos.

1.8. Estrutura do trabalho

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos.

O primeiro capítulo, apresenta uma introdução sobre o tema, a relevância do estudo, a problemática, os objetivos, bem como a metodologia empregue e as limitações.

O segundo capítulo, é dedicado à revisão da literatura, tendo como pedra angular a reflexão sobre o pensamento e contribuições dos estudiosos sobre a formulação e implementação estratégica e sua conexão com a gestão de pessoas, buscando salientar a necessidade de harmonizar estas realidades, que complementam-se a partir de propósitos de integração estratégica da organização.

O terceiro capítulo, aborda os procedimentos metodológicos, com informações sobre o tipo de pesquisa, opções metodológicas, identificação do universo e amostra selecionados, os instrumentos para coleta, tabulação e apresentação dos dados da pesquisa.

O quarto capítulo, focaliza a caracterização do meio, análise e discussão dos resultados da pesquisa.

O quinto capítulo, traduz a conclusão da pesquisa bem como as considerações relevantes e os desafios para pesquisas futuras.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Evolução histórica da gestão de RH

A história da sociedade humana, desde os seus primórdios e durante o seu processo evolutivo atravessou etapas que se caracterizaram de forma peculiar, cujos apetrechos económicos, políticos e sociais, tiveram contornos nos modelos administração das organizações que, do ponto de vista de Oda e Marques (2008), situam-se na perspectiva de remanejamento de recursos humanos, naturais, financeiros e informais, sob modelos teóricos administrativos e técnicas de gestão associadas ao estágio evolutivo da sociedade humana, com a finalidade de gerar riqueza e proporcionar a satisfação das necessidades.

A esse respeito, Cunha (2009, p. 25), descreve a evolução da sociedade humana em três etapas distintas as quais designou” (...) a *Revolução Agrícola* a *Revolução Industrial* (...) e depois a *Revolução da Informação*”.

Tais “ondas”, configuram determinados modelos que comportam aspetos políticos, económicos, sociais, tecnológicos e organizacionais peculiares que segundo Cunha (2009, p. 26), podem ser caracterizadas do seguinte modo:

A Revolução Agrícola foi caracterizada pela “Era Agrícola” configurando a primeira onda que tinha como base da economia a terra. Os meios utilizados para a produção eram pela força muscular e animal, e fontes renováveis (vento, chuva, etc.).A produção era basicamente artesanal e para subsistência.

A Revolução Industrial, caracterizada pelas “Eras Empresariais”, evidencia os estágios da evolução empresarial, configurando a segunda onda de transformação, com ênfase em seu modelo de gestão próprio, caracterizando a cada período por eras, como: a Era da Produção em massa; a Era da Qualidade e em desenvolvimento; a Era do Conhecimento da Informação.

A Revolução da Informação, caracterizou a terceira onda. Seu surgimento, personalizado pela evolução da informática nas tecnologias de comunicação, está influenciando os modelos de gestão.

Em cada um dos estágios evolutivos da sociedade humana, diferentes foram as

abordagens à teoria geral da administração, cuja compreensão e contextualização são de grande importância e decorrem do entendimento da tarefa fundamental da administração, como lembra Chiavenato (2001, p.5), é “(...) a de conseguir fazer as coisas por meio das pessoas e dos recursos disponíveis de maneira eficiente e eficaz”.

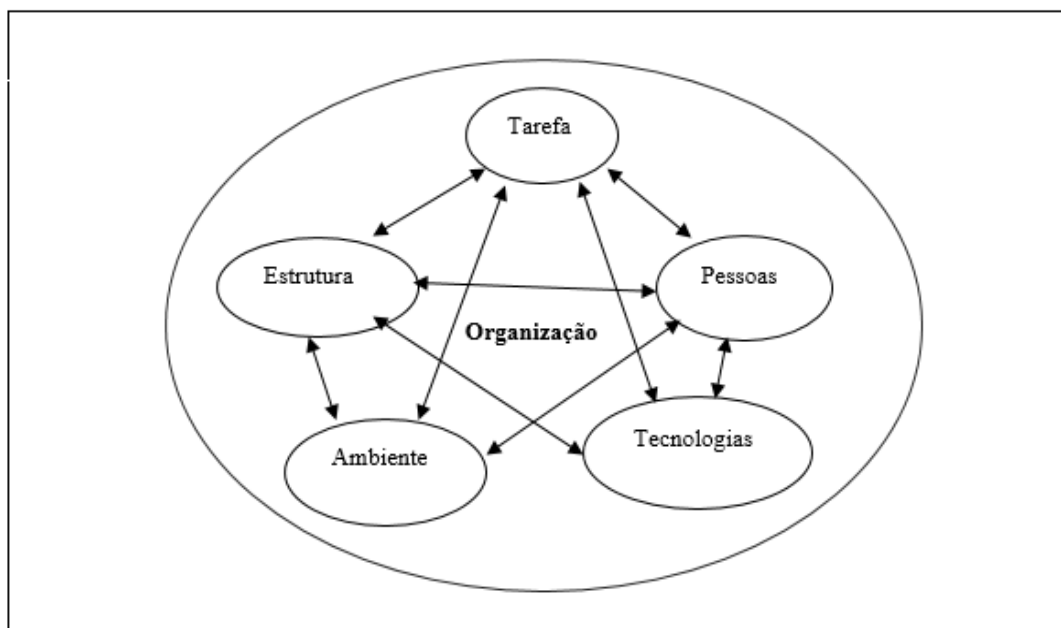
As referências históricas sobre os primórdios da administração segundo Chiavenato (2001) desenvolveram-se a partir da pré-história desde as épocas remotas da antiguidade percorrendo séculos de amadurecimento, que contaram com a influência de pioneiros e de empreendedores, destacados por Chiavenato (2001, p.47) ao referir-se sobre:

- A influência de filósofos, como Sócrates, Platão e Aristóteles, nos conceitos de Administração na antiguidade é muito forte. Com a Filosofia Moderna, destacam-se Bacon e Descartes. Na Física Clássica, sobressai Newton;
- A organização eclesial da Igreja Católica influenciou o pensamento administrativo e as formas de estruturação das empresas;
- A organização militar influenciou a Administração, contribuindo com princípios que a teoria administrativa iria mais adiante assimilar e incorporar;
- A Revolução Industrial criou o contexto industrial, tecnológico, social, político e econômico que permitiu o surgimento da teoria administrativa;
- Os economistas liberais (como Adam Smith) proporcionaram suporte para o aparecimento de princípios de Administração que teriam aceitação posteriormente.

Essas premissas, permitiram no despertar do século XX, o surgimento desta área do conhecimento humano como a teoria administrativa.

Neste contexto, conforme Chiavenato (2001), surgiram as diferentes abordagens, que resultaram em teorias da administração, decorrentes da interação e interdependência entre cinco variáveis básicas: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia, conforme resume a Figura 1, onde cada teoria procura conferir maior ênfase em uma ou mais variáveis básicas.

Figura 1 As cinco variáveis básicas na teoria geral da administração



Fonte: Chiavenato (2001, p. 13)

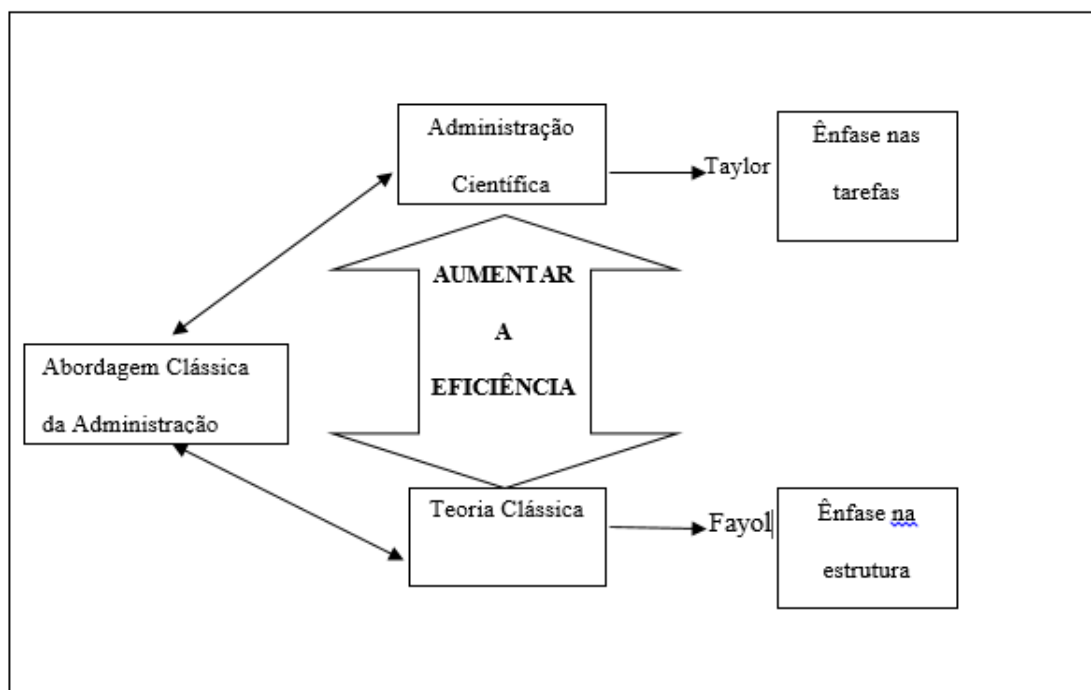
Na trajetória deste fenómeno universal, de acordo com Santos (2008), tal foi a necessidade de resolução de problemas relacionados com a atividade produtiva, que descreveram diferentes perspectivas, em torno das quais se encontram estruturadas a essência do pensamento geral da administração no seu processo evolutivo, que vão desde a Abordagem Clássica, passando pelas Abordagens Humanista e Quantitativa, culminando na Abordagem Contemporânea.

Para Santos (2008) a abordagem Clássica da Administração, surgiu na sequência do desenrolar da revolução industrial, sob o prisma da necessidade de buscar maior eficiência das organizações, partindo de duas perspectivas teóricas diferentes, isto é, estratificou a Teoria Clássica da Administração em duas vertentes. A Administração Científica, desenvolvida a partir dos trabalhos de Frederick W. Taylor, segundo Chiavenato (2001, p.53-54) escreve:

A preocupação era aumentar a eficiência no nível operacional (...). Daí a ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário (...). De outro lado, a corrente dos anatomistas e fisiologistas da organização (...) com os trabalhos pioneiros de Fayol. A essa corrente chamaremos Teoria Clássica. A preocupação era aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e disposição os órgãos componentes da organização (departamentos) e de suas inter-relações estruturais.

Na outra vertente desta corrente, a Teoria Clássica teve como principal mentor Henry Fayol, cuja preocupação centrou-se no aumento da eficiência da empresa com predominância na estrutura organizacional, como ilustra a Figura 2.

Figura 2 Desdobramento da abordagem clássica



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2001, p.54)

Nesta abordagem, se destacam ainda a Teoria da burocracia, que teve como principal mentor Max Weber, cujas ideias segundo Santos (2008, p.65), se refletiram “(...) sobretudo, na preocupação com a necessidade de as organizações desenvolverem as suas atividades de forma racional, formal, impessoal e transparente”.

Na mesma linha de pensamento Chiavenato (2001), Santos (2008), destacam a figura de Peter Drucker como grande mentor desta corrente teórica que caracteriza-se pelos aspetos práticos da administração e na concretização de resultados palpáveis sem deixar de ter em conta os pressupostos teóricos da administração.

Decorre da sequência deste processo de evolução, uma nova forma de enxergar a administração, ou seja, a Abordagem Humanística, que visualiza os aspectos psicológicos e sociológicos, de tal modo que, a abordagem tem como foco principal as pessoas e os grupos sociais, que a esse respeito Chiavenato (2001, p.113-114) refere que,

A Abordagem Humanística ocorre com a Teoria das Relações Humanas, nos Estados Unidos, a partir da década de 1930, graças ao desenvolvimento das ciências sociais, notadamente a Psicologia e, em particular, a Psicologia do Trabalho (...) voltada para dois assuntos básicos:

- Adaptação do trabalhador ao trabalho, (...) a seleção de pessoal, orientação profissional, treinamento e métodos de aprendizagem, fisiologia do trabalho e o estudo dos acidentes e da fadiga.
- A adaptação do trabalho ao trabalhador (...) voltado para os aspectos individuais e sociais do trabalho, com predominância dos aspectos humanos sobre o produtivo.

Corroborando esta visão, Santos (2008), que complementa esta abordagem ao advogar que a mesma desenvolveu-se a partir da década de 1930, muito por conta das conclusões da experiência de Hawthorne (1927-1932), realizados por Elton Mayo que tiveram como fundamento as Teorias das Relações Humanas, de Motivação e Liderança.

No decorrer da década de 1950, sob o espectro do fim da segunda Guerra Mundial, Santos (2008, p.99) mostra que:

A Abordagem Qualitativa da gestão começou a desenvolver-se (...) em face da adoção, para fins civis, designadamente pelas empresas, dos modelos matemáticos, estatísticos e físicos.

Focalizados no estudo analítico das organizações e posterior desenvolvimento de métodos e modelos eficientes que permitiram melhorar a eficácia dos processos de tomada de decisão.

Na panorâmica da trajetória evolutiva do historial das teorias administrativas, outras contribuições têm constituído patamares de desenvolvimento entre as quais podem-se destacar a Teoria dos Sistemas e Teoria da Contingência, por suas características integradoras no contexto das teorias de gestão (Santos, 2008).

Como assinala o mesmo autor, a Teoria dos Sistemas, desenvolvida pelo biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy entre 1950 e 1968, assenta as suas bases na vertente de que as organizações podem ser encaradas como sistemas abertos, integrantes de partes inter-relacionadas que atuam através do processo de gestão como um todo para a concretização de seus objetivos.

Como se pode observar, a cronologia das teorias administrativas perante um cenário de desafios cada vez mais complexo é exigente e o seu nível abrangência se expande, pois na visão de Santos (2008, p.103-104), a Teoria da Contingência,

(...) representa um passo em frente, relativamente à Teoria dos Sistemas (...) relevando a natureza multivariada das organizações, procura compreender a forma como estas actuam sob condições variáveis e em circunstâncias específicas, com o intuito de propor desenhos organizacionais e sistemas de gestão adequados às situações específicas identificadas e padronizadas, à medida que forem surgindo.

Assim, defende o mesmo autor, que a Teoria Contingencial, resulta da complementaridade dos princípios propostos pelas teorias de gestão abordadas anteriormente (desde Administração Científica à Teoria dos Sistemas), marcando em sua defesa que as organizações não atingem a eficiência e eficácia por via de um modelo único e exclusivo, como nos leva a crer Chiavenato (2001, p.15), ao afirmar que:

(...) não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma, com o menor custo e com maior eficiência e eficácia. Fazer cada vez mais com cada vez menos. Nesse sentido, a Administração agrega valor e riqueza as organizações e as pessoas.

Portanto, não existe uma fórmula estabelecida em exclusivo para as organizações atingirem da melhor forma os seus objetivos.

2.2. Breve historial da Área de RH

Para perceber a evolução natural da Área de Recursos Humanos como especialidade, torna-se necessário referir que as suas raízes remontam no início do século XX, como

uma das consequências da Revolução Industrial, passando a designar-se nesta época de Relações Industriais, incorporando na sua essência a mediação de conflitos entre os objetivos da organização e dos indivíduos, onde a expressão Recursos Humanos (RH) faz referência as pessoas que desempenham determinadas atividades nas organizações, sendo parte integrante das mesmas como meros recursos. Na década de 1950, a Área de RH sofreu uma forte transformação, ampliando o seu campo de atuação, passando a administrar pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente. O conceito conheceu ampliação na década 1960, quando as pessoas passaram a ser considerados recursos únicos e fundamentais para o alcance do êxito empresarial. Na década 1970, surgiu o conceito de RH, embora ainda considerados como meros agentes passivos, geridos a partir das necessidades da organização por um órgão que envolve todos os processos de agregar de pessoas (Chiavenato, 2009).

No contexto da globalização do terceiro milénio, muitos foram os desafios enfrentados pelas organizações, e em particular no campo da gestão de RH, que deixaram de encarar as pessoas como agentes passivos e começaram a envolvê-las na perspectiva de agentes ativos e proativos, encarando as pessoas como:

- Seres diferentes entre si, porquanto as diferenças de personalidade, competências, conhecimentos e habilidades e outras características individuais devem ser ressaltadas, ou seja, observar as pessoas como pessoas e não como simples recursos;
- Elementos vivos, que através das suas capacidades, constituem-se em fontes de impulso e renovação constante no desenvolvimento das organizações;
- Parceiros da organização, por serem os únicos que detêm capacidades para conduzir à excelência e ao sucesso de qualquer organização (Chiavenato, 2009).

Tachizawa e Andrade (2006, p.12) entendem que "(...) as pessoas que trabalham nas organizações são, na verdade, muito mais do que simples recursos, pois delas dependem os resultados da organização".

Assim, a interdependência entre as organizações e as pessoas tem carácter imprescindível, pois sem esta simbiose não haveria a Área de RH.

2.3. Conceito de estratégia

Outro conceito que este trabalho usará será estratégia, pelo que é aconselhável trata-lo. A origem da palavra estratégia deriva de acordo com Santos (2008) e Teixeira (2011) do vocábulo grego στρατηγού (leia-se *strategos*), que significa a arte de fazer guerra. Teixeira (2011, p.9-10), acrescenta ao afirmar que:

(...) nessa acepção foi usada desde pelo menos cerca de 500 anos A.C, replicando três características comuns nas decisões entre a esfera militar e o mundo dos negócios, que devem:

- Ser importantes e tomadas em situação de incerteza;
- Envolver a utilização significativa de recursos;
- Não serem reversíveis com facilidade.

Historicamente, este vocábulo (estratégia) jamais teve uma definição única e definitiva, pois, ao longo do tempo e do ponto de vista dos distintos pesquisadores da teoria de gestão empresarial, várias foram as perspectivas de abordagem perante a complexidade intrínseca ao conceito de estratégia, que levaram Mintzberg (2006), defender a possibilidade de conceituá-la pela sua natureza, tendo como base cinco dimensões à saber:

- Plano, significa dizer que estratégia pode ser vista como um guia que especifica quais as escolhas e caminhos para lidar com uma situação;
- Pretexto, nessa dimensão, a estratégia representa uma “manobra” específica para superar um concorrente ou competidor, com foco no aspecto dinâmico e competitivo entre as organizações que disputam o mercado;
- Padrão, foca o fluxo de ações realizadas, indica a consistência no comportamento adotado ou não que caracteriza uma corrente de ações;
- Posição, indica um meio de localizar uma organização no ambiente onde se concentram os recursos, isto é, contextualizar a organização inserindo-a no seu ambiente competitivo;
- Perspectiva, consiste numa posição escolhida e desejada pela organização, na forma de ver o mundo, interpretá-lo e agir sobre ele, por meio de um conjunto de normas e valores compartilhados pela mesma.

Essas cinco dimensões de estratégia, integram-se e complementam-se, gerando bases para a sistematização do conceito de estratégia, explorando um leque diversificado de conceitos conforme mostra o Quadro 1.

Neste universo tão diferenciado, constata-se ainda que para Reis (2000) “(...) a estratégia consiste no conjunto de decisões que visam orientar, de maneira duradoura, a empresa para alcançar os seus fins”, enquanto Ribeiro (2012, p.11) considera que “ (...) a estratégia é uma forma de direcionar a empresa ao aproveitamento dos recursos que possui e a orientação de um caminho a seguir, perante os diferentes objetivos”.

Para Mintzberg et al. (2006, p.29), a estratégia é considerada como “ (...) o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso”.

Entretanto, para Johnson et al. (2011) a estratégia é definida como:

(...) a orientação e o alcance de uma organização a *longo prazo*, que conquista *vantagens* num *ambiente* inconstante por meio da configuração de *recursos e competências* com o intuito de atender às expectativas dos *stakeholders* .

Autor (es)	Definição de Estratégia
Von Neumann e Morgenster (1947)	Estratégia é uma série de ações realizadas por uma empresa conforme uma situação em particular.
Drucker (1954)	Estratégia é a análise de situação atual e de mudanças se necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos.
Chandler (1962)	Estratégia é a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de decisões determinadas pelo mercado a comercializar, crescimento objetivado, vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional.
Mintzberg (1967)	Estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma.

