

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL

CAROLINA DE SOUZA WALGER

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO DE GESTORES DA ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS SOB A PERSPECTIVA DA PRÁTICA REFLEXIVA

CURITIBA

2013

CAROLINA DE SOUZA WALGER

PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO DE GESTORES DA ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS SOB A PERSPECTIVA DA PRÁTICA REFLEXIVA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Análise Organizacional, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de mestre.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Karina De Déa Roglio

CURITIBA

2013

Walger, Carolina de Souza
Processo decisório estratégico de gestores da área de recursos humanos sob
perspectiva da prática reflexiva / Carolina de Souza Walger. – 2013.
114 f.

Orientador: Karina de Déa Roglio.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-
Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.
Defesa: Curitiba, 2013.

1. Processo decisório. 2. Recursos humanos. 3. Gerência. I. Roglio, Karina de
Déa. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas.
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.
CDD 658. 403

Aos meus pais, pelo apoio incondicional e pelo incentivo irrestrito a todas as
minhas escolhas.

Ao meu marido, por abrir mão de tantas coisas em função da minha decisão de
fazer o mestrado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por tudo o que me oportuniza.

Aos meus pais, Antonio e Katia, por me darem asas e por me transformarem na pessoa que eu sou.

Ao meu marido, Átila, por atender ao pedido de paciência que tantas vezes fiz nesses dois anos.

Aos meus irmãos – Rodrigo, Fernanda, André e Júlia - por compartilharem comigo a caminhada da vida e me ensinarem tantas coisas, algumas que eles nem imaginam. Em especial a Fernanda e sua filha Lana, pelo auxílio nas traduções, enquanto eu estudava e ela amamentava.

À minha orientadora, Prof^a Dr^a. Karina De Déa Roglio, pela confiança, pelo suporte e por tantas reflexões compartilhadas.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo incentivo financeiro.

Ao meu professor de inglês, Paulo, por aceitar ler vários livros técnicos comigo, mesmo sem entender nada do que estava lendo, me ajudou muito.

Aos meus alunos da graduação, por me permitirem aprender enquanto ensinava ou ensinar enquanto aprendia.

Aos colegas Paula, Joelson e Nicole, pela cumplicidade e aos professores Adriana Takahashi, Yara Bulgacov e Gustavo Abib, pelo exemplo que são.

Ao professor Anielson Barbosa da Silva, por honrosamente aceitar fazer parte da Banca de Defesa.

Aos demais professores e colegas do PPGADM, que me permitiram a interação social tão necessária para a construção do conhecimento, que agora resulta nessa dissertação.

“Você faz suas escolhas e suas escolhas fazem você”.

(William Shakespeare)

RESUMO

As decisões estratégicas figuram como elemento de estudo na área de estratégia. Essas decisões estão ligadas aos principais líderes de uma organização, portanto os gestores figuram como fonte potencial de criação de valor para a organização, levando-a a vantagem competitiva sustentável. O gestor da área de RH tem se tornado uma liderança de relevância nas organizações, posto que a área de RH oferece sustentação da estratégia organizacional. As agendas de pesquisa em processo decisório estratégico apontam a necessidade de estudos focados no decisor e em seus processos subjetivos. Dessa forma, o presente estudo tomou como objetivo analisar o processo decisório de gestores da área de RH sob a perspectiva da prática reflexiva, apresentada por Schön (1983). Assim, os objetivos foram: a) identificar situações que desencadeiam processos decisórios estratégicos na área de gestão de RH; b) caracterizar as decisões estratégicas de gestores da área de RH; c) analisar elementos da prática reflexiva no processo decisório estratégico de gestores da área de RH. Para viabilização da pesquisa adotou-se o método de Estudo Qualitativo Básico, realizado com cinco gestores da área de RH de empresas brasileiras, as quais são destaque nas suas referidas áreas de atuação. Os cinco participantes apresentaram decisões consideradas estratégicas, as quais revelaram influência de diversos *stakeholders*, evidenciando uma transformação da área de RH, a qual passa a atuar de forma estratégica e criando valor para a organização. Essas decisões tiveram início com necessidades e demandas rotineiras do gestor da área de RH. Para a resolução dos problemas que se apresentavam os gestores fizeram uso de seu repertório de conhecimento, mas em todos os casos precisaram buscar novos conhecimentos, iniciando a prática reflexiva. A prática reflexiva manifestou-se por meio do uso da reflexão sobre a ação e da reflexão-na-ação, sendo comum o compartilhamento de informações com a equipe de trabalho. A compreensão do processo decisório estratégico a partir da perspectiva da prática reflexiva permite inferir que a reflexão no presente da ação apresenta-se como um possível ponto de equilíbrio em que o profissional pode atender a demanda de ação e de reflexão na sua prática profissional, preenchendo a lacuna entre reflexão e ação apontada pela literatura.

Palavras-chave: Decisão Estratégica; Processo Decisório, Prática Reflexiva; Recursos Humanos.

ABSTRACT

Strategic decisions included as element of study in the area of strategy. These decisions are linked to key leaders of an organization, so managers listed as a potential source of value creation for the organization, leading to a sustainable competitive advantage. The manager of HR has become an important leadership in organizations, since the HR offers support organizational strategy. Research agendas in strategic decision-making process highlight the need for studies focusing on the decision maker and its subjective processes. Thus, this study objective to analyze the decision-making process of the HR managers from the perspective of reflective practice, presented by Schön (1983). Thus, the objectives were: a) identify situations that trigger strategic decision-making processes in the area of HR management, b) characterize the strategic decisions of managers of HR, c) analyze the elements of reflective practice in strategic decision making of managers with HR. For the feasibility study adopted the method of Qualitative Study Basic, conducted with five HR managers of Brazilian companies, which are referred to prominence in their fields. The five participants had considered strategic decisions, which revealed the influence of various stakeholders, showing a transformation of HR, which starts to act strategically and creating value for the organization. These decisions began with routine needs and demands of the HR manager. To solve the problems that the managers had made use of their repertoire of knowledge, but in all cases had to seek new knowledge, starting reflective practice. The reflective practice manifested itself through the use of reflection-on-action and reflection-in-action, and common information sharing with the team. Understanding the strategic decision making process from the perspective of reflective practice for inferring that the reflection in this action presents itself as a possible equilibrium point where the business can meet the demand of action and reflection in their professional practice, filling the gap between reflection and action suggested by the literature.

Keywords: Strategic Decision, Decision Process, Reflective Practice, Human Resources.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Papéis de RH	33
FIGURA 2 – Prática Reflexiva	47
FIGURA 3 – Modelo Conceitual da Pesquisa	53

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Definições Constitutiva e Operacionais	56
QUADRO 2 – Casos Selecionados para o estudo	60
QUADRO 3 – Decisão detalhada pelos entrevistados	67

LISTA DE ABREVIATURAS

RH – Recursos Humanos

CEO – Chief Executive Officer

CFO – Chief Financial Officer

VBR – Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA	14
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2	BASE TEÓRICA.....	21
2.1	A DECISÃO ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO DOS ESTUDOS NO CAMPO DA ESTRATÉGIA	21
2.2	OS ESTUDOS EM PROCESSO DECISÓRIO.....	25
2.3	PROCESSO DECISÓRIO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	28
2.4	REFLEXÃO: A PERSPECTIVA DA PRÁTICA REFLEXIVA	40
2.5	SÍNTESE TEÓRICA	51
3	METODOLOGIA.....	54
3.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	54
3.2	PERGUNTAS DE PESQUISA	55
3.3	CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO – DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS	55
3.3.1	Definições Constitutivas de Termos Relevantes	56
3.4	DELINEAMENTO DA PESQUISA	57
3.5	COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	61
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	65
4.1	CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DOS ENTREVISTADOS	65
4.2	O PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO	67
4.3	A PRÁTICA REFLEXIVA	75

4.3.1	Situação de Perplexidade	76
4.3.2	Conhecimento-na-ação	81
4.3.3	Reflexão sobre a ação	84
4.3.4	Reflexão-na-ação	86
4.4	CATEGORIAS ANALÍTICAS QUE EMERGIRAM DO CAMPO	88
4.4.1	Valores Pessoais	89
4.4.2	Decisão Compartilhada	93
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
	REFERÊNCIAS	102
	APÊNDICES	111

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo, dedicado para a introdução ao trabalho, pretende fazer a contextualização do tema, apresentando a construção de ideias que levou a essa dissertação. No item apresentação do tema é possível localizar o estudo do processo decisório dentro do campo da estratégia, os motivos que levaram à escolha da área de Recursos Humanos (RH) como foco da pesquisa e a prática reflexiva como perspectiva de análise. No segundo item, os objetivos almejados são expostos, de forma geral e específica, para então as justificativas serem evidenciadas e a estrutura do trabalho descrita.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

A área de estratégia é uma das mais recentes no campo dos Estudos Organizacionais, sendo que se considera o seu início entre as décadas de 60 e 80, (BULGACOV *et al*, 2007; RAMOS-RODRIGUEZ & RUIZ-NAVARRO, 2004). Os estudos em estratégia podem se apresentar em três perspectivas distintas - o ambiente, o conteúdo e o processo estratégico (BULGACOV *et al*, 2007; LANGLEY, 2007; MINTZBERG, QUINN & GHOSHAL, 2006; KETCHEN, THOMAS & McDANIEL, 1996; CHAKRAVARTHY & DOZ, 1992; PETTIGREW, 1992; VAN DE VEN, 1992). As pesquisas em processo estratégico referem-se ao 'como' e ao 'por que' as estratégias são formuladas, decididas e implementadas, portanto as decisões estratégicas figuram como elemento nesses estudos (BULGACOV *et al*, 2007; LANGLEY, 2007; KETCHEN, THOMAS & McDANIEL, 1996; CHAKRAVARTHY & DOZ, 1992; PETTIGREW, 1992; VAN DE VEN, 1992; MONTGOMERY, 1988).

Bulgacov *et al* (2007) frisa que as decisões estratégicas são aquelas ligadas aos principais líderes de uma organização, assim os gestores figuram como fonte potencial de criação de valor para a organização, levando-a a vantagem competitiva sustentável (HOLCOMB, HOLMES & CONNELLY, 2009). Wright *et al* (2011) alertam que o gestor da área de RH se tornou um dos mais importantes da liderança executiva, sendo a segunda pessoa de

maior destaque em qualquer organização, ficando atrás apenas do CEO. Diversos autores, como Wright *et al* (2011), Ulrich e Brockbank (2005), Bosquetti e Albuquerque (2005), Coda, Cesar e Garcia (2005), Fischer e Albuquerque (2001, 2004), Lacombe e Tonelli (2001), Ulrich (1998) e Wright e Snell (1998), apontam que a área de RH está presente na sustentação da estratégia organizacional, oferecendo vantagem competitiva sustentável para a organização. Embora a área de RH tenha, desde a década de 80, assumido uma posição de Parceiro Estratégico (WRIGHT *et al*, 2011; ULRICH & BROCKBANK, 2005; ULRICH, 1998), estudos indicam que no Brasil a área ainda está voltada a execução operacional e que permanece o desafio de que o RH se transforme em estratégico (WOOD JR, TONELLI & COOKE, 2011; TANURE, EVANS & CANÇADO, 2010; CODA, CESAR & GARCIA, 2005; LACOMBE & TONELLI, 2001; FISCHER & ALBUQUERQUE, 2001).

Dessa forma, na presente pesquisa optou-se por analisar o processo decisório de gestores de recursos humanos de empresas brasileiras. A partir dessa intenção base, a escolha de uma lente teórica se fez necessária. Dentre as pesquisas voltadas à decisão estratégica, é possível identificar três paradigmas dominantes - Racionalidade Limitada, Política e Poder e *Garbage Can*¹ (NUTT, 2010; LANGLEY *et al*, 1995; SIMON, 1979; COHEN, MARCH & OLSEN, 1972; ALLISON, 1971). As agendas de pesquisa em processo decisório indicam a necessidade de revisão dessas visões dominantes em busca de novas compreensões de como as decisões acontecem, conforme apontam Franz e Kramer (2010); Nutt e Wilson (2010); Papadakis, Thanos e Barwise (2010); Nutt (2010); Langley *et al* (1995); Eisenhardt e Zbarack (1992). Dentre as indicações destas agendas de pesquisa, os autores sugerem a ênfase no indivíduo como ator central na produção de decisões organizacionais e apontam o foco em características individuais - história de vida, memórias, experiências, interações e processos subjetivos ou não racionais, como a cognição, o pensamento, os *insights*, a intuição, a imaginação, a inspiração, o

¹ O presente estudo irá adotar o termo em inglês - *Garbage Can* – pois sua tradução literal para o português seria “Lata de Lixo”. No entanto, essa tradução não explicita os pressupostos dessa perspectiva de estudo e, também, não foi localizado na literatura brasileira indicação de termo em português mais adequado para o entendimento da mesma.

afeto, o julgamento, a criatividade, a reflexão e a emoção do decisor – como contribuição para a compreensão dos processos decisórios (FRANZ & KRAMER, 2010; NUTT & WILSON, 2010; PAPADAKIS, THANOS & BARWISE, 2010; NUTT, 2010; LANGLEY *et al*, 1995; EISENHARDT & ZBARACK, 1992). Contudo, a partir da literatura pesquisada, se observa que estudos com foco na compreensão das influências dos elementos subjetivos no processo decisório ainda são escassos.

Dentre os processos subjetivos identificados na literatura, encontra-se a reflexão (LANGLEY *et al*, 1995; EISENHARDT & ZBARACK, 1992) e a raiz dos estudos sobre reflexão está na obra de John Dewey (RODGERS, 2002). Segundo Dewey (1979), o pensamento reflexivo se inicia com um momento de perplexidade, dúvida e hesitação e termina com uma conclusão ou uma decisão. Com base no conceito de pensamento reflexivo proposto por Dewey, Schön (1983) apresenta o conceito de profissional reflexivo, com base na perspectiva da prática reflexiva. Para o autor, os indivíduos, no decorrer de suas atividades profissionais, se deparam com situações de incerteza, para as quais não foram preparados em sua formação técnica. Frente a esse cenário, os profissionais podem fazer uso do conhecer-na-ação ou dar início à prática reflexiva, refletindo sobre a ação ou na ação. Assim, é possível entender que o profissional enfrenta situações de incerteza, nas quais pode iniciar um processo de reflexão a fim de chegar a uma decisão.

As decisões tomadas pelos gestores revelam-se em suas ações. Gosling e Mintzberg (2003) apontam para a existência de uma lacuna entre reflexão e ação no cotidiano profissional. Para os autores, é comum encontrar gestores que apresentam ações imprudentes, sem reflexão, ou gestores que se utilizam da reflexão, contudo apresentam dificuldades de ação. Assim, se faz necessário que os gestores encontrem um ponto de equilíbrio entre ação e reflexão em busca da melhoria de suas práticas. Dessa forma, a prática reflexiva apresentou-se como possível perspectiva para o estudo do processo decisório estratégico.

Frente aos conteúdos apresentados, o propósito da presente dissertação foi de buscar respostas para a seguinte pergunta de pesquisa:

Como acontece o processo decisório estratégico de gestores da área de Recursos Humanos (RH) sob a perspectiva da prática reflexiva?

1.2 OBJETIVOS

O **objetivo geral** da pesquisa foi analisar processos decisórios estratégicos de gestores da área de Recursos Humanos (RH) sob a perspectiva da prática reflexiva. Os **objetivos específicos** foram:

- Identificar situações que desencadeiam processos decisórios estratégicos na área de gestão de RH;
- Caracterizar as decisões estratégicas de gestores da área de RH;
- Analisar os elementos da prática reflexiva presentes no processo decisório estratégico de gestores da área de RH.

1.3 JUSTIFICATIVA

Ao longo dos últimos 20 anos, autores que desenvolvem estudos em estratégia e em processo decisório têm feito sugestões semelhantes em suas agendas de pesquisa. Apontam para a necessidade de investigações que articulem a decisão estratégica com os líderes e estrategistas, ou seja, aqueles que influenciam o processo de estratégia ou que controlam ações importantes na manutenção da sobrevivência da empresa em longo prazo. O objetivo é identificar como o estrategista trabalha e qual é o seu papel na construção da estratégia, levando em conta suas características pessoais, sua história de vida, suas experiências e memórias, bem como seus processos subjetivos, como cognição, pensamento, *insights*, intuição, afeto, inspiração, criatividade, julgamento, emoção, imaginação e reflexão (FRANZ & KRAMER, 2010; NUTT & WILSON, 2010; PAPADAKIS, THANOS & BARWISE, 2010; NAG, HAMBRICK & CHEN, 2007; MINTZBERG, AHSLTRAND & LAMPEL, 2007;

BULGACOV *et al*, 2007; MINTZBERG, QUINN & GHOSHAL, 2006; LANGLEY *et al*, 1995; EISENHARDT & ZBARACK, 1992).

Cotidianamente, as organizações vêm sendo desafiadas por complexas e rápidas mudanças que geram situações incertas e inesperadas para os gestores na busca pela manutenção e sobrevivência organizacional, exigindo destes, competências que nem sempre são desenvolvidas em suas formações acadêmicas (SCHÖN, 1983, 2000; GOSLING & MINTZBERG, 2003). Para Gosling e Mintzberg (2003), os gestores vivem uma contradição entre agir rápido e, ao mesmo tempo, serem cuidadosos e reflexivos diante dos diferentes cenários. Esta contradição restringe a disposição mental do gestor e estabelece limitações à capacidade de gerenciamento, pois o comum é identificar pessoas que sabem executar, mas não são hábeis para refletir ou, ao contrário, pessoas que permanecem envolvidas no processo de reflexão e não conseguem fazer as coisas de forma suficientemente rápida. Portanto, é necessário que os gestores encontrem um ponto em que o pensamento reflexivo encontre a ação prática, pois a “ação sem reflexão é imprudente e reflexão sem a ação é passiva” (GOSLING & MINTZBERG, 2003, p. 56).

Gosling e Mintzberg (2003) e Silva e Silva (2011) defendem que a reflexão permite que os gestores utilizem suas experiências para promover auto-conhecimento, aprendizado, melhor visão organizacional e melhor tomada de decisão. Dessa forma, identifica-se que o estudo do processo decisório de gestores, com base na perspectiva da prática reflexiva, pode trazer uma possibilidade de aperfeiçoamento das decisões, ao preencher a lacuna entre ação e reflexão na rotina dos decisores.

A necessidade de reduzir essa lacuna entre ação e reflexão também encontra embasamento em autores como Bulgacov *et al* (2007), Eisenhardt (2006) e Chakravarthy e White (2002), os quais descrevem que o estudo da estratégia corporativa é o estudo da razão em ação, pois é essa articulação que permite as escolhas estratégicas que direcionam uma organização e garantem vantagem competitiva e eficácia. São as ações acumuladas ao longo do tempo que geram o padrão de decisão que embasa a estratégia organizacional. Nutt (2010) explica que a habilidade para lidar com decisões em ambientes de elevada incerteza e ambiguidade tornam as organizações

capazes de resistir a eventos extremos e mais capazes de se recuperar rapidamente após momentos de crise.

A busca pela redução da lacuna entre ação e reflexão teve foco, nesse estudo, no processo decisório estratégico de gestores área de RH, o que se justifica pelo fato desse setor oferecer apoio à estratégia organizacional e gerar vantagem competitiva sustentável por meio de alinhamento de suas práticas em torno dos objetivos do negócio (ULRICH & BROCKBANK, 2005; BOSQUETTI & ALBUQUERQUE, 2005; CODA, CESAR & GARCIA, 2005; FISCHER & ALBUQUERQUE, 2001, 2004; ULRICH, 1998; BARNEY & WRIGHT, 1998; WRIGHT & SNELL, 1998; BECKER & GERHART, 1996; BARNEY, 1991). Dentre as teorias e autores que passaram a defender a mudança da atuação da área de RH de uma visão tradicional burocrática para uma visão estratégica com foco em resultados é possível destacar Ulrich e Brockbank (2005) e Ulrich (1998). Para os autores, o novo papel da área de RH é se tornar Parceiro Estratégico, o que acontece quando a área agrega valor para a organização, ao compreender o funcionamento do negócio de forma a construir as políticas e práticas de RH com base nas estratégias organizacionais, atendendo as expectativas de investidores, empregados e clientes.

Ao analisar as políticas e práticas da área de RH adotadas no contexto brasileiro, Wood Jr, Tonelli e Cooke (2011); Tanure, Evans e Cançado (2010); Coda, Cesar e Garcia (2005); Lacombe e Tonelli (2001) afirmam que a maioria das empresas brasileiras está em descompasso com as tendências teóricas para a administração de RH, não conseguindo garantir o seu papel de suporte às estratégias organizacionais. No Brasil, a área de RH ainda está voltada a questões de execução operacional, o que faz permanecer o desafio de transformar a área de RH para construir o caminho brasileiro de gestão de pessoas e operação da área de RH estratégica.