Quadro 1 - Definições de estratégia no contexto organizacional

Newman e Logan (1971)	Estratégias são planos que veem o futuro e antecipam mudanças. Oferecem ações que levam a vantagens competitivas para aproveitar uma ou mais oportunidades, e são integradas na missão da organização.
McCarty, Minichello e Curram (1975)	Estratégia é uma análise do ambiente onde está a organização, e seleção de alternativas que irão orientar os recursos e objetivos da organização, conforme o risco e possibilidades de lucros, e viabilidade que cada alternativa oferece.
Ansoff (1979)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisões em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação da empresa com seu ecossistema.
Hambrick (1980)	Estratégia é o padrão de decisões que orientam a organização em seu relacionamento com o ambiente, afetam os processos e as estruturas internas, assim como influenciam no desempenho das organizações.
Mintzberg e Quinn (1991)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.
Thompson Jr. e Strickland III (1995)	Estratégia é um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. É o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.
Miller e Dess (1996)	Estratégia é um conjunto de planos feitos ou decisões tomadas num esforço para ajudar as organizações a atingirem seus objetivos.
Barney (2001)	Estratégia é a teoria da firma de como competir com sucesso. Considera

Frente este cenário nota-se que a dinâmica, amplitude e abrangência do conceito de estratégia, não é um entendimento acabado, pois esteve sempre associado a complexidade e envolvido de certa subjetividade, abrangendo muitos significados desde os mais abrangentes aos mais detalhados.

2.3.1. Gestão estratégica

O historial da Gestão Estratégica segundo Santos (2008), reporta três momentos particulares: década de 1950; década de 1960 a 1970 e a década de 1980. A Década de 1950, registou significativos desenvolvimentos da gestão estratégica tendo como figura fundamental Peter Drucker, que visualizou pela primeira vez que o foco de qualquer negócio é a criação e satisfação das necessidades dos clientes. Entre 1960 e 1970, emergiu a integração estratégica, na previsão evolutiva dos mercados e na análise de oportunidades de diversificação de negócios de forma sinérgica.

O referido autor prossegue ao considerar que, surgiram vários modelos entre os quais se destacam Alfred Chandler (1962), análises *SWOT* por Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965), ciclo de vida do produto de Theodore Levit (1960), Matriz produto-mercado de Igor Ansoff (1965), Matrizes *BCG* e *ADL* (1970), ainda as contribuições conceptuais de Henry Mintzberg e de James Quinn no que diz respeito a forma intuitiva, formal e flexível das estratégias e a natureza do trabalho dos gestores, por um lado e por outro a partilha entre a formulação e a implementação da estratégia, no processo de fixação de objetivos pretendidos como um agregado consensual e partilhado.

A década de 1980, caracterizada pela crescente necessidade de soluções teóricas de apoio à decisão estratégica das organizações, confrontada pelo acirrar da competitividade, redefiniu a aplicação de princípios e técnicas susceptíveis de aumentar a eficácia, cujas contribuições se destacam os teóricos e académicos Michael Porter, Teece, Tom Peters, William Ouchi, Nelson Valverde, Evans e Shulman, entre outros. A partir do início dos anos 90, as preocupações estratégicas das organizações, focalizam-

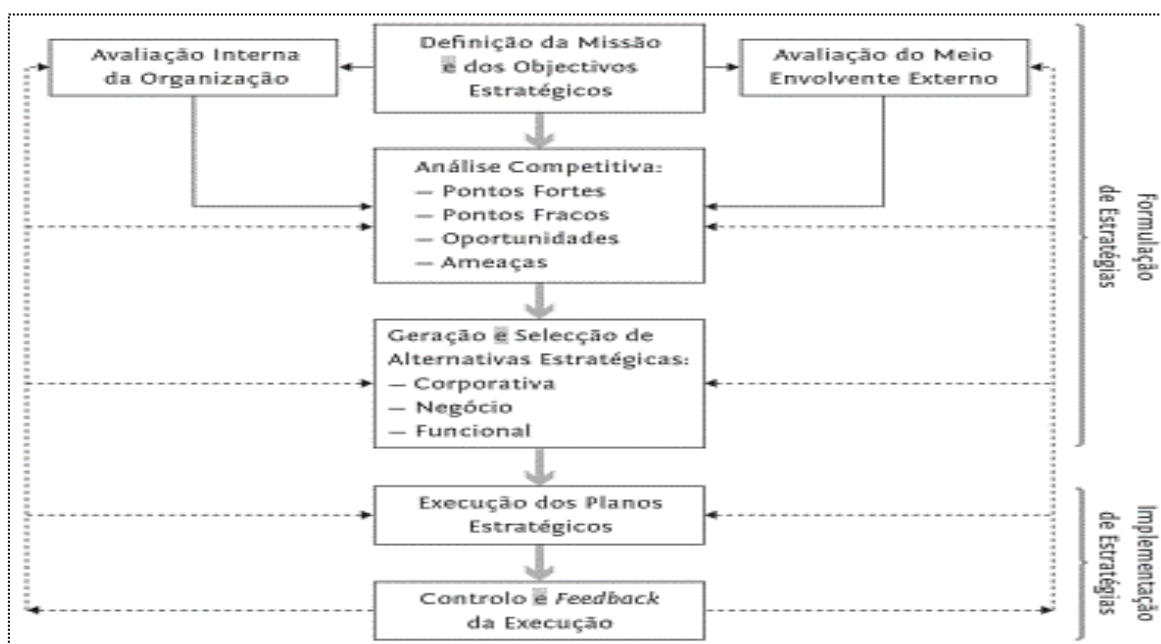
se na maximização do valor da empresa para os seus *stakeholders*, acrescida à execução da estratégia direcionada a aproximação ao mercado e ao fenómeno da globalização das economias, numa abordagem mais flexível da gestão estratégica, o que resultou na necessidade de prestar maior atenção na execução e implementação da estratégia formulada e em simultâneo, assegurar maior proximidade entre esta e o mercado, onde se destacam as contribuições referentes as teorias das *lean organizations* (organizações em *trevo*, *rede*, *virtuais*, alianças estratégicas), *outsourcing*, *benchmarking*, *learning organizations*, gestão da qualidade total e da melhoria contínua (Santos, 2008).

Para Ansof (*cit. in* Ribeiro, 2008, p.26), a gestão estratégica é a “(...) mobilização de todos os recursos de uma organização, no âmbito interno e externo, visando atingir objetivos em longo prazo”, por sua vez Rezende (2008, p.1-2), afirma que a gestão estratégica é “ (...) um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente (...)”, enquanto Santos (2008, p.328), considera que:

(...) a gestão estratégica pode entender-se como processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo, através do qual as organizações determinam “onde estão”, para “onde querem ir” e “como é que lá irão chegar”, e agem em conformidade com o caminho traçado, ajustando-o continuamente às alterações ocorridas no seu meio envolvente e, em particular, nas preferências dos clientes.

O processo de gestão estratégica envolve várias componentes que sequencialmente dividem-se em dois sub-processos distintos: a formulação e a implementação da estratégia. O sub-processo da formulação da estratégia, que tem como integrantes a clarificação da missão, definição dos objetivos, agrega a análise do meio envolvente externo e os factores internos relevantes, que posteriormente progride para o desenvolvimento, formulação e selecção de estratégias. Por sua vez o sub-processo da implementação estratégica, responde pela operacionalização e alinhamento dos planos estratégicos formulados, ao ambiente interno e externo da organização sem perder de vista a verificação do progresso e os ajustes necessários ao longo do mesmo (Santos, 2008). Tais sub-processos podem ser resumidos na Figura 3.

Figura 3 Gestão estratégica como processo sequencial e cíclico



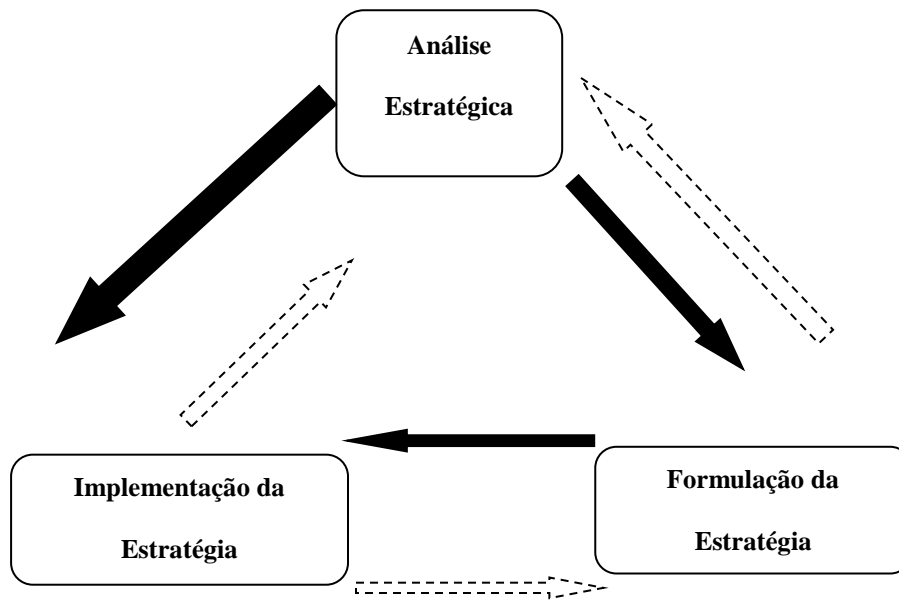
Fonte: Bartol e Martin (cit. in Santos 2008, p.326)

Por sua vez Teixeira (2011), considera que a gestão estratégica deve ser encarada como um processo envolvente que traduz a sua evolução desde a formação até ao desenvolvimento, subdividido em três fases; a análise, a formulação e a implementação, conforme ilustra a Figura 4.

Ribeiro (2008, p.52) considera Análise Estratégica “ (...) um processo de identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam a empresa no cumprimento de sua missão”, porquanto Carvalho (2011) sustenta que a Formulação da Estratégia deve ter como premissas, a crescente capacidade de estar devidamente enquadrada as mudanças, demandando respostas rápidas e flexíveis, onde a análise permanente de informações disponíveis, a criatividade devem aliar-se, proporcionando de forma clara e precisa as orientações básicas da empresa.

A Implementação da Estratégia, é percebida por Santos (2008), Schreiber (2012), como a tradução material da estratégia, devendo ser interdisciplinar e integradora de múltiplas variáveis e abordagens.

Figura 4 Três processos interligados na gestão estratégica

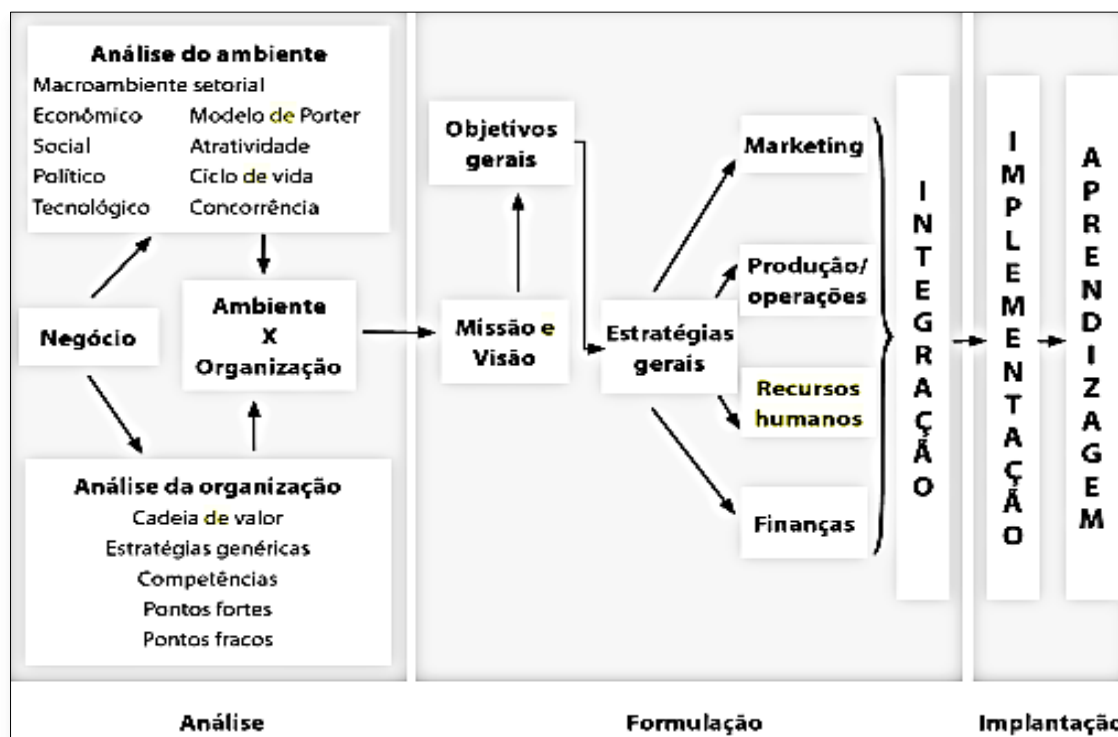


Fonte:Teixeira (2011, p.17)

Ao analisarmos o processo de gestão estratégica, estamos em presença de duas abordagens, por um lado Santos (2008) que reparte o processo de gestão estratégica em dois sub-processos; formulação e implementação da estratégia, e por outro a perspectiva de Teixeira (2011), que subdivide o processo de gestão estratégica em três momentos; análise, formulação e implantação da estratégia, como mostra em resumo a Figura 5.

Ambos, na sua essência discorrem aspetos comuns e fundamentais e defendem a interligação e integração das diferentes etapas no processo de gestão estratégica.

Figura 5 Estrutura da estratégia empresarial



Fonte: Fernandes; Berton (cit. in Ribeiro, 2008, p.52)

Para Costa (2010, p.23), o processo de gestão estratégica pode ser descrito como, “ (...) um processo decisório estratégico, onde a capacidade de tomar decisões estratégicas situa-se como fundamental para gerar um desempenho superior em função do contexto”.

No entendimento de Teixeira (2011), o processo de gestão estratégica é considerado como um todo articulado entre quatro atributos à saber:

- Envolve os objetivos globais da organização;
- Multiplicidade de *stakeholders* que condicionam as decisões de caráter estratégico;
- Harmonização da perspectiva de longo prazo com a de curto prazo; e
- Reconhecimento do equilíbrio que deve existir entre eficácia e eficiência.

Mintzberg et al. (2006), ressalta que as decisões estratégicas, configuram-se perante a superestrutura, como baluartes que viabilizam no final as mudanças previsíveis e imprevisíveis que podem ocorrer nos principais ambientes de convivência da empresa, que moldam e ajudam a delinear a amplitude de atuação, conformando a alocação de recursos disponíveis que determinam a eficácia pretendida.

Apesar do processo de gestão estratégica inspirar diferentes abordagens, vislumbram-se grandes habilidades no enquadramento dos elementos constituintes, sua articulação ajustada a interdependência, de tal modo que, se pode identificar com clareza o carácter dinâmico e cíclico, que por conta de Kaplan e Norton (2000), reconhecem que o dinamismo e rapidez das inovações tecnológicas, da concorrência cada vez mais acirrada e dos aportes legais cada vez mais refinados, a formulação e a implementação da estratégia devem converter-se num processo contínuo e participativo para que se transforme numa atividade concreta e mais abrangente, que tem como objetivo fundamental a integração e reconfiguração dos recursos as capacidades organizacionais, na perspectiva de que a envolvência está em constante mutação.

2.3.2. Escolas do pensamento estratégico

Um dos mais apaixonantes desafios para os estudiosos da estratégia, nos diferentes estádios do desenvolvimento da administração estratégica, residiu nos diversos modelos amplamente discutidos por diferentes autores. Mintzberg et al. (2009), propõem formalmente uma das mais clássicas classificações, perfilando a existência de dez abordagens distintas, a qual designou de “escolas de pensamento estratégico”, conforme ilustra resumidamente a Figura 6, que se debruça sobre o pensamento estratégico, que pode ser analisado por partes, mas a sua compreensão resultará na soma das partes analisadas individualmente, repartindo-as genericamente em três grupos, em função de sua característica principal, como descrito por Ribeiro (2008, p. 14),

(...) não tratam somente da formulação da estratégia, mas de todo o processo que a envolve, e subdividem-se em:

Escolas Prescritivas - baseadas num processo de visão e concepção analítica, formal, matemática e conceitual; preocupadas com a forma de fazer; ou seja, uma maior preocupação em como as estratégias devem ser formuladas, do que em como elas são efetivamente formuladas.

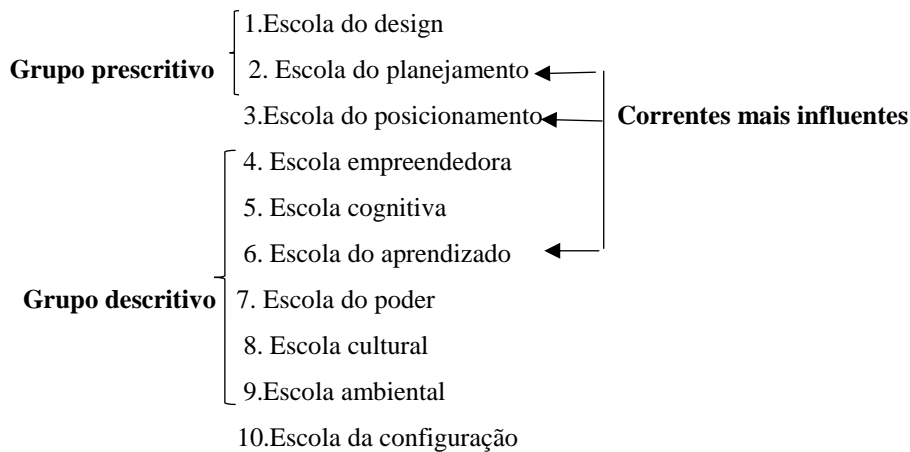
Escolas Descritivas - alicerçadas em processos de carácter situacional, cognitivo, de aprendizagem e cultural. Preocupam-se menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal e mais com a descrição de como as estratégias são de fato, e como se desdobram.

Escolas Configuracionais - firmadas em processos estruturais e conjunturais, isto é, em forças ambientais externas e internas. Reúne dois aspectos fundamentais de fenómeno organizacional. Uma descreve estados da organização e os contextos que a cercam; a segunda descreve o processo de geração das estratégias.

Sendo esta última (Escolas Configuracionais), considerada por Cavalcanti (2008, p. 30), aquela que “ (...) procura integrar vários aspectos das demais escolas, considerando sua pertinência em função dos diferentes estágios no ciclo de vida da organização”.

Desta classificação fica bem delineada a convicção como cada corrente privilegia os principais problemas de desenvolvimento da estratégia, descrevendo a importância desta, no bom desempenho das organizações.

Figura 6 Correntes do pensamento estratégico



Fonte: Cavalcanti (2008, p.30)

Esta variedade de abordagens, tem permitido de acordo com Teixeira (2011), encarar o estudo da estratégia de forma cada vez mais abrangente, pelo que a intervenção analítica de cada escola se impõe. O autor reporta que as três primeiras são fundamentalmente prescritivas, isto é, as Escolas do Design, do Planejamento e a do Posicionamento.

Mintzberg et al. (2009) e Calvacanti (2008), são unânimes em apontar a década 60 na origem da Escola do Design, impulsionada pelas obras *Leadership in Administration*, de Philip Selznic, em 1957, e *Strategy and Structure*, de Alfred D. Clander, em 1962 e adquiriu maior consistência teórica por Kenneth Andrews, Roland Christensen professores da Harvard Business School ao proporem em 1965, a metodologia de análise SWOT, que na opinião de Rodrigues et al. (2005, p. 489),

(...) estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Através desta metodologia, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio envolvente e do grau de adequação entre elas.

O modelo da Escola de Design, de acordo com Mintzberg et al. (2009), assenta as suas premissas sob alguns fatores evidentes e outros implícitos, à saber:

- A formulação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente;
- O executivo principal é o único com responsabilidades na perceção e controle da estratégia;
- A simplicidade e informalidade devem caracterizar o modelo de formulação das estratégias;
- As estratégias devem ser exclusivas;
- As estratégias apresentam-se plenamente formuladas quanto tiverem como foco a perspectiva;
- A simplicidade e a explicitação devem caracterizar as estratégias;
- A implementação das estratégias só devem ocorrer após a formulação total.

Para Quintella e Cabral (2007), esta escola faz sobressair com clareza a distinção entre o pensamento e a ação, ou seja, o distanciamento entre o processo de formulação e o de implementação da estratégia.

Para os percursos desta escola, na visão de Teixeira (2011) e Costa (2010), a estratégia é resultado de um processo conceptual, que se alcança essencialmente com o ajuste entre forças e fraquezas internas e ameaças e oportunidades externas, onde a gestão do topo formula estratégias claras, simples e únicas, num processo deliberado e consciente para que todos possam implementar.

Mintzberg et al. (2006, 2009), apresenta H.I. Ansoff com a sua obra *Corporate Strategy*, publicada em 1965 como o livro mais influente da escola de planeamento, abordagem que predominou até meados dos anos 70, tendo como pressupostos básicos a Escola de Design.