Assim, a realização da presente investigação, do ponto de vista teórico, justifica-se por: a) responder às agendas de pesquisa de estratégia e de processo decisório, articulando os dois temas; b) investigar o processo decisório no contexto brasileiro, tendo em vista a escassez de estudos sobre o tema no Brasil; c) estudar um dos elementos subjetivos presentes no processo

decisório, especificamente a reflexão; d) articular os temas processo decisório e prática reflexiva, tentativa não localizada nos estudos nacionais e internacionais pesquisados.

Do ponto de vista prático, a realização deste estudo justifica-se por: a) buscar melhoria da efetividade das decisões dos gestores; b) propor a redução da lacuna entre ação e reflexão na prática gerencial; c) oferecer aos gestores uma possibilidade de aumento do auto-conhecimento, capacidade de aprendizagem e visão organizacional; d) investigar formas de empresas brasileiras encontrarem um caminho estratégico de gestão da área de RH.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este documento está organizado em cinco capítulos, além dos elementos pré e pós textuais. O **capítulo 1** foi destinado à introdução. Nele foi possível localizar a apresentação do tema da pesquisa; a pergunta norteadora; o objetivo geral e os específicos; e as justificativas para o estudo. As bases teóricas que sustentam esta investigação são expostas no **capítulo 2**, abordando os temas processo decisório estratégico, recursos humanos e prática reflexiva. Os procedimentos metodológicos adotados estão detalhados no **capítulo 3**, no qual se apresenta: especificação do problema e perguntas de pesquisa; categorias analíticas com suas definições constitutivas e operacionais; delineamento de pesquisa; e coleta, tratamento e análise dos dados. O **capítulo 4** é destinado para a apresentação e análise dos resultados, dividido da seguinte forma: a) processo decisório estratégico; b) prática reflexiva, subdividida em situação de perplexidade, conhecimento-na-ação, reflexão sobre a ação e reflexão-na-ação; c) categorias analíticas que emergiram do campo. Por fim, no **capítulo 5** é possível localizar as considerações finais do trabalho.

2 BASE TEÓRICA

Este capítulo é dedicado à exposição dos fundamentos teóricos que sustentam essa pesquisa. Inicialmente, o leitor é contextualizado sobre a investigação de processo decisório estratégico dentro do campo dos estudos em estratégia. Para tanto, o primeiro item aborda os estudos em estratégia, dos quais decorrem os trabalhos com enfoque em processo estratégico, para então apontar o processo decisório estratégico como um dos elementos de pesquisa nesse contexto.

No segundo tópico apresenta-se o desenvolvimento dos estudos em processo decisório e as proposições das agendas de pesquisa nesse contexto. No terceiro item exploram-se os estudos sobre o papel estratégico da área de RH, indicando o gestor dessa área como fonte de geração de vantagem competitiva sustentável para as organizações. Por fim, o quarto tópico aborda a temática da prática reflexiva, propondo-a como uma perspectiva para o estudo do processo decisório, tendo como enfoque o decisor e seus processos subjetivos.

2.1 A DECISÃO ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO DOS ESTUDOS NO CAMPO DA ESTRATÉGIA

A área de estratégia é uma das mais recentes no campo dos Estudos Organizacionais. Seu início foi na década de 60, mas seu crescimento e independência, enquanto disciplina, tem como marco a década de 70 e 80 (BULGACOV *et al*, 2007; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2007; RAMOS-RODRIGUEZ & RUIZ-NAVARRO, 2004). Embora diversos autores busquem uma demarcação, não há uma definição simples, única e universalmente aceita sobre o que é estratégia, pois se trata de um fenômeno amplo e complexo, que diversas teorias e abordagens se dedicaram a estudar a partir de diferentes pontos de vista (NAG, HAMBRICK & CHEN, 2007; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2007; MINTZBERG, QUINN &

GHOSHAL, 2006; WHITTINGTON, 2002; BOWMAN, SINGH & THOMAS, 2002; PORTER, 1999; ROULEAU & SÉGUIN, 1995). É possível considerar que a estratégia está ligada a planos e iniciativas deliberadas e emergentes, que se desdobram em sequencias de ações e devem estar alinhadas com missão, objetivos e metas organizacionais, para a melhoria do desempenho. Portanto, centralizadas na alta administração (NAG, HAMBRICK & CHEN, 2007; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2007; MINTZBERG, QUINN & GHOSHAL, 2006).

De modo geral, os estudos em estratégia podem ser classificados em três perspectivas distintas - o ambiente, o conteúdo e o processo estratégico (BULGACOV *et al*, 2007; LANGLEY, 2007; MINTZBERG, QUINN & GHOSHAL, 2006; KETCHEN, THOMAS & McDANIEL, 1996; CHAKRAVARTHY & DOZ, 1992; PETTIGREW, 1992; VAN DE VEN, 1992; EISENHARDT & ZBARACK, 1992; MONTGOMERY, 1988). O ambiente é o padrão de todas as condições e influências externas que afetam a vida e o desenvolvimento organizacional, questões ligadas ao setor em que a empresa está inserida, cidade, país, tecnologia, economia, ecologia, questões sociais e políticas (MINTZBERG, QUINN & GHOSHAL, 2006).

O conteúdo estratégico faz referência ao 'o que' e 'para quem', ou seja, a posição estratégica adotada pela organização, seu foco, mercado em que vai atuar, produtos e/ou serviços que vai desenvolver e aonde a empresa quer chegar; dentre os elementos estudados no conteúdo estratégico estão os produtos e/ou serviços, mercados e objetivos organizacionais (BULGACOV *et al*, 2007; KETCHEN, THOMAS & McDANIEL, 1996; CHAKRAVARTHY & DOZ, 1992; PETTIGREW, 1992; MONTGOMERY, 1988).

O processo estratégico refere-se ao 'como' e ao 'por que' as estratégias são formuladas, decididas e implementadas. Está relacionado ao como chegar e aos processos de mudança que ocorrem ao longo do tempo. Seus elementos chave são: decisões, ações, cultura, práticas de gestão, políticas, estrutura, subsistemas organizacionais, recursos, mudança organizacional, relações de poder, conhecimento e aprendizagem organizacional (BULGACOV *et al*, 2007; LANGLEY, 2007; KETCHEN,

THOMAS & McDANIEL, 1996; CHAKRAVARTHY & DOZ, 1992; PETTIGREW, 1992; VAN DE VEN, 1992; MONTGOMERY, 1988).

Segundo Bulgacov *et al* (2007), o estudo de processo estratégico envolve, entre seus temas, a investigação das escolhas acerca dos rumos que foram tomados ao longo do tempo, o que pode direcionar o foco dos estudos para a decisão estratégica. No mesmo sentido, Eisenhardt (2006) descreve a estratégia como tomada de decisão estratégica, pois as decisões oferecem direcionamento e vantagem competitiva para a empresa, sendo base das estratégias eficazes. Concordam os autores acima, de certa forma, com a visão de Chakravarthy e White (2002) de que a compreensão do processo de estratégia deve ter como foco os padrões de decisão e ações que se acumulam ao longo do tempo nas estratégias. Pettigrew (1992) acredita que os estudos sobre processo estratégico devam estar preocupados com os processos de escolha (tomada de decisão estratégica) e processos de implementação (mudança estratégica), pois a grande contribuição da administração estratégica tem sido o estudo das escolhas e mudanças. Sendo assim, identifica-se que nos estudos dos processos estratégicos encontra-se, dentre outros temas de interesse, o processo decisório.

Ao se falar em processo decisório, faz-se importante pontuar que um indivíduo toma diversas decisões no decorrer do seu dia, principalmente no seu contexto de trabalho. No entanto, não é qualquer decisão que interessa aos estudos de processo estratégico. Nesse sentido, é possível falar em decisões gerais e em decisões estratégicas, as quais são o foco da presente pesquisa. Compreende-se por decisão estratégica as decisões: a) importantes; b) raras; c) tomadas pelos principais líderes de uma organização; d) que afetam fortemente o curso de ações e a sobrevivência da organização; e) que são complexas por envolverem várias pessoas; f) pela incerteza das consequências; g) pela existência de diferentes interesses entre os envolvidos; e h) pela quantidade limitada de informações disponíveis para o decisor (NUTT, 2010; CLEMEN, 1995; EISENHARDT & ZBARACK, 1992). Entende-se, então, que decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e suas mudanças, ajudam a formar as metas, a delinear os

limites de atuação, a determinar os recursos utilizados e a eficiência do empreendimento (MINTZBERG, QUINN & GHOSHAL, 2006).

Nutt (2010), com base em Mintzberg *et al* (1976), lista as seguintes características de uma decisão estratégica: a) são problemas enganosos, difíceis de definir com precisão; b) exigem compreensão do problema para encontrar solução viável; c) raramente possuem uma única opção considerada a melhor para a sua resolução, o mais comum é ter uma série de alternativas possíveis; d) a solução leva a questões de prioridades e escolhas; e) é difícil avaliar a eficácia e benefícios da solução; f) outros problemas da organização estão ligados à solução desse problema em específico; g) as soluções estão associadas a elevados níveis de ambiguidade e incerteza; h) pode-se esperar riscos consideráveis decorrentes da realização; i) envolvem interesses concorrentes, gerando pressão política e preferências.

Conforme definido por diversos autores, como Nag, Hambrick e Chen (2007); Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2007); Bulgacov *et al* (2007); Mintzberg, Quinn e Ghoshal (2006); Clemen (1995) e Eisenhardt e Zbarack (1992), as decisões estratégicas estão ligadas aos líderes, empreendedores ou gestores da alta administração, chamados de estrategistas, aqueles que influenciam o processo de estratégia ou que controlam ações para a manutenção da sobrevivência da empresa em longo prazo (BULGACOV *et al*, 2007; MINTZBERG, QUINN & GHOSHAL, 2006). Assim, os estudos sobre processo decisório não devem se preocupar exclusivamente com o desempenho da empresa, mas com o desempenho do estrategista em si. Esses estudos devem levar em conta a análise do indivíduo enquanto estrategista, considerando seu perfil, seu papel na construção das estratégias e a forma como ele trabalha e decide (BULGACOV *et al*, 2007; WHITTINGTON, 2006, 2004, 1996). Sendo o processo decisório central para o eficaz gerenciamento das organizações e a principal atribuição dos gestores, para se compreender a gestão é necessário saber como as pessoas resolvem problemas e tomam decisões (CORSO, ESTIVALETE & LÖBLER, 2008). Assim, o item 2.2 apresenta o desenvolvimento dos estudos em processo decisório para melhor compreensão dos indicativos das agendas de pesquisa na área.

2.2 OS ESTUDOS EM PROCESSO DECISÓRIO

Nas pesquisas sobre tomada de decisão é possível identificar diferentes paradigmas e perspectivas de estudo, sendo as principais Racionalidade Limitada, Política e Poder e *Garbage Can* (NUTT, 2010; LANGLEY *et al*, 1995; EISENHARDT & ZBARACK, 1992).

O modelo da Racionalidade ou Racionalidade Limitada tem como base os trabalhos seminais de Simon (1957) e Allison (1971). Essa perspectiva entende o decisor como alguém que possui objetivos claros, tem posse de todas as informações, traça um conjunto de alternativas de ações, seleciona a opção ideal e a implementa (NUTT, 2010; EISENHARDT & ZBARACK, 1992). Nesse sentido, o processo decisório seria decomposto em etapas programadas e sequenciais: busca de informações, análise de consequências e escolha da melhor alternativa (LANGLEY *et al*, 1995). No entanto, existem limitações no modelo racional, já que os objetivos nem sempre são claros, as informações nem sempre estão disponíveis por completo, as alternativas de ações não contemplam todas as possibilidades e as consequências ou resultados nem sempre são aqueles inicialmente esperados pelo decisor (LANGLEY *et al*, 1995; EISENHARDT & ZBARACK, 1992; SIMON, 1979). Assim, a racionalidade sempre será limitada dada a complexidade das situações de decisão, no sentido de que há limites cognitivos para a escolha racional.

A vertente da Política e do Poder emanou de análises de decisões governamentais, estudadas pela literatura da ciência política a partir de 1950. Para Eisenhardt e Zbarack (1992), esses estudos identificavam as decisões do governo como conflituosas, pois os diferentes tomadores de decisão possuem objetivos e interesses divergentes. Nesse processo é comum a formação de coalizões, o que faz predominar os interesses de grupos e não mais de indivíduos. Ao transferir essa análise para o contexto organizacional, identificam-se os confrontos, nos quais os ganhadores passam a ser os grupos mais poderosos, o que evidencia a estrutura de poder (NUTT, 2010; EISENHARDT & ZBARACK, 1992; ALLISON, 1971). Dada a influência do grupo, as decisões deixam de ser individuais e predomina a manipulação e oportunismo do grupo. Revela-se, então, desequilíbrio de poder, animosidade e

perda de tempo, gerando mau desempenho e tomadas de decisão disfuncionais (NUTT, 2010; LANGLEY *et al*, 1995; ALLISON, 1971).

A perspectiva do *Garbage Can* foi proposta inicialmente por Cohen, March e Olsen (1972). Esse modelo descreve a tomada de decisão em ambientes ambíguos, complexos e instáveis, chamados de anarquias organizadas. Eisenhardt e Zbarack (1992) explicam que nessa visão os decisores teriam preferências problemáticas, inconsistentes, incertas e mal definidas. As decisões aconteceriam por confluência acidental e aleatória de pessoas, problemas, soluções e oportunidades de escolha, acontecendo ao acaso e de forma caótica (NUTT, 2010; LANGLEY *et al*, 1995; EISENHARDT & ZBARACK, 1992; COHEN, MARCH & OLSEN, 1972). O *Garbage Can* chama a atenção para o acaso e para o caráter impreciso das decisões, as quais acontecem pela confluência de eventos aleatórios. Do ponto de vista organizacional, as preocupações ligadas ao modelo evidenciam a falta de atenção do decisor ao problema, a energia irregular dispensada pelo decisor à resolução, o não cumprimento de prazos e o risco de decisões importantes não serem tomadas, acarretando o conseqüente não atingimento de resultados. (MACEDO, ALYRIO & ANDRADE, 2007).

Visto que esses paradigmas tradicionais apresentam limitações, as agendas de pesquisa em processo decisório indicam a necessidade de revisão dessas visões dominantes em busca de novas compreensões de como as decisões acontecem (FRANZ & KRAMER, 2010; NUTT & WILSON, 2010; PAPADAKIS, THANOS & BARWISE, 2010; NUTT, 2010; LANGLEY *et al*, 1995; EISENHARDT & ZBARACK, 1992). Dentre as indicações das agendas de pesquisa é possível localizar a sugestão de que o indivíduo seja enfatizado como ator central na produção de decisões. Assim, seria importante considerar as características individuais, história de vida, memórias, experiências, interações e processos subjetivos ou não racionais, como a cognição, o pensamento, os *insights*, a intuição, a imaginação, a inspiração, o afeto, o julgamento, a criatividade, a reflexão e a emoção do decisor (FRANZ & KRAMER, 2010; NUTT & WILSON, 2010; PAPADAKIS, THANOS & BARWISE, 2010; NUTT, 2010; LANGLEY *et al*, 1995; EISENHARDT & ZBARACK, 1992).

Ao analisar a evolução dos estudos em processo decisório, Nutt (2010) identifica que, desde os anos 60, mudanças ocorreram na forma como a decisão estratégica passou a ser estudada. Na década de 50 e 60 o foco era a tomada de decisão nas atividades de planejamento; na década de 70, o olhar voltou-se para as possíveis diversificações estratégicas que estavam ligadas aos estudos de conteúdo estratégico; na década de 80, a ligação da decisão com o processo estratégico se fortaleceu e o questionamento passou a ser sobre 'o porquê' das decisões; nos anos 90, identifica-se o interesse pelas características do processo decisório e as suas possíveis ligações com o resultado. Por fim, a partir dos anos 2000, os estudos estão se focando em aspectos micro, de como os gestores pensam, agem e interpretam as decisões estratégicas. Essas últimas investigações examinam aspectos cognitivos e psicológicos dos indivíduos, pois apenas esse enfoque pode revelar as diferenças entre as organizações e a maneira como seus gestores lidam com a tomada de decisão (NUTT, 2010).

Com certa similaridade ao analisado por Nutt (2010), Dacorso *et al* (2010) explicam que nos estudos em decisão, por muito tempo, o processo analítico predominou e os aspectos subjetivos, como a intuição, não eram considerados científicos, portanto não mereciam atenção dos estudiosos. No entanto, os autores explicam que no início da década de 90 já se observava interesse de grupos de estudos em compreender os processos psicológicos envolvidos nas decisões. Em contrapartida, Pontes, Peñaloza e Passos (2010) dizem que desde a década de 80 o campo da administração já mostrava sinais de interesse quanto ao julgamento intuitivo dos gestores, pois a crença nos processos racionais de decisão diminuiu.

Para Andriotti, Freitas e Matens (2011), mesmo com alguns estudos já realizados, parece ainda não haver consenso entre os estudiosos sobre a dualidade racional/irracional, objetivo/subjetivo. Sendo assim, é possível identificar que há consenso pelo indicativo de melhor explicar os processos subjetivos envolvidos no processo decisório, já que as agendas de pesquisa continuam a assinalar a necessidade de explicações mais realistas no cenário da decisão. Macedo, Alyrio e Andrade (2007) frisam que os tomadores de decisão tendem a evitar dados consistentes, portanto não são tipicamente

racionais. Por isso, é preciso buscar uma abordagem alternativa para a melhoria do processo de tomada de decisão, que se aproxime da realidade gerencial. Para os autores, é preciso um olhar para uma série de variáveis comportamentais que levam a uma decisão e, portanto, deve-se considerar: a subjetividade, os aspectos cognitivos, o processo mental e a capacidade de julgar do decisor. Para atender o indicativo das agendas de pesquisa em compreender o processo decisório estratégico do ponto de vista do decisor, optou-se, nesse trabalho, pelo estudo de gestores da área de RH, fator que será fundamentado no próximo item.

2.3 PROCESSO DECISÓRIO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A globalização, o desenvolvimento de novas tecnologias, a ênfase na informação têm gerado o aumento da competitividade e a busca por políticas e práticas que garantam vantagem competitiva sustentável para as diferentes organizações. Porter (1992) explica que a vantagem competitiva é fruto tanto da inter-relação entre a empresa, seus concorrentes, fornecedores e compradores, quanto da relação e alinhamento entre as inúmeras atividades executadas internamente. A partir dessa perspectiva, faz-se necessário considerar o desempenho dos diversos setores de uma organização, bem como o alinhamento entre eles, considerando o papel de cada um no apoio às estratégias organizacionais. Dentre os setores internos de uma organização, é possível considerar as áreas de finanças, marketing, logística, recursos humanos e outras, que são estruturadas de acordo com as necessidades específicas de cada organização. No presente estudo, o foco de investigação recai sobre a área de RH que, ao ser analisada de uma perspectiva estratégica, pode contribuir para a geração de vantagem competitiva sustentável.

Bosquetti e Albuquerque (2005) consideram que a abordagem estratégica para a área de RH surgiu no início da década de 80. Lacombe e Tonelli (2001) detalham que o conceito de planejamento estratégico para a

área de RH surgiu nos EUA no início da década de 80 e foi desenvolvido através de duas escolas. A primeira - *Michigan Concept* – entende o planejamento estratégico para a área de RH como ligação da missão, estratégia e estrutura organizacional com a área de RH, deixando transparecer que, em uma visão temporal, a área de RH deve se adequar, posteriormente, à estratégia concebida para a organização e deve se focar nas atividades de seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento. A segunda escola - *Harvard Concept* – ressalta o papel da área de RH como de inventor e não de adaptador às estratégias organizacionais, portanto deve participar da construção das estratégias organizacionais e não apenas segui-las. Dessa forma, a segunda escola enfatiza o grau de influência do empregado (participação); o fluxo de RH (recrutamento, utilização e demissão); o sistema de recompensas; e os sistemas de trabalho (organização do trabalho).

Ainda com um enfoque de desenvolvimento histórico, Coda, Cesar e Garcia (2005), afirmam que a área de RH tem passado por intensas mudanças nos últimos anos, as quais lhe tem conferido crescimento. Os autores consideram que o início do desenvolvimento da área, anterior à década de 80, estava ligado a um pensamento pouco estratégico, sendo a área de RH vista como o Departamento Pessoal. Na década de 80 e 90, com o aparecimento das estratégias funcionais, a área de RH passa a ser envolvida no desenvolvimento de capacidades estratégicas para atender a alguma demanda específica da organização. Atualmente, a área de RH caracteriza-se pela busca de alinhamento aos resultados estratégicos e pressupõe-se que a área dedique-se para a efetividade do planejamento e das ações para a atração e retenção de pessoas, bem como remuneração alinhada à performance. Nessa nova visão estratégica, o foco da área de RH varia de acordo com as mudanças no cenário da organização. Lacombe e Tonelli (2001) concordam que a área de RH tem passado por grandes transformações nos últimos anos e isso tem acontecido em consequência da necessidade das empresas em incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados.