A Escola de Planeamento, apresenta a estratégia como um processo formal, passando pelo aspecto tecnicista de decomposição em passos distintos, devendo ser explícitos para que possam ser implementados com foco nos objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais, com a particularidade de serem os funcionários da área de planeamento os verdadeiros executores, apesar de atribuir a responsabilidade do processo ao executivo principal.

A terceira das Escolas Prescritivas, denominada de Escola de Posicionamento, foi referência nos anos 80, e recebeu destaque especial com Michael Porter em 1980, como sequência do trabalho anterior realizado por Hatten e Schendel, cujas premissas de acordo com Mintzberg et al (2009, p.92) resumem-se em:

- Estratégias são posições genéricas, especialmente comuns e identificáveis no mercado;
- O mercado (o contexto) é económico e competitivo;
- O processo de formulação de estratégia é, portanto, de seleção das posições genéricas com base em cálculos analíticos;
- Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes, que oficialmente controlam as opções;
- Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

Ribeiro (2008) e Costa (2010), reafirmam que a formulação da estratégia deve ser antecedida de profundos e minuciosos estudos dos ambientes externos e internos, conferindo um carácter analítico a esta escola, isto é, a estratégia consiste essencialmente em posições genéricas, seleccionadas através de análises formalizadas das conjunturas.

A corrente descritiva, começa com a Escola de Empreendedorismo, conforme assinala Calvacanti (2008), a mesma teve origem no ano de 1950, tendo como referência as obras de Joseph A. Schumpeter, ao destacar a importância do líder no desenvolvimento e inovação dos negócios.

De acordo com Costa (2010, p.27), a Escola de Empreendedorismo “ (...) ocupa uma posição intermediária entre as prescritivas e as descritivas”, e por seu lado Ribeiro

(2008, p.15) considera que “ a escola empreendedora contraria as anteriores, na medida em que baseia a construção da estratégia na intuição”.

Cavalcanti (2008), caracteriza esta escola nos seguintes aportes:

- A estratégia existe na mente do líder como uma visão do futuro da organização;
- O processo de formulação da estratégia está configurado na intuição e experiência do líder quer seja idealizado ou não;
- O líder promove de fato a visão, controla a implementação e reformula a estratégia sempre que se achar necessário;
- A visão estratégica é flexível, articulando-se em estratégias adaptadas à visão global;
- A organização estrutura-se de forma simples e flexível, em torno do líder visionário deixando-o livre para idealizar e implementar suas ideias.

Esta postura enquadra-se no que Teixeira (2011), defende como sendo um processo mental que emana da natureza visionária do líder, que a promove e controla pessoalmente a sua implementação, centralizando as decisões estratégicas.

A Escola Cognitiva, de acordo com Mintzberg (2006), particulariza os anos oitenta para contextualizar o seu surgimento e refere que o seu desenvolvimento continua, o que segundo Cavalcanti (2008), Quintella (2007) e Ribeiro (2008), tem como postulado, a ascensão do processo de formulação da estratégia no campo da psicologia cognitiva, procurando entender como a mente humana processa a informação na interpretação da realidade, identificando duas maneiras para a construção da estratégia, que no entender de Mintzberg et al. (2006, p.40),

(...) vem desenvolvendo constantemente uma tendência cognitiva na criação da estratégia e em cognição como processamento de informação, mapeamento da estrutura de conhecimento (...) um outro ramo mais novo dessa escola adotou uma visão mais subjetiva, *interpretativa* ou *construtivista*, do processo de estratégia: a cognição é usada para construir estratégias como interpretações criativas, e não simplesmente para mapear a realidade de uma forma mais ou menos objetiva, porém distorcida.

A principal preocupação desta Escola, segundo Teixeira (2011, p.23), enquadra toda

esta problemática “ (...) como um *processo mental*. Importa descobrir como é que se forma o pensamento estratégico na mente dos gestores estrategas”.

A Escola de Aprendizagem, do ponto de vista de Santos (2008), surgiu na década de 1980, e tem como pioneiros e expoentes máximos Charles Lindbom (com a sua teoria pioneira do incrementalismo), James Brian Quinn (pela proposta da teoria do incrementalismo lógico) e Henry Mintzberg (contribuições no domínio do processo de formação de estratégias organizacionais, nomeadamente os conceitos de estratégias emergentes e de “moldagem” da estratégia).

Em acréscimo, o referido autor considera prestável os contributos Douglas McGregor, Cris Argyris, Donald Schön, Karl Weik, Peter Senge e David Garvin, sustentando que a essência desta Escola, reside no fato de perspectivizar a estratégia como um processo emergente de aprendizagem coletivo à longo prazo, decorrente da complexidade e imprevisibilidade do meio envolvente em que as organizações se inserem, que na visão de Ribeiro (2008) e Mintzberg (2006), envolvem a organização como um todo, tanto a nível individual como coletivo, o que se enquadra na perspectiva de Teixeira (2011, p.23), ao afirmar que as empresas “(...) aprendem sobre uma situação, bem como sobre as capacidades da organização para lidar com ela”.

Mintzberg (2006), Ribeiro (2008), Santos (2008) e Quintella (2007), entendem que ao contrário das escolas de natureza prescritiva; nomeadamente sobre o binómio entre a formulação e a implementação de estratégias, admite que não existe diferenciação entre o processo de formulação e implementação estratégicas, o quer dizer que, a estratégia é abordada na perspectiva de um processo integrado e simultâneo na trajetória do processo de aprendizagem.

A Escola do Poder, conforme apregoa Quintella e Cabral (2007), a formulação de estratégias como um processo de negociação, realça o uso de poder e política, no qual a utilização do vocábulo “política”, é considerado um sinónimo de uso de poder, não de maneira puramente económica, mas decorrente da construção de estratégias genéricas que têm como fundamento interesses políticos.

Esta Escola, começou a consolidar-se a partir de 1971, com os trabalhos de Graham Allison, que tratavam especificamente do micro poder dentro das organizações, e as publicações de Pfeffer e Salancik sobre o macro poder, duas dimensões diferenciadas em relação a amplitude do poder e da política, as quais, Calvacanti (2008, p.43-44) entende que:

O poder micro concebe a formação de estratégia como resultado de um processo de interação, que pode ocorrer pela persuasão e barganha. As vezes, ocorre o confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses limitados e coalizões inconstantes, em que nenhum deles predomina por um período significativo.

O poder macro considera a organização como promotora do seu bem-estar por meio do relacionamento com outras organizações, seja pelo controle ou pela cooperação. Isso pode se dar por meio de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.

Em vista dos argumentos apresentados, Teixeira (2011, p. 23) afirma que, na Escola de Poder a estratégia resulta do “(...) uso do poder e a habilidade política para negociar estratégias”.

A Escola Cultural tem como origem, segundo Calvacanti (2008) os anos 70, pelo trabalho realizado por um grupo de autores do Instituto Sueco de Pesquisas Administrativas (Siar) que envolviam conceitos relativos a interpretação de aspetos culturais.

Para esta Escola, de acordo com Schreiber (2012), a formação da estratégia alicerça-se como processo fundamentado na interação social, baseado em crenças e interpretações comuns dos membros da organização, que em acréscimo Mintzberg (2006, p.40) afirma que “(...) concentra-se em interesses comuns e integração”.

Já Calvacanti (2008, p. 45), defende que:

(...) nos anos 1980 a escola passou a tomar impulso literário, a partir de estudos sobre a ascensão das corporações japonesas, que atribuíam o êxito empresarial no Japão à cultura organizacional. A escola adotou, então, uma nova perspectiva, conhecida como visão baseada em recursos da empresa. (...) As ligações entre os conceitos de cultura e estratégia podem ser evidenciados nos

seguintes aspectos: no estilo de tomada de decisões; na resistência a mudanças estratégicas; nos valores dominantes e nos choques de cultura que surgem no desenvolvimento da atividade empresarial.

Assim, no entendimento de Santos (2008, p.368), este processo “ (...) caracteriza-se, essencialmente, por ser uma abordagem marcadamente orientada para o interior da própria organização”.

A Escola Ambiental, conforme Maroto (2007), surge nos finais dos anos 60 com Pugh e encontra forte expressão nos anos 70 com os estudos de Hannan e Freeman, que tiveram como base conceptual, a ecologia das organizações. Esta perspectiva é consolidada por Calvacanti (2008), ao referir-se que os defensores desta Escola, atribuem o surgimento da mesma, a teoria da contingência, por ponderar que situações distintas dão origem a comportamentos também distintos, identificando três bases a ter em conta no processo de formação estratégica, onde o ambiente tem um papel preponderante, a par da liderança e da organização.

Por sua vez Maroto (2007, p.35), considera que para a Escola Ambiental,

(...) el principal actor dentro del mundo de la estrategia es el entorno. Consideran que la empresa es un ente pasivo que sólo es capaz de reaccionar de forma adaptativa a las presiones externas. Por eso el proceso de creación estratégica se ve como el efecto de una única causa; el entorno. Además consideran dos fuerzas importantes para la creación de la estrategia; el liderazgo y la organización, pero siempre subordinadas al ambiente externo.

Na Escola Ambiental, a formação da estratégia assume-se como um processo reativo no qual as organizações são passivas, podendo apenas reagir às mudanças em seu ambiente, quer dizer, é um processo reativo no qual a iniciativa não parte do interior da organização, mas sim do contexto externo.

Assim, na filosofia do mundo empresarial são introduzidos conceitos que têm como foco a adaptação, a evolução, a contingência natural e a complexidade entre outros.

A Escola da Configuração, tem como fundamento na formação de estratégias, um

processo de transformação, que integra as alegações das demais escolas, com objetivo de melhorar o desempenho, sem necessidade de destruir a organização existente na empresa, mas sim transformá-la (Silva et al., 2007), (Maroto, 2007) e (Costa, 2010).

De acordo com Teixeira (2011), a cada período ou situação contextual, a organização deve adotar determinada postura na abordagem estratégica, em consonância com o período que atravessa, alternando eventualmente entre a estabilidade e as mudanças, como se pode crer em Maroto (2007, p.35), ao afirmar que “(...) todas las organizaciones pasan por momentos de estabilidad relativa que conducen a saltos ocasionales y drásticos”.

A abordagem das dez Escolas acima referenciadas, permite perceber como evoluiu a espiral do pensamento estratégico, que segundo Calvacanti (2008, p.50),

(...) desenvolveu-se em direções múltiplas, incorporando conteúdos e abordagens advindas de outras ciências, até formar sua própria base teórica (...) que tem de apresentar conceitos e orientações teóricas e, com maior relevância, na possibilidade de oferecer suporte a práticas cujos resultados contribuem para a elevação da capacidade competitiva das empresas.

Em acréscimo Santos (2008, p.370) arrola que,

(...) o verdadeiro desafio consiste, exactamente, em conseguir sustentar os períodos de estabilidade durante o maior período de tempo possível e, simultaneamente, reconhecer, em tempo oportuno, os momentos de ruptura que determinam a necessidade da adopção de uma nova configuração, mais adequada ao contexto resultante do “salto quântico” verificado.

Cabe então, discernir por um lado, sobre o sustento da estabilidade ou a mudança estratégica, e de outro reconhecer a capacidade em gerir estes processos sem pôr em causa a existência da organização.

2.4. A Área de RH e a estratégica

A história do processo evolutivo do conceito de empresa, constitui *per si*, a imagem das diferentes etapas que a sociedade percorreu na sua longa caminhada, refletindo os

diferentes arranjos na dicotomia ser humano *versus* empresa.

Relacionando os diferentes estadios evolutivos, o dilema da gestão de RH, segundo Tachizawa et al. (2006, p.11) acontece “(...) a partir do surgimento da fábrica, no século XVIII, e com ela uma grande massa de empregados remunerados”, que na perspectiva de Dalmau e Tosta (2009), tal relação era favorável às empresas, pois na era industrial, a mão de obra era abundante e os empregos limitados. Nesta época, a Área de RH centralizava a sua atividade no controlo da vida laboral dos trabalhadores, particularmente em cuidar da eficiência dos processos de admissão, pagamento de salários, demissão e as obrigações legais das empresas.

Na sequência, Marques (2011), recorda que nesta era da industrialização clássica (1900 à 1950), as pessoas eram consideradas simples recursos de produção, tal qual as máquinas, equipamentos e capital, numa mera abordagem de gestão de mão-de-obra. O período que vai de 1950 a 1990, foram marcantes as mudanças registadas na abordagem das teorias de Administração de Recursos Humanos (ARH), com destaque no final dos anos 70, em que os teóricos, encaravam as pessoas de forma passiva nos processos de dimensão organizacional, devendo para o efeito ser administradas e controladas. É no final dos anos 80, como consequência do grande dinamismo nas fusões e incorporações de empresas, tornou-se necessário o aprimorar da ação das pessoas as formas de gestão organizacionais, para facilitar os processos e os trabalhos de equipa. De 1990 até os dias de hoje, também designada de era da informação, é marcada por mudanças rápidas, imprevisíveis e turbulentas, associadas ao fenómeno da globalização onde se acentuam os níveis de competitividade, onde o sucesso está vinculado a capacidade de trabalhar com informações reais.

Assim, a gestão de pessoas de acordo com Marques (2011), estruturou-se ao longo dos tempos em quatro grandes momentos, resumidos no Quadro 2, onde para cada época os principais subsistemas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), foram enquadrados de maneira própria e específica, para responder as demandas inerentes, como se pode observar no Quadro 3.

Quadro 2 Etapas da evolução do pensamento de RH

	<i>Relações Industriais</i>	<i>Recursos Humanos</i>	<i>Consultoria Interna</i>	<i>Gestão por Competências</i>
<i>Foco principal</i>	Pessoas como fornecedores de mão de obra	Pessoas como recursos empresariais	Pessoas como integrantes de equipes	Pessoas como parceiros e fornecedoras de competências
<i>Base de operação</i>	Habilidades físicas e manuais	Recursos Humanos a serem aplicados	Pessoas como seres humanos	Talentos e competências mentais a serem utilizados
<i>Papel do staff</i>	Intermediação na solução de conflitos	Monopolizador de decisões, ações e práticas	Descentralizador de decisões, ações e práticas	Gestão estratégica de talentos e competências
<i>Posição do staff</i>	Órgão operacional de gestão de pessoas	Órgão tático gestor de pessoas	Órgão estratégico de gestão de pessoas	Órgão estratégico de gestão de competências
<i>Aspectos Principais</i>	Oferta de força de trabalho	Oferta de recursos humanos	Gerentes como gestores de pessoas	Gestão do conhecimento e do capital intelectual

Fonte: Chiavenato (cit. in Marques 2011, p.20)

Quadro 3 Subsistemas de Gestão de RH

	<i>Relações Industriais</i>	<i>Recursos Humanos</i>	<i>Consultoria Interna</i>	<i>Gestão de Competências</i>
<i>Provisão</i>	Preencher cargos operacionais	Planejar e manter a força de trabalho necessária	Atrair pessoas adequadas à organização a curto e longo prazo	Atrair talentos e competências necessárias ao negócio da organização
<i>Aplicação</i>	Executar tarefas e operações inerentes ao cargo	Executar atividades do cargo	Executar atividades do cargo e melhorá-las continuamente	Utilizar talentos e competências individuais e grupais da organização
<i>Desenvolvimento</i>	Treinar e melhorar habilidades físicas para aumentar a produtividade	Treinar e desenvolver habilidades físicas e mentais	Treinar habilidades físicas e desenvolver conhecimentos	Desenvolver e utilizar talentos, habilidades e competências
<i>Compensação</i>	Pagamento por produção ou por tempo	Administração de salários pelo cargo ocupado	Remuneração por objetivos e metas a serem alcançados	Remuneração por habilidades e competências
<i>Monitorização</i>	Regras, regulamentos e disciplina rígida	Avaliação do desempenho pela chefia e feedback	Monitorização de desempenho 360° e feedback	Motivação, orientação e otimização do desempenho

Fonte: Chiavenato (cit. in Marques 2011, p.20)

Portanto, estas evidências caracterizaram as diferentes etapas percorridas pelo pensamento da GRH, sendo as primeiras seis décadas do século XX, fundamentadas no conceito de Relações Industriais. A abordagem de Recursos Humanos teve o seu auge entre 1970 à 1990, enquanto o conceito de Consultoria Interna foi relevante para a última década do século passado e atualmente a solução passa pela Gestão de talentos e competências.

Como se pode perceber, de acordo com Bianchi e Albuquerque (2010), o termo “gestão de pessoas” é utilizado para caracterizar intenções e ações ligadas ao ativo humano,

corporizadas pela Área de RH, que sempre funcionou nas empresas em formatos distintos em função dos diferentes estágios do desenvolvimento da sociedade humana, sob o suporte de modelos de gestão, que segundo os argumentos de Costa e Fisher (2002), reparte-se no seguinte:

- Modelo de gestão como Departamento de Pessoal, que visualiza o fator humano como mais um recurso de produção que deve ser administrado como qualquer outro existente na empresa, direcionados na necessidade de gerenciar custos e produtividade;
- Modelo de gestão como Gestão do Comportamento Humano, concentra-se na integração e comprometimento dos empregados para com a empresa, particularmente sua flexibilidade, adaptabilidade e qualidade, ou seja, demonstra preocupação com a posição do homem social e psicológico;
- Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas, valoriza o carácter estratégico das ações, atribuindo relevância a proatividade do RH;
- Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas, caracteriza as pessoas como parte integrante da cadeia de valor, tornando-se mais uma fonte de vantagem competitiva.

Na sequência desta análise, percebe-se segundo Bianchi e Albuquerque (2010), que os distintos modelos situam-se de tal modo, que mesmo que o ponto focal mude, muitas das atividades que o conformam não deixam de existir, apenas muda o seu grau de importância nas organizações, em consonância com as implicações inerentes a cada modelo.

A transformação do RH tradicional para o estratégico foi acompanhado de mudanças na Área de RH, evidenciando os diferentes papéis que segundo Lawer III et al. (cit.in Pacheco et al. 2009), descreve-os em:

- RH Tradicional, fortemente direcionada para os processos operacionais, relacionados com o desempenho das capacidades e competências requeridas para o trabalho e desenvolvimento da carreira dos colaboradores;
- R H como parceiro de negócios, tem como foco o alinhamento aos negócios da empresa.

Adicionalmente Franco (2008, p.107-108) considera que:

(...) o futuro da área de RH como parceiro de negócio tem seu ponto fundamentado na entrega de resultados e não mais na preocupação da gestão de RH com aquilo que a área produz e faz. (...) é importante que a área de RH entenda verdadeiramente qual a missão da empresa e seus valores e de certa forma viabilize os desejos da missão e dos valores por meio das pessoas.