Para Coda, Cesar e Garcia (2005), a visão estratégica da área de RH é essencial para que uma empresa possa expandir globalmente, já que a

globalização, tecnologia e mudanças têm levado a mercados mais competitivos, com crescentes pressões e desafios. Assim, as organizações precisam do alinhamento entre a área de RH e o propósito da organização para que exista suporte às estratégias do negócio. De forma semelhante, Bosquetti e Albuquerque (2005) entendem que a abordagem estratégica para a área de RH considera o envolvimento desse setor nas mudanças organizacionais, com ênfase no alinhamento da área de RH e a estratégia empresarial e entre as estratégias, políticas e práticas de RH entre si.

Diversos pesquisadores buscaram identificar características da atuação estratégica da área de RH. Wright e Snell (1998) afirmam que, para ser estratégica, a área de RH deve enfatizar o ajuste e a flexibilidade para que a empresa atinja os seus objetivos. No que se refere ao ajuste, os autores detalham o ajustamento vertical, o qual envolve o alinhamento das práticas da área de RH com a estratégia da empresa, e o ajustamento horizontal, o qual trata da congruência entre as várias práticas da área de RH. No que diz respeito ao conceito de flexibilidade, os autores advogam a necessidade das organizações se adaptarem aos ambientes dinâmicos e complexos a fim de responder às demandas de forma competitiva. Sendo assim, a adoção de novas práticas na área de RH deve estar alinhada com as estratégias organizacionais e com as demais práticas já existentes na área, bem como deve se adaptar ao contexto específico de cada organização.

Para entender a área de RH como estratégica também é possível recorrer a Ashton, Haffenden e Lambert (2004), os quais alegam que os gestores da área de RH devem pensar e atuar como gestores do negócio e, para isso, propõem uma lista com seis características para considerar um RH como estratégico: a) foco na estratégia do negócio, baseada na compreensão do negócio em si; b) medidas de desempenho dos objetivos que sejam alinhadas aos objetivos do negócio; c) alta competência na análise de causa e efeito, priorização e execução de programas da área, o que envolve habilidades analíticas; d) excelência em serviços de relacionamento e competências para desenvolver o nível de tecnologia da informação; e) atuação na estrutura da organização e no desenvolvimento de capacidades que estejam alinhadas a ambientes que exigem alto desempenho; f) oferta de

gestão de relacionamentos de modo a equilibrar oferta, demanda e expectativas de clientes internos, escolhendo prioridades e alterando alvos, sempre que necessário.

Os autores Ashton, Haffenden e Lambert (2004) também pontuam que a área de RH possui três capacidades-chave para dar apoio à vantagem competitiva sustentável da organização: a) distribuir serviços ligados aos processos da área de RH para que todos os empregados tenham acesso aos mesmos; b) estabelecer serviços de consultoria de gestão de RH, atuando como parceiros dos executivos, das unidades de negócios e dos gestores de linha; c) oferecer apoio e serviços estratégicos para a alta direção da organização.

Outra possibilidade para a compreensão da área de RH como estratégica é a proposta de Jacobs (2004), com cinco questionamentos que permitem a análise do quanto se está em direção à estratégia: a) O gestor da área de RH está fortemente envolvido ou faz sólidas contribuições para as decisões relacionadas à estratégia do negócio? b) Os gestores de outras áreas veem a área de RH como contribuindo de maneira efetiva para gestão de mudanças organizacionais? c) A agenda da área está alinhada às estratégias gerais do negócio? d) A área participa de reuniões com o CEO para prover consultoria em relação às estratégias gerais da empresa, e não só às de RH? e) A área de RH está implementando mudanças de enfoque para ajudar a empresa a alcançar seus pontos críticos de sucesso?

O enfoque estratégico aplicado à área de RH igualmente pode encontrar sustentação na Visão Baseada em Recursos (VBR), pois considera a vantagem competitiva sustentável por meio da utilização efetiva dos recursos internos da organização. Barney (1991) chama a atenção para a parte interna do ambiente competitivo, propondo que os recursos aos quais a empresa tem acesso podem favorecer sua eficiência e eficácia, dado o valor, a raridade, a não possibilidade de imitação e a não possibilidade de substituição que estes apresentam. Nessa perspectiva, recursos humanos constituem recursos internos que contribuem para a vantagem competitiva sustentável, pois a composição do quadro de empregados é entendida como valiosa, rara, de difícil imitação e com impossibilidade de substituição. Assim, cabe a área de

RH a busca por políticas e práticas que permitam a composição e manutenção desse quadro, transmitindo as estratégias às pessoas a fim de transformá-las em agentes de competitividade, o que pode favorecer o diferencial competitivo da organização. Becker e Gerhart (1996) e Barney e Wright (1998), sob a ótica da VBR, defendem a área de RH como fonte de vantagem competitiva e pontuam que as organizações podem desenvolver essa vantagem somente se criarem valor de forma rara e difícil para a concorrência imitar. Assim, estratégias da área de RH podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável. Becker e Gerhart (1996) argumentam, ainda, que as políticas são fáceis de imitar, mas o processo de implantação não é, por isso indicam que os pesquisadores se dediquem mais para entender quais fatores influenciam decisões dos gestores para adotar determinadas práticas na área de RH.

Para fundamentar a visão da atuação da área de RH com enfoque estratégico, encontra-se apoio, ainda, nos estudos sobre competências. Fleury e Fleury (2004) argumentam que a área de RH assume um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização, na medida em que está pautada nas atividades de atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais.

Dentre as teorias e autores que passaram a defender a mudança da atuação da área de RH de uma visão tradicional burocrática para uma estratégica com foco em resultados, é possível destacar as contribuições de Dave Ulrich (1998). O autor identifica que, para a área de RH poder criar valor para a organização, é necessário considerar três capacidades essenciais: a) criar clareza estratégica; b) fazer com que as mudanças aconteçam; c) gerar capital intelectual. A partir dessa visão, Ulrich (1998) oferece um modelo de múltiplos papéis desempenhados pelos profissionais da área de RH na criação de valor para a empresa.

O modelo de Ulrich (1998) é apresentado em um eixo cartesiano, no qual utiliza um eixo para o foco (futuro/estratégico de longo prazo – cotidiano/operacional de curto prazo) e outro eixo para as atividades (administração de processos – administração de pessoal). Essa apresentação do modelo faz surgir quatro quadrantes (conforme Figura 1), os quais acabam por definir os quatro papéis da área de RH propostos pelo autor.

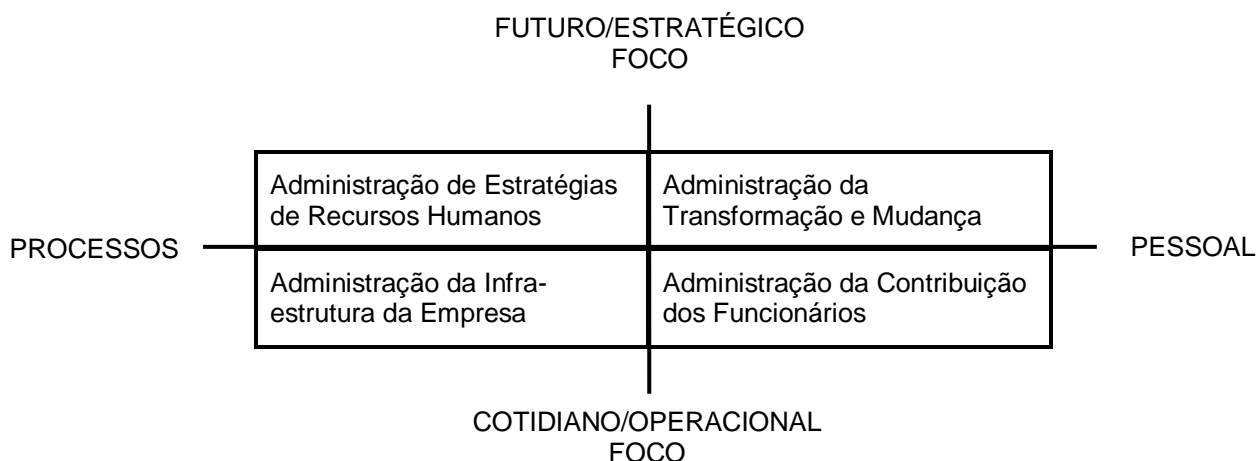


Figura 1 – Papéis de RH na construção de uma organização competitiva
Fonte: Ulrich (1998, p. 40)

Os quatro papéis do RH para a construção de uma organização competitiva são assim definidos (ULRICH, 1998):

- Administração de Estratégias de RH ou Papel de Parceiro Estratégico: foco na gestão estratégica de RH, participação do processo de definição da estratégia empresarial e consequente definição de estratégias e práticas de RH alinhadas à estratégia empresarial;
- Administração da Infra-Estrutura da empresa ou Papel de Especialista Administrativo: concebe e desenvolve processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerir o fluxo de funcionários na empresa;
- Administração da Contribuição dos Funcionários ou Papel de Defensor dos Funcionários: possui como meta obter maior envolvimento e competência do quadro de pessoal através da provisão de recursos necessários aos empregados;
- Administração da Transformação e da Mudança ou Papel de Agente de Mudanças: tem por objetivo assegurar capacidade para mudança organizacional.

A partir da perspectiva de Ulrich (1998) o novo papel da área de RH é se tornar Parceiro Empresarial, o que acontece quando a área de RH desempenha de forma efetiva os quatro papéis. Assim, ser um profissional de

RH não significa apenas passar do trabalho operacional para o estratégico, mas aprender a dominar tanto os processos operacionais como os estratégicos. A área de RH agrega valor para a organização ao compreender o funcionamento do negócio de forma a construir as políticas e práticas de RH com base nas estratégias organizacionais. O papel de parceiro, segundo Ulrich (1998), relaciona-se com: a) traduzir para a visão da área de RH as metas organizacionais, alinhando suas ações para apoiar os resultados almejados pela organização; b) buscar a eficiência administrativa na função de RH; c) descobrir o equilíbrio correto entre demandas e recursos, garantindo que os funcionários sejam ouvidos; e d) liderar a transformação, servindo como catalisador para as mudanças.

Dando continuidade à proposta dos Papéis de RH, Ulrich e Brockbank (2005) apresentam a Proposição do RH de Valor. Nessa perspectiva, alertam que a área de RH precisa se preocupar, também, com as questões externas à organização. Argumentam que não apenas os empregados são alvo de interesse da área de RH, mas que esse setor deve produzir resultados positivos para diversos *stakeholders*, como gestores, clientes e investidores. Para tanto, a proposta é de que a área de RH deve: a) conhecer a realidade externa do negócio (tecnologia, economia, globalização); b) servir *stakeholders* internos e externos (clientes, investidores, gestores e empregados); c) elaborar prática de RH (pessoas, performance, informação e trabalho); d) construir recursos para o RH (RH estratégico e RH organizacional); e) assegurar o profissionalismo do RH (papel, competências e desenvolvimento de RH).

Ulrich (1998) alerta para que os profissionais de RH se foquem na aplicação desses papéis, ao invés de ficar apenas no discurso e que evitem adotar modelos de gestão prontos, mas construam as práticas de RH em torno das competências e capacidades estrategicamente relevantes para a sua organização. Para ser estratégico, o RH deve converter “as estratégias empresariais em capacidades organizacionais e as capacidades organizacionais em ações” (ULRICH, 1998, p. 277).

Assim como Ulrich (1998) pontua que modelos prontos não devem ser adotados e que o ideal é a criação de práticas específicas para cada organização, outros autores também se posicionam pela adaptação de

modelos para as diferentes realidades organizacionais. Embora seja possível traçar um direcionamento genérico de que a área de RH para ser estratégica deve estar alinhada à estratégia global da organização, Coda, Cesar e Garcia (2005) alertam que não existe uma única solução para todas as unidades organizacionais. Isso significa que para as organizações que possuem mais de uma sede, seja nacional ou internacionalmente, o gestor de cada unidade tem como desafio repensar, reestruturar e adaptar localmente como as definições da matriz para a área de RH vão ser colocadas em prática. Concordam com essa visão Tanure, Evans e Cançado (2010), afirmando que as práticas da área de RH precisam se adaptar à realidade local, às características únicas e peculiares de cada empresa e à cultura local, pois as dimensões históricas e culturais impactam na área de RH.

Tanure, Evans e Cançado (2010) chamam atenção, ainda, para outro tema relevante dentro dos estudos na área, a divergência entre o contexto brasileiro e o contexto internacional no que se refere ao desenvolvimento da área de RH. Os autores avaliam que o desenvolvimento da área de RH no Brasil esteve atrelado à entrada das multinacionais no país, levando a um processo de importação de técnicas e práticas na área de RH. Esse processo ocasionou uma fachada de modernidade, com descolamento entre o discurso e a realidade, gerando uma não aderência da área de RH aos negócios das organizações. As práticas copiadas acabam por ficar desalinhadas entre si ou sem aderência às estratégias da empresa, fazendo com que não sejam efetivas. Os autores apresentam, ainda, a conclusão de que a área de RH no Brasil não pode ser considerada estratégica, pois prevalece com uma atuação executora, restrita a processos de registro e movimentação de pessoas, cumprindo uma função burocrática e cartorial. Portanto, a área de RH no Brasil ainda precisa construir seu próprio caminho, a sua forma de gerenciar pessoas e deve buscar o jeito brasileiro de operar a área de RH.

De forma bastante alinhada ao estudo de Tanure, Evans e Cançado (2010), Wood Jr, Tonelli e Cooke (2011) apresentam uma análise do desenvolvimento da área de RH no Brasil argumentando que tal processo se deu a partir de um movimento de colonização oriundo do estrangeiro. Para tanto, os autores fazem uma divisão histórica entre o período que denominam

de Colonização (1950 a 1980) e o período que denominam de Neocolonização (1980 a 2010).

O período de Colonização exposto pelos autores é marcado por desenvolvimento econômico e processo de modernização do país, com a entrada e investimento de diversas multinacionais norte-americanas. A entrada das multinacionais norte-americanas conferiu mudanças para a área de RH, a partir dos princípios de divisão do trabalho e meritocracia, exercendo influência nas práticas de recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento e gestão de carreira. Nesse primeiro período a área de RH desempenha importante papel na profissionalização das empresas.

O que Wood Jr, Tonelli e Cooke (2011) denominam de período de Neocolonização é marcado pelo processo de democratização do país e aumento dos níveis de competitividade, o que gerou necessidades de mudanças para a área de RH. Dentre as mudanças necessárias encontra-se a busca de um melhor alinhamento da área com os objetivos organizacionais, a adoção intensiva de novos modelos e práticas que acabou por gerar modismos gerenciais e a adoção de um novo discurso que cultua valores individuais, busca de excelência e valorização dos líderes.

Wood Jr, Tonelli e Cooke (2011) identificam que essas mudanças podem ser encontradas apenas em algumas empresas, em geral as de grande porte, enquanto nas empresas de médio e pequeno porte não é possível encontrar nem mesmo as funções básicas da área de RH. Com a finalidade de identificar essas divergências presentes na área de RH é possível localizar outros estudos. Lacombe e Tonelli (2001) apontam que apesar da visão estratégica para a área de RH ter iniciado na década de 80, ainda na década de 90 a maioria das empresas brasileiras não adotava as práticas recomendadas. Para as autoras, é nítido o descompasso entre as tendências teóricas para a administração de RH e a prática desta administração. Assim, permanece, nas organizações brasileiras, o desafio de transformar a área de RH, a qual ainda está voltada a questões trabalhistas e operacionais, com políticas e práticas pouco sofisticadas e diversificadas.

No mesmo sentido, Coda, Cesar e Garcia (2005), ao avaliarem a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras, identificam

defasagem entre o desenvolvimento teórico e a aplicação desses na atuação efetiva da área. Na pesquisa realizada pelos autores, a área de RH é percebida como tendo excelência nas atividades operacionais, porém não consegue ter um desempenho estratégico nas organizações. Para Coda, Cesar e Garcia (2005) mesmo devendo ser considerada estratégica, a área de RH não passa essa imagem para as pessoas que trabalham na organização, as quais ainda consideram as tarefas dessa área como operacionais.

Com destaque nas pesquisas nacionais sobre a área de RH, é possível apontar os trabalhos de Fischer e Albuquerque (2001, 2004 e 2010). Ao longo de uma década os autores vêm realizando uma pesquisa Delphi com profissionais e professores da área de RH a fim de identificar as tendências e desafios da área. Os autores indicam que a área de RH está em momento de transformação, assumindo um papel mais estratégico nas organizações. Contudo, diversos desafios permanecem, como a necessidade de ter uma gestão de RH mais estratégica e alinhada com o negócio.

Identifica-se, então, que a adoção de políticas e práticas pela área de RH no Brasil não tem conseguido garantir o seu papel de suporte às estratégias organizacionais, o que revela a necessidade de melhor entendimento desse cenário. A elucidação dessa problemática passou a ser um dos enfoques do presente estudo, por meio da investigação dos processos decisórios ligados a área de RH, encontrando apoio no estudo de Subramony (2006), o qual explora as razões pelas quais uma organização adota ou rejeita determinadas práticas para a área de RH. O autor defende que existem diversas práticas com eficácia comprovada. No entanto estas nem sempre são escolhidas pelos gestores da área de RH, os quais comumente optam por adotar práticas que ainda não possuem reconhecimento empírico da sua eficácia. Tal postura é incongruente para o autor, pois os gestores da área de RH deveriam adotar práticas a partir do reconhecimento da eficácia em longo prazo das mesmas, bem como da certeza de que tais práticas poderiam agregar valor para a organização. Dessa forma, Subramony (2006) identifica que existem componentes racionais e não racionais na decisão por rejeitar ou adotar uma prática para a área de RH. Dentre os aspectos racionais o autor aponta a base pela busca de vantagens econômicas ou pelo alinhamento com

objetivos estratégicos. Para os fatores não racionais cita a capacidade de julgamento do próprio gestor e a tendência à imitação presente entre as empresas.

Dessa forma, identifica-se a relevância do estudo de gestores da área de RH, pois suas decisões podem gerar vantagem competitiva sustentável para as organizações, conforme apontado por Holcomb, Holmes e Connelly (2009). Para os autores, as organizações devem aprender a extrair o melhor daquilo que possuem, nesse sentido entendem que os gestores são recursos e atuam como fonte potencial de criação de valor para a organização, enfoque pautado nos conceitos da VBR. Holcomb, Holmes e Connelly (2009) identificam que os gestores afetam a produtividade dos demais recursos na medida em que sincronizam os recursos heterogêneos na busca de desempenho, o que explica as diferenças entre os resultados organizacionais. Assim, não basta possuir ou ter acesso a recursos valiosos e raros para conquistar vantagem competitiva, o necessário é que tais recursos sejam efetivamente gerenciados e sincronizados para gerar a vantagem competitiva, ressaltando a importância da gestão dos recursos, o que depende da capacidade gerencial. A premissa de Holcomb, Holmes e Connelly (2009) é que os gestores diferem em sua capacidade de gerenciar recursos e sincronizar o processo de gestão, podendo levar a melhora do desempenho organizacional. Essa capacidade gerencial, para os autores, deriva da experiência tácita do indivíduo, o que a torna rara e difícil de imitar. Assim, sugerem que a capacidade gerencial do gestor é um importante recurso na construção de vantagens de desempenho, pois contribui para extrair valor dos recursos controlados pela organização, permitindo que os recursos controlados atinjam o seu potencial através da combinação eficaz dos mesmos.

No mesmo sentido, Ulrich (1998) frisa que os líderes precisam ser capazes de criar capacidades organizacionais, identificar as capacidades cruciais ao sucesso da empresa e conceber e aplicar as práticas de administração de recursos humanos que possam criar essas capacidades. Para o autor, os gestores devem criar valor e obter resultados, o que poderão conseguir quando se tornarem defensores dos recursos humanos.

Na mesma linha de pensamento, Wright *et al* (2011) defendem que os gestores da área de RH vêm ganhando destaque na equipe executiva, estão atrás apenas do CEO em grau de importância ou, no mínimo, se equiparando ao CFO. Com esse aumento de status, a pressão também está se elevando, exigindo mudança na postura do gestor da área de RH. Diante de um levantamento anual com diretores da área de RH, Wright *et al* (2011) propuseram uma tipologia dos sete papéis do gestor chefe da área de RH, a citar: a) Consultor estratégico para a equipe executiva (foco na formulação e implementação da estratégia da empresa); b) Confidente/Treinador para a equipe executiva (aconselhamento ou orientação aos membros da equipe quanto a conflitos interpessoais ou políticas); c) Mediador com o Conselho de Administração (preparação e participação em reuniões do conselho e da diretoria); d) Arquiteto de Talentos (construção e identificação de capital humano); e) Líder da área de RH (trabalhar os membros da equipe de RH); f) Sensor da força de trabalho (identificar e trabalhar com questões e preocupações dos trabalhadores); g) Representante da empresa (atividades com as partes externas interessadas). Dessa forma, o gestor da área de RH passa a sofrer pressões internas e externas na execução de seu papel.