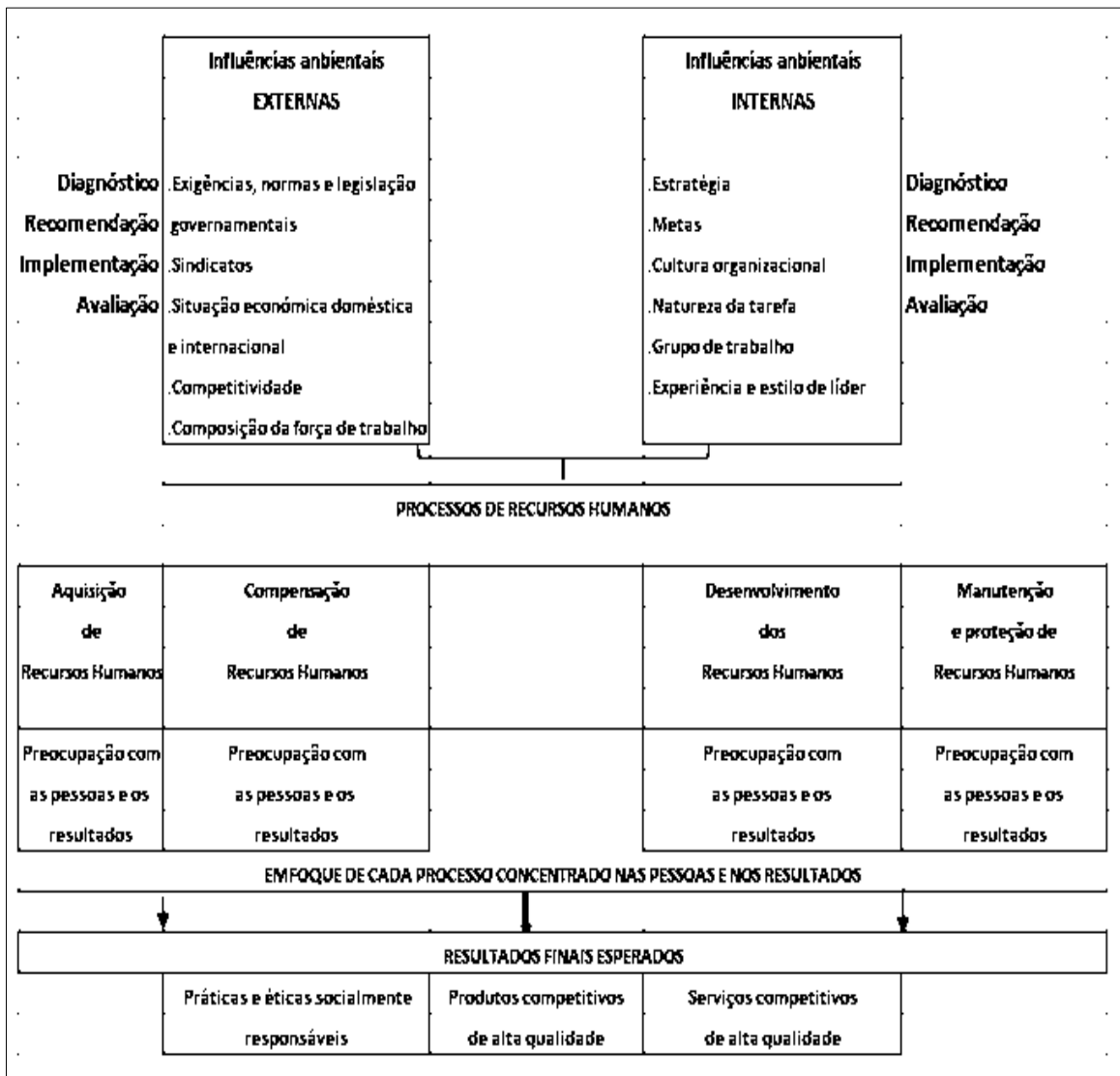
- R H como parceiro estratégico, tem como foco a função de RH integrada na estratégia global, agregando valor à organização, que segundo Dalmau (2009, p.16),

Hoje o RH tem a oportunidade de participar de processos que agregam valor, como processos de intervenção cultural, programas de qualidade e sustentabilidade, enfim, apoiam a empresa e aumentam sua efetividade no desenvolvimento e cumprimento de suas estratégias. (...). Quando o RH atua de forma estratégica, fornece muitas vantagens e facilita o alcance dos objetivos organizacionais, por meio da integração/sinergia da equipe.

Portanto, a Área de RH precisa compreender os contornos e condições gerais do negócio e as expectativas específicas dos *stakeholders*, e usar este conhecimento para criar sinergias capazes de suportar as transformações tidas como necessárias, bem como encarar os diversos desafios enquanto parceiro do negócio e viabilizador de resultados, através de instrumentos e ferramentas que permitam agir de forma rápida e ágil, cuja mensuração dos resultados se posiciona como uma componente fundamental na busca de competências que contribuam para a consolidação do negócio. Desta forma, Tomé (2005, p.198), considera que “(...) essa ação está alinhada com o “negócio” da organização”.

Ivancevich (2008, p.33), assume que as atividades da Área de RH sofrem influências do ambiente interno e externo, que a afetam direta ou indiretamente, que apesar dos aspetos intrínsecos, deve-se harmonizar o modelo de gestão de RH, conforme indica a Figura 7.

Figura 7 Modelo ARDM de gestão de RH



Fonte: Ivancevich (2008, p.33)

Como se pode depreender, a transformação do RH tradicional a parceiro estratégico, foi um processo muito dependente das relações e dos recursos dos diferentes *stakeholders*, caracterizado de forma peculiar como sugere Ivancevich (2008) na Figura 8.

Figura 8 Características da gestão estratégica e tradicional de RH

	Gestão Tradicional de RH	Gestão Estratégica de RH
Responsável pela gestão e pelos recursos humanos	Especialistas	Gestores de linha
Objetivo	Melhor desempenho	Melhor conhecimento e uso estratégico dos ativos humanos
Papel da área de RH	Responder às necessidades	Liderar, inspirar e compreender
Visão temporal	Resultados de curto prazo	Resultados de curto, médio e longo prazos
Controle	Normas, políticas, poder da posição	Flexível, baseado nos recursos humanos
Cultura	Burocrática, descendente, centralizada	Aberta, participativa, delegação de poder
Ênfase	Cumprimento das normas	Desenvolvimento das pessoas
Responsabilidade	Centro de custos	Investimento nos ativos humanos

Fonte: Ivancevich (2008, p.8)

Almeida et al. (1993), nos levam a crer que, qualquer proposta de administração estratégica de recursos humanos, tem como base, a importância que as pessoas representam como recursos estratégicos, na medida em que utilizam seus conhecimentos e habilidades em prol da organização, que consideram por um lado que a influência decisiva e duradoura dos RH, pode determinar o sucesso ou não da organização, pois que o tratamento dos RH deve ser considerado estratégico, e por outro lado os ambientes turbulentos que apresentam, mudanças contínuas e expressivas, requerem das empresas a atenção contínua das tendências de evolução do ambiente, de maneira a definir estratégias que lhe permitam um desempenho satisfatório em relação ao seu potencial.

Esta preocupação competitiva remete segundo Ulrich (cit. in Lenzi et al.2010, p.72-73) a quatro papéis principais para a Área de RH:

- Administração da contribuição dos funcionários: ajudar no envolvimento e comprometimento dos funcionários, transformando-os em agentes empreendedores para organização;
- Gestão estratégica de pessoas: como a gestão de pessoas pode ajudar a impulsionar a estratégia organizacional;

- Administração da transformação e da mudança: ajudar na criação de uma organização criativa, renovadora e inovadora;
- Administração da infraestrutura da empresa: oferecer uma base de serviços à organização para ajudá-la a ser eficiente e eficaz.

Para que tal possa acontecer, Estivalet *et al.* (2011), entendem que a organização deve introduzir uma postura de mudança de paradigma, implementando práticas de gestão de pessoas com foco estratégico, ou seja, uma postura mais participativa, pró-ativa e comprometida com os objetivos pessoais e organizacionais, conformando um sistema consistente e alinhado com as estratégias da organização.

Sob essa ótica, os mesmos autores mostram que devem ser reformuladas algumas práticas de RH, tais como: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação do desempenho; plano de carreiras; remuneração; benefícios sociais, como se abordará no próximo sub-capítulo

2.5. Integração do RH na estratégia

A estratégia empresarial deve inserir nas diferentes etapas o RH, pois este ao longo de sua história segundo as palavras de Dessler (2003, p.17), por “(...) ter tido um papel consultivo ou de assessoria o deixou com uma reputação de certa maneira empobrecida”.

Por esta razão, destacando três perspectivas, sendo a primeira aquela de aborda o RH na visão estritamente operacional onde o nível de envolvimento na organização confere simplesmente pequenas atividades de caráter administrativo e legais. A segunda linha de pensamento, um pouco mais reestruturada confere ao RH um papel de simples adaptação a estratégia da organização, isto é, o RH é “convidado” a ajustar suas práticas de gestão a estratégias competitivas empresariais específicas, e a terceira visão, é aquela que insere o RH tanto no processo de formulação como na implementação das estratégias organizacionais (Dessler, 2003).

Quadro 4 Práticas de RH

PRATICAS DE RH	OPERACIONAL	ESTRATÉGICO
Recrutamento e Seleção	Práticas tradicionais como: análise de <i>curriculum</i> e entrevista individual.	Novos contornos, novos instrumentos, novas técnicas estão sendo utilizadas como: dinâmicas de grupo, entrevistas coletivas, etc.
Treinamento e Desenvolvimento	T&D com foco no cargo; Treinamentos especiais.	Treinamentos comportamentais; Universidade corporativa; <i>E-learning</i>
Avaliação de Desempenho	Utilização de formulários padrão, métodos tradicionais de avaliação.	Avaliação 360° e a valorização da pessoa em si.
Plano de Carreiras	Verticalizada, hierarquizada.	Em Y, possibilitando maior mobilidade às pessoas. Desenho de mapas de carreira com valorização à qualificação profissional.
Remuneração	Funcional, com base no cargo que a pessoa exerce.	Por habilidades e competências, com foco na pessoa que ocupa determinado cargo.
Benefícios Sociais	Padronizados.	Flexíveis.

Fonte: Estivalet et al. (2011, p.54)

Na mesma direção Carvalho (1995) atesta que” (...) são as pessoas que formulam e implementam as estratégias organizacionais necessárias à obtenção dos resultados desejados”, e Höpner et al. (2008, p.2) admite que:

(...) a área de RH estratégica deve estar integrada com a estratégia corporativa, considerar os impactos do ambiente organizacional externo, reconhecer o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho, enfatizar a escolha e a tomada de decisões e todos os *stakeholders* e não apenas o grupo de executivos ou de empregados operacionais.

Para tal, impõe-se a integração da Área de RH à estratégia da organização, que ocorre quando esta se posiciona claramente inserida e alinhada a estratégia global, compartilhando processos e resultados, cujo êxito segundo Dalmau & Tosta (2009, p. 19),

(...) requer maior efetividade nos seguintes aspectos: planejamento e dimensionamento das pessoas da organização – conhecimento da *performance* dos funcionários, planos de sucessão, aumentos ou redução de quadros de pessoal em função do ambiente externo à organização; definição das necessidades, das políticas e movimentação de pessoas – definição de políticas de recrutamento interno ou externo, promoções, expansão, criação de novas unidades, novos produtos ou processos; posicionamento em relação ao mercado de trabalho – conhecer o posicionamento em relação ao mercado de trabalho em geral, com quem compete por profissionais, quais seus maiores atrativos, pontos fracos, qual o perfil exigido; políticas e práticas de remuneração – saber qual o seu posicionamento em relação às práticas e políticas dos seus concorrentes (com relação à atração de profissionais) tanto no que tange à remuneração direta (salário) quanto indireta (benefícios); processo de avaliação e orientação das pessoas – programas de avaliação e desenvolvimento de pessoas e gestão de carreira condizentes com as necessidades de ambos (empresa e funcionário); definição das ações e sistema de gestão do desenvolvimento organizacional e das pessoas – criar metas e indicadores, mensurar resultados.

Como se pode observar no Quadro 5, a estratégia de RH deve ser parte integrante da estratégia global da organização e percorrer os mesmos passos, pois Ulrich (2011), alerta para o perigo quando a estratégia de RH não está alinhada à estratégia da organização, recomendando a otimização do RH como uma função integradora, inovadora e focada no negócio.

Quadro 5 Integração de RH à estratégia organizacional

Estratégia da organização	Estratégia de RH
Definição da visão e missão do negócio	Definição da visão e missão de RH
Análise do ambiente	Análise do ambiente de RH
Análise das capacidades	Análise dos recursos humanos
Definição dos objetivos e políticas	Definição dos objetivos/políticas de RH
Elementos críticos	Elementos críticos de RH
Desenvolvimento da estratégia	Desenvolvimento da estratégia de RH

Fonte: Albuquerque (cit. in Dalmau 2009, p.19)

A otimização da integração de RH à estratégia organizacional, é percebida no processo de alinhamento estratégico (AE), que por definição segundo Andrade & Amboni (2010, p.193) consideram ser,

(...) a adequação estratégica e a integração funcional entre os ambientes externos (mercado, política, fornecedores) e internos (estrutura administrativa, recursos financeiros, tecnológicos e

humanos) para desenvolver as competências e maximizar a *performance* organizacional. (...) Que começa quando a administração corporativa define a proposta de valor da organização, destinada a criar sinergias entre as unidades operacionais, as unidades de apoio e os parceiros externos.

Para Venkatraman e Camillus (*cit. in* Costa et al., 2013), definem o alinhamento estratégico “ (...) como um padrão (processo para se atingir o alinhamento) quanto como um conteúdo (elementos a serem alinhados), também pode ser classificado como interno, externo e integrado”.

Prieto e Carvalho (2004), apontam que as análises sobre o alinhamento estratégico, ainda é matéria de discussão dos estudiosos em teorias organizacionais, que apesar deste fato, é consensual quanto a intenção de ter como premissa os elementos da organização: missão, estratégia, estrutura, cultura, objetivos, entre outros, a fim de aprimorar a *performance* organizacional.

Neste contexto, surgiram diversos modelos, os quais os mesmos autores destacam o Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norte (1992), os modelos de alinhamento estratégico de Labovitz e Rosansky (1997), de Cyper (1996) e de Semler (1997).

De acordo com Stepanovich e Mueller (*cit. in* Prieto e Carvalho, 2004), propõem,

(...) a classificação dos modelos de alinhamento em três modelos construídos: *alinhamento externo*, *alinhamento interno* e *consenso*. O *alinhamento externo* trata do ajuste da empresa ao seu ambiente de atuação e, portanto, está em linha com o pensamento estratégico que aborda a questão da vantagem competitiva com ênfase no poder do mercado e na estrutura industrial. (...) o *alinhamento interno* trata de manter os elementos internos focados durante a implementação da estratégia (...) em duas dimensões, a dimensão vertical e a dimensão horizontal. (...) uma terceira classificação denominada *consenso*, que trata do grau em que os membros da organização concordam em relação ao que deve ser feito quanto às escolhas estratégicas.

Portanto, estes fundamentos remetem em última análise para a congregação de esforços ingentes, despertando capacidades para agir de maneira concertada na concretização dos objetivos da organização.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

3.1. Nota Introdutória

Os resultados e qualidade da pesquisa e investigação são sobretudo determinados pelo enquadramento metodológico escolhido. Uma má sustentação metodológica simplesmente produz maus resultados mas, por oposição, não há uma única boa abordagem metodológica, para um mesmo problema podem existir diferentes abordagens e todas elas adequadas e pertinentes, que na literatura são designadas perspectivas de análise.

Com efeito, trata-se de um postulado clássico do método científico, para uma mesma questão existem sempre metodologias diferentes com méritos firmados, cabe ao investigador identificar e justificar que a sua escolha é adequada e é a mais apropriada aos fins a atingir. Uma vez justificada a metodologia e usando os mesmos pressupostos, deverá ser possível replicá-la e chegar aos mesmos resultados. É pois na réplica e nas conclusões que são validades a metodologia e qualidade do trabalho desenvolvido.

No presente capítulo far-se-à em paralelo a identificação das opções metodológicas e indentificar-se-ão justificadamente as escolhas em uso no processo de investigação.

3.2. Método de pesquisa e processo de investigação

O ponto de partida deste trabalho investigativo teve como aporte inicial, a definição do assunto a ser pesquisado, explanando claramente o problema e a determinação dos objetivos perseguidos. Para o efeito, o recurso a métodos adequados concorreram de forma peculiar para a concretização dos propósitos em causa. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 83), método de pesquisa é:

(...) o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros- traçando o caminho a ser seguido (...).

Porquanto, método de pesquisa do ponto de vista de Prodanov e Freitas (2013, p. 24)

“(…) é o conjunto de processos ou operações mentais que devemos empregar na investigação”, acrescentando ainda que:

(…) é a realização de um estudo planejado, sendo o método de abordagem do problema o que caracteriza o aspecto científico da investigação. Sua finalidade é descobrir respostas para questões mediante aplicação do método científico (Prodanov e Freitas (2013, p. 43).

Os mesmos autores destacam resumidamente os diferentes métodos de pesquisa no Quadro 6.

Quadro 6 Tipos de pesquisa e suas características

TIPO DE PESQUISA			CARACTERÍSTICAS		
Natureza	Forma de abordagem	Fins da pesquisa	Procedimentos	Gerais	Tipos de instrumento
Básica	QUANTITATIVA	EXPLORATÓRIA	Bibliográfica	-Base em material já elaborado	Fontes bibliográficas
			Documental	-Materiais que não receberam tratamento analítico ou podem ser reelaborados. -Efeitos de variável-formas de controle	Fontes secundárias de dados
Aplicada	QUALITATIVA	DESCRIPTIVA	Experimental	- Verificar a relação entre variáveis	Plano da pesquisa -Manipulação de condições e observação dos efeitos produzidos
			Ex-Post-Facto	-Conhecer comportamento - Interrogação direta	Observação, questionário e entrevistas
			Levantamento	-Idem -Levantamento - um grupo ou uma comunidade -Estudo aprofundados de um ou poucos objetos	Questionário, entrevista e formulário
		EXPLICATIVA	Estudo de campo		Variados- Questionário, entrevistas, formulários e observação
			Estudo de caso		Várias técnicas

Fonte: Prodanov e Freitas (2013, p. 72)

A pesquisa qualitativa, na visão Gerhardt e Silveira (2009), tem como preocupação a compreensão profunda dos fenômenos que envolvem as relações sociais entre seres humanos, procurando explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores.

Nesta vertente, Prodanov e Freitas (2013, p.69), atestam que a pesquisa qualitativa tem como construto, “(...) uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

Do ponto de vista de Ciribelli (2003, p. 54) “(...) os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira neles”.

O processo de investigação, conciliou um leque de instrumentos de coleta de dados diversificados que englobaram segundo Gerhardt e Silveira (2009, p.69):

- Pesquisa bibliográfica - Considerada mãe de toda pesquisa, fundamenta-se em fontes bibliográficas; ou seja, os dados são obtidos a partir de fontes escritas, portanto, de uma modalidade específica de documentos, que são obras escritas, impressas e editoras, comercializadas em livrarias e classificadas em bibliotecas.
- Pesquisa documental - É aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos (não- fraudados), (...);
- Pesquisa Eletrônica - É constituída por informações extraídas de endereços eletrônicos, disponibilizados em home page e site, a partir de livros, folhetos, manuais, guias, artigos de revistas, artigos de jornais, etc.
- Questionário – É um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador.
- Formulário- É o nome geralmente usado para designar uma coleção de questões que são formuladas e anotadas por um entrevistador, numa situação face a face com o entrevistado.
- Entrevista - Esta constitui uma técnica alternativa para se coletarem dados não documentados sobre determinado tema.

Ao situar-se esta pesquisa do ponto de vista da tipologia, de acordo com Prodanov e Freitas 2013, enquadra-se como pesquisa, cuja forma de abordagem é qualitativa descritiva de natureza aplicada.

3.3. Definição do problema

A definição clara do problema de pesquisa, é de vital importância no processo de investigação, porque sobre este, assenta todo o propósito investigativo com o qual nos

deparamos ou pretendemos atingir.

Para Marconi e Lakatos (2003, 159-160), definir um problema, significa:

(...) esmiuçar em detalhes precisos e exatos o propósito da investigação, considerando ser oportuno focalizar os seguintes aspectos:

- Viabilidade. Pode ser eficazmente resolvido através da pesquisa;
- Relevância. Deve ser capaz de trazer conhecimentos novos;
- Novidade. Estar adequado ao estágio atual da evolução científica;
- Exequibilidade. Pode chegar a uma conclusão válida;
- Oportunidade. Atender a interesses particulares e gerais.

De acordo com Braga (2013, p.30), “ o problema de pesquisa é formulado em forma de pergunta, devidamente detalhada (...) ”. Com este substrato básico, e para alcançar o objetivo preconizado nesta pesquisa, formulou-se a questão que se segue:

Como os colaboradores da ENANA percebem o papel dos recursos humanos no posicionamento estratégico da empresa?

3.4. Questões de pesquisa

A questão inicial consistiu em saber como os colaboradores percebem o papel dos RH no posicionamento estratégico da ENANA.

Para o fazer foi usado o quadro conceptual estabelecido por Idalberto Chiavenato, cujos tópicos dominantes no pensamento (abordagem) dos RH e os subsistemas cruzam-se, como foram definidos pelo autor e tratado na Revisão da Literatura (ver quadros 1 e 2 p. 35).

Este posicionamento desdobrou-se em 8 questões explícitas no questionário escrito, como instrumento de investigação escolhido, que serão especificadas e debatidas a posterior na colecta de dados (p. 50).

Outra questão colocada, foi a de saber se existe alguma percepção diferente radicada nas tipologias das variáveis sócio demográficas em análise (idade, sexo, pelouro, funções, habilitações literárias e antiguidade), por exemplo saber se o sexo influencia a percepção do papel dos RH no posicionamento estratégico.

Para concretizar em pesquisa a questão de partida iniciou-se um processo de investigação que passou por diferentes fases, que serão seguidamente mencionadas.

3.5. Fases do processo de pesquisa

Partindo da análise teórica sobre o desenvolvimento de uma pesquisa, de acordo com Grehardt e Silveira (2009), podem ser agrupadas ao longo de uma sucessão de etapas que se configuram nos seguintes elementos:

- A formulação da questão inicial (expressa o que se pretende buscar);
- A exploração da questão inicial (utilizar os métodos capazes de trazer à luz o que se pretende buscar);
- A elaboração da problemática (delinear a perspectiva teórica para tratar o problema colocado pela questão inicial);
- A construção do modelo de análise (elaborar as hipóteses ou questões de pesquisa que deverão ser respondidas, surgidas aquando da elaboração da problemática);
- A coleta de dados (operacionalizar o confronto entre o modelo de análise e os dados coletados);
- A análise das informações (aferir a correspondência entre os resultados esperados pelas hipótese ou questões de pesquisa e os resultados obtidos);
- As conclusões (apresentar os resultados).

Foi com estes pressupostos, que o planeamento deste trabalho de pesquisa percorreu as diversas etapas, como construção de um processo reflexivo e crítico, na busca de respostas para o problema enunciado.

3.6. Desenho da pesquisa

Segundo os referenciais teóricos de Marconi e Lakatos (2003, p. 155), pesquisa é:

(...) um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

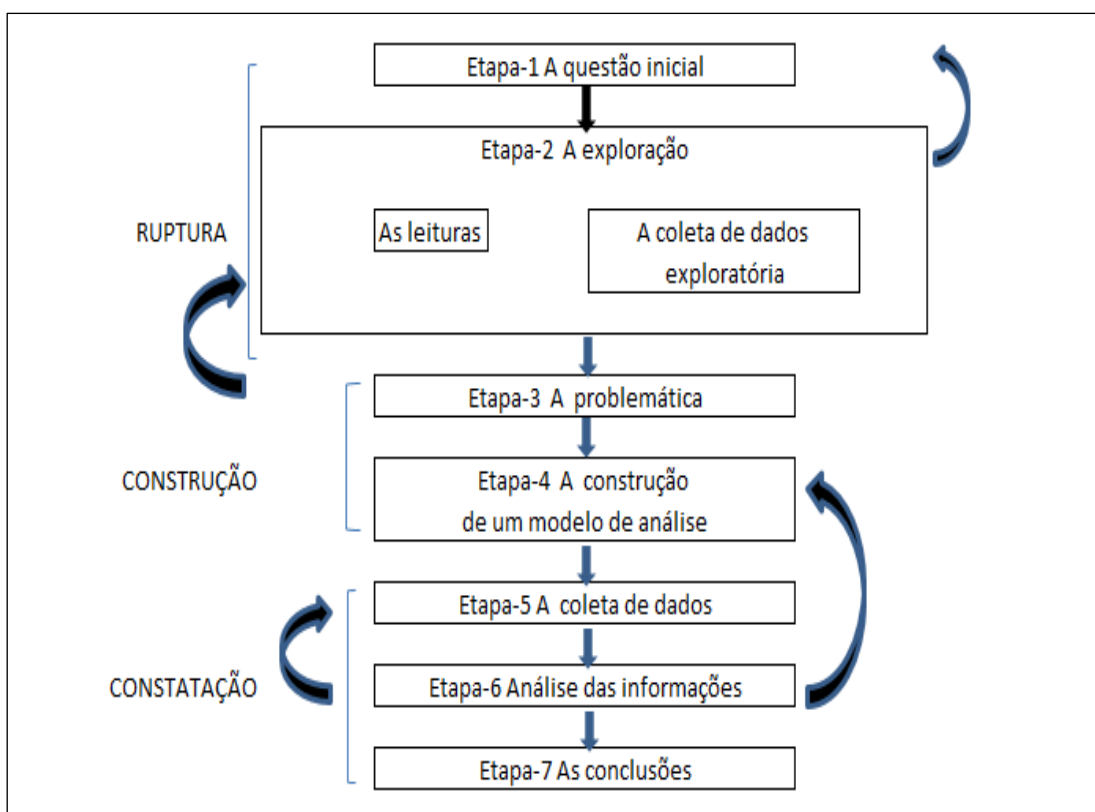
Por sua vez, Gerhardt e Silveira (2009), repartem a pesquisa em sete etapas à saber:

- A formulação da questão inicial, que consiste na formulação do projeto tendo como ponto de partida uma questão;
- A exploração da questão inicial, corresponde ao momento em que são realizadas leituras, entrevistas exploratórias e a utilização de outros métodos complementares com vista a melhor explorar o tema, caso seja necessário e relevante;
- A problemática, refere-se a perspectiva teórica que se decide adotar como forma de interrogar os objetos estudados;
- A construção de um modelo de análise, refere-se ao modelo analítico a partir do qual serão respondidas ou não as hipóteses ou questões que surgiram na problemática;
- A coleta de dados, tem como atividade a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas para a coleta dos dados, por via da coleta documental, questionários e entrevistas semi estruturadas, dados estes que devem obedecer procedimentos indicados na aplicação das técnicas selecionadas, com o propósito de classificá-los de forma sistemática, seguindo os passos da seleção, codificação e tabulação;
- A análise das informações, que se reparte em duas atividades distintas, mas estreitamente relacionadas, sendo a primeira aquela em que é evidente a tentativa de elucidar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. A segunda corresponde a atividade intelectual que se propõe procurar atribuir um significado ao material apresentado, vinculando-os a outros conhecimentos em relação aos objetivos propostos e ao tema, cuja representação dos dados se reporta com o propósito de facilitar compreensão e interpretação rápida da massa de dados, na distinção e ou semelhanças e relações, por meio da clareza e destaque que a distribuição e a apresentação gráfica oferecem às classificações;

- As conclusões, que refletem a exposição fatural sobre o que foi pesquisado, analisado e interpretado, quer dizer, explicitar de forma clara e precisa as ideias essenciais e os principais resultados obtidos.

Todas as fases acima referenciadas apesar de se apresentarem de forma distinta, são parte integrante de um processo que absorve contornos de inter-relacionamento sequencial conforme ilustra resumidamente a Figura 9.

Figura 9 Etapas da pesquisa científica



Fonte: Quivy & Campenhoud (cit. in Gerhardt e Silveira 2009, p.47)

3.7 Coleta de dados

O instrumento fundamental de recolha de dados foi o questionário escrito, segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 200), “ (...) é um instrumento de coleta de dados constituídos, por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem presença do entrevistador”. Gil (2002, p. 115), considera o questionário “ (...) o meio mais rápido e barato de obtenção de informações”.

O questionário escrito é um instrumento, ao serviço do objetivo da investigação, como se mencionou no respectivo sub-capítulo, a questão de partida e respectivas sub-questões são subsidiárias do modelo conceptual de Idalberto Chivenato, coerentemente o questionário não mais fez que verter em forma de questão os pressupostos desse modelo.

A elaboração do questionário, de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.108-109), deve observar os seguintes aspectos:

- A carta–explicação; a proposta da pesquisa; as instruções de preenchimento; as instruções para devolução; o incentivo para o preenchimento; o agradecimento;
- Itens de identificação do respondente;
- O questionário deverá conter apenas as perguntas relacionadas aos objetivos da pesquisa, obedecendo a uma ordem lógica na elaboração das perguntas;
- O questionário deverá ser construído em blocos temáticos;
- A redação das perguntas deverá ser feita em linguagem compreensível ao informante.

De referir que, para melhor otimização dos objetivos preconizados quanto ao conteúdo e a forma, o questionário foi submetido a um teste de coerência e validação antes da aplicação por forma a adequar a linguagem utilizada ao nível do conteúdo e entendimento dos respondentes.

Como recomendam as boas práticas e cortesia, o corpo do questionário foi acompanhado de uma apresentação aos inquiridos onde consta o fundamento do propósito, o convite e o agradecimento pela colaboração.

Figura 10 Apresentação do questionário

O presente questionário insere-se na pesquisa que está a ser realizada no âmbito de uma dissertação de mestrado em Ciências Empresarial da Universidade Fernando Pessoa – UFP (Porto/Portugal), e tem como objetivo perceber o nível de participação dos Recursos Humanos na definição da estratégia das organizações. O questionário é anónimo e confidencial, pois só nos interessa a sua opinião
Pedimos-lhe que responda com base na sua experiência profissional na empresa em que trabalha.

Fonte: Elaboração do autor

Ao contruir o questionário, o investigador tem necessariamente de condicionar a forma como o respondente pode responder, as opções e suas variantes, são inúmeros os exemplos: pode deixá-lo falar livremente (respostas abertas), dar-lhe opções para escolha, escolha um entre muitas; quantitativas, medições, frequências (quantas vezes?), pedir para hierarquizar opções, etc.

Dessa panóplia optou-se pela escala de Likert, que consiste na apresentação de uma série de proposições, as quais o inquirido, para cada uma delas deve indicar uma de cinco posições (Carmo e Ferreira, 1998). Na presente pesquisa foi proposta a escala ilustrada na seguinte Figura 11.

Figura 11 Escala de Likert

II – Instruções para o preenchimento	
Tendo como base a sua experiência e ou conhecimentos sobre a participação dos Recursos Humanos na definição da estratégia da ENANA-EP, assinale com um “X” o seu grau de concordância ou discordância para cada uma das afirmações, utilizando a seguinte escala:	
Discordo totalmente	0
Discordo moderadamente	1
Não concordo nem discordo	2
Concordo moderadamente	3
Concordo totalmente	4

Fonte: Adaptado de Carmo e Ferreira (1998, p. 143)

O corpo do questionário, inclui o perfil do respondente, as instruções para o preenchimento e uma escala que, de acordo com o entendimento de Carmo e Ferreira (1998, p. 143) permite “(...) ao investigador medir atitudes e opiniões do inquirido”.

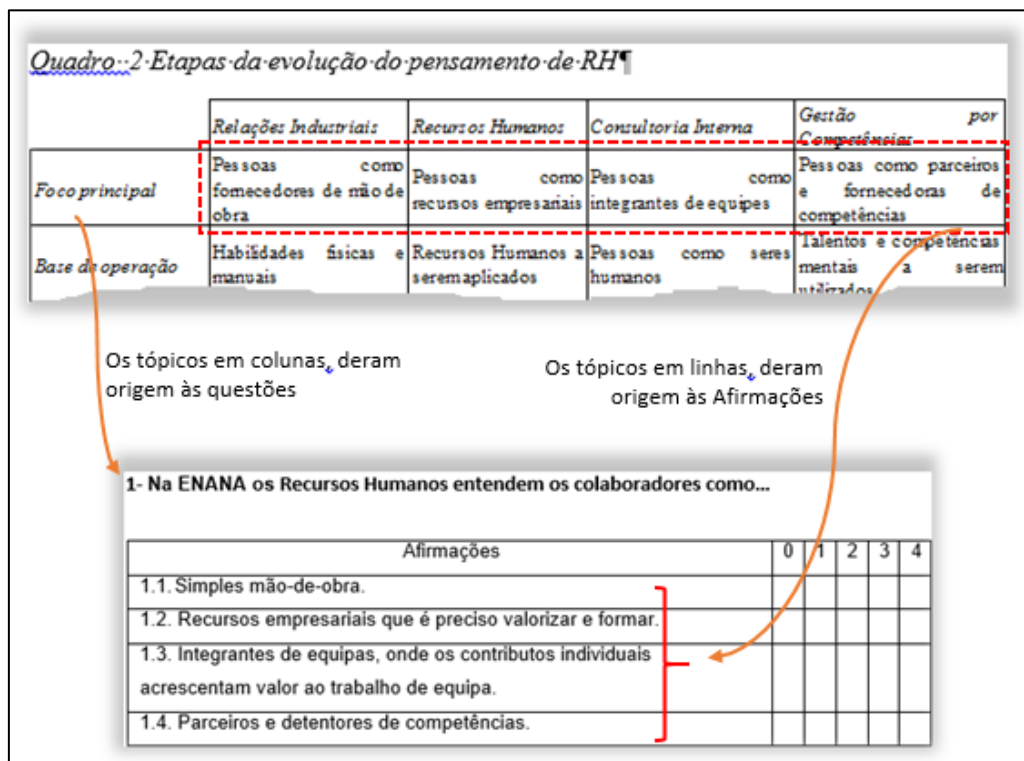
São as geralmente designadas variáveis sócio demográficas, no caso: idade, sexo, pelouro, funções, habilitações literárias e antiguidade.

Foram 8 as questões relativas à especificidade da questão de partida, a recordar: Como é que os colaboradores percecionam o papel dos RH no posicionamento estratégico da ENANA?

- 1- Como é que os RH entendem os colaboradores?
- 2- Como é que os colaboradores são valorizados?
- 3- Como é que os RH focam o seu tempo?
- 4- Como é que os RH se posicionam?
- 5- Para o que é que os RH trabalham?
- 6- O que é que o recrutamento visa?
- 7- O que é que política de remunerações privilegia?
- 8- Qual é o referencial da avaliação do desempenho?

Como já foi mencionado estas questões decorrem do quadro conceptual estabelecido por Idalberto Chiavenato, referido na Revisão da Literatura (ver quadros 2 e 3, p.35), importa no entanto explicitar o processo da sua elaboração, o que vai ser feito em relação à primeira questão, as restantes seguiram o mesmo processo.

Figura 12 Processo de elaboração do questionário escrito



Fonte: Elaboração do autor

A versão final do questionário com um tempo estimado de preenchimento médio de quinze minutos e encontra-se no Apêndice I desta dissertação.

Os questionários foram distribuídos pessoalmente pelo pesquisador, seguido de uma conversa breve sobre o propósito, como estímulo, apreço e agradecimento ao inquirido. A recolha do questionário processou-se três dias após a entrega.

3.8 População e amostra

A abordagem desta pesquisa remete para o entendimento de dois conceitos fundamentais e singulares a que se convencionou designar de “universo” ou “população” e “amostra” (Rudio, 2007).

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 223), entendem que população ou universo é o “(...) conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”, enquanto que dentro dos mesmos cânones o conceito ganha mais abrangência quando Carmo e Ferreira (1998, p. 191), afirmam que “ (...) esses elementos têm, obviamente uma ou mais características comuns que os diferenciam de outros conjuntos”.

Marconi e Lakatos (1992), consideram que quando haver necessidade de investigar uma parte da população que seja representativa de um todo, evoca-se a problemática da amostragem, para estas autoras, (2003, p.163), amostra” (...) é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”, cuja abordagem segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 70), deve retratar “ (...) o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada”.

A concepção da tipologia de amostragem, convencionou duas técnicas muito elaboradas pelos estudiosos deste campo do saber, que se confinam em duas grandes divisões; não-probabilística (os sujeitos são escolhidos para integrar a amostra de acordo com um critério pré-estabelecido) e a probabilística (todos os sujeitos têm a mesma probabilidade de serem escolhidos para integrar a amostra) (Carmo e Ferreira, 1998). Em resumo estas duas opções apresentam-se repartidas conforme ilustra o seguinte quadro.

Quadro 7 Tipos de amostragem

Tipos de amostra	
1. Amostras não probabilística (não casuais)	Amostras por acessibilidade Amostras intencionais Amostras por cotas
2. Amostra probabilística (casuais)	Amostras aleatórias simples Amostras casuais simples Amostras casuais estratificadas Amostras por agrupamentos Amostra por etapas

Fonte: Prodanov & Freitas (2013, p.101)

A pesquisa optou pela amostra não probabilística intencional ou por julgamento, obedecendo certos critérios tidos como importantes, como lembra Gil (2008, p. 94), ao acentuar que:

(...) selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda população. (...). Entretanto, requer considerável conhecimento da população e do subgrupo selecionado.

Quanto a determinação da dimensão aceitável da amostra, não se apresenta como tal um número *clausus* previamente determinado, podendo variar em função do tipo de investigação. Para o tipo de pesquisa em causa, sugere-se uma amostra que envolva um valor percentual que integre a dimensão que se julgue suficientemente apropriada no mínimo 10% do total da população considerada (Carmo e Ferreira, 1998).

Atendendo estes pressupostos, tendo como base o relatório e contas referente ao exercício económico 2014 da ENANA-EP, possui 1.863 funcionários, dos quais foi selecionada uma amostra constituída por 190 funcionários que no nosso entender constituem uma parcela relevante e fundamental, tendo como ponto de partida o envolvimento dos mesmos no processo de definição da estratégia, cujos subsídios oferecem maiores probabilidades para a concretização dos objetivos preconizados nesta

pesquisa.

Quadro 8 Composição da amostra

	AIL	INFRA	NAV	PCA	RAP	TOT
Directores	5	3	4	6	3	21
Chefes de Divisão	11	8	10	14	17	60
Directores dos Aeródromos	0	0	0	0	24	24
Chefe de Secção	4	7	9	5	6	31
Funcionários (outros)	10	8	11	6	9	44
Funcionários RH	0	0	0	0	10	10
TOT	30	26	34	31	69	190

<i>Legenda</i>	(PCA) Conselho de Administração
(AIL) Aeroporto Internacional de Luanda	(RAP) Rede Aeroportuária Provincial
(INFRA) Infraestruturas	(NAV) Navegação Aérea

No presente capítulo apresentou-se o referencial metodológico da investigação e as opções adoptadas com as respectivas justificações, o próximo será consignado à parte prática: apresentação da ENANA-EP, a análise e tratamento de dados e conclusões.

CAPITULO IV: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Introdução

Esta fase da pesquisa, é a que se segue após a coleta e organização de dados, com o propósito de atender aos pressupostos da pesquisa. Nesta etapa o pesquisador está diante de um leque de informações úteis que são agrupados e sintetizados e ordenados de forma lógica, para que possam dar respostas desejadas de forma clara e objetiva. A análise e discussão dos resultados, apesar de serem dois processos conceitualmente distintos, estão estreitamente relacionados. A análise, tem como fim organizar e resumir os dados, de tal forma que permita a obtenção de respostas ao problema proposto para investigação. Por seu lado a discussão dos resultados, confere ao pesquisador um sentido mais amplo das respostas, mediante a interligação entre os resultados obtidos a outros conhecimentos já consolidados, quer por via de teorias ou de estudos realizados, uma vez que os dados não falam por si só, pois devem ser interpretados (GIL, 2002; Prodanov e Freitas, 2013).

Para Prodanov e Freitas (2013, p.112), a análise e discussão dos resultados “ (...) desenvolvem-se a partir das evidências observadas, (...) feitas através do referencial teórico”.

Os mesmos autores, referem que para a pesquisa qualitativa a análise depende de variados fatores, entre os quais a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que direcionam a pesquisa, em que o pesquisador deve ter a capacidade de abstração diante dos dados obtidos, buscando explicações dos fenómenos, entrando profundamente no detalhe, a fim de conseguir respostas as suas indagações.

4.2. Breve caracterização do meio

A pesquisa realizou-se na ENANA-EP designada abreviadamente, cujo a sede social se situa-se no Aeroporto Internacional “ 4 de Fevereiro”, (Luanda/Angola)

O historial desta empresa, remonta o 11 de Maio de 1954, em resposta ao crescimento do tráfego aéreo na então Província Ultramarina de Angola com a criação do denominado Serviço de Aeronáutica Civil (SAC), que tinha como objetivo, exercer a atividade reitora da aviação civil e ao mesmo tempo gerir e administrar os principais aeroportos.

Já depois da independência o Decreto nº 14/80 de 13 de Fevereiro de 1980, cria a Empresa Nacional de Exploração de Aeroportos e Navegação Aérea, Unidade Económica Estatal. Mais tarde em 1998, à luz do Decreto nº 27 de 21 de Agosto, é aprovado o estatuto orgânico da ENANA-EP, como refere ainda o mesmo decreto no seu artigo 1º:

(...) é uma empresa pública de grande dimensão, dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial, com poderes de administração sobre os bens do domínio público que lhe sejam afectos por lei como empresa pública.

O mesmo decreto, estabelece no artigo nº4, que a ENANA-EP tem como objeto social,

(...) o exercício em exclusivo de poderes de administração de aeroportos e aeródromos públicos, bem como o estudo e planeamento, exploração e desenvolvimento, em moldes empresariais das infra-estruturas aeroportuárias com tráfego aéreo comercial e público e ainda o controlo do tráfego no espaço aéreo sob jurisdição da República de Angola.

A ENANA-EP, está estruturada em cinco pelouros principais, sendo o do Presidente do Conselho de Administração (PCA), do Aeroporto Internacional de Luanda (AIL), da Rede Aeroportuária Provincial (RAP), das Infra-estruturas (INFRA) e da Navegação Aérea (NAV), que se desdobram em 21 Direcções e demais órgãos de apoio, para informação mais detalhada consultar o organograma em Anexo 1.

A Empresa definiu como missão:

Garantir a eficiente exploração dos aeroportos que estão sob a sua responsabilidade e assegurar elevados níveis do controlo de tráfego no espaço aéreo sob jurisdição da República de Angola, tendo em vista a prossecução do interesse público e do desenvolvimento da economia nacional (*in* ENANA, 2004, p.35).

A visão tem como foco:

Ser uma referência na gestão regional dos aeroportos e na actividade de controlo de tráfego aéreo, orientada para a prestação de um serviço de elevada qualidade e segurança dos clientes, pautando a sua acção por objectivos de eficácia e sustentabilidade operacional e financeira, contribuindo para a promoção da imagem de Angola no mundo (Plano Estratégico 2014-2023).