Portanto, as situações complexas e as tomadas de decisão se caracterizam como inerentes aos cargos de gestão e impactam no desempenho da organização. Cabe ao gestor da área de RH as decisões sobre melhores práticas para a área, que poderão, ou não, trazer vantagem competitiva para as organizações. Sendo assim, nota-se a proeminência da articulação dos temas de decisão e a área de RH, como proposto por Chermack (2003), que argumentou o fato de os debates sobre tomada de decisão não estarem dentro do domínio da área de RH, sendo que o assunto seria um componente fundamental das atividades desse setor. Assim, para o estudo do processo decisório dos gestores da área de RH, a escolha de uma perspectiva teórica se fez necessária. No item que segue será apresentada a perspectiva da prática reflexiva para a compreensão dos aspectos subjetivos presentes na decisão.

2.4 REFLEXÃO: A PERSPECTIVA DA PRÁTICA REFLEXIVA

Como evidenciado no item 2.2, diversos autores indicam que o indivíduo seja considerado o ator central das decisões. No item 2.3 é possível identificar componentes racionais e não racionais na decisão por rejeitar ou adotar práticas na área de RH. Dessa forma, a compreensão das decisões faz surgir a discussão entre aspectos racionais/irracionais e objetivos/subjetivos presentes no processo decisório. Marcando a dualidade em objetividade e subjetividade, é possível citar o trabalho de Gosling e Mintzberg (2003), quando apontam a dicotomia entre ação e reflexão na prática gerencial. Os autores apontam que os gestores vivem uma contradição entre agir rápido e, ao mesmo tempo, serem cuidadosos e reflexivos diante dos diferentes cenários. No entanto, esse paradoxo limita a disposição mental do gestor e estabelece fronteiras no gerenciamento, pois o comum é identificar pessoas que sabem executar, mas não são hábeis para refletir ou, ao contrário, pessoas que permanecem envolvidas nos pensamentos e não conseguem fazer as coisas de forma suficientemente rápida. Portanto, necessitam encontrar um ponto em que o pensamento reflexivo encontre a ação prática. Contudo, Leite (2011) ressalta o distanciamento entre ação e reflexão e identifica que os gerentes privilegiam a ação em detrimento da reflexão, o que pode trazer como consequência o comprometimento da inovação e da criatividade na busca de alternativas para a solução de demandas que surgem em seus cotidianos como gerentes.

A visão de um profissional reflexivo pode ser encontrada em diversos autores, como Silva *et al* (2012), Leite (2011), Silva e Silva (2011), Roglio (2006), Gosling e Mintzberg (2003) e Schön (1983, 2000), os quais defendem que a reflexão permite que os gestores utilizem suas experiências para promover auto-conhecimento, aprendizado, melhor visão organizacional e melhor tomada de decisão, levando a uma atuação mais eficaz.

Assim, dentre os processos subjetivos que podem estar presentes na decisão, identificou-se na literatura a reflexão (LANGLEY *et al*, 1995; EISENHARDT & ZBARACK, 1992). Rodgers (2002) afirma que a origem dos estudos sobre reflexão é a obra de John Dewey, filósofo americano com

significativas contribuições no campo da educação. Em Dewey (1979, p.13), é possível identificar que o pensamento reflexivo é uma “espécie de pensamento que consiste em examinar mentalmente o assunto e dar-lhe consideração séria e consecutiva”. Reis (2011) explica tal forma de pensar como algo que envolve exame cognitivo da experiência, de forma individual, a fim de resolver uma situação problemática. De tal forma, identifica-se que o pensamento reflexivo é diferente de outras formas de pensar.

Para Dewey (1979), o pensamento reflexivo é uma cadeia de sucessão de coisas pensadas, não é um pensar irregular sobre coisas de forma isolada, mas se caracteriza por uma ordem consecutiva, na qual cada ideia leva à seguinte naturalmente e, ao mesmo tempo, apoia-se na ideia anterior, ou faz referência a ela, ou seja, as partes sucessivas do pensamento reflexivo derivam umas das outras, não vão e vem confusamente. De tal modo, o autor frisa que o pensamento reflexivo não pode ser confundido com o curso desordenado de ideais que passam pela cabeça, automática e desregradadamente.

Assim, o resultado do pensamento é um movimento continuado para um fim comum, uma conclusão. Segundo Reis (2011), Dewey só considera a existência do pensamento reflexivo quando essa sucessão é tão controlada que se torna uma sequência ordenada, rumo a uma conclusão, ou seja, o ato de pensar é regulado pelo seu objetivo. Nas palavras de Dewey (1979, p.15):

“o pensamento reflexivo aspira a chegar a uma conclusão [...] traz um propósito situado além da diversão proporcionada pelo curso de agradáveis invenções e representações mentais. Esse curso deve conduzir a algum lugar; deve tender a uma conclusão passível de constituir uma substância exterior à corrente de imagens”.

Para Dewey (1979), essas colocações sugerem que há um emaranhado a ser desfeito, algo obscuro a ser esclarecido mediante a aplicação do pensamento reflexivo. Por isso, o pensamento reflexivo conduz para a inquirição, fazendo uma ativa, prolongada e cuidadosa averiguação das crenças e hipóteses que apoiam as conclusões nas quais o indivíduo chega. O autor explica que, durante esse processo de atividade reflexiva, o sujeito se defronta com uma situação da qual deve concluir algo, o que faz surgir a

inferência, que é o “processo de se chegar a uma ideia do que está ausente na base do que está presente”. (DEWEY, 1979, p. 100). As inferências são, de certa forma, fornecidas pelas observações e lembranças de conhecimento anterior; no entanto, contém um salto do conhecido para o desconhecido, como uma sugestão que estala na cabeça e que depende da experiência pessoal, do estado geral de cultura da época, das preferências, desejos, interesses e estado emotivo da pessoa. (DEWEY, 1979).

Dewey (1979) explica que as funções essenciais da atividade reflexiva estão entre dois extremos, sendo um dos lados denominado de situação pré-reflexiva e o outro de pós-reflexiva. A fase inicial é “um estado de dúvida, hesitação, perplexidade, dificuldade mental, o qual origina o ato de pensar” (DEWEY, 1979, p. 22). Esse primeiro momento é marcado pela incerteza, confusão, suspensão das convicções, perplexidade e pelo inesperado, apresentando um problema a ser resolvido, fazendo surgir a reflexão.

Assim, a situação de perplexidade é o disparador do pensamento reflexivo, Dewey (1979) afirma que “a origem do pensamento é alguma perplexidade, confusão ou dúvida. [...] Dada uma dificuldade, a fase imediata é a sugestão de algum meio de sair dela” (p. 24 e 25). Além de dar início ao pensamento reflexivo, Dewey (1979) sugere que a perplexidade também guia esse pensamento:

“o pensamento tem como ponto de partida [...] uma situação ambígua, que apresenta um dilema, que propõe alternativas. [...] A necessidade da solução de uma dúvida é o fator básico e orientador em todo o mecanismo da reflexão. [...] Mas, uma pergunta a responder, incerteza a esclarecer, apresenta um objetivo à nossa reflexão e canaliza em determinado álveo a correnteza das ideias. [...] A necessidade de esclarecer uma perplexidade controla também a espécie de investigação a proceder. [...] A natureza do problema a resolver determina o objetivo do pensamento e este objetivo orienta o processo do ato de pensar”. (DEWEY, 1979, p. 23 e 24).

Para o autor, “existem circunstâncias externas e internas que despertam e guiam o pensamento reflexivo. As necessidades práticas juntamente com as condições existentes (naturais e sociais) despertam e dirigem o pensamento” (DEWEY, 1979, p. 97). Dessa forma, a situação de perplexidade e a forma como ela é enfrentada pelo indivíduo determinam o resultado do pensamento, pois “nós não pensamos em geral, nem as ideias nascem do nada [...] a

natureza da situação, tal como ela é experimentada, desperta a investigação e faz nascer a reflexão” (DEWEY, 1979, p. 104).

Observa-se que a perplexidade é essencial para o surgimento do pensamento reflexivo proposto por Dewey, o autor explica que as situações incertas, embaraçosas e perturbadoras oferecem uma dificuldade não resolvida. Dessa forma,

“a função da reflexão é criar uma nova situação, em que a dificuldade se ache resolvida, a confusão esclarecida, a perturbação aliviada, a questão proposta respondida. [...] Qualquer processo de pensar chega naturalmente a seu fim quando a situação que o espírito defronta está assentada, decidida, ordenada, clara, pois, nesse ponto, nada há que exija a reflexão; isso, até que, de novo, surja uma situação aborrecida ou dúbia. [...] A função do pensamento reflexivo é, por conseguinte, transformar uma situação de obscuridade, dúvida, conflito, distúrbio de algum gênero, numa situação clara, coerente, assentada, harmoniosa. [...] O verdadeiro pensar termina por uma apreciação de novos valores”. (DEWEY, 1979, p. 105).

Assim, o outro extremo do pensamento reflexivo, denominado de fase pós-reflexiva, resulta em uma experiência, momento em que uma decisão é tomada, concluindo a questão, estando a situação esclarecida e resolvida. Após ter sido iniciado, o processo de reflexão é composto por unidades subordinadas, que “consistem numa série de juízos, que guardam entre si a relação necessária para que mutuamente se apoiem, no seu rumo a um julgamento final – a conclusão” (DEWEY, 1979, p. 123). Dewey (1979) explica que o ato de julgar possui uma controvérsia, um processo de definição e elaboração dessas divergências e, por fim, uma decisão final. Assim, o juízo termina com uma decisão, “o juízo formado é uma decisão: encerra, conclui a questão a solucionar” (DEWEY, 1979, p. 129).

Entre esses dois extremos, fase pré-reflexiva e fase pós-reflexiva, outras etapas são verificadas, fazendo com que Dewey (1979) demonstre o processo de pensamento reflexivo como composto por cinco fases de sequência não rígida: a) situação difícil ou perplexa que leva a estado de dúvida e hesitação, originando o ato de pensar; b) intelectualização da dificuldade, definição da natureza do problema; c) sugestões de ideias como hipóteses de solução; d) verificação lógica ou raciocinativa por ação interior, de pensamento ou imaginação, da consistência ou coerência das ideias ou

hipóteses com os dados do problema, de modo a eliminar as incompatíveis e selecionar a única coerente; e) verificação experimental (por ação exterior ou imaginação) da única hipótese compatível.

Rodgers (2002) explica que Dewey considera a reflexão como algo complexo, que envolve emprego intelectual e emocional e que leva tempo para ser bem feita. O autor aponta quatro critérios para caracterizar a visão de Dewey sobre reflexão: a) a reflexão é um processo de criação de significado; b) a reflexão é uma maneira rigorosa, sistemática e disciplinada de pensar, com raízes na investigação científica; c) a reflexão precisa acontecer de forma coletiva, em interação com os outros; d) a reflexão requer atitudes que valorizam o crescimento pessoal e intelectual de si mesmo e dos outros.

Souza-Silva e Davel (2007) explicam que a reflexão acontece quando as práticas atuais são comparadas com práticas do passado, ou seja, refletindo o indivíduo busca entender a realidade atual a partir de suas experiências passadas. Esse processo auxilia o indivíduo a encontrar uma melhor forma para realizar uma ação, o que acaba por gerar o processo de aprendizagem, pois as experiências de reflexão enriquecem o repertório do profissional. Para Silva e Silva (2011), a reflexão permite a ampliação da compreensão das situações, aprimorando o processo decisório, o autoconhecimento e a aprendizagem, promovendo desenvolvimento pessoal e profissional. Dessa forma, os autores reforçam a proposição de Daudelin (1996), autora que pesquisa sobre o papel da reflexão no processo de aprendizagem. Para Daudelin (1996), o processo reflexivo permite que os gestores aprendam com suas experiências de trabalho e desenvolvam novos conhecimentos a partir de análises, questionamentos e experiências.

De acordo com Walker *et al* (2008), o termo reflexão tem se tornado cada vez mais popular, sugerindo que a reflexão é um nível de sabedoria que todos os indivíduos devem buscar. À procura de definições para o termo, os autores passam por diversas propostas, recorrendo a dicionários - os quais colocam a reflexão como pensamento, ideia ou opinião sobre algo - e à literatura acadêmica - destacando a influência do livro *The Reflective Practitioner*, escrito por Donald Schön em 1983. Sen (2010) pontua que Schön (1983) é considerado um clássico nos estudos de prática reflexiva, e Schmidt

(2000) argumenta que Schön (1983) se dirige a uma preocupação central da Administração, que é a relação entre teoria e prática, para então propor os conceitos da prática reflexiva.

Schön (1983, 2000) caracteriza uma crise de confiança no conhecimento profissional e na educação profissional, pois o que os “profissionais mais precisam aprender, as escolas profissionais parecem menos capazes de ensinar” (SCHÖN, 2000, p.19). O autor defende que as escolas profissionais baseiam-se na racionalidade técnica, que leva ao entendimento de que a competência prática encontra-se em aplicar o instrumental técnico e o conhecimento científico nas soluções de problemas. Assim, as escolas profissionais assumem como pressupostos: a) A ideia de que a pesquisa acadêmica leva a conhecimento profissional útil e b) que o conhecimento profissional ensinado nas escolas prepara os estudantes para as demandas reais da prática. Para Schön (1983, 2000), são esses pressupostos que causam o distanciamento entre a pesquisa e a prática profissional e geram uma crise de confiança nas profissões e suas escolas.

Schön (2000) argumenta que os profissionais vivenciam um dilema entre permanecer em uma posição em que os problemas são possíveis de serem administrados, através da aplicação de teorias e técnicas baseadas em pesquisa, ou seja, em racionalidade técnica, ou se permitir enfrentar problemas caóticos e confusos que desafiam as soluções técnicas. O autor complementa que os problemas administrados através da racionalidade técnica são menos importantes, enquanto aqueles caóticos, que desafiam as soluções técnicas são mais importantes para os indivíduos e para a sociedade.

Para Schön (2000) a racionalidade técnica é baseada em uma epistemologia prática derivada da filosofia positivista, a qual acredita que o profissional é aquele que soluciona problemas instrumentais, selecionando meios técnicos mais apropriados para propósitos específicos, aplicando teoria e técnica derivadas do conhecimento científico. No entanto, o autor pontua que os problemas do mundo real nem sempre se apresentam aos profissionais com estruturas bem delineadas, possuem forma caótica e indeterminada, não sendo possíveis de resolução através do conhecimento técnico.

Schön (2000) explica que quando um profissional se encontra diante de um problema ele escolhe e nomeia os aspectos que irá observar, organizando e guiando a sua análise da situação, dando coerência e direcionando suas ações, o que configura a definição de um problema como um processo ontológico, ou seja, a delimitação do problema é condizente à visão de mundo do sujeito. Sendo assim, os antecedentes disciplinares, papéis organizacionais, histórias passadas, identidades profissionais, interesses e perspectivas econômicas e políticas são evidenciados no processo de definição da situação problemática. Nesse sentido, o repertório anterior do profissional influencia a forma como o mesmo irá compreender os problemas e lidar com eles, como apontado por Roglio (2006).

Para lidar com essas situações problemáticas, o profissional precisa transcender as categorias da teoria e da técnica existentes, pois não se trata de um problema instrumental a ser resolvido pela aplicação de regras de seu estoque de conhecimento profissional. Para que a situação problemática possa ser resolvida, é necessário algum tipo de improvisação, invenção e teste de estratégias situacionais produzidas pelo próprio profissional. Assim, Schön (2000) reforça que essas zonas indeterminadas da prática, a incerteza, a singularidade e os conflitos de valores escapam aos preceitos da racionalidade técnica e apresentam-se como centrais na prática profissional.

A partir da análise da crise do conhecimento, Schön (1983), com base nos conceitos de pensamento reflexivo propostos por Dewey (1910), propõe o conceito de prática reflexiva e de profissional reflexivo. O entendimento de Schön (1983, 2000) sobre profissional reflexivo é de que existem profissionais que conseguem ter atuações práticas competentes e se destacam conseguindo performances profissionais superiores a de outros. Para o autor, os profissionais reconhecidos como mais competentes possuem um núcleo central de *artistry*². Nesse sentido, o termo *artistry* é utilizado para fazer referência aos tipos de competência que os profissionais demonstram em certas situações da

² Nos escritos originais de Schön (1983) identifica-se o uso do termo *artistry*, o qual foi traduzido para o português como “talento artístico”. No entanto, o entendimento é de que a tradução do termo não reflete com clareza e consistência aquilo que o conceito realmente representa nas propostas do autor, o que justifica a adoção do termo em inglês no presente estudo.

prática, as quais se apresentam como únicas, incertas e conflituosas. São competências que o profissional exibe no dia-a-dia, nos atos reconhecidos como habilidosos, de forma espontânea, e não dependem da capacidade do profissional descrever o que sabe fazer, nem mesmo de sua capacidade de considerar de forma consciente o conhecimento revelado nas ações, nem sempre sendo possível declarar as regras ou procedimentos seguidos. (SCHÖN, 2000).

Schön (2000) considera que a característica de *artistry* pode ser identificada nas ações do profissional quando é capaz de encontrar soluções baseando-se não apenas nos conhecimentos científicos legitimados da sua profissão, mas também nas suas experiências, na sua intuição e na sua capacidade de reflexão. Assim, Schön (1983) propõe três conceitos fundamentais para a compreensão da perspectiva da prática reflexiva: conhecimento-na-ação, reflexão sobre a ação e reflexão-na-ação.

Quando o profissional encontra-se diante das situações únicas, incertas, conflituosas e caóticas ele possui duas opções, ou irá se utilizar do seu conhecimento-na-ação ou irá iniciar o processo da prática reflexiva, como ilustrado na Figura 2.

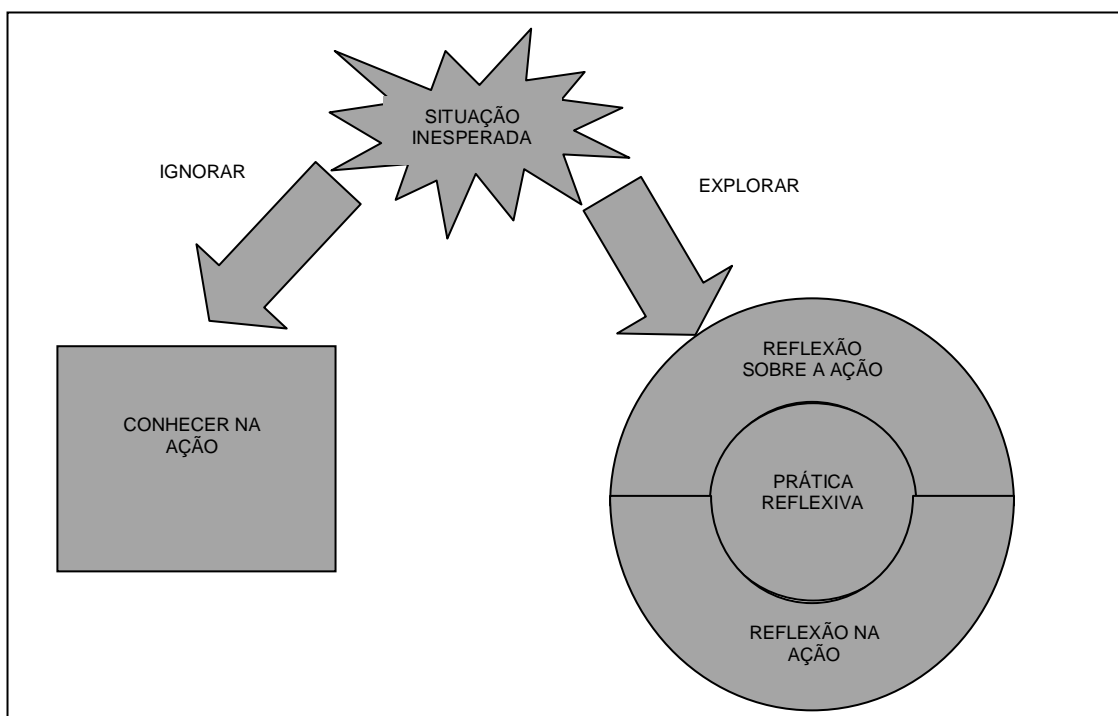


Figura 2: Prática Reflexiva
Fonte: Elaborado com base em Roglio (2006)

Ao fazer uso do conhecimento-na-ação, o profissional irá se basear na sua formação técnica, em conhecimentos organizados e sistemáticos de atividades padronizadas, exercitado pelo profissional quando aplica conhecimento técnico derivado de pesquisa científica na resolução instrumental de problemas. Schön (1983, 2000) explica que o conhecimento-na-ação são tipos de conhecimento que se revelam nas ações, na execução capacitada e espontânea, de forma tácita. Acontece quando um indivíduo já sabe fazer algo, sendo comum executar, reconhecer, decidir e ajustar suas ações durante o processo sem ter que pensar muito a respeito. É uma forma de conhecimento que se faz eficaz para o enfrentamento de situações conhecidas.