E envolve os seguintes valores:

- Dedicção ao cliente;
- Segurança e qualidade;
- Desenvolvimento do trabalhador;
- Integridade e honestidade;
- Orientação para resultados (Plano Estratégico 2014 - 2023).

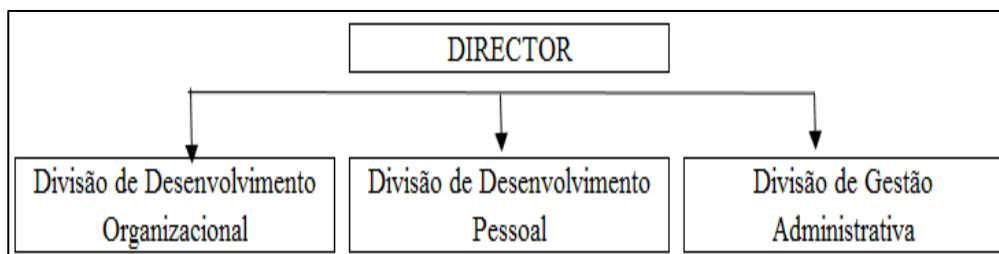
O planeamento estratégico como ferramenta de gestão empresarial, constitui atribuição da Direcção de Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão, que tem como tarefa entre outras, a de realizar as actividades necessárias à definição do planeamento estratégico nas vertentes física, económica, organizacional e recursos humanos (Regulamento Interno-ENANA-EP, 2013).

Por sua vez a Direcção de Recursos Humanos, tem entre outras, a missão de:

(...) conceber, elaborar, propôr e desenvolver a política de gestão integrada de Recursos Humanos da Empresa, de acordo com a estratégia e planos definidos superiormente, bem como exercer a sua actividade no domínio da formação, protecção e higiene do trabalho. (Regulamento Interno: ENANA-EP, 2002)

Esta direcção faz a gestão dos profissionais que colaboram nos 42 aeroportos/aeródromos sob sua jurisdição da ENANA-EP, conforme ilustra o organigrama.

Figura 13 Organigrama da Direcção de Recursos Humanos-ENANA-EP



Fonte: Regulamento Interno: ENANA-EP, 2013

Com o conhecimento da empresa objecto do estudo, da metodologia do estudo em especial do respectivo questionário, amostra e universo, é chegado o momento de passar a referir os dados recolhidos e a sua análise.

4.3 Análise dos valores globais

Começar-se-á a análise de dados focando a atenção nos dados agregados, isto é da avaliação geral sumária do papel dos RH na definição estratégica da ENANA-EP.

Assim o questionário apresenta a seguinte sinopse:

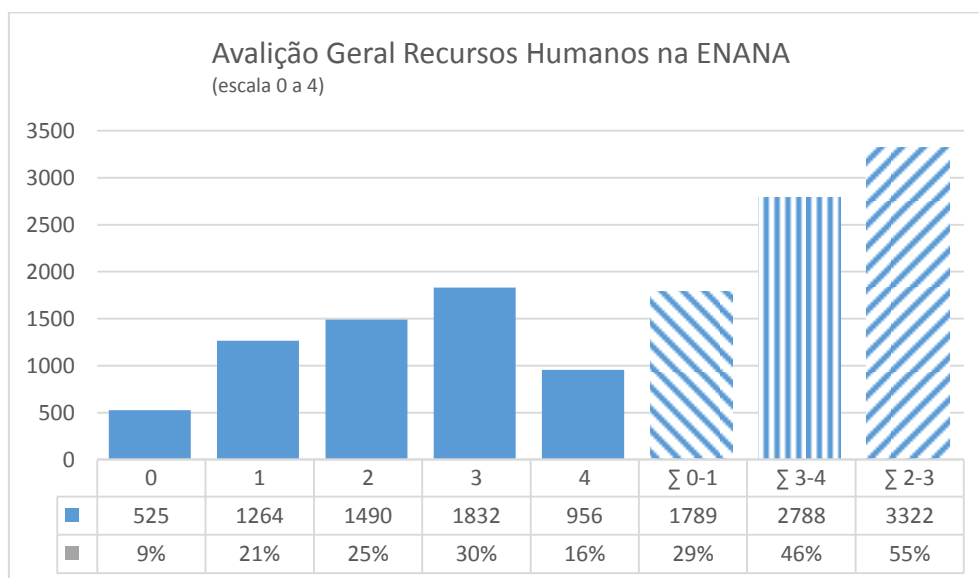
Quadro 9 Sinópse do questionário

Nº de questões	39
Variáveis independentes	6
Variáveis dependentes	32
Total respostas	6067
Não respostas	14 (0,2%)

Dado tratar-se da enumeração de valores fatuais pouco se oferece dizer, além de realçar que o número de não-respostas é muito reduzido pelo que, para efeitos práticos, se pode considerar a participação plena.

Proseguindo para avaliar a opinião emitida pelos respondentes, obteve-se:

Gráfico 1 Avaliação Geral Recursos Humanos na ENANA (valores globais)



Valores apresentam-se genericamente equilibrados, com as opções mais extremas com frequências menores ([0]-9% e [4]- 16%).

Não obstante revela algumas particularidades relativamente à simetria ideal das opções. Assim a avaliação 3 (30%) apresenta um valor superior à avaliação central 2 (25%).

A soma das avaliações negativas (Σ 0-1 – 29%) apresentam-se com valor inferior à soma das avaliações positivas (Σ 3-4 – 46%), outro facto a ressaltar nesta assimetria reside na soma das avaliações 2 e 3 totalizar mais de metade das avaliações (Σ 2-3 – 55%).

Na análise de dados é de toda a conveniência avaliar a forma como os dados se dispersam ou tendem para o centro.

Média	2,24
Moda	3,00
Mediana	2,00

Quadro 10 Medidas de tendência central¹

As medidas de tendência central, afiguram-se consistentes, com a média (2,24) ligeiramente superior à média matemática (2,00), sendo a moda (3,00) responsável por essa diferença 0,24, a mediana (2,00) cai na categoria central.

Já ambas as medidas de tendência de dispersão, revelam grande dispersão de dados, com relevo para o coeficiente de variação 0,54 a que corresponde alta dispersão, isto é dados muito heterogêneos².

Quadro 11 Medidas de dispersão³

Desvio padrão	1,20
Coeficiente de variação	0,54

¹ As medidas de tendência central, são medidas elucidam sobre o posicionamento dos dados, as mais comuns são:

Média: é o valor que representa o ponto equilíbrio dos valores tendo em consideração a sua frequência.

Moda: é a categoria com maior frequência

Mediana: depois de ordenados os valores é divide o conjunto de dados em dois subconjuntos de tamanho de igual (valor que divide os dados ao meio).

As medidas de dispersão, evidenciam a forma como os valores se distribuem, as mais comuns são:

Desvio padrão: elucidada sobre a variação dos valores em torno da média.

Coeficiente de variação: expressa a variabilidade dos dados (Bracarense, 2012)

² A heterogeneidade dos valores classifica-se:

For menor ou igual a 15% → baixa dispersão: dados homogêneos

For entre 15 e 30% → média dispersão

For maior que 30% → alta dispersão: dados heterogêneos

(Mundo da Educação, s/d)

³ As medidas de dispersão, evidenciam a forma como os valores se distribuem, as mais comuns são:

Desvio padrão: elucidada sobre a variação dos valores em torno da média.

Coeficiente de variação: expressa a variabilidade dos dados (Bracarense, 2012)

4.4 Análise dos valores por questão

Antes de se passar à análise das respostas por questão, justifica-se um apontamento metodológico, os valores que figuram nos quadros são expressos em percentagem, de forma a permitirem uma boa e eficaz leitura e comparação dos dados, o que não seria possível se fossem usados valores absolutos.

Deve também mencionar-se que os valores não representam percentagens do total, mas o peso percentual de cada avaliação (de 0 a 4) no total das respostas à questão⁴, por um lado o peso percentual no total daria origem a valores muito pequenos (a variar entre 1 e 3 %) o que impossibilitaria qualquer leitura comparada dos dados, por outro lado dada a baixa taxa de não respostas os totais apurados para cada questão são muito similares, o que para efeitos práticos permite comparar as percentagens entre si sem perda de rigor.

Por fim, cada uma destas 8 questões deve ser entendida como um indicador, que agrega os valores dos índices, isto é das 32 questões que compõe o questionário.⁵

⁴ Por exemplo a questão 1 totaliza 760 respostas, 98 das quais recaem na escolha 0, a correlativa percentagem (13%) foi obtida pelo rácio 98/760.

⁵ Por exemplo

[Indicador] 1- Na ENANA os Recursos Humanos entendem os colaboradores como...

[Índice] 1.1. Simples mão-de-obra.

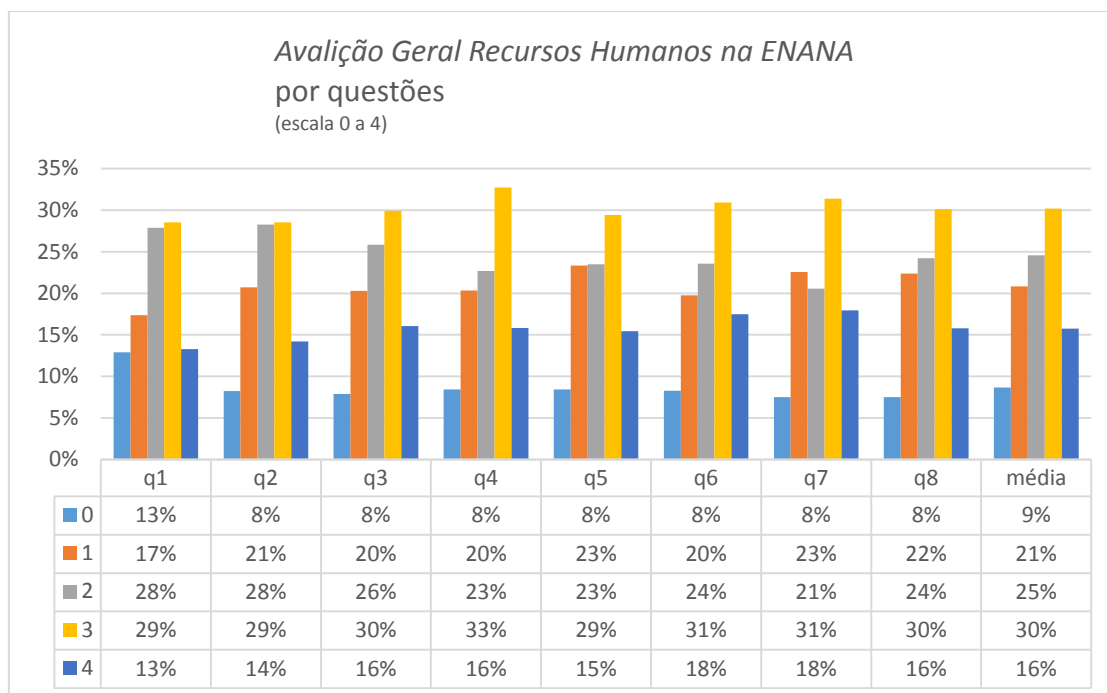
[Índice] 1.2 Recursos empresariais que é preciso valorizar e formar.

[Índice] 1.3 Integrantes de equipas, onde os contributos individuais acrescentam valor ao trabalho de equipa.

[Índice] 1.4. Parceiros e detentores de competências.

Desagregando os valores obtém-se o seguinte gráfico:

Gráfico 2 Avaliação Geral Recursos Humanos na ENANA por questões



Legenda

- | | |
|--|------------------------------|
| 1-Como os RH entendem os colaboradores | 5- Como os RH trabalham |
| 2- Valorização das competências | 6- Recrutamento |
| 3- Como os RH focam o seu tempo | 7- A política de remuneração |
| 4- Posicionamento dos RH | 8- Avaliação do desempenho |

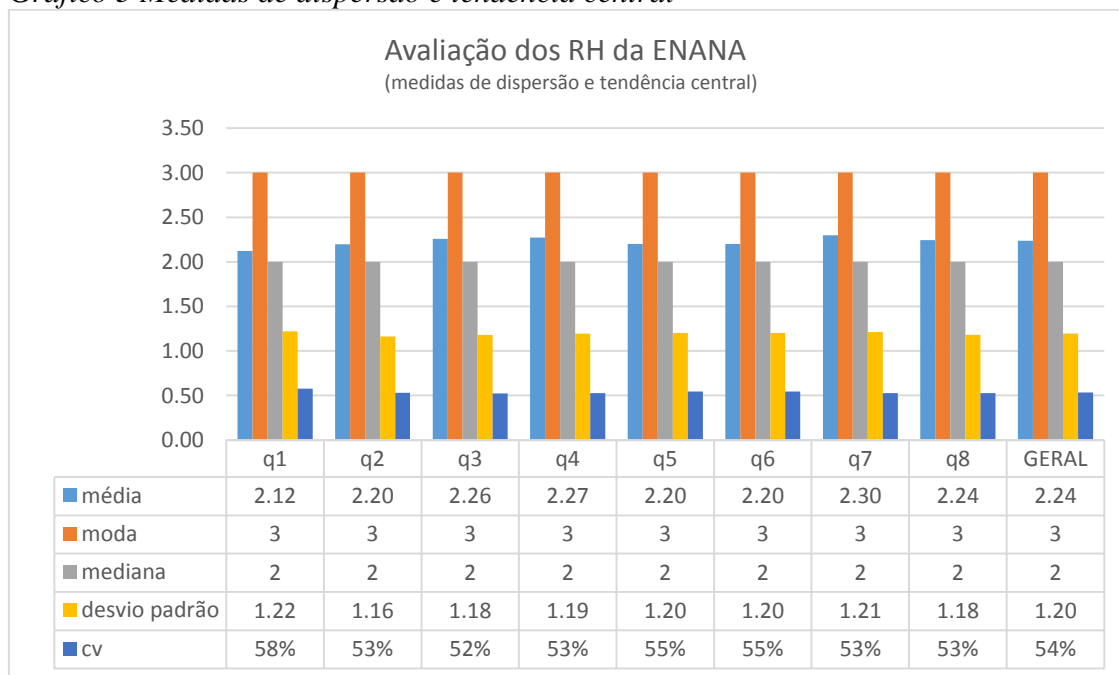
A análise das respostas a cada uma das perguntas revela-se na generalidade coesa e compatível com o perfil das respostas obtidas agregadamente, assim avaliações 0 e 4 são as que apresentam menor frequência, as avaliações 3 são as mais frequentes, as avaliações 2 e 3 concentram sempre mais de 50%, o que corrobora assimetria ligeiramente positiva das respostas.

As respostas às questões 3 (Como os RH focam o seu tempo) e 8 (Avaliação do desempenho) são aquelas cujo perfil mais se aproxima da média, por oposição às

questões 1 (Como os RH entendem os colaboradores) e 7 (A política de remunerações) que exibem respostas mais desconformes com os valores médios.

Com a análise das medidas de dispersão e tendência central, obtém-se os seguintes valores:

Gráfico 3 Medidas de dispersão e tendência central



Legenda

- | | |
|--|------------------------------|
| 1-Como os RH entendem os colaboradores | 5- Como os RH trabalham |
| 2- Valorização das competências | 6- Recrutamento |
| 3- Como os RH focam o seu tempo | 7- A política de remuneração |
| 4- Posicionamento dos RH | 8- Avaliação do desempenho |

Como se pode verificar pelos valores, as diferenças ao nível da questão são desprezáveis relativamente aos valores globais, as médias são todas superiores à média matemática (2,00) e muito próximas da média geral (2,24). As medianas e modas são iguais e o mesmo raciocínio se aplica relativamente às medidas de dispersão desvio padrão e coeficiente de variação (CV), embora com pequenas variações.

Depois de feita a avaliação das frequências ao nível da opinião ao nível de cada resposta e tendo-se verificado que os perfis das respostas se apresentam na generalidade

compatíveis com os valores agregados, afigura-se necessário aprofundar a análise no sentido de avaliar o seu comportamento, com base na sua desagregação em função de variáveis independentes (idade, sexo, pelouro, funções na empresa, antiguidade, habilitações literárias).

4.5 Análise por variável independente

Neste subcapítulo proceder-se-á à análise dos valores, segmentando-os em função das variáveis independentes (idade, sexo, pelouro, funções na empresa, antiguidade, habilitações literárias).

A finalidade deste exercício é perceber se existem divergências entre os valores apresentados pela análise considerando as variáveis independentes e os resultados agregados, dito de outra maneira, ver se cada os grupos em cada variável independente apresentam comportamentos típicos, por exemplo se o sexo influência a avaliação.

Metodologia do tratamento e análise dos dados

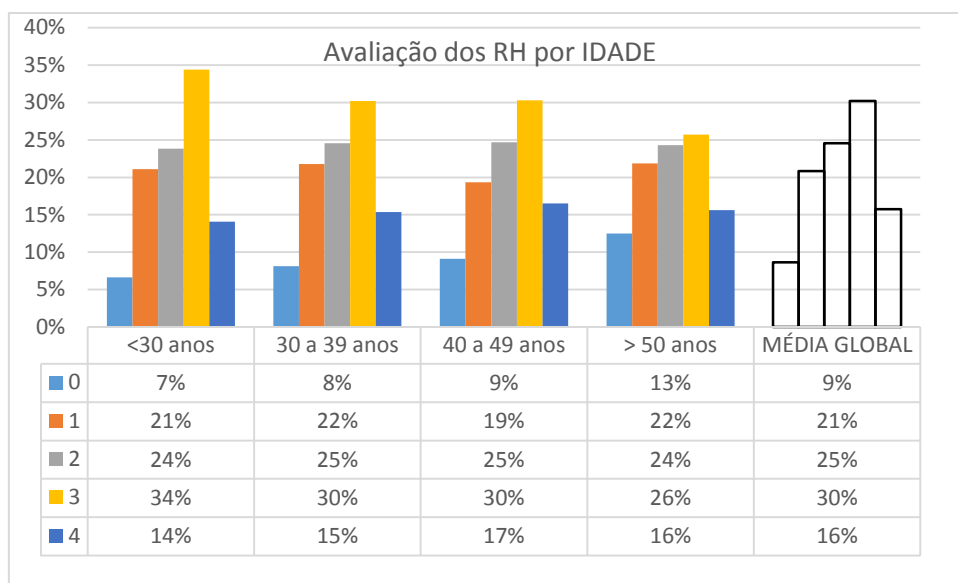
Com vista a dar consistência e coerência à análise de dados serão usados critérios que permitam comparar os valores nos quadros com os valores gerais, a saber:

- 1) As escolhas 0 e 4 apresentam os valores menores.
- 2) A escolha 3 apresenta a maior frequência (isto é 3 maior que o valor médio 2).
- 3) Contrastar-se-á a soma das avaliações negativas ($\sum 0-1$), isto é as respostas 0 e 1, com a soma das avaliações positivas as respostas 3 e 4 ($\sum 3-4$) com o objectivo de saber quais as ocorrências em que as avaliações negativas são superiores às positivas, esta constatação é importante por duas ordens de razão, por um lado consubstancia as atitudes negativas em relação a estes itens e por outro lado permite identificar comportamento divergentes à avaliação geral onde, recorde-se, a soma das avaliações negativas ($\sum 0-1 = 29\%$) apresentam-se com valor inferior à soma das avaliações positivas ($\sum 3-4 = 46\%$).
- 4) O outro parâmetro de análise será a soma das frequências das respostas 2 e 3 ($\sum 2-3 > 50\%$), nos valores globais evidenciam que elas totalizam 55%. Reflectindo por um lado a lateralidade ligeiramente positiva: a média global é 2,24, relativamente superior à média matemática (2,00) da escala em uso e evidenciando, por outro lado estas duas categorias concentram mais de metade da opinião formada, sendo assim quando tal condição não se verificar, afigura-se correcto afirmar que existe um desvio, relativamente ao padrão geral dos dados.
- 5) Quais são os grupos cujo perfil é semelhante ou dissemelhante ao perfil da média.
- 6) Grupos cujo perfil se assemelha ou deferência.

4.5.1 Avaliação dos RH da ENANA em função da IDADE

O quadro dos valores relativos às avaliações segmentadas por Idade, permite concluir avaliações extremas (0 e 4) apresentam os valores menores e a resposta 3 é a escolha preferida, ao mesmo tempo $\sum 0-1$ é menor que o $\sum 3-4$, revelando uma lateralidade positiva.

Gráfico 4 Avaliação RH por IDADE



Todos os grupos apresentam um perfil de resposta similar à média global, contudo pode afirmar-se que o grupo <30 anos afigura-se mais benevolente nas suas avaliações por oposição ao grupo >50 anos que ao mesmo tempo emite mais opinião negativa, sendo todavia mais homogéneo na sua avaliação, os grupos 30-39 anos e 40 a 49 anos, são compatíveis entre si e com a média global

Não parece existir evidência que permita afirmar que a idade determina a opinião sobre os RH, todavia existem alguns indícios que o grupo dos entrevistados mais jovens e mais idosos tendem a ter opinião distinta dos grupos etários que lhes são intermédios.

4.5.2 Avaliação dos RH em função do GÉNERO

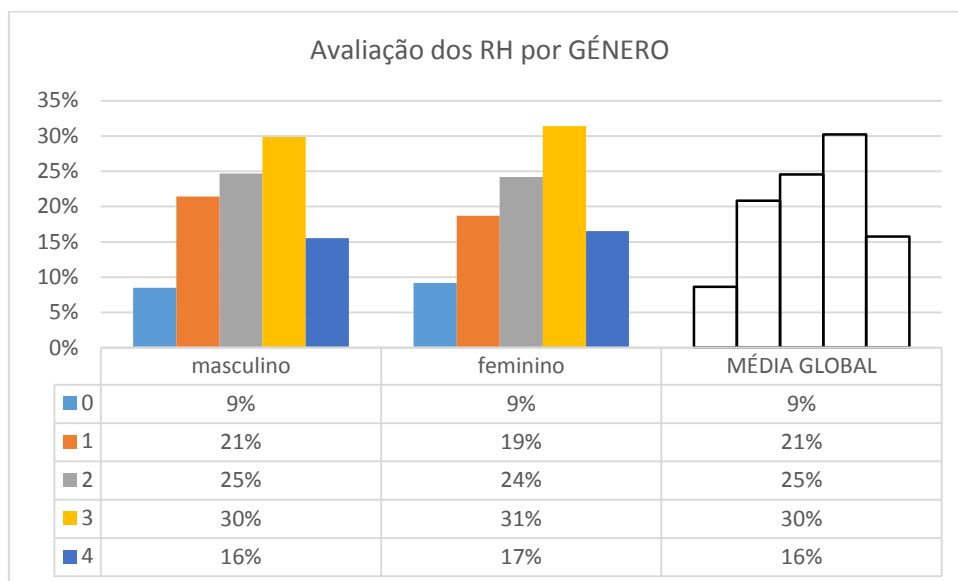
O quadro de avaliação dos valores relativos ao perfil de respostas dos géneros masculino e feminino, mostra que as respostas correspondem à média global. Os valores extremos (0 e 4) são os que apresentam as frequências menores, sendo que $\sum 0-1$ é menor que o $\sum 3-4$ e a opção 3 exhibe sempre os valores superiores.

Todos os grupos apresentam um perfil de resposta similar à média global, contudo pode afirmar-se que apesar da frequência de respostas no género feminino assumir ligeiro

crescimento da frequência na opção 3 (31%), valor este que não é relevante em relação a média global, pois o diferencial corresponde apenas a 1%.

Por tudo isto, não parece existir evidência que permita afirmar que o gênero determina a opinião sobre a avaliação dos RH.

Gráfico 5 Avaliação RH por GÊNERO



4.5.3 Avaliação dos RH função do PELOURO

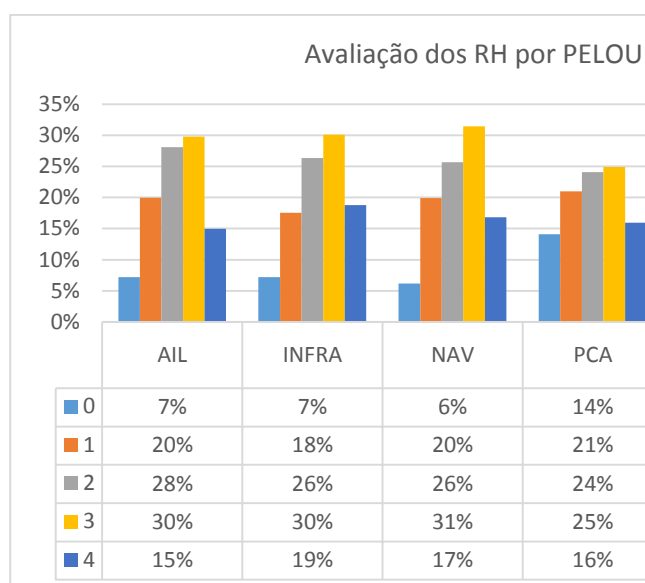
A análise das respostas segmentadas em função do Pelouro, mostra que os valores extremos (0 e 4) são os que apresentam as frequências menores, ao mesmo tempo $\sum 0-1$ é menor que o $\sum 3-4$ e a opção 3 exibe sempre os valores superiores, todavia em PCA (Conselho de Administração) a soma das frequências 2 e 3 computando 49% é inferior em 6% à média global, o único caso identificado em toda a análise, evidencia que a administração enquanto pelouro, é o grupo que menos valoriza os RH.

Comparando o perfil das respostas, AIL, INFRA e NAV apresentam um perfil compatível com o perfil dos valores globais, PCA e RAP apresentam perfis diversos, no caso de PCA ocorre um achatamento das barras, a que corresponde uma maior consistência, ditada sobretudo pela maior frequência de respostas 0 à custa da redução

da frequência das respostas, o que leva a uma maior propensão de respostas negativas como já foi observado. No caso RAP, é o único pelouro em que as frequências da resposta 1 são superiores a 2 e onde o valor 3 assume a maior frequência (32%).

Dada a contraposição entre os grupos e a exceção relativamente a dois pelouros, afigura-se razoável assumir que o pelouro pode influenciar a forma como os RH são avaliados.

Gráfico 6 Avaliação RH por Pelouro



Legenda

(AIL) Aeroporto Internacional de Luanda
(INFRA) Infra-estruturas

(PCA) Conselho de Administração
(RAP) Rede Aeroportuária Provincial
(NAV) Navegação Aérea

4.5.4 Avaliação dos RH função das FUNÇÕES DESEMPENHADAS

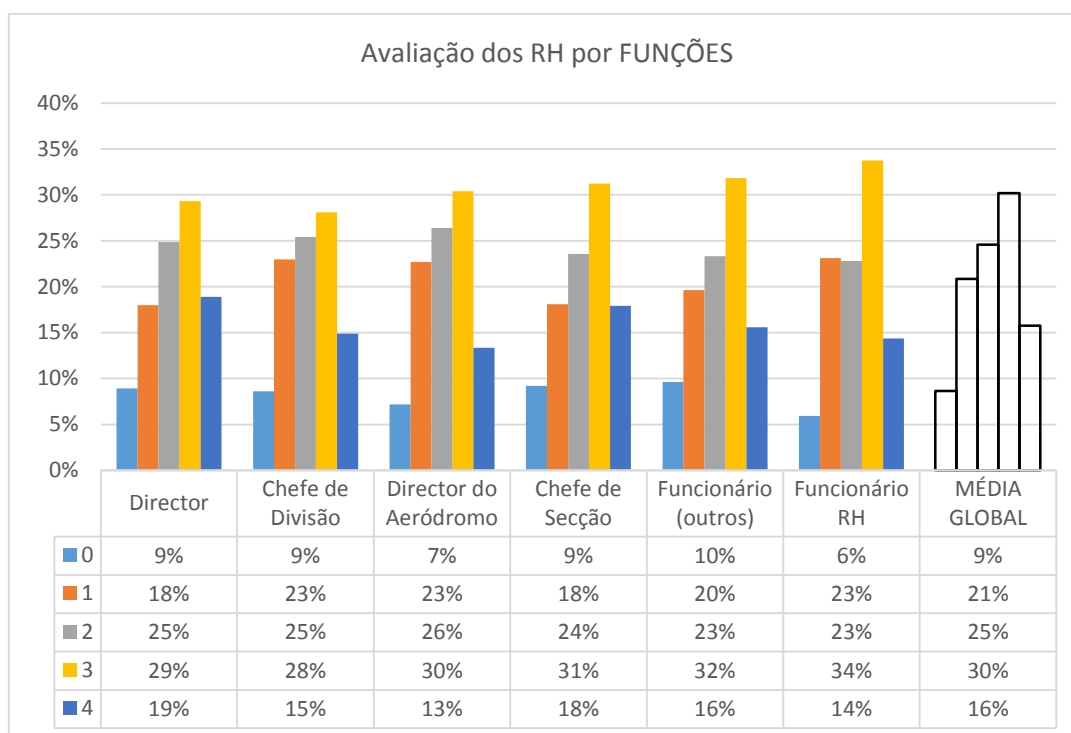
A análise das respostas segmentadas em relação as funções desempenhadas, mostra que os valores extremos (0 e 4) são os que apresentam as frequências menores, ao mesmo tempo $\sum 0-1$ é menor que o $\sum 3-4$ e a opção 3 exhibe sempre os valores superiores, entretanto é de salientar que na soma das frequências (2 e 3), na função Director de Aeródromo, assume o valor 56% (2% inferior à média global), sendo o como único caso identificado.

Na comparação do perfil das respostas pode-se observar que as funções Director, Chefe de Secção e Funcionários (outros) apresentam compatibilidade com o perfil dos valores globais, ao passo que se registam dissemelhanças entre o perfil das respostas entre as funções de Chefe de Divisão e de Director de Aeródromo.

A função Funcionário RH, apresenta a menor valor na frequência de respostas 0 (6%) e a opção 3 assume maior frequência (34%), o que leva a uma maior propensão de respostas positivas.

Tendo em conta as contraposições entre as diferentes funções desempenhadas, é consistente assumir que as funções desempenhadas podem influenciar a forma como os RH são avaliados considerando as funções desempenhadas.

Gráfico 7 Avaliação RH por Funções Desempenhadas



4.5.5 Avaliação dos RH função das HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

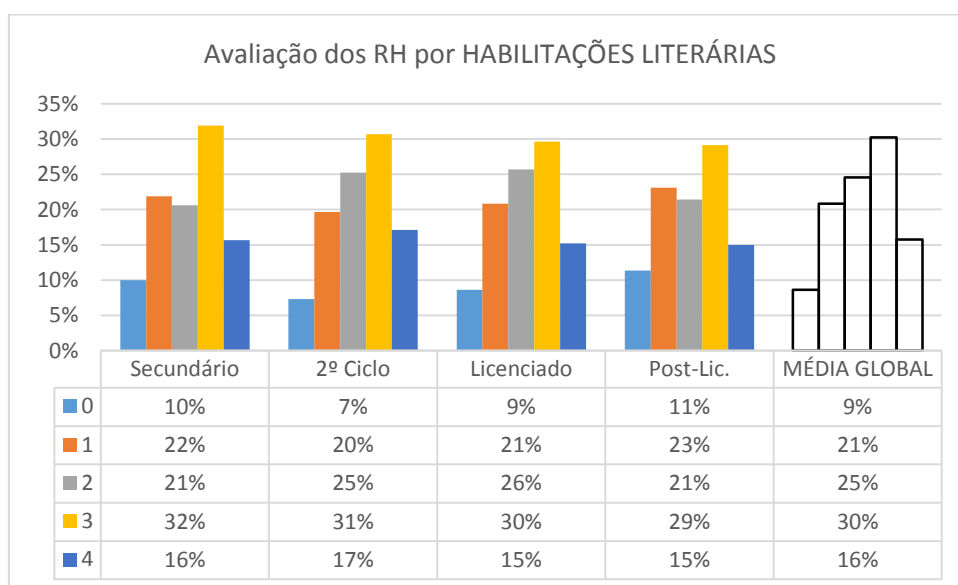
A análise das respostas segmentadas em função das habilitações literárias, mostra que

os valores extremos (1 e 4) são os que apresentam as frequências menores, ao mesmo tempo $\sum 0-1$ é menor que o $\sum 3-4$, sendo a opção 3 a que apresenta sempre valores superiores, onde o Secundário exhibe o valor mais alto 32%.

A soma das frequências 2 e 3 totalizam em Post-Lic. 50% , que é 5% inferior em relação a média global, como o grupo que menos valoriza os RH, por conta do maior valor percentual (11%), da tendência de respostas negativas na opção 0.

Comparando o perfil das respostas, pode-se observar que existem semelhanças em 2º Ciclo e Licenciado em relação ao perfil médio global, enquanto regista-se dissemelhança em Secundário e Post-Lic.

Gráfico 8 Avaliação RH por Habilitações Literárias



Por via da contraposição entre os grupos e a exceção relativa a dois grupos, faz sentido assumir que as habilitações literárias podem influenciar a forma como os RH são avaliados.

4.5.6 Avaliação dos RH função da ANTIGUIDADE

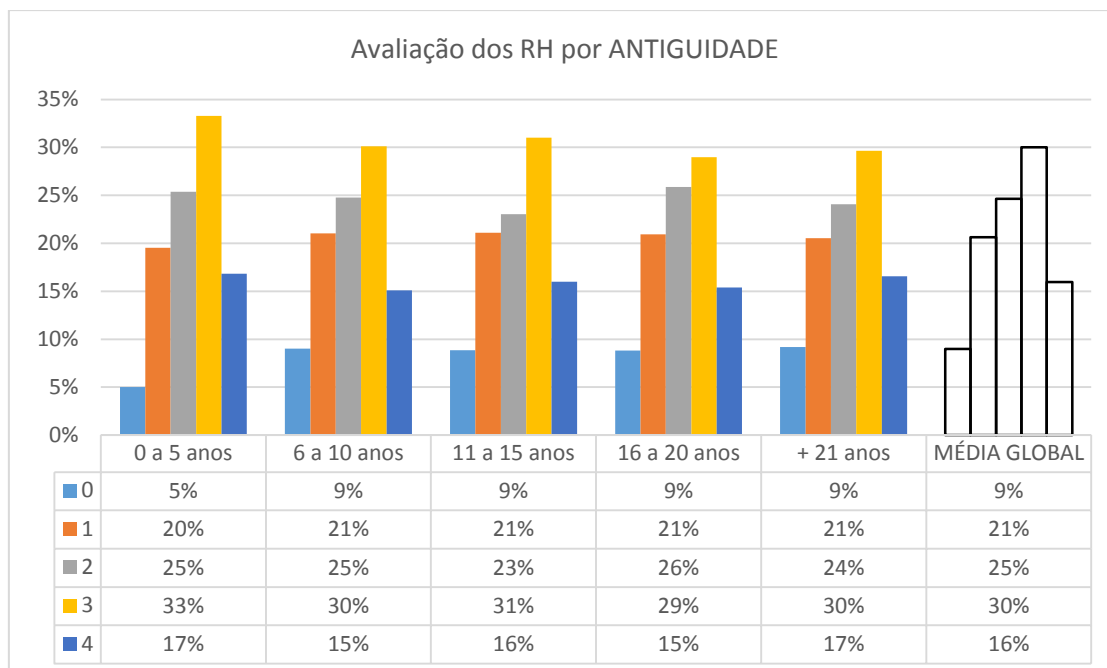
A análise das respostas em função da antiguidade, mostra que os valores extremos (1 e

4) são os que apresentam as frequências menores, ao mesmo tempo $\sum 0-1$ é menor que o $\sum 3-4$, sendo a opção 3 a que apresenta sempre valores superiores, onde o intervalo (0 a 5) anos exibe o valor mais alto 33%.

Em relação ao quesito Antiguidade, todos os grupos apresentam um perfil de resposta similar à média global, excluindo grupo (0 a 5) anos, que contudo afigura-se mais benevolente nas suas avaliações ao emitir a sua opinião negativa (5%), ao mesmo tempo os demais grupos apresentam-se mais homogêneos na sua avaliação, isto é, os grupos (6 a 10), (11 a 15), (16 a 20) e (+21) anos, que são compatíveis entre si quando comparados com a média global.

Não parece existir evidência que permita afirmar que a antiguidade, determina a opinião sobre a avaliação o RH, todavia existem alguns indícios que o grupo dos entrevistados do grupo (0 a 5) anos tendem a ser mais optimistas em relação aos demais grupos.

Gráfico 9 Avaliação RH por ANTIGUIDADE



CAPÍTULO V: CONCLUSÕES

Após a análise das frequências e dos perfis das respostas quer dos resultados globais quer das diferentes variáveis independentes, desagregadas em função da idade, género, pelouro, funções na empresa, antiguidade e habilitações literárias, em relação à avaliação dos RH da ENANA-EP, permitiu perceber o seguinte:

Verificou-se uma adesão ao questionário quase plena, o que além de conferir credibilidade à investigação, demonstra que os colaboradores da ENANA tem uma opinião formada sobre a empresa e a importância dos RH, mais consideram útil refletir sobre esta temática e contribuir para o seu melhor conhecimento.

A opinião dos respondentes relativamente ao papel dos RH para a estratégia da empresa é genericamente favorável, numa escala 0 a 4, com o ponto médio em 2, as valorizações 3 são as mais representativas (30%) e as apreciações negativas (\sum 0-1 – 30%) são substancialmente inferiores às avaliações positivas (\sum 3-4 – 46%).

Por outro lado e embora a amostra represente 10% do universo, os valores obtidos são muito consistentes entre si, como se pode constatar pela análise das medidas de tendência central e dispersão todas muito próximas, a média 2,24, a mediana 2 e desvio padrão 1,2.

A análise de cada uma das 8 questões que compõe o questionário, evidenciou em cada uma delas um comportamento que em larga medida replica os valores globais e embora se possam identificar padrões de avaliação dissemelhantes, não se pode considerar que eles quer quantitativa quer qualitativamente se constituam padrões suficientemente significativos que permitam traçar fracturas ou paradigmas individualizáveis por valia própria.

Justificou-se por isso, indagar e tentar saber se as variáveis sócio-demográficas consideradas no questionário, que no caso também eram variáveis independentes, apresentavam comportamentos ou padrões individualizáveis.

A opinião dos respondentes plasmados no comportamento das variáveis independentes aporta duas vertentes, sendo a primeira, aquela que caracterizou os pontos comuns das variáveis, em que as observações do ponto de vista da metodologia empregue nesta análise, registou que as escolhas extremas (0 e 4) apresentaram as frequências menores, ao mesmo tempo que a escolha (3) assumiu maior frequência, ao passo que os somatórios (0-1) computaram valores menores em relação ao somatório (3-4).

A segunda vertente, incide sobre o perfil das variáveis independentes em relação aos valores globais correspondentes, cujos resultados atestaram que as variáveis: idade, género e antiguidade, apresentaram comportamentos típicos muito similares as médias globais correspondentes, contudo registaram-se algumas dissemelhanças, nomeadamente nas variáveis pelouro, funções e habilitações literárias, que apresentaram grupos distintos em relação as médias globais correspondentes, cuja contraposição permitiu identificar os factores que podem justificadamente influenciar a forma como os RH são avaliados.

Para além do conhecimento do objeto de estudo, uma pesquisa deve acrescentar valor em múltiplos outros campos, contribuição para a ciência, contribuição para a realidade em que vivemos e crescimento pessoal.

A probidade aconselha prudência no julgamento em causa própria, não se reclamará por isso o surgimento de mundo novo com este trabalho, mas não menos imperioso é respeitar o trabalho árduo e intelectualmente honesto que ele representa e coerentemente aspirar que ele possa no seu modesto contributo fazer alguma diferença pela positiva acrescentando algum humilde valor ao património comum.

Em primeiro lugar e em termos científicos, operacionalizou-se o conhecimento existente, transformando-o num instrumento de investigação, nos seus méritos e deméritos acredita-se que abriu um caminho, que de alguma forma poderá ajudar a quem quiser fazer investigação similar tenha uma base de trabalho que o possa auxiliar, o autor beneficiou em muito do trabalho que outros antes de si fizeram, vale o que possa valer mas é generosamente deixado em legado.

No que concerne ao conhecimento da empresa, quer pela informação colectada quer pelo conhecimento sistematizado, está-se em crer que as conclusões obtidas podem ser de utilidade prática. Obviamente que a lógica e exigência do mundo empresarial e do mundo académico são distintas, mas não deverão ser nunca conflituantes, dessa forma espera-se que a academia possa beneficiar do conhecimento deste caso real, como diz o aforismo “*walk the talk*”. Por outro lado a urgência do quotidiano empresarial, impede o mais das vezes, de olhar a realidade por prismas diversos, rouba o tempo para pensar e refletir sobre as práticas, que o laborioso trabalho de investigação convida. Tanto do lado da academia quanto do lado da empresa o autor só recebeu generosidade, pelo que este esforço de conciliação destes mundos constitui o seu esforçado agradecimento.

Por fim a experiência pessoal, por imperativos éticos todos nós devemos retribuir o que a sociedade nos propiciou, independentemente do seu valor, a intenção categórica de concorrer abnegadamente para a colectividade foi, sem dúvida, um desígnio concretizado, tenham o método e as conclusões tido igual valia que de alguma forma e pelo menos na ENANA a sua influência far-se-á sentir.