Entretanto, quando as vivências apresentam um elemento surpresa, em desacordo com o esperado, podem exigir do profissional outras formas de resposta, fazendo com que os processos de conhecimento-na-ação sejam repensados. Nesse processo poderá apresentar sua capacidade de *artistry*, que é resultado da prática reflexiva, cumprindo papel central na descrição da competência profissional (SCHÖN, 2000).

Ao seguir o caminho da prática reflexiva, o profissional poderá manifestar a reflexão após a ação ou na ação. A reflexão sobre a ação consiste em refletir retrospectivamente sobre o que fez, o que pode ser feito após o fato ou em uma pausa no meio da ação para parar e pensar. Em ambos os casos a reflexão não tem qualquer conexão com a ação presente. A reflexão na ação ocorre quando há reflexão no meio da ação, sem interrompê-la, em um presente da ação, na qual o pensar dá nova forma ao que se está fazendo, enquanto se está fazendo. Essa reflexão é, em alguma medida, consciente, ainda que não seja expressa em palavras e tem uma função crítica de questionar a estrutura dos pressupostos do ato de conhecimento-na-ação (SCHÖN, 1983, 2000).

Na mesma linha de entendimento de Schön (1983, 2000), Stivers (2001) considera que o profissional competente é aquele que se utiliza de reflexão e análise sistemática, compostas por diferentes dimensões que definem o pensamento em um formato que possa ser aplicado na ação, em uma situação. A autora pontua cinco dimensões da análise sistemática dos profissionais competentes: a) capacidade de ligações e interconexões para

uma visão sistêmica de influência entre as coisas; b) atitude estruturalista para entender os códigos subjacentes que influenciam as situações e seus resultados; c) consciência do campo social para compreender as influências das relações interpessoais na direção das situações; d) a dialética para compreender o lado positivo e negativo das coisas, ou os resultados bons e ruins das ações; e) dimensão misteriosa, pois alguns aspectos podem estar para além da compreensão humana. Alinhados a essa visão, Belton, Gould e Scott (2006) afirmam que “o profissional efetivo é o profissional reflexivo e essa é uma afirmação aplicável a qualquer prática profissional” (p. 150).

Os estudos sobre prática reflexiva, via de regra, localizam-se na área de aprendizagem e educação, sendo escassos os estudos que articulam a prática reflexiva ao contexto organizacional. Dentre os estudos voltados ao campo organizacional o que se observa é a ligação da temática com a aprendizagem do nível gerencial e não com os tópicos de estratégia ou processo decisório, como é o objetivo do presente estudo.

Reis (2011), ao estudar o papel da reflexão na aprendizagem gerencial, pontua que raros são os estudos que articulam aprendizagem e reflexão no Brasil, o que acaba por evidenciar uma visão incompleta de como a aprendizagem ocorre. Dentre os estudos que articulam aprendizagem e reflexão, Reis (2011) mapeia um crescimento da importância atribuída à reflexão como um componente da aprendizagem, citando os trabalhos de Moraes, 2000; Moraes, Silva e Cunha, 2004; Antonello, 2004; Bitencourt, 2004; Leite, Godoy e Antonello, 2006. Dentre as descobertas pontua que o aprendizado ocorre a partir das experiências do cotidiano, da prática e da vivência de situações. O autor constata a importância dos processos de reflexão na tomada de decisão, mesmo que muitas vezes não haja tempo suficiente para que o processo aconteça adequadamente. No entanto, mesmo verificando a importância do processo de reflexão na tomada de decisão, Reis (2011) argumenta que na literatura de Administração os estudos ainda são escassos, embora o tema seja extensamente estudado no campo da educação.

Também no contexto brasileiro, Souza-Silva e Davel (2007) buscaram entender como ocorre a reflexão durante os processos de aprendizagem em

comunidades de prática, dando enfoque a aprendizagem organizacional. Seus resultados indicaram a presença de uma colaboração reflexiva que pode promover ideias inovadoras sobre uma prática, intensificando a aprendizagem e a geração de novos conhecimentos.

Silva e Silva (2011) pontuam que apesar de a reflexão ser um campo emergente de estudo para compreender os processos de aprendizagem gerencial, os estudos envolvendo o tema ainda são escassos no campo da administração, principalmente no Brasil. Para Silva e Silva (2011) e Silva *et al* (2012), a reflexão é um dos fatores que podem facilitar a aprendizagem, assumindo um papel de mediadora quando possibilita ampliar a compreensão das situações, aprender com os erros e críticas e no processo decisório. Segundo o resultado do estudo de Silva e Silva (2011), os gerentes refletem após a ação e em ação em sua prática diária e a reflexão após a ação aprimora a tomada de decisão e contribui na busca do autoconhecimento.

Dentre os estudos internacionais, Lawless e McQue (2008) realizam uma investigação com alunos de um programa de mestrado voltado a profissionais da área de RH Estratégico, com o objetivo de identificar a capacidade reflexiva dos profissionais no processo de aprendizagem ao longo do curso. Para os autores o uso da reflexão permitiu que os alunos migrassem da aprendizagem por imitação para um tipo de aprendizagem profunda alcançada através de questionamentos. Na conclusão dos autores, essa transformação permitirá que esses profissionais façam contribuições mais significativas em suas organizações, gerando mudança organizacional e levando a área de RH a uma atuação mais estratégica.

Do levantamento de pesquisas estrangeiras, Walker *et al* (2008) discutem a importância da colaboração entre o campo acadêmico e o campo profissional e ressaltam que a aprendizagem reflexiva permitida pelo engajamento acadêmico traria maior capacidade de inovação para os profissionais que atuam com gerenciamento de projetos. Como conclusão, os autores apontam que o aprendizado reflexivo leva ao desenvolvimento de competências profissionais, sendo a de inovação uma delas. No mesmo direcionamento, Yeomans (2000) questiona se a prática reflexiva poderia conferir capacidade de inovação para os profissionais de relações públicas.

Para a autora a aprendizagem só ocorre quando os pressupostos das profissões são desafiados, portanto a filosofia da aprendizagem reflexiva poderia levar a uma inovação nas práticas individuais de trabalho, de acordo com os resultados da pesquisa realizada.

Um destaque dentre os estudos internacionais sobre prática reflexiva apresentou-se pela utilização do recurso de escrita reflexiva. Forrest (2008) defende que o desenvolvimento profissional deve estar pautado no aprender na ação e na prática reflexiva, para tanto apresenta dados de uma pesquisa realizada com alunos de mestrado que foram desafiados a manter um diário do seu aprendizado ao longo do curso. Desses escritos a autora identificou o uso da prática reflexiva contribuindo para o processo de aprendizagem. Sen (2010) apresenta a escrita reflexiva como um recurso para o desenvolvimento da habilidade de gestão. Através da análise da escrita reflexiva de alunos de mestrado explorou o processo de pensamento dos sujeitos. Como resultado, identificou que da escrita reflexiva surge o aprendizado e que essa prática pode melhorar o desempenho no trabalho. Para a autora, os profissionais que fazem uso da escrita reflexiva favorecem a capacidade de análise crítica, ampliam a consciência e a autonomia, bem como garantem um apoio para a tomada de decisão, propiciando desenvolvimento pessoal e profissional.

A partir do foco em analisar o processo decisório de gestores da área de RH, foi feita a explanação da prática reflexiva como proposta de perspectiva de estudo. O próximo item destina-se à organização dos fundamentos teóricos que levaram a essa proposição e que guiaram essa pesquisa.

2.5 SÍNTESE TEÓRICA

Dentre os temas de estudo no campo de estratégia, o processo decisório estratégico tem se apresentado como relevante para entender os rumos das organizações em busca de vantagem competitiva (BULGACOV *et al*, 2007; EISENHARDT, 2006). A sustentação das estratégias que levam a essa vantagem tem sido atribuída, também, a área de RH (WRIGHT *et al*,

2011; ULRICH & BROCKBANK, 2005; FISCHER E ALBUQUERQUE, 2001, 2004; ULRICH, 1998). Diante desse cenário, a presente pesquisa buscou a compreensão de como acontece o processo decisório estratégico dos gestores da área de RH.

Como referencial teórico básico, entende-se por decisão estratégica aquelas com base nas propostas de Nutt (2010), Clemem (1995) e Eisenhardt e Zbarack (1992), que são: a) importantes; b) raras; c) tomadas pelos principais líderes de uma organização; d) que afetam fortemente o curso de ações e a sobrevivência da organização; e) que são complexas por envolverem várias pessoas; f) pela incerteza das consequências; g) pela existência de diferentes interesses entre os envolvidos; e h) pela quantidade limitada de informações disponíveis para o decisor.

Frente às agendas de pesquisa em processo decisório que indicam que o indivíduo decisor seja o alvo a ser pesquisado e que sejam considerados os aspectos subjetivos na tomada de decisão (FRANZ & KRAMER, 2010; NUTT & WILSON, 2010; PAPADAKIS, THANOS & BARWISE, 2010; NUTT, 2010; LANGLEY *ET AL*, 1995; EISENHARDT & ZBARACK, 1992), essa pesquisa considerou a prática reflexiva como uma possível perspectiva para o estudo do processo decisório estratégico.

Para compreensão da perspectiva da prática reflexiva recorreu-se a Dewey (1979), autor que sugere que o pensamento reflexivo tem início com uma fase pré-reflexiva e termina com uma fase pós-reflexiva. A fase inicial, chamada de situação de perplexidade, momento em que o indivíduo encontra-se em estado de dúvida e hesitação, frente a uma questão a ser resolvida, o que faz surgir a reflexão. Na fase final, o indivíduo consegue chegar a uma conclusão e tomar uma decisão, finalizando o processo de reflexão.

De forma análoga, Schön (1983) propõem que os profissionais podem dar início a uma prática reflexiva quando se encontram diante de uma situação de incerteza, dúvida e hesitação. Ao fazer uso da prática reflexiva, os profissionais alcançariam um patamar de maior competência, aliando reflexão e ação na prática profissional, o que tende a favorecer o processo de aprendizado e tomada de decisão.

De tal modo, com base em Dewey (1979) e Schön (1983), o pressuposto teórico dessa pesquisa assumiu que o processo decisório teria início com uma situação de perplexidade, a qual levaria ao início da prática reflexiva, que por sua vez conduziria o indivíduo para uma decisão, que em si finalizaria o processo decisório estratégico. Esse processo ocorreria de forma linear, seguindo as etapas, as quais, em conjunto, formariam o processo decisório estratégico, como ilustrado na Figura 3.

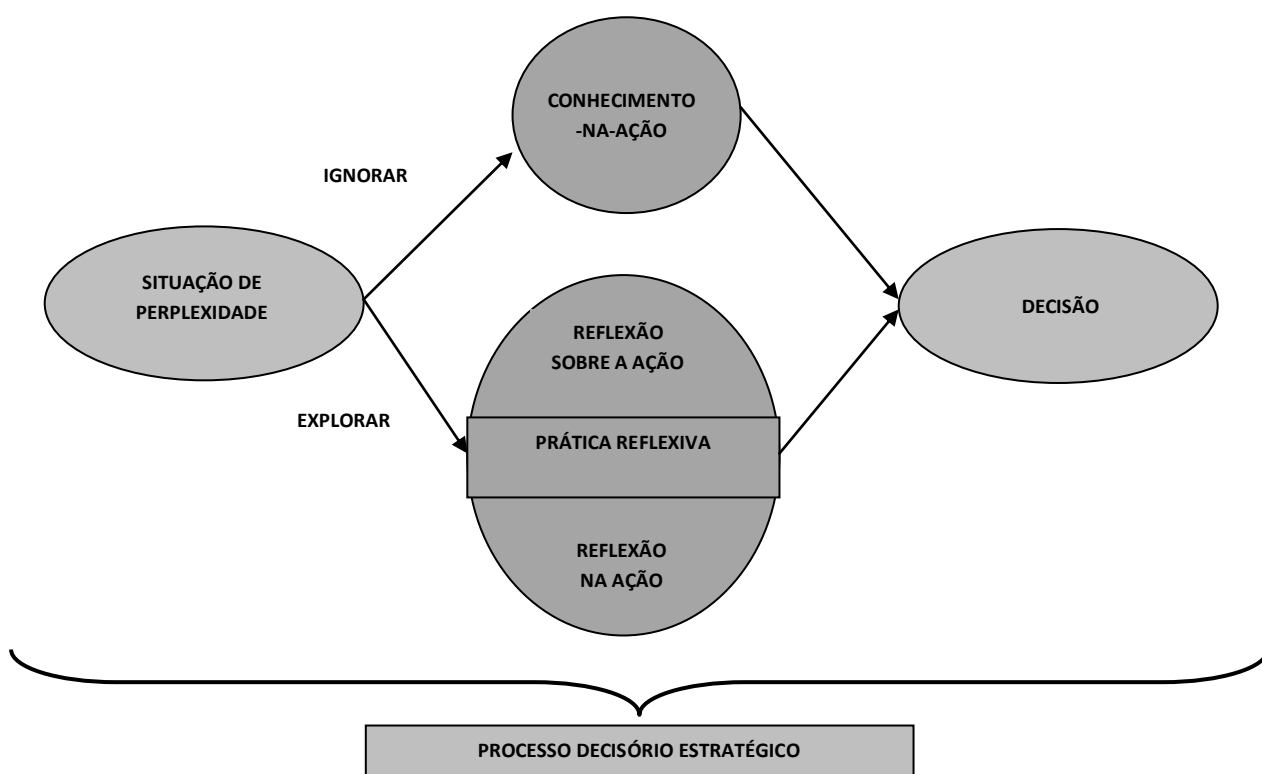


Figura 3: Modelo Conceitual da Pesquisa
Fonte: Elaborada pela autora

Encontrando sustentação na Base Teórica apresentada e no Modelo Conceitual proposto, a presente pesquisa foi delineada, planejada e executada. Para tanto, o próximo capítulo irá detalhar as escolhas metodologias que viabilizaram o trabalho.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o detalhamento dos métodos e técnicas adotados para a realização dessa dissertação. Inicialmente é apresentada a especificação do problema e são pontuadas as perguntas de pesquisa. Dando segmento, as categorias analíticas do estudo, bem como as definições constitutivas e operacionais assumidas são expostas. Posteriormente, o delineamento da pesquisa é descrito e os procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados explicitados.

3.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Na Base Teórica desse trabalho foi desvendado que as agendas de pesquisa nos estudos em estratégia e em processos decisórios sinalizam a necessidade de compreensão do processo decisório com foco no indivíduo e sua subjetividade ou elementos não racionais, podendo ser a reflexão considerada um desses aspectos subjetivos (FRANZ & KRAMER, 2010; NUTT & WILSON, 2010; PAPADAKIS, THANOS & BARWISE, 2010; NUTT, 2010; EISENHARDT, 2006; WHITTINGTON, 2006, 2004, 1996; LANGLEY *et al*, 1995; EISENHARDT & ZBARACK, 1992). O referencial teórico também revelou que, a partir dos estudos sobre vantagem competitiva sustentável, a área de RH pode oferecer apoio à estratégia organizacional. Com fundamento na visão da área de RH como estratégica, apresenta-se, então, a relevância do gestor dessa área como gerador de valor para a organização, na medida em que suas decisões levam à combinação de recursos internos, podendo gerar vantagem competitiva sustentável para a empresa (HOLCOMB, HOLMES & CONNELLY, 2009; CODA, CESAR & GARCIA, 2005; BOSQUETTI & ALBUQUERQUE; LACOMBE & TONELLI, 2001; ULRICH, 1998; BARNEY & WRIGHT, 1998; BECKER & GERHART, 1996; PORTER, 1992).

A partir do exposto, o problema que guiou a presente pesquisa foi **“como acontece o processo decisório estratégico de gestores da área de recursos humanos sob a perspectiva da prática reflexiva?”**.

3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

Partindo da pergunta norteadora “como acontece o processo decisório estratégico de gestores da área de recursos humanos sob a perspectiva da prática reflexiva?”, pretendeu-se responder também:

- a. Que situações desencadeiam processos decisórios estratégicos na área de gestão de RH?;
- b. Quais são as características das decisões consideradas estratégicas pelos gestores da área de RH?;
- c. Quais são os elementos da prática reflexiva presentes no processo decisório estratégico de gestores da área de RH?

3.3 CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO – DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Os elementos conceituais fundamentais a serem analisados nesta pesquisa, com base no referencial teórico, são: Processo Decisório Estratégico e Prática Reflexiva. Contudo, para melhor compreensão, a categoria Prática Reflexiva foi subdividida em: Situação de Perplexidade; Conhecimento-na-ação; Reflexão sobre a ação; e Reflexão-na-ação. Estes elementos foram tomados como categorias analíticas do estudo e, para melhor organização dos dados, as Definições Constitutivas e Definições Operacionais dos mesmos apresentam-se no Quadro 1:

		DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO		Decisões importantes, raras, tomadas pelos principais líderes de uma organização, que afetam fortemente o curso de ações e a sobrevivência da organização, que são complexas por envolverem várias pessoas, pela incerteza das consequências, pela existência de diferentes interesses entre os envolvidos e pela quantidade limitada de informações disponíveis para o decisor (NUTT, 2010; CLEMEN, 1992; EISENHARDT & ZBARACK, 1992).	O processo decisório estratégico foi identificado a partir das entrevistas semi-estruturadas, com base no relato e análise do entrevistado. O foco foi evidenciar se as decisões da área de RH afetaram o curso de ações da organização, se contribuíram para sua vantagem competitiva e sobrevivência, se foram complexas, tanto pela participação de diversas pessoas com diferentes interesses e/ou pela incerteza das consequências.
PRÁTICA REFLEXIVA	SITUAÇÃO DE PERPLEXIDADE	Situação pré-reflexiva, momento em que acontece uma situação perplexa, difícil, embaraçosa ou confusa, aquela que apresenta um problema a ser resolvido, leva a um estado de dúvida e hesitação, fazendo surgir a reflexão (DEWEY, 1979).	Foi identificada a partir das entrevistas semi-estruturadas, evidenciando momentos em que os gestores hesitaram frente a alguma situação, sentiram dúvida de como proceder.
	CONHECIMENTO-NA-AÇÃO	Saber tácito que está implícito nas ações, não requer pensamento para resolução dos problemas, os quais são conhecidos pelo indivíduo (SCHÖN, 2000).	Pode ser identificada por meio das entrevistas semi-estruturadas, no detalhamento dado pelo gestor sobre a forma como se portou frente a determinada situação de perplexidade, se agiu com base em seus conhecimentos tácitos, se refletiu sobre a situação posteriormente, ou se no próprio curso da ação utilizou-se da reflexão, de modo a redirecionar a trajetória de sua decisão. O momento da reflexão foi pontuado pelo próprio entrevistado, retomando a experiência vivenciada.
	REFLEXÃO SOBRE A AÇÃO	Pensar retrospectivamente sobre o que fez, o que pode ser feito após o fato ou em uma pausa no meio da ação para parar e pensar. Em ambos os casos a reflexão não tem qualquer conexão com a ação presente (SCHÖN, 2000).	
	REFLEXÃO-NA-AÇÃO	Ocorre quando há reflexão no meio da ação, sem interrompê-la, em um presente da ação, na qual o pensar dá nova forma ao que se está fazendo, enquanto se está fazendo (SCHÖN, 2000).	

Quadro 1: Definições Constitutivas e Definições Operacionais das Categorias Analíticas
Fonte: Elaborado pela autora

3.3.1 Definições Constitutivas de Termos Relevantes

Além das definições constitutivas apresentadas no item 3.3, entende-se como necessária a definição do termo 'gestores da área de RH' por se apresentar como relevante nesse trabalho. Os gestores das diferentes áreas da organização têm sido pressionados a apresentar resultados e, para isso, necessitam gerenciar suas equipes em busca do atingimento dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, todos os gestores de uma organização podem

ser considerados, também, gestores de recursos humanos, pois efetuam gestão de pessoas (MELO, MAGESTE E MENDES, 2006).

Entretanto, os diversos gestores que atuam fazendo gestão de pessoas nas diferentes áreas da organização não foram alvo da presente pesquisa, o enfoque dado foi aos gestores da área de RH. Considera-se gestor da área de RH o indivíduo que atua como coordenador, gerente, diretor, chefe ou principal líder do departamento responsável pela formulação e implementação de políticas, práticas e processos de recursos humanos, ou seja, o gestor da área de RH considerada como uma das diversas áreas internas ou departamento de uma empresa, aquele que trabalha em conjunto com a equipe executiva da organização (WRIGHT *et al*, 2011; ULRICH, 1998). Ulrich (1998) explica que os profissionais de RH possuem um corpo de conhecimento específico, que têm objetivos definidos, apresentam competências essenciais, exibem padrões éticos e papéis claros. Dessa forma, tais profissionais constituem um corpo profissional específico, relativos a cargos que não podem ser ocupados por qualquer pessoa. No presente estudo, tornou-se critério de seleção do público-alvo o fato de o participante ocupar o cargo de gestor da área de RH, independente da denominação particular utilizada para o cargo na organização em que atuam.

3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com base no propósito de buscar respostas para a pergunta de pesquisa - como acontece o processo decisório estratégico de gestores da área de recursos humanos sob a perspectiva da prática reflexiva - optou-se por realizar uma investigação de natureza qualitativa, de cunho exploratório, posto que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o assunto. Godoy (1995) afirma que a pesquisa qualitativa se baseia na palavra para ter compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado e preocupa-se com o processo e não apenas com o resultado.

Tendo em vista o processo decisório ser um fenômeno de elevada complexidade e difícil quantificação, a abordagem qualitativa tornou-se a mais adequada, já que tem por objetivo explorar e compreender intenções e significados dos participantes frente aos fatos ao invés de medições (CRESWELL, 2010). Martins e Theóphilo (2009) afirmam que a avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e de fenômenos. Os autores expõem as três situações que indicam a utilização de uma abordagem qualitativa: a) dispõe-se de pouca informação a respeito do assunto a ser pesquisado, sendo necessário explorar o conhecimento que as pessoas têm com base em suas experiências; b) o fenômeno específico a ser estudado só pode ser captado através da observação e/ou interação; e c) se deseja compreender aspectos psicológicos. Tendo em vista a escassez de pesquisas sobre processo decisório no contexto brasileiro, a não localização de pesquisas que articulem processo decisório e prática reflexiva, a não identificação de estudos que investiguem o processo decisório de gestores da área de RH em organizações brasileiras e a característica de subjetividade presente nos processos decisórios, evidenciou-se a necessidade dessa estratégia interpretativista.

O método escolhido foi Estudo Qualitativo Básico, com coleta de dados via entrevista semi-estruturada. Godoy (2005) argumenta que a escolha dos estudos qualitativos básicos é natural quando se trabalha com pesquisas exploratórias com o objetivo de examinar se um tema é promissor. De acordo com Merriam (1998, 2002) *apud* Godoy (2005), nos estudos qualitativos básicos “o pesquisador está interessado em compreender quais os significados que os participantes atribuem ao fenômeno ou situação que está sendo estudada” (p.81). Dessa forma, busca-se “compreender os significados que as pessoas constroem sobre seu mundo e as experiências nele vividas, tendo o pesquisador como principal instrumento de coleta e análise de dados” (p.82). Entende-se, então, que o estudo qualitativo básico é adequado quando se tem o objetivo de descobrir e compreender um fenômeno e a visão das pessoas envolvidas, considerando uma experiência, corroborando com os objetivos da presente pesquisa.

O público-alvo do estudo foram gestores da área de RH. Os seguintes critérios, sugeridos por Triviños (1995), foram considerados para a escolha dos participantes: a) a identificação de pessoas cujos depoimentos sejam considerados importantes para a compreensão e discussão do fenômeno pesquisado; b) a facilidade de contato com essas pessoas; c) a disponibilidade para as entrevistas. Além desses fatores, o foco se manteve em gestores da área de RH de empresas nacionais. Essa opção objetivou reduzir a influência de fatores culturais no processo decisório, conforme apontado por Wood Jr, Tonelli e Cooke (2011), Tanure, Evans e Cançado (2010) e Coda, Cesar e Garcia (2005), ao compararem a área de RH de empresas nacionais e internacionais, identificando a forte influência de práticas norte-americanas no contexto brasileiro e a tendência de imitação presente em algumas organizações.

Para a definição dos entrevistados, primeiramente foi feito um mapeamento de possíveis candidatos. Esse levantamento incluiu pesquisa eletrônica e pesquisa de opinião, com especialistas da área de RH, sobre empresas nacionais que são destaques no seu segmento e sobre gestores de RH que se destacam na sua atuação. Esse mapeamento resultou em uma listagem de 16 gestores. Procedeu-se, então, ao contato via telefone ou e-mail com cada um deles, apresentando os objetivos da pesquisa e fazendo o convite para participação. Da listagem inicial nem todos os profissionais responderam ao contato, alguns responderam com recusa ao convite e outros, embora interessados, estavam impedidos de participar por dificuldades de agenda.

Do total inicial de 16 gestores contatados, cinco aceitaram o convite. Os cinco atuam em empresas nacionais, em cargo de gestão da área de RH e em empresas de destaque no segmento em que operam. Diante da aceitação quanto à participação, procedeu-se o agendamento de data e horário para a realização da coleta de dados. Tendo em vista o aceite de participação ter sido do indivíduo e não da organização, o fato dos dados coletados estarem envolvidos com a estratégia organizacional e o pedido de privacidade feito pelos gestores, optou-se por manter o nome das organizações e dos entrevistados em sigilo. Para identificação dos participantes será utilizada a

palavra 'Entrevistado', com inicial em letra maiúscula, seguida dos números 1 a 5, atribuídos de acordo com a ordem cronológica da realização das entrevistas. O Quadro 2 apresenta a consolidação das informações referentes aos participantes selecionados para a pesquisa.

ENTREVISTADO	DADOS DEMOGRÁFICOS	DECISÃO ESTRATÉGICA ABORDADA	DATA DA ENTREVISTA
Entrevistado 1	Gênero: Masculino Idade: 37 anos Formação: Graduação em Direito; MBA em RH Tempo de atuação na área de RH: 18 anos	Negociação Sindical deflagrada por uma situação de greve dos trabalhadores de uma das unidades da empresa.	03/09/2012
Entrevistado 2	Gênero: Masculino Idade: 48 anos Formação: Graduação em Estudos Sociais; Pós-Graduação em Gestão Estratégica de RH Tempo de atuação na área de RH: 28 anos	Implantação de Política de Proximidade com o Sindicato e com os Funcionários, decorrente de uma situação de greve dos trabalhadores, motivada pelo sindicato.	12/09/2012
Entrevistado 3	Gênero: Feminino Idade: 34 anos Formação: Graduação em Administração; Pós-Graduação em Desenvolvimento Gerencial e em Gestão de Pessoas. Tempo de atuação na área de RH: 13 anos	Implantação da Política de Remuneração Estratégica.	21/09/2012
Entrevistado 4	Gênero: Feminino Idade: 38 anos Formação: Graduação em Análise de Sistemas; Pós-Graduação em Planejamento e Gerenciamento Estratégico; MBA Executivo; Mestrado em Administração; Formação em Coaching Tempo de atuação na área de RH: 12 anos	Implantação da Universidade Corporativa e utilização da metodologia E-learning para treinamento.	28/09/2012
Entrevistado 5	Gênero: Feminino Idade: 63 anos Formação: Graduação em Psicologia; Pós-Graduação em Antropologia Social e Cultural e em Psicologia Social; Mestrado em Administração; Doutorado em Engenharia de Produção Tempo de atuação na área de RH: 40 anos	Implantação do Programa de Desenvolvimento de Gestores.	16/10/2012

Quadro 2: Casos Selecionados para o Estudo
Fonte: Elaborado pela autora

3.5 COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Godoy (2005) sugere que a coleta de dados dos estudos qualitativos básicos aconteça por meio de entrevistas, observações e análise de documentos. Nessa pesquisa, utilizou-se coleta de dados com entrevista semi-estruturada, seguindo o Roteiro de Entrevista, disponível no Apêndice 1, construído com base no referencial teórico. As entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro e outubro do ano de 2012, conforme disponibilidade dos participantes, tendo duração média de uma hora. Todas aconteceram no local de trabalho do gestor, em sala fechada, sem interrupções. As entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise.

De acordo com Martins e Theóphilo (2009) e Godoi (2010), nas pesquisas qualitativas o pesquisador deve tentar capturar a perspectiva dos participantes, pois a busca é por investigar descrições detalhadas de fenômenos e comportamentos, citações diretas de pessoas sobre as suas experiências, trechos de documentos, dados com maior riqueza de detalhes e profundidade. Deve-se buscar a compreensão do próprio agente sobre o que o fez agir como agiu, o que só é possível se o sujeito for ouvido a partir da sua lógica e exposição de razões. Como afirma Godoy (1995), é o significado que as pessoas dão às coisas que interessa ao investigador.

A entrevista consiste em uma técnica de pesquisa para coleta de informações, dados, evidências cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a determinadas questões e situações. Martins e Theóphilo (2009) explicam que a entrevista semi-estruturada é conduzida com uso de um roteiro, mas com liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo entrevistador. Godoi (2010) argumenta que a entrevista semi-estruturada é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito e são pertinentes quando o assunto a ser pesquisado é complexo ou pouco explorado e adequadas quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças.

Os dados coletados foram registrados em diário de campo, seguindo o Roteiro de Entrevista (Apêndice 1). O diário de campo é uma ferramenta para anotar dados, observações e experiências que possam ser analisados posteriormente. Nesse caso, foram anotadas palavras-chave, percepções e possíveis interpretações por parte do pesquisador, com base no referencial teórico. A utilização de protocolos orienta e regula a condução da pesquisa e se constitui em um forte elemento para mostrar a confiabilidade de uma pesquisa, isto é, garantir que os achados de uma investigação possam ser assemelhados aos resultados da replicação do estudo de caso (MARTINS & THEÓPHILO, 2009). Além do uso do diário de campo, procedeu-se a gravação e transcrição das entrevistas, mediante autorização dos participantes, para posterior leitura e análise dos dados.

Godoy (1995, 2005) ressalta que a pesquisa qualitativa utiliza-se de um enfoque indutivo na análise dos dados, pois parte de interesses amplos que se delineiam durante a investigação, portanto o quadro teórico deve ser construído aos poucos, à medida que a coleta de dados é feita e examinada. Godoy (2005) explica que na condução indutiva da pesquisa o pesquisador coleta e organiza os dados com o objetivo de construir conceitos, pressuposições ou teorias, o que leva à identificação de padrões recorrentes, temas comuns e categorias. Creswell (2010) reforça essa ideia, afirmando que os pesquisadores qualitativos criam seus próprios padrões e categorias, dando forma aos temas ou abstrações que emergem do processo. Mariz *et al* (2005) explicam a análise de dados dos estudos qualitativos básico resulta em uma identificação de padrões recorrentes, através do emparelhamento com conceitos, modelos e teorias. Assim, a análise dos dados é um “processo permanente que envolve reflexão contínua sobre os dados, formulando questões analíticas” (CRESWELL, 2010, p. 217), ou seja, a análise dos dados aconteceu de maneira concomitante com a coleta dos mesmos, se estendendo pelos meses de setembro, outubro, novembro e dezembro de 2012.

Para a condução da análise de dados a escolha foi pela utilização da técnica da Análise de Conteúdo, que, de acordo com Rocha e Deusdará (2005), é uma forma interpretativista de análise das comunicações. De acordo com os autores citados, essa escolha é adequada para os casos em que se

quer alcançar a significação profunda conferida pelo locutor no ato de produção do texto, significado esse que preexiste ao relato, assim, “o dito pelo locutor equivale a uma informação com valor de verdade”. (ROCHA & DEUSDARÁ, 2005, p. 312).

Bardin (2004) explica que a Análise de Conteúdo permite a análise das variáveis inseridas nas mensagens, como o objetivo de descrever, inferir e interpretar o conteúdo da mensagem. Conforme Chizzotti (2011) essa modalidade de interpretação permite extrair significados expressos ou latentes na comunicação, “pressupõe, portanto, que um texto contém sentido e significados, patentes ou ocultos, que podem ser apreendidos por um leitor que interpreta a mensagem contida nele por meio de técnicas sistemáticas apropriadas” (CHIZZOTTI, 2011, p. 113). Nessa forma de análise qualitativa, o pesquisador busca se embrenhar nas ideias, mentalidade, valores e intenções do produtor da comunicação a fim de compreender sua mensagem, o que converge com o estudo de processos subjetivos presentes nos processos decisórios, enfoque desse trabalho.

Martins e Theóphilo (2009) esclarecem que essa análise é feita de forma objetiva e sistemática, deve-se buscar inferências confiáveis de dados e informações com relação a determinado contexto. Para os autores o que se procura é a essência de um texto, os detalhes das informações, dados e evidências disponíveis. Assim, não se trabalha somente com o texto em si, mas com detalhes do contexto, com o todo da comunicação. Para Martins e Theóphilo (2009, p. 97) “buscam-se entendimentos sobre as causas e antecedentes da mensagem, bem como seus efeitos e consequências”.

Chizzotti (2011) elucida que para apreender a mensagem é necessário decompor o conteúdo em fragmentos mais simples, chamados de unidades elementares. Esses fragmentos podem ser palavras, termos, frases significativas, categorias ou temas. Posteriormente são estabelecidas inferências generalizadoras com base nos dados pessoais do autor, com a forma literária do texto, com o contexto sociocultural do produtor, suas intenções e conjuntura. De tal modo, a escolha das categorias é fundamental para que a análise seja feita e um significado possa emergir.

Dellangelo e Silva (2005) afirmam que o estabelecimento das categorias analíticas pode acontecer antes ou depois da coleta de dados, encontrando sustentação no arcabouço teórico ou nas evidências que venham a surgir do campo. Nessa dissertação foram estabelecidas cinco categorias analíticas antes da coleta de dados, as quais foram descritas no item 3.3, a citar: Processo Decisório Estratégico; Situação de Perplexidade; Conhecimento-na-ação; Reflexão sobre a Ação; Reflexão-na-Ação. Todavia, após a coleta de dados, identificou-se a necessidade de analisar, também, as categorias Valores Pessoais e Decisão Compartilhada, as quais se caracterizam como categorias analíticas definidas posteriormente a coleta de dados. Conforme ressaltam Dellangelo e Silva (2005), as categorias analíticas não são estanques e a abordagem qualitativa permite o estabelecimento de categorias não definidas previamente.

Para conduzir a análise de dados, as transcrições das entrevistas foram lidas e o conteúdo categorizado em quadros com base nas categorias analíticas previamente descritas (item 3.3). Com base no referencial teórico das categorias analíticas, buscaram-se no conteúdo das entrevistas palavras, termos, frases, temas e situações significativas que correspondessem com as características das categorias que estavam sendo analisadas. Além das categorias analíticas previamente descritas, evidenciou-se, na fala dos entrevistados, outros dados relevantes, os quais foram categorizados como categorias que emergiram do campo e passaram por análise, a ser apresentada no próximo capítulo.

Para garantir a validade e confiabilidade da pesquisa, alguns procedimentos foram adotados: a) uso de roteiro de entrevista, b) uso de diário de campo, c) transcrição de entrevista, d) revisão da análise por especialistas, e) apresentação de relatório de pesquisa, f) investigação do fenômeno em vários cenários (cinco entrevistados).

A partir dos procedimentos detalhados nesse capítulo, os dados foram coletados e, posteriormente, analisados. Esses resultados encontram-se exibidos no capítulo 4 - Apresentação e Análise de Resultados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesse capítulo são analisados os resultados desta pesquisa. As informações estão organizadas em três tópicos, sendo o primeiro destinado à apresentação das características pessoais dos entrevistados. O segundo item aborda a temática do processo decisório estratégico e o terceiro tópico destina-se às questões ligadas à perspectiva da prática reflexiva, com os conceitos de situação de perplexidade, conhecimento-na-ação, reflexão sobre a ação e reflexão-na-ação.

4.1 CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DOS ENTREVISTADOS

O Quadro 2 expõe, entre outras informações, algumas características gerais sobre os cinco entrevistados. Quanto ao gênero, a pesquisa contou com duas pessoas do sexo masculino e três do sexo feminino. No quesito idade houve uma significativa variação, tendo o entrevistado mais jovem 34 anos de idade e o mais velho 63 anos de idade. A informação sobre o tempo de atuação do gestor na área de RH revela o menor tempo como 12 anos e o maior de 40 anos. Embora exista uma amplitude na variação entre os gestores, identifica-se que todos eles atuam na área de RH em um período significativo de tempo, revelando profissionais com experiência profissional. Ao comparar o dado idade com a informação sobre tempo de atuação, identifica-se que os participantes começaram a atuar na área de RH com cerca de 20 anos de idade, construindo uma sólida carreira na área.

No que se refere à formação acadêmica todos os participantes possuem graduação e pós-graduação. Dentre os cursos de pós-graduação, três possuem o título de especialista, um de mestre e um de doutor, caracterizando o grupo como tendo uma adequada formação acadêmica. Contudo, os cursos de graduação são bastante variáveis, havendo a presença do curso de Direito, Estudos Sociais, Administração, Análise de Sistemas e Psicologia, variação também presente nos cursos de pós-graduação, não

havendo uma homogeneidade nos cursos de formação buscados pelos gestores da área de RH participantes da pesquisa.

Quanto ao cargo ocupado, em quatro situações se tratava do cargo máximo na área de RH, no caso de um dos participantes havia um superintendente. De forma geral, é possível identificar que os participantes possuem grau de influencia na organização em que trabalham, devido ao cargo ocupado.

Características demográficas específicas de gestores da área de RH foram foco do estudo de Wright e Stewart (2011). Dos dados apresentados pelos autores, alguns paralelos com o resultado da presente pesquisa são possíveis. Quanto à idade dos gestores da área de RH, os autores identificaram a variação de 35 a 66 anos, resultando em uma média de 53 anos. Na presente pesquisa a variação encontrada foi de 34 a 63 anos, o que se assemelha aos dados apresentados por Wright e Stewart (2011). Em relação ao gênero, a pesquisa de Wright e Stewart (2011) indicou uma composição bastante diversificada, composta por homens e mulheres, sem predominância do sexo masculino ou feminino, fato que também esteve presente na pesquisa aqui relatada. Sobre o *background* do gestor da área de RH, Wright e Stewart (2011) apontam um aumento no nível de escolaridade, tendo a maioria dos gestores formação de graduação e pós-graduação na área de negócios. Os cinco participantes analisados pela presente pesquisa revelaram formação acadêmica mínima de pós-graduação, sendo três deles em nível de especialização, um em nível de mestrado e um em nível de doutorado, confirmando os achados de Wright e Stewart (2011) no cenário brasileiro.

Um dado divergente entre a pesquisa de Wright e Stewart (2011) e os achados que aqui se apresentam está na experiência profissional. Para Wright e Stewart (2011) o maior percentual dos gestores tiveram experiências profissionais fora da área de RH e possuem uma média de 3 anos de permanência no cargo. Dos gestores analisados na presente pesquisa, três possuem experiência exclusiva na área de RH e os outros dois tiveram uma pequena experiência profissional em outras áreas quando do início da carreira, caracterizando uma predominante vivência na área de RH.

4.2 O PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO

A literatura aponta que os indivíduos tomam diversas decisões em um único dia, em especial no contexto de trabalho, no entanto, conforme definido no capítulo 2, as decisões alvo desse estudo são aquelas consideradas estratégicas, a partir das definições de Nutt (2010), Clemen (1995) e Eisenhardt e Zbarack (1992). Dessa forma, na coleta de dados, ao iniciar a entrevista, os participantes receberam a seguinte definição de Decisão Estratégica: *decisões estratégicas são escolhas acerca dos rumos que foram tomados ao longo do tempo, decisões que oferecem direcionamento e vantagem competitiva para a empresa, sendo base das estratégias eficazes. Decisões importantes, raras, tomadas pelos principais líderes de uma organização, que afetam fortemente o curso de ações e a sobrevivência da organização, que são complexas por envolverem várias pessoas, pela incerteza das consequências, pela existência de diferentes interesses entre os envolvidos e pela quantidade limitada de informações disponíveis para o decisor.*

A partir desta definição, foi dada ao entrevistado a liberdade para escolher qualquer situação que já tivesse vivenciado e que, na opinião do mesmo, se enquadrasse em uma decisão estratégica. Após a escolha de uma decisão estratégica, cada entrevistado detalhou esta decisão (ver quadro 3).

ENTREVISTADO	DECISÃO ESTRATÉGICA DETALHADA
Entrevistado 1	Negociação Sindical deflagrada por uma situação de greve dos trabalhadores de uma das unidades da empresa.
Entrevistado 2	Implantação de Política de Proximidade com o Sindicato e com os Funcionários, decorrente de uma situação de greve dos trabalhadores, motivada pelo sindicato.
Entrevistado 3	Implantação da Política de Remuneração Estratégica.
Entrevistado 4	Implantação da Universidade Corporativa e utilização da metodologia E-learning para treinamento.
Entrevistado 5	Implantação do Programa de Desenvolvimento de Gestores.

Quadro 3: Decisão detalhada pelos Entrevistados.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

O Entrevistado 1 contextualiza a sua realidade e aponta as negociações sindicais como uma de suas atividades com impacto estratégico, pois são complexas, envolvem várias pessoas, diferentes interesses e há incerteza sobre as consequências de seus resultados. Parte das unidades da empresa está alocada em municípios pequenos, fazendo com que diversos interessados, com diferentes interesses, se envolvam nas negociações com a empresa, como Poder Judiciário, Legislativo e Executivo, bem como líderes religiosos e outras pessoas influentes da região, como é possível identificar no seu próprio relato.