Em termos restritamente pessoais, o árduo esforço e trabalho representou um desafio hercúleo superado, um crescimento intelectual que doutra forma seria impossível, quer pelo acervo de conhecimento adquirido, quer pela sistematização de ideias e esforço investido na sua comunicação.

Não foi fácil realizá-lo em Angola, onde os recursos bibliográficos são escassos, as tecnologias (sobretudo comunicações) ainda tem um caminho árduo a percorrer, o que devido à distância a que o orientador se encontrava constituiu um bloqueio suplementar, a par dos incentivos houve também palavras menos encorajadoras. Foram tempos de “sacríficos” familiares e profissionais, de dúvida, mas mais uma vez se provou que “onde há uma vontade há um caminho!”.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha Alicia. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*, 2ª Edición. Buenos Aires, Granica.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro.(1993). Por que administrar estrategicamente recursos humanos?, *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 33(2): 12-24, Mar/Abr.1993.[Em linha]. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n2/a03v33n2.pdf>>.[consultado em 16/07/2014].

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. (2010). *Estratégias de gestão: Processos e funções do administrador*. Rio de Janeiro, Elsevier. pp. 87-120.

ANGOLA. Decreto n.º14, de 13 de Fevereiro de 1980: Cria a ENANA-U.E.E. Diário da República I Série – n.º 36 – de 13 de Fevereiro de 1980.

ANGOLA. Decreto n.º27, de 21 de Agosto de 1998: Estatuto Orgânico da ENANA-E.P. Diário da República I Série – n.º 36 – de 21 de Agosto de 1998.

ANGOLA. Decreto Executivo Conjunto n.º494, de 24 de Julho de 2015:Regulamento de Tarifas Aeroportuárias. Diário da República I Série – n.º 109 – de 24 de Julho de 2015.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina;ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de (2010). Praxeria estratégica da área de recursos humanos:Retórica ou realidade? *In: XII SemeAD, Seminários em Administração, Setembro de 2010*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/resultado/trabalhospdf/86.pdf>>.[Consultado em 28/08/2014].

BITENCOURT, Cláudia; AZEVEDO, Débora; FROEHLICH, Cristiane. (2013). *Na trilha das competências: Caminhos possíveis no cenário das organizações*, Porto Alegre, Bookman.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. (2008). *Administración de recursos humanos*, 14ª Edición, Cengage learning.

BRAGA, Hilda Maria Cordeiro Barroso. (2013). *Trabalho acadêmico: Guia prático para elaboração*, 1ª Edição. São Paulo, Laços.

CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela Malheira. (1998). *Metodologia da investigação: Guia para auto- aprendizagem*. Lisboa, Universidade Aberta.

CARVALHO, Filipe. Estratégias nas organizações. (2011). In: LISBOA, João; COELHO, Arnaldo; COELHO, Filipe; ALMEIDA, Filipe. *Introdução à gestão de organização*. 3ª Edição, Vida Económica.

CARVALHO, Maria do Socorro. (1995). Gestão organizacional estratégica: a gestão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. In: *RAP, Rio de Janeiro 29 (1): 70-77, Jan/Mar. 1995*. [Em linha]. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/8290/7066>>. [Consultado em 08/09/2014]

CAVALCANTI, Francisco António. (2008). *Planejamento estratégico participativo: Concepção, implementação e controle de estratégias*. São Paulo, SENAC.

CHIAVENATO, Idalberto. (2001). *Teoria geral da administração*, volume I-6ª Edição Revista e atualizada, Rio de Janeiro, Elsevier.

_____. (2009). *Recursos humanos: O capital humano das organizações*, 9ª Edição. Rio de Janeiro, Elsevier.

CIRIBELLI, Marilda Corrêa. (2003). *Como elaborar uma dissertação através da pesquisa científica*. Rio Janeiro, 7 Letras.

COSTA, George Silva. *Alinhamento estratégico em construtoras cearenses*. 2010. 188f. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Departamento de Engenharia Estrutural e Construção Civil, Fortaleza, 2010

COSTA, George Silva; NETO, José de Paula Barros; VASCONCELOS, Iuri Aragão de; SOARES, Marcella Facó. (2013). *Aplicação de um modelo de avaliação de alinhamento estratégico em construtoras cearenses*. *Ambiente Construído, Porto Alegre*, v. 13, n. 3, p. 197-215, Jul./Set. 2013. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ac/v13n3a12.pdf>>. [Consultado em 23/09/2014].

COSTA, Tatiana Ribeiro da; FISCHER, André Luiz. (2002). *E-RH: O impacto da tecnologia para a gestão competitiva de recursos humanos*. [Em linha]. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo_tatiana%20costa.pdf>. [Consultado em 18/08/2014]

CUNHA, Rogério Procópio da. (2009). *RH & você: No mundo dos negócios*. São Paulo, Baraúna.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. (2009). *Estratégia de gestão de pessoas*. Curitiba, IESDE.

DESSLER, Gary. (2003). *Administração de recursos humanos*. São Paulo, Prentice Hall.

ENANA, Luanda, Edição nº07, Maio 2015.

ENANA, Luanda, Edição nº02, Agosto 2012.

ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros; LÖBLER, Mauri Leodir; ANDRADE, Taís de; VISENTINI, Monize Sâmara. (2011). (Des) Alinhamento entre as estratégias

organizacionais e as estratégias de recursos humanos:o caso de uma empresa internacionalizada.*In: Revista de Negócios, Blumenau, v16,n.1,p. 49-68,Janeiro/Março.2011.*[Em linha]. Disponível em <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/1351/1720>>. [Consultado em 19/05/2014].

FRANCO, José de Oliveira.(2008). *Recursos humanos: Fundamentos e processos*. Curitiba, IESDE.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Tolfo Silveira. (2009).*Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre, UAB/UFRGS.

GERRY, Johnson; SCHOLE, Kevan; Whintington, Richard.(2011).*Fundamentos de estratégia*. São Paulo, Bookman.

GIL, António Carlos. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, 6ª Edição, Atlas.

GODOY, Arilda Schmidt. (1995). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *In: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n.3, p.20-29, Mai./Jun. 1995.* .[Em linha]. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>.[Consultado em 07/10/2014].

HÖPNER, Aline; GARAY, Ângela Beatriz Scheffer; SANTOS, Claire Gomes dos; SILVA, Francielle Molon da; MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira; FLACH, Leonardo.(2008). Recursos humanos estratégico: Atuação e papéis sob a ótica de profissionais de RH e gestores de outras áreas (2008). *In : XXXII Encontro da ANPAD,Rio de Janeiro/RJ - 6 a 10 de Setembro de 2008.* [Em linha].Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2008/GPR/2008_GPRA499>.

pdf>.[Consultado em 27/03/2014]

IVANCEVICH, John M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. 10ª Edição, São Paulo, McGraw Hill.

JEFFREY, Harrison S. (2005). *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre, Bookman.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. (2011). *Fundamentos de estratégia*. Porto Alegre, Bookman.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (2000). *Organização orientada para a estratégia: Como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro, Elsevier, p.10 - 42

LENZI, Fernando César; KIESSEL, Márcio Daniel; ZUCCO, Fabrícia Durieux. (2010). *Ação empreendedora: como desenvolver e administrar o seu próprio negócio com excelência*. São Paulo, Gente.

LOPES, Jorge. (2006). *O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas*. Recife, UFPE.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSO, Mário. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: Qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? (2011). In: *FACEF PESQUISA, Franca, v. 14, n.3, p. 278-298, Set./Out./Nov./Dez. 2011*. [Em linha]. Disponível em <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/viewFile/284>>.[Consultado em 30/06/2014].

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria, (1992). *Metodologia do Trabalho Científico: Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos Científica*. 4ª Edição, São Paulo, Atlas.

_____, (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª Edição, São Paulo, Atlas.

MAROTO, Juan Carrión. (2007). *Estrategia de la vision a la acción*. 2ª Edición, Madrid: ESIC.

MARQUES, Wagner Luiz. (2011). *Recursos Humanos: Conhecendo a admissão, a demissão do seu colaborador*. Paraná, Cianorte, p.14-

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. (2009). *Safari de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2ª Edição, Porto Alegre, Bookman.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. (2006). *O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados*. 4ª Edição, Porto Alegre, Bookman.

ODA, Érico; MARQUES, Cícero Fernandes. (2008). *Gestão das funções organizacionais*. 2ª Edição, Curitiba, IESDE.

PACHECO, Marcela Soares; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; ARNOSTI, Adriane Aranha.(2009). *Evolução da gestão de recursos humanos e dos seus papéis:um estudo de 21 empresas*. [Em linha]. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/artigos10/343_artigo%20verao%20final-seget-nomes.pdf>.

[Consultado em 03/07/2014].

PRIETO, Vanderli Correia; CARVALHO, Marly Monteiro de. Diagnóstico de alinhamento estratégico: estudo de múltiplos casos. (2004). In: *XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção- Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de Nov. de 2004*. [Em linha].

Disponível em <http://marcosramos.com.br/Docs/Planejamento%20Estrategico%20de%20Tecnologia%20da%20Informacao/Prieto%20e%20Carvalho%20%20Diagn%C3%B3stico%20de%20alinhamento%20estrat%C3%A9gico.pdf> >. [Consultado em 24/09/2014].

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2ª Edição, Rio Grande do Sul, FEEVALE.

QUINTELLA, Rogério; CABRAL, Sandro. (2007). Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico. In: *Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 41 (6): 1165-88, Nov./Dez.,2007*. [Em linha]. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n6/08.pdf> >. [Consultado em 11/08/2014].

REIS, Lopes dos. (200). *Estratégia empresarial: Análise, formulação e implementação*. Lisboa, Editorial Presença.

REZENDE, Denis Alcides. (2008). *Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: Guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios*. Rio de Janeiro, Brasport, p.2-33.

RIBEIRO, Renato Vieira. (2012). *Estratégia em recursos humanos*: Curitiba, IESDE.

_____. (2008). *Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos*. Curitiba, IESD.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; CARDOSO, Jaime Fidalgo; NUNES, Catarina; EIRAS, Ruben. (2005). *50 Gurus da gestão para o século XXI*. 1ª Edição, Famacão, Centro Atlântico, p. 404-491.

SANTOS, António J. Robalo. (2008). *Gestão estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa, Escolar Editora.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. (2006). *Trabalhos Acadêmicos: Uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*, Porto Alegre, AGE.

SCHREIBER, Dusan. (2013). *Inovação e aprendizagem organizacional*. Novo Hamburgo, Universidade Feevale.

SILVA, Georgina Alves Vieira da; BASQUES, Paula Valadares; FACCO, Fúlvio César. (2006). *Conetando recursos humanos e estratégia: Em busca de indicadores de resultados na gestão de pessoas*. In: *Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 13, 13, n. 3, p. 87-100, Julho/Setembro, 2006*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36568/39289>>. [Consultado em 09/09/2014].

SILVA, Gleidson Macedo da; BORGES, Renata Ferreira; MORAES, João Paulo Marques. (2007). A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. In: *Revista administração, n.4, 2007*. [Em linha]. Disponível em <http://revistas.unievangelica.com.br/index.php/administracao/article/viewFile/352/353>. [Consultado em 25/08/2014].

SOUZA, Carlos César da Silva. (1979). Afinal, a administração de recursos humanos é uma função realmente estratégica? In: *Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 13(3):69-83, Jul./Set., 1979*. [Em linha]. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7544/6038>>. [Consult

ado em 12/06/2014].

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. (2011). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 5ª edição, Rio de Janeiro, FGV, p. 11-41.

TEIXEIRA, Sebastião. (2011). *Gestão estratégica*. Lisboa, Escolar Editora.

TOMÉ, Flávio. (2005). *A fórmula*. São Paulo, F. Tomé, p. 87-200.

ULRICH, Dave; ALLEN, Justin; BROCKBANK, Wayne; YONGER, Jon; NYMAN, Mark. (2011). *A transformação do RH: Construindo os recursos humanos de fora para dentro*. Porto Alegre, Bookman.

YIN, Robert K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 2ª Edição, Porto Alegre, Bookman

APÊNDICE I QUESTIONÁRIO ESCRITO

QUESTIONÁRIO

O presente questionário insere-se na pesquisa que está a ser realizada no âmbito de uma dissertação de mestrado em Ciências Empresariais da Universidade Fernando Pessoa – UFP (Porto/Portugal), e tem como objetivo perceber o nível de participação dos Recursos Humanos na definição da estratégia das organizações. O questionário é anónimo e confidencial, pois só nos interessa a sua opinião

Pedimos-lhe que responda com base na sua experiência profissional na empresa em que trabalha.

II – Instruções para o preenchimento

Tendo como base a sua experiência e ou conhecimentos sobre a participação dos Recursos Humanos na definição da estratégia da ENANA-EP, assinale com um “X” o seu grau de concordância ou discordância para cada uma das

afirmações, utilizando a seguinte escala:

Discordo totalmente	0
Discordo moderadamente	1
Não concordo nem discordo	2
Concordo moderadamente	3
Concordo totalmente	4

I - Perfil do respondente

Idade ____ anos

Sexo _____

Pelouro _____

Funções na empresa

Director	
Chefe de Divisão	
Director do Aeródromo	
Chefe de Secção	
Funcionário (outros)	
Funcionário RH	

Habilitações literárias

Ensino primário	
Ensino secundário	
Ensino 2ª Ciclo	
Licenciado	
Pós-licenciatura	
Outros quais?	

Antiguidade (anos)

0-5	
6-10	
11-15	
16-20	
21-25	
Mais de 26	

1- Na ENANA os Recursos Humanos entendem os colaboradores como...

Afirmações	0	1	2	3	4
1.1. simples mão-de-obra.					
1.2. recursos empresariais que é preciso valorizar e formar.					
1.3. integrantes de equipas, onde os contributos individuais acrescentam valor ao trabalho de equipa.					
1.4. parceiros e detentores de competências.					

2- Na ENANA os colaboradores são valorizados pela (o)...

Afirmações	0	1	2	3	4
2.1. capacidade para executar tarefas e resolver problemas concretos					
2.2. conjunto de competências capazes de resolver problemas.					
2.3. dimensão humana para se realizarem enquanto pessoas e o contributo para o desempenho e desenvolvimento da organização.					
2.4. talento e competência intelectual com que contribuem para o desenvolvimento da organização					

3- O Departamento de Recursos Humanos foca o seu tempo em...

Afirmações	0	1	2	3	4
3.1. gerir assuntos operacionais e do dia-a-dia.					
3.2. organizar os colaboradores com vista a atingir os objetivos da empresa.					
3.3. ajudar os colaboradores, de modo a fazerem mais e melhor de forma diferente.					
3.4. organizar as competências dos colaboradores, para garantir o melhor desempenho no presente e a competitividade estratégica no futuro.					

4- O Departamento de Recursos Humanos posiciona-se como...

Afirmações	0	1	2	3	4
4.1. órgão que executa tarefas de gestão de pessoas.					
4.2. mobiliza os diferentes departamentos da empresa na gestão de pessoas.					
4.3. órgão que assegura a continuidade e desenvolvimento da empresa					
4.4. responsável pela gestão de talentos e competências na empresa					

5- Na ENANA O Departamento de Recursos Humanos trabalha para...

Afirmações	0	1	2	3	4
5.1. disponibilizar força de trabalho para realizar os objetivos da empresa.					
5.2. preparar recursos humanos à medida dos desafios da empresa.					
5.3. incentivar os gestores de pessoas.					
5.4. gerir conhecimentos e capacidades intelectuais.					

6- Na ENANA o recrutamento visa:...

Afirmações	0	1	2	3	4
6.1. assegurar o preenchimento de cargos ocupacionais.					
6.2. planejar e manter a força de trabalho necessária.					
6.3. atrair pessoas adequadas à organização a curto e longo prazo.					
6.4. captar talentos e competências necessárias ao negócio da organização.					

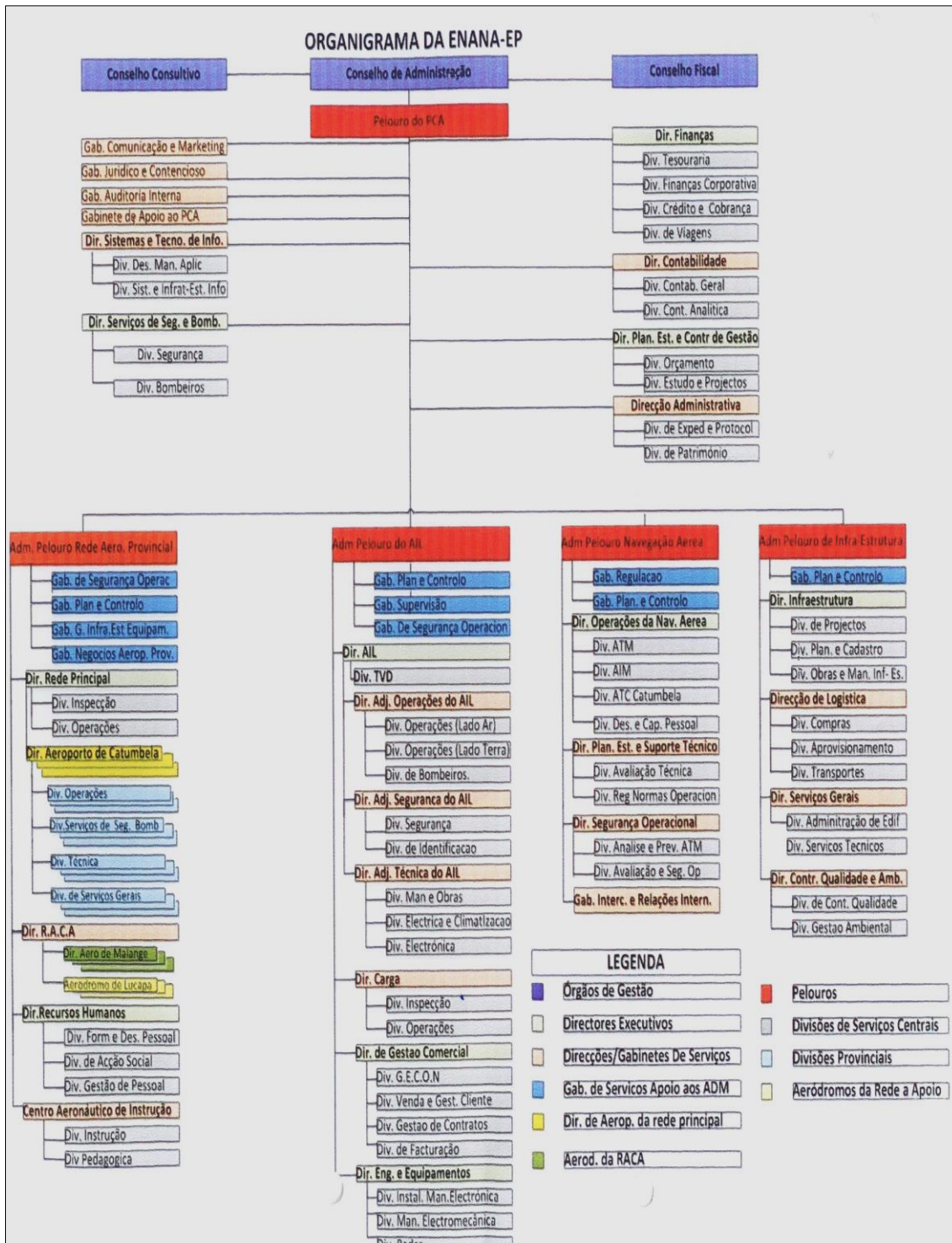
7- A política de remunerações da ENANA privilegia ...

Afirmações	0	1	2	3	4
7.1. pagar em função da produção ou por tempo.					
7.2. administrar salários na perspectiva do cargo ocupado.					
7.3. remunerar por objectivos e metas a serem alcançados.					
7.7. remunerar tendo como base as habilidades e competências.					

8- A Gestão de Recursos Humanos assegura a avaliação do desempenho tendo como referência...

Afirmações	0	1	2	3	4
8.1. regras, regulamentos e disciplina rígida.					
8.2. a análise do superior hierárquico do empregado.					
8.3. o desempenho do empregado a todos níveis.					
8.4. a motivação, orientação e optimização do desempenho do empregado.					

ANEXO I



LEGENDA	
 	Órgãos de Gestão
 	Pelouros
 	Direcções/Gabinetes De Serviços
 	Divisões de Serviços Centrais
 	Divisões Provinciais
 	Aeródromos da Rede a Apoio
 	Gab. de Serviços Apoio aos ADM
 	Dir. de Aerop. da rede principal
 	Aerod. da RACA