“[...] a decisão ela é muito complexa no sentido de impactos da decisão na comunidade [...] nós temos um trabalho muito forte de conversar com o sindicato local, conversar com o promotor local, com o padre da cidade, com o bispo da arquidiocese lá da região [...] você tem que ir lá à cidade, tem que saber quem são os stakeholders, às vezes não é só o bispo, não é só o padre, às vezes é um amigo do padre, o vereador da cidade ou é o cara que tem a maior quantidade lá de estabelecimentos comerciais e que, indiretamente, influencia na decisão [...]”. (ENTREVISTADO 1, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 03/09/2012).

O componente estratégico da negociação sindical também pode ser evidenciado quando o Entrevistado 1 aponta diversos impactos dessa decisão. É possível identificar a preocupação com os interesses dos acionistas e dos clientes, o aumento dos custos financeiros, a desestabilização do clima organizacional, da cultura organizacional e da motivação das pessoas, bem como o aumento da força do sindicato:

“uma paralisação lá [...] para a obra e se para a obra, afeta o cronograma e o cronograma é super justo, é acompanhado lá pelo acionista [...] O primeiro ponto é manter a operação rodando, esse era o primeiro ponto, é o que eu vou ser cobrado [...] tem a questão do clima interno [...] Numa fábrica nós estamos montando a cultura da empresa [...] isso afeta o clima da organização, o engajamento, a motivação das pessoas [...] parou tudo [...] não estávamos entregando nada [...] o impacto no cliente era na hora [...] o principal ponto dessas negociações é o aumento coletivo [...] então o que estava na mesa era essa discussão principalmente e alguns ajustes de benefícios [...] do ponto de vista financeiro eu poderia ter cedido já na primeira proposta só que isso ia me criar uma força para o sindicato, ia me criar um paradigma para outras unidades muito agressivo e aí a conta nas outras unidades, no Brasil inteiro não iria fechar [...]”. (ENTREVISTADO 1, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 03/09/2012).

A decisão abordada pelo Entrevistado 1 revela compatibilidade com a definição de decisão estratégica assumida nessa dissertação, posto que afeta

o direcionamento da organização no que se refere a relacionamento com os sindicatos e com os empregados. Embora a negociação sindical não seja rara dentro das atribuições da área de RH, cada uma delas pode oferecer ou não vantagem competitiva e ser mais ou menos complexa. Nesse caso, a vantagem competitiva pode ser verificada pelo não fortalecimento da força sindical e pela aproximação com os empregados, favorecendo o clima organizacional e a satisfação dos mesmos com a organização, tendo influência na construção e manutenção da cultura organizacional.

Com uma decisão que também envolve negociação sindical, o Entrevistado 2 elucida a decisão de implantar uma política de proximidade com o sindicato e com os funcionários. O entrevistado esclarece que essa decisão surgiu da necessidade de romper um histórico de força do sindicato e desgaste da relação entre empresa e empregados. Assim, a decisão se torna estratégica no sentido de que estava mudando a cultura da região, impactando nos rumos da organização e alterando o padrão de como as coisas funcionavam:

“[...] uma empresa onde tinha uma influência muito forte do sindicato de classe [...] a decisão estratégica que a empresa precisou tomar apostava cada vez mais na comunidade ou tentava quebrar de alguma forma essa dificuldade de relacionamento com o sindicato. [...] a empresa optou que através da comunidade, imprensa, nós conseguíssemos trazer o sindicato para mais próximo, mostrando que a empresa era uma empresa diferente que tratava os profissionais de forma diferente daquelas que no passado ali estavam. [...] com isso a gente conseguiu uma parceria com o sindicato dos empregados, isso inclusive depois de passar por uma greve, deveria ser ao contrário, tive a greve, tive problema, vou manter distância, não, eu tive a greve, eu tive problema, mas a estratégia da empresa foi trazer para próximo e mostrar que a empresa era diferente”. (ENTREVISTADO 2, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 12/09/2012).

Ao identificar a mudança na relação com o sindicato, que inicialmente era de confronto, para uma relação de parceria e benefícios para os empregados, o entrevistado acredita que essa decisão tenha impactado na vantagem competitiva da organização. O Entrevistado 2 ilustra esse impacto, ressaltando melhorias no relacionamento empresa-empregado, avaliados positivamente pela área de RH, que levaram à qualificação de mão de obra e à redução de rotatividade e absenteísmo:

“Com isso eu qualifico mão de obra, eu diminuo a rotatividade, eu consigo buscar na sociedade funcionários que entendam que a empresa é uma empresa séria e atendida às necessidades não só de trabalho, de direitos e deveres, mas também como cidadão [...] trazendo não só o empregado, mas a família do empregado, pai, mãe, filhos, esposas, maridos para começar um movimento diferente. [...] Você diminui a rotatividade, você diminui o absenteísmo, você consegue mostrar para as pessoas que só qualificando elas têm o poder de crescimento, você acaba estruturando um crescimento ordenado em termos de carreira, a empresa saiu de mil e cem funcionários e chegou perto de mil e oitocentos, então você tem que construir toda uma estrutura de mão de obra qualificada para atender a demanda”. (ENTREVISTADO 2, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 12/09/2012).

Além dos impactos para a área de RH, o Entrevistado 2 revela outras influências, que reforçam o processo decisório como estratégico, dada a participação de diversas instâncias, com diferentes interesses, durante o processo. Como exemplo dessa complexidade, pode-se citar a preocupação com a marca da empresa, com a relação entre empresa e comunidade e com a relação entre empresa e entidades importantes do município.

“A empresa até então não tinha uma participação de patrocínio, por exemplo, de um time de futebol e nós conseguimos provar que a empresa investindo num patrocínio de um time de futebol ou num campeonato de vôlei da cidade, nós chegamos dentro desse patrocínio a doar um placar eletrônico dentro da cidade, estava lá a marca da empresa? Estava lá a marca da empresa, mas não era a marca da empresa que estava ali representando o produto, estava representando o relacionamento, então você acaba mudando um pouquinho os conceitos de marca, produto para conceito de marca em relação corporativa, é diferente essa relação. [...] fazer um trabalho, como foi feito, com todo cuidado com as relações, principalmente com o grupo de funcionários e a comunidade, você estava atendendo uma necessidade local de uma empresa que era fria e que não abria as portas se quer para a família visitar a empresa onde o pai ou a mãe trabalhava. Além do que as parcerias, por exemplo, com o bombeiro, com a polícia militar, o próprio sindicato, com as entidades culturais da cidade, com uma entidade muito forte que é a Pastoral da Criança.” (ENTREVISTADO 2, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 12/09/2012).

As situações apresentadas pelos Entrevistados 4 e 5 assemelham-se no sentido de trabalharem com a temática de treinamento e desenvolvimento de pessoas, muito embora cada uma das decisões apresente cenário peculiar. A decisão abordada pelo Entrevistado 4 consiste na implantação de uma Universidade Corporativa e na escolha da metodologia E-learning para capacitação de pessoas, dentro de um alinhamento estratégico. Na análise do entrevistado, a decisão foi estratégica, pois solucionou uma necessidade de capacitação de pessoas que a organização tinha, permitindo que isso fosse

feito com a utilização de poucos recursos (humanos e financeiros), bem como de forma rápida. Como consequência, o projeto conseguiu ter mais pessoas capacitadas, a capacitação passou a acontecer com menos uso de tempo, houve aumento da percepção de valor do treinamento, do comprometimento e da satisfação dos empregados, assim como motivação dos mesmos para estudar e aprender, como explicita o relato:

“A gente estava frente a uma situação dentro da organização de que se percebia a necessidade de capacitar as pessoas, capacitá-las continuamente e capacitá-las dentro de um alinhamento. [...] a otimização de recursos para a organização, o aumento de percepção de valor do treinamento para os funcionários, aumento da qualificação dos funcionários, ou seja. [...] poderia trazer de retorno para a organização e para as pessoas envolvidas [...] ter pessoas capacitadas com menor custo e vantagem para os funcionários, para as pessoas que estão desenvolvendo, então maior percepção de valor dos treinamentos que são oferecidos, maior comprometimento com a organização, satisfação no trabalho, vontade de estudar, de aprender”. (ENTREVISTADO 4, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 28/09/2012).

Identifica-se, neste relato, que a capacitação de pessoas atuou como um fator estratégico, pois permitiu o alinhamento estratégico interno com outras políticas da organização, gerando o diferencial competitivo frente aos concorrentes. Percebe-se, ainda, um ganho no sentido de otimização de recursos, pois os treinamentos passaram a requerer menos pessoas envolvidas na organização, menos custos administrativos e menos tempo para que os treinamentos acontecessem. Houve, também, o aumento de satisfação dos empregados, com a empresa e com a qualidade do treinamento, fatores que reforçam a afirmação de ser essa uma decisão estratégica.

Por sua vez, o Entrevistado 5 explica que a decisão abordada decorreu de um projeto que já estava em andamento, que era um projeto de Desenvolvimento dos Funcionários. Dentro desse projeto havia um trabalho de educação de jovens e adultos, no qual os empregados com maior nível de escolaridade ensinavam aqueles com menos instrução. Para a viabilização da ideia a empresa doava 30 minutos do empregado, o qual era dispensado do serviço por esse período, e o próprio empregado doava 30 minutos do seu tempo, ficando além do seu horário normal de trabalho. No entanto, no decorrer das atividades, foi se percebendo que os gestores desses empregados não

estavam preparados para as mudanças que tal programa estava promovendo, colocando impeditivos para a participação das equipes e não dispensando os trabalhadores para participar. Então, a área de RH passou a trabalhar com a ideia de desenvolvimento desses gestores, decidindo pela implantação de um Programa de Desenvolvimento de Gestores, como é possível evidenciar na fala do entrevistado:

“[...] começamos a detectar que os gestores não estavam preparados para esse processo [...] então falta de preparação dos gestores foi a primeira coisa que apareceu [...] a gente percebeu que a cabeça dos gestores estava estagnada também, ela estava precisando entrar em processo de mudança. Então, nós fizemos... Eu chamei de Programa de Desenvolvimento de Gestores, mas dentro de um grande programa de mudança, de treinamento na empresa o de desenvolvimento de gestores foi uma parte, nós começamos com os funcionários.” (ENTREVISTADO 5, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 16/10/2012).

Entretanto, a proposta de Desenvolvimento de Gestores enfrentou resistência na organização. As pessoas em cargo de gestão entendiam que não precisavam de nenhum tipo de treinamento, já que possuíam maiores níveis de escolaridade e melhor formação, sendo que, quanto maior o nível hierárquico, mais difícil era a sensibilização da necessidade de treinamentos. Assim, a área de RH precisou negociar e avançar em pequenas etapas até conseguir formar turmas com os gestores de mais alto nível na organização. Na análise do entrevistado, é possível identificar que o desenvolvimento de gestores era algo amplo, uma preocupação macro com a organização, que ia muito além da capacitação de pessoas, estava ligada a uma mudança de cultura, o que torna a decisão significativamente estratégica:

“a instituição estava muito atrasada em termos de metodologia de gestão, em termos de programas de benefícios para funcionários, implantação de metodologias de trabalho, até de equipamentos, tecnologia, ela estava muito atrasada [...] a gente focou em duas coisas, eu estou desenvolvendo ele, gestor, claro porque eu tenho interesse que ele se desenvolva, mas porque eu tenho interesse numa coisa maior, macro e que ele vá poder atuar diferente e fazer com que a instituição fique num patamar diferente, então esse era o apelo [...] vamos colocar, vamos fazer com que essas pessoas possam atuar de uma forma diferente, uma forma mais moderna, [...] empresarial, para poder realmente a instituição ter uma produtividade maior. [...] Na época o impacto foi grande, na época muitas pessoas mexeram na sua forma de atuar, foi reconhecido como um programa de valor.” (ENTREVISTADO 5, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 16/10/2012).

O resultado do Programa de Desenvolvimento de Gestores, na avaliação do entrevistado, teve impacto na cultura da organização. Havia uma percepção de falhas e atraso na gestão da organização e, por meio do programa, se procurou trazer uma modernidade, uma profissionalização dessa gestão, dando subsídios para que os gestores pudessem mudar. Dessa forma, identifica-se que a decisão alterou o direcionamento e a sobrevivência da organização, ofereceu vantagem competitiva para a mesma e se consolidou como uma decisão estratégica.

Por fim, a decisão abordada pelo Entrevistado 3 foi a de implantar uma Política de Remuneração Estratégica. O entrevistado elucida que não existia uma política de remuneração na empresa, fazendo com que os aumentos salariais atendessem a critérios subjetivos, gerando diferenças salariais, insatisfação dos empregados e dificuldades para os gestores. Ao mesmo tempo, as políticas de RH vinham se alterando na organização, com base em um planejamento previamente alinhado, sendo que se iniciou pelas políticas de recrutamento e seleção, de treinamento e desenvolvimento, até chegar ao sistema de remuneração. A partir da reformulação das políticas de RH, o sistema de remuneração passou por modificações, caracterizando-se como uma decisão estratégica. Diversas pessoas estavam envolvidas na situação, os acionistas, os diretores, os empregados e as famílias dos empregados, cada um com seu interesse próprio, fazendo com que a decisão se tornasse complexa e delicada. As consequências da política não podiam ser claramente mapeadas, pois teria impacto no valor da folha de pagamento e na satisfação dos empregados, gerando uma situação de incerteza que precisava ser considerada nesse processo decisório.

"[...] a gente não tinha um modelo de remuneração, era assim: Eu quero aumento, vou lá, sou mais expansiva, vou, reclamo, aí fazem uma análise do meu caso, mas o colega que está ao lado, que é tímido [...] Então, o que a gente fez? A gente formou um grupo, trabalhamos muito com equipe multifuncional para criar projetos, então a gente formou um grupo, estudou a respeito do assunto de remuneração, estudou remuneração por competência, estudou a questão de habilidades, estudou a remuneração..., estudou tudo o que tinha sobre remuneração, fez benchmarking e a gente criou o nosso modelo de remuneração por competência. Então, isso foi estratégico." (ENTREVISTADO 3, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 21/09/2012).

A decisão pode ser considerada estratégica no sentido de demonstrar preocupação com vários impactos. É possível identificar que foi considerado o impacto para os acionistas, dado o aumento do custo da folha de pagamento. Preocuparam-se, também, com a mudança de postura dos empregados, refletindo no aumento da retenção e da satisfação dos trabalhadores. Existiu, ainda, um impacto na postura da liderança e a busca de equidade externa para evitar defasagem salarial e perda de mão de obra.

“Essa avaliação vai ter impacto na remuneração fixa da pessoa e a gente já sabia que impacto isso teria, quanto isso iria aumentar nossa folha em um ano e para o segundo ano qual seria a estratégia [...] Então eu acho que isso foi bem estratégico, mudou a maneira dos líderes se comportarem, agora eles têm que sentar e ter um momento de feedback formal com as pessoas, mudou a preocupação das pessoas em relação à remuneração, que a remuneração é consequência de ela ter adquirido competências importantes para o cargo dela [...] Eu acho que a primeira coisa a gente pensava nos colaboradores. A gente sabia que a gente tinha uma defasagem salarial que não era pequena... então a primeira coisa foi assim, tentar ter um modelo que realmente tivesse pesquisa salarial, embasamento de mercado, comparação com o mercado. [...] Pensando nos acionistas foi não explodir a folha, ter um negócio que fosse sustentável... Para os líderes eu acho que foi assim: Vamos dar uma ferramenta para vocês que ajude vocês... Vamos dar para vocês uma ferramenta que vocês vão ter um momento formal em que vocês vão dar e receber feedback. [...] Então, eu acho que a gente conseguiu reter mais por conta disso e as pessoas estarem mais satisfeitas com o salário, eu acho que se não fosse o modelo eu acho que a gente teria ainda muito mais defasagem que a gente tem”. (ENTREVISTADO 3, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 21/09/2012).

O que se observa é que as decisões analisadas se tratavam de decisões estratégicas, pois revelaram influência de diversos *stakeholders*, com impacto de diversas instâncias das organizações e de fora delas. No que se refere ao ambiente externo da organização, evidencia-se, de forma geral, a preocupação com a comunidade, com a família dos empregados, com a imprensa, com os sindicatos e a força sindical, com as pessoas influentes das cidades pequenas (líderes políticos e religiosos), com as instâncias como Poder Legislativo, Executivo e Judiciário, com a concorrência e com a imagem da marca e do produto da empresa. Quanto ao ambiente interno, revela-se a preocupação com a cultura e o clima organizacional, com a motivação e satisfação dos empregados, com a rotatividade e assiduidade, com a necessidade de capacitação do pessoal, necessidade de atualização e

competitividade da empresa, melhoria dos processos internos e questão financeira, a qual tem impacto direto nos acionistas.

A partir das propostas de Ulrich (1998) e Ulrich e Brockbank (2005), é possível compreender que o cenário esboçado pelos participantes indica uma transformação da área de RH, a qual passa a atuar de forma estratégica e gera valor para a organização. De acordo com Ulrich (1998), para que a área de RH se torne parceira é preciso que desempenhe de forma efetiva os quatro papéis – parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudanças. Das cinco decisões analisadas nesse trabalho, todas levaram mudanças para as organizações, buscaram práticas de RH alinhadas com a estratégia organizacional, preocuparam-se com os funcionários e atuaram como especialistas administrativos da área de RH, desempenhando de forma efetiva os quatro papéis. Ficou evidente que a preocupação dos gestores nas decisões apresentadas extrapolou o foco apenas nos empregados, evidenciando a preocupação com gestores, clientes e investidores, configurando a área de RH como criadora de valor, conforme proposição de Ulrich e Brockbank (2005).

De tal modo, considera-se que as decisões abordadas pelos entrevistados caracterizaram-se como decisões estratégicas, conforme descreve a literatura pesquisada. Dando sequência à proposta dessa pesquisa, os processos decisórios estratégicos são apreciados a partir da perspectiva da Prática Reflexiva, considerando os conceitos de situação de perplexidade, conhecimento-na-ação, reflexão sobre a ação e reflexão-na-ação, assuntos abordados nos próximos itens desse capítulo.

4.3 A PRÁTICA REFLEXIVA

A partir da proposta de Dewey (1910, 1933) sobre o pensamento reflexivo, Schön (1983) propõe o conceito de profissional reflexivo, explicitando a perspectiva da prática reflexiva. Schön (1983, 2000) explica que cada profissional possui um conjunto de conhecimentos técnicos, os quais lhe

permitem resolver problemas com estrutura delineada, de forma instrumental. Contudo, as situações encontradas na prática profissional se revelam como incertas, sem estrutura claramente delineada, chamadas por Dewey (1910) de situações de perplexidade.

Para Schön (1983), diante dessas situações indeterminadas da prática, o profissional tem duas opções, conforme ilustrado na Figura 2. Uma das alternativas é tentar solucionar o problema de forma automática, sem pensar muito a respeito, utilizando o seu conhecimento-na-ação, que é um tipo de conhecimento tácito, acumulado a partir das experiências do profissional e que é utilizado de forma espontânea. O outro caminho é estabelecer, diante da situação inusitada, um processo de reflexão. Segundo Schön (1983) existem duas formas de a reflexão acontecer, a reflexão sobre a ação e a reflexão-na-ação. A primeira acontece após a ação e a segunda no curso da ação, sem interrompê-la. Para a compreensão do processo decisório estratégico dos gestores da área de RH sob a perspectiva da prática reflexiva, a análise dos resultados será organizada nos seguintes tópicos: situação de perplexidade, conhecimento-na-ação, reflexão sobre a ação e reflexão-na-ação.

4.3.1 Situação de Perplexidade

Com base nos trabalhos de Dewey (1910, 1933) e Schön (1983, 2000), sobre pensamento reflexivo e prática reflexiva, respectivamente, o modelo conceitual de pesquisa, proposto inicialmente neste trabalho, tomou como pressuposto que uma situação de perplexidade desencadearia a prática reflexiva, a qual culmina com uma decisão (conforme detalhado na Síntese Teórica – Figura 3).

Os dados coletados no campo mostraram que as decisões estratégicas podem surgir de uma necessidade rotineira do gestor da área de RH, como nos casos dos Entrevistados 1 e 2, em que a decisão teve como foco movimentos de greve. O planejamento estratégico da organização também pode demandar decisões planejadas para a área de RH, como no caso do Entrevistado 3 para rever a política de remuneração. É possível, ainda, que o início do processo

decisório esteja na intenção por implantar novas políticas e práticas de RH, com base na percepção de necessidades, como no caso dos Entrevistados 4 e 5, ao propor novos modelos de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Nos cinco processos analisados, a situação de perplexidade pode ser identificada no decorrer do processo decisório, dando início à prática reflexiva, como indicado por Schön (1983). Esta prática é detalhada nos próximos itens desse capítulo, os quais abordam a reflexão sobre a ação e a reflexão-na-ação.

O processo decisório estratégico teve início já com uma situação de perplexidade na situação exposta pelo Entrevistado 1 que, ao ser questionado se considerava que o cenário da decisão estratégica que estava abordando se tratava de uma situação de perplexidade, concordou que vivenciou um momento surpresa:

“Na verdade essa notícia sempre chega de surpresa. É difícil a gente prever uma situação como essa [...] Essa situação foi um fato novo [...] Senti [que estava diante de uma situação de perplexidade]. Fiquei surpreso. Porque normalmente eles fazem assim: Olha, não gostamos da sua proposta aqui e a partir de segunda feira ou a partir de amanhã nós vamos parar. [...] Se eles tivessem feito isso eu teria vindo para cá antes e teria resolvido talvez antes de feita a paralisação.” (ENTREVISTADO 1, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 03/09/2012).

O Entrevistado 1 evidencia que as situações de greve e negociação sindical são práticas relativamente comuns para a área de RH, já que o Direito de Greve é previsto na Constituição Brasileira, desde 1946. A Constituição da República Federativa do Brasil, em seu artigo 9º institui: “É assegurado o direito de greve, competindo aos trabalhadores decidir sobre a oportunidade de exercê-lo e sobre os interesses que devam por meio dele defender” (BRASIL, 1988). Contudo, a Lei 7.783 de 1989, a qual dispõe sobre o exercício do direito de greve, aponta que o início dos processos de paralisação deve ser uma tentativa de negociação e, caso a mesma não obtenha sucesso, a interrupção do trabalho deve ser anunciada com antecedência (BRASIL, 1989). O caso apresentado pelo Entrevistado 1 tornou-se, para ele, inusitado, devido ao não aviso de greve, tomando-o de surpresa e levando-o a uma situação de perplexidade que deu início ao processo decisório estratégico de negociação sindical.

Nas demais situações apresentadas, o início do processo decisório estratégico deu-se a partir de necessidades rotineiras da área de RH, fazendo ou não parte de um planejamento prévio. Assim, a situação de perplexidade aconteceu no decorrer do processo decisório e não no seu início.

O Entrevistado 2 descreve a decisão estratégica de implantação de uma Política de Proximidade com o Sindicato e aponta que as negociações sindicais fazem parte das demandas da área de RH, tendo em vista a legalidade dos sindicatos trabalhistas no Brasil e o direito de greve previsto na Constituição. Desse modo, revela uma situação de perplexidade após o início do processo de decisão. Essa situação é caracterizada pela surpresa do entrevistado ao saber o motivo da greve e pela dúvida do mesmo sobre a continuidade da implantação da política de proximidade, como exposto:

“o sindicato promoveu uma greve para comemorar os dez anos da última greve, isso me deixou perplexo, inclusive com alguns pontos de dúvida [...] a partir do momento que eu tenho a informação que ele está fazendo uma greve para comemorar os dez anos da última greve eu começo a ter dúvidas se a parceria que ele está fazendo tem a busca pela qualidade para o filho do funcionário. Isso realmente me deixou com muita dúvida ao ponto de repensar com a diretoria se continuaríamos ou não as parcerias porque a perplexidade foi muito grande”. (ENTREVISTADO 2, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 12/09/2012).

Indicando um planejamento de revisão de todas as políticas de RH, o Entrevistado 3 esclarece que a decisão por implantar uma Política de Remuneração Estratégica estava ligada a uma ação planejada. A área de RH estava sendo reestruturada e todas as políticas estavam sendo revistas ou criadas. Iniciaram com a elaboração de políticas de recrutamento e seleção, posteriormente trabalharam as políticas de treinamento e desenvolvimento e, então, chegaram à temática de remuneração. Portanto, a decisão estava ligada a uma demanda de planejamento da área de RH e não a uma situação de perplexidade que tenha ocorrido de forma inesperada:

“[...] a demanda que a gente teve foi: Vamos criar processos. A gente não tinha processos, então ia fazer uma seleção, cada líder fazer a sua seleção e o RH só admitia. E nessa de vamos criar processos, então vamos tratar de como a gente integra as pessoas, vamos tratar de como a gente seleciona as pessoas e de como a gente remunera. Vamos tratar processos por processos e chegou ao momento do processo da remuneração, não foi o primeiro, mas eu acho que foi o mais difícil porque é o que teve maior

impacto para a organização.” (ENTREVISTADO 3, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 21/09/2012).

O Entrevistado 3 demonstra ter vivenciado situações de perplexidade no decorrer do processo decisório. Experimentou momentos de dúvidas sobre como fazer o plano de remuneração e hesitou frente à manutenção da política diante de uma crise financeira que colocou em risco o fluxo da remuneração variável, como é possível identificar:

“Primeiro dá um: Ai meu Deus! Vamos começar por onde? Então, deu medo. [...] aí chegou lá a crise financeira em 2008, suspende o modelo, ninguém mais pode ter aumento. Como assim suspende o modelo? Não podemos suspender. Nós estamos criando um negócio, a gente tem uma política, as pessoas têm que ser avaliadas, como assim? Esse ano não tem avaliação, suspende o modelo?”. (ENTREVISTADO 3, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 21/09/2012).

As situações expostas pelos Entrevistados 4 e 5 possuem em comum o fato de o processo decisório ter início com uma necessidade da área de RH, que é a capacitação de pessoas. Após a percepção da necessidade de desenvolvimento de pessoal e o início da decisão estratégica em fazer algo nesse sentido, com implantação de uma Universidade Corporativa pelo Entrevistado 4 e a implantação do Programa de Desenvolvimento de Gestores do Entrevistado 5, as situações de perplexidade apareceram, também, durante o processo decisório, com dúvidas e hesitações sobre detalhes do processo.

O Entrevistado 4 avalia que hesitou em alguns momentos, que se questionou antes de decidir, chegando a fazer um papel de ‘advogado do diabo’ com o objetivo de chegar a convicções, revelando alguns momentos de perplexidade:

“Naquele momento a Universidade Corporativa não entraria nessa perplexidade, não foi uma situação perplexa [...] foi um momento de olhar e entender justamente como uma possibilidade de solução de problemas [...] naquele momento eu estava me sentindo frente a um desafio que ia interferir no longo prazo da organização. [...] um momento onde eu me defrontei com um problema, esse problema não estava cem por cento claro em minha cabeça, ou seja, você vai recebendo informações até que ele se torne realmente um problema [...] Houveram momentos em que eu hesitei. [...] Você passa por alguns questionamentos antes de decidir. [...] Mas essa realidade será que vai dar certo? Será que vão comprar a ideia? [...] durante o projeto sim, a gente hesita, questiona e faz o papel de advogado do diabo também”. (ENTREVISTADO 4, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 28/09/2012).

Por sua vez, o Entrevistado 5 percebeu a resistência dos gestores ao propor o Programa de Desenvolvimento de Gestores. Isso fez com que enfrentasse uma situação de perplexidade diante do sentimento de impotência frustração, questionando-se sobre todo o esforço que estava sendo feito em prol do projeto:

“A gente começou a implantar uma série de mudanças [...] Aí começamos a detectar que os gestores não estavam preparados para esse processo que até os funcionários compravam mais fácil as ideias, então falta de preparação dos gestores foi a primeira coisa que apareceu. [...] Então a gente percebeu que a cabeça dos gestores estava estagnada também, ela estava precisando entrar em processo de mudança. Então, nós fizemos... Eu chamei de Programa de Desenvolvimento de Gestores [...] Eu me sentia impotente para as outras coisas que eu pensava implantar e que eu via que era necessário implantar, cada uma das coisas que a gente pensava em fazer, a gente batia em resistência semelhante [...] como vou implantar todas as ações que eu acredito em Recursos Humanos se eu não conto com eles, eu me sentia frustrada no começo [...] Não vou a lugar nenhum desse jeito [...] isso fazia com que a gente ficasse de vez em quando numa situação de pensar assim: Será que está valendo a pena? Nós estamos gastando um esforço danado, a instituição está gastando um dinheiro danado, nós estamos gastando energia e estamos tendo uma resistência de alguns aqui [...] Então, às vezes eu olhava para o programa, para mim mesma, conversava com a equipe [...] Então, eu me vi às vezes em situação de perplexidade nesse sentido”. (ENTREVISTADO 5, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 16/10/2012).

A partir das situações analisadas é possível perceber que as decisões consideradas estratégicas pelos gestores entrevistados tiveram início com demandas e necessidades rotineiras da área de RH, como revelado pelos casos 2, 3, 4 e 5. Dessa forma, pode-se confirmar a proposta de Schön (1983) de que situações de dúvida e hesitação podem dar início aos processos de reflexão sobre a ação e reflexão-na-ação, posto que todos os gestores experimentaram situações de perplexidade no decorrer do processo decisório, ao se encontrarem em cenários de dúvida sobre como iniciar o trabalho, questionamento sobre estar no caminho certo e sobre estar valendo a pena todo o processo.

Da investigação sobre a situação de perplexidade, outro ponto a ser considerado nessa análise dos dados do campo é o próprio uso do termo ‘Perplexidade’. Dewey (1997, p. 9), ao expor os elementos do pensamento reflexivo, apontou como primeira fase do ato de pensar reflexivo *“a state of perplexity, hesitation, doubt”*. As traduções para o português mantiveram a

tradução literal “um estado de dúvida, hesitação, perplexidade” (DEWEY, 1979, p. 22). Assim, o termo perplexidade passou a ser utilizado com frequência, tendo sido adotado no Modelo Conceitual dessa pesquisa (conforme Síntese Teórica – Figura 3).

De acordo com o Dicionário Online de Português, a palavra perplexidade caracteriza uma circunstância ou estado de perplexo, que por sua vez é adjetivo de quem vacila diante de algo sem explicação, que fica sem reação, que demonstra estar pasmo, repleto de espanto, atônito. Quando os gestores entrevistados foram questionados sobre terem estado ou não diante de uma situação de perplexidade, apresentaram certo estranhamento com o termo, entendendo-o como muito forte para expressar aquilo que de fato estavam sentindo. Acredita-se que tal estranhamento deva-se ao fato de o termo perplexidade ter uma conotação relativamente intensa na língua portuguesa. Tendo em vista os gestores serem pessoas experientes na área de RH e em tomada de decisões nenhum sentiu espanto diante das situações que vivenciaram como decisões estratégicas, no entanto concordam que hesitaram e tiveram dúvidas. Assim, como uma contribuição desta pesquisa, sugere-se que o termo perplexidade, seja substituído pelos termos incerteza, dúvida e hesitação, os quais já são utilizados pela literatura e expressam melhor a condição dos gestores frente às situações que dão início ao processo de reflexão.

4.3.2 Conhecimento-na-ação

Schön (1983) explica que quando um profissional encontra-se diante de uma situação de incerteza, uma das possibilidades de atuação é tentar resolver o problema de forma espontânea e automática, sem precisar pensar muito a respeito, com base no seu conhecimento acumulado. Os gestores participantes dessa pesquisa evidenciaram utilizar conhecimentos anteriores, adquiridos pela formação acadêmica, vivência profissional ou participação em cursos, eventos e congressos.

Porém, os entrevistados foram unânimes no entendimento de que essa bagagem de conhecimento não se apresentou como suficiente para a resolução do problema que tinham em tela. Dessa forma, mesmo recorrendo aos conhecimentos anteriores ou ao seu repertório de experiências, os gestores iniciaram um processo de reflexão e precisaram buscar novas informações para construir novos conceitos e novos entendimentos, como é possível identificar nos relatos:

“Dentro dessa situação não dá para dizer que você vai construindo do nada. Toda experiência anterior serve de base para construir uma decisão futura [...] toda a experiência de quando eu trabalhava como Consultor independente em RH [...] como Gestor empregado [...] situações que te ajudam a construir”. (ENTREVISTADO 2, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 12/09/2012).

“[...] algumas coisas a gente usou as nossas experiências anteriores para nos ajudar a tomar a decisão, mas como era um processo novo, eu acho que muita coisa a gente foi construindo ali [...]”. (ENTREVISTADO 3, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 21/09/2012).

“[...] usei informações anteriores sem dúvida alguma [...] De visitar outras organizações, de congressos que participei [...] você se depara com uma necessidade, soma o que tem atrás, mas eu também precisei de novos conhecimentos [...]”. (ENTREVISTADO 4, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 28/09/2012).

“[...] De construção seguramente. Em cima de um lastro de conhecimento e experiência meu, mas de algumas pessoas da equipe também. [...] quando eu assumi a direção dos Recursos Humanos [...] eu já tinha 20 anos de profissional [...] É eu tinha passado pessoalmente várias situações, não tinha sido Diretora de Recursos Humanos em nenhuma organização, mas eu tinha passado pessoalmente em vários casos de liderança ou de decisão [...]”. (ENTREVISTADO 5, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 16/10/2012).

Aliado à necessidade de buscar novos conhecimentos, os relatos evidenciam que os profissionais utilizam experiências anteriores para enfrentar as situações de incerteza. Essas evidências corroboram a proposta de Schön (1983) e Roglio (2006) sobre o repertório do profissional. Para Schön (1983), mesmo estando diante de um problema diferente, o profissional busca casos familiares pelos quais já tenha passado, com a finalidade de buscar referenciais, pois possui um repertório de exemplos, imagens, entendimentos e ações, com base em suas experiências. Quando Schön (1983) apresenta o conceito de repertório, explica que o profissional constrói um conjunto de conhecimentos e entendimentos com base nas experiências que vivenciou e

quando está diante de uma situação de incerteza lança mão desse arcabouço para a resolução do problema. Assim, quanto maior a capacidade do profissional em utilizar esse repertório, maior será o seu *artistry*, ou seja, demonstrará mais competência nas situações únicas, incertas e conflituosas, tendo uma performance habilidosa. (SCHÖN, 2000).

Da mesma forma, Dewey (1979) considera que as experiências passadas são determinantes para a solução de um problema, pois oferecem um cabedal de conhecimentos úteis disponíveis, fazendo com que a forma de pensar de cada um dependa de seus hábitos. O autor frisa, ainda, que, além das experiências pessoais, a análise da situação problemática “depende do estado geral de cultura da época [...] das preferências, desejos, interesses ou mesmo do estado emotivo imediato de quem as tem” (DEWEY, 1979, p.101).

De forma análoga, Hambrick e Mason (1984) também apontam o *background* do gestor como fator importante nas escolhas estratégicas, no nível da performance e nos resultados organizacionais. De acordo com Hambrick (2007), a premissa central da Teoria dos Gestores de Alto Escalão é que as experiências, os valores e a personalidade dos executivos influenciam a forma como os mesmos irão interpretar as situações enfrentadas no cotidiano de trabalho, influenciando as escolhas que irão fazer. Hambrick e Mason (1984) explicam que as situações vivenciadas pelos gestores serão interpretadas com base em suas características psicológicas (base cognitiva e valores) e em características observáveis (idade, cargo ocupado na organização, experiências profissionais anteriores, formação acadêmica, raízes sócio-econômicas, posição financeira e características da equipe). Com base nessas características as escolhas estratégicas serão feitas, tendo impacto na performance da organização, mais especificamente na sua rentabilidade, crescimento e sobrevivência.

A partir das evidências apresentadas, identifica-se que o decisor utiliza seus conhecimentos acumulados no processo decisório. Contudo essa influencia não caracterizou o processo decisório com base em conhecimento tácito, realizado de forma espontânea e automática, como apontado por Schön (1983) na definição de conhecimento-na-ação. Os decisores relataram que precisaram buscar novos conhecimentos e novas formas de entender o

problema que se apresentava diante deles. Assim, embora utilizando o repertório de conhecimentos os participantes dessa pesquisa não tomaram suas decisões com base no conhecimento-na-ação, o que identifica a presença do elemento da reflexão nas decisões abordadas, questão que será trabalhada nos próximos itens desse capítulo.

4.3.3 Reflexão sobre a ação

Quando as situações vivenciadas pelo indivíduo na prática profissional apresentam-se com um elemento surpresa, de forma diferente da esperada pelas expectativas do profissional, nem sempre o mesmo recorre ao conhecimento-na-ação (SCHÖN, 2000). Nesses casos, o profissional pode responder a essa situação inesperada utilizando-se da reflexão que, conforme exposto no capítulo 2, pode ocorrer na forma de reflexão sobre a ação e/ou de reflexão-na-ação. Para Schön (1983, 2000), refletir sobre a ação é pensar retrospectivamente sobre o que se fez, após o fato ou fazendo uma pausa no meio da ação, ou seja, a reflexão não tem conexão com a ação presente.

Partindo do conceito de reflexão sobre a ação, foi possível identificar duas formas de utilização da mesma pelos gestores entrevistados. Uma das possibilidades é o hábito de se pensar sobre a decisão depois que ela ocorre e é implementada, no sentido de avaliar o que foi feito, podendo gerar aprendizado para futuras decisões e melhorar os processos já implementados, como exposto pelos Entrevistados 1, 2 e 3:

“Você sempre faz várias reflexões: Será que eu tinha que ter feito isso aqui? Será que eu teria melhorado? Será que eu teria piorado? Você sempre vai refletindo se você poderia ter feito alguma coisa diferente [...]”. (ENTREVISTADO 1, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 03/09/2012).

“Eu acho que a reflexão é, não diria que ela é diária, depois da implementação, mas você estabelece no decorrer dos projetos conforme eles vão acontecendo e óbvio que depois do processo de maturidade, de crescimento profissional você acaba olhando para trás e pensando que se lá atrás você tivesse agido dessa forma você poderia ter agregado algo a mais [...] você acaba usando a referência”. (ENTREVISTADO 2, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 12/09/2012).

“O programa está em constante construção [...] a gente guarda e retoma tudo isso, todas as nossas anotações a gente retoma quando a gente

começa a discutir a respeito do ano seguinte [...] a cada ano a gente lança uma regrinha, a gente complementa a regra [...] todo ano a gente pensa muito antes de soltar essa política [...]”. (ENTREVISTADO 3, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 21/09/2012).

A outra possibilidade de uso da reflexão sobre a ação revela interferência na decisão, antes que a mesma seja tomada, mas sem relação com a ação imediata, caracterizando uma pausa na ação. Dessa forma, condutas de ir para casa pensar, ter um ou dois dias para dar a resposta, um processo de amadurecer a ideia, são exemplos colocados pelos Entrevistados 2 e 5:

“Eu fazia as propostas, discutia com o Superintendente [...] dava a melhor alternativa dentro da visão que eu estava tendo e cada um tinha um dia, dois para processo de maturidade daquilo que iria ser feito. [...] é óbvio que quando você está no dia a dia você acha alternativas, fala assim: Mas se eu fizer dessa forma eu posso ir por esse caminho. E daqui a pouco você se envolve em outra atividade da rotina e deixa aquele trabalho de lado, mas você vai voltar no momento certo e daqui a pouco você pensa naquele durante uma outra conversa que te remete a um raciocínio diferente. Eu parava e voltava e falava: dentro dessa situação isso aqui já está visto que pode dar problema”. (ENTREVISTADO 2, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 12/09/2012).

“Refleti [...] E montei estratégias em cima dessa reflexão e em algumas vezes pensava às vezes com o meu pessoal: Vamos por tal caminho, vamos fazer assim, quem sabe isso aqui assim, vamos pensar até amanhã... Amanhã às vezes não era aquele caminho que a gente queria, então a gente realmente, vinha uma de casa, outra dizia assim: Mas se a gente for por aqui a gente vai bater nisso. Ou eu mesma dizia: Não, vamos achar outro jeito porque eu acho que desse jeito o fulano da equipe não vai dar certo, ele não vai aceitar por esse caminho. Então, foi um processo de reflexão [...] em alguns processos mais complexos eu preciso ruminar um pouquinho”. (ENTREVISTADO 5, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 16/10/2012).

Os participantes da pesquisa expõem que as decisões estratégicas foram tomadas de forma processual e não como um ato isolado e pontual. O processo de decisão caminhou durante um período, no qual reflexões podiam ser feitas. Essa característica corrobora o que foi apontado por Eisenhardt e Zbaracki (1992), Langley *et al* (1995) e Nutt (2011) quando criticam os modelos clássicos que apontam as decisões como fruto de uma sequência simples, linear, causal e programada, que se preocupam apenas com o resultado da decisão. Para os autores é preciso valorizar o processo, o ‘como’ a decisão ocorre, considerando-a como multidimensional, complexa e com forte ligações com o contexto em que está inserida.

Diante do exposto, identifica-se que a reflexão sobre a ação esteve presente nos casos estudados. Essa forma de reflexão surgiu após a implementação da decisão, em processos de revisão e melhoria e em pausas durante o processo decisório, no sentido de monitorar o seu amadurecimento. As decisões apresentadas pelos Entrevistados 2, 3, 4 e 5 ocorreram durante um período de tempo e não em um momento pontual, reforçando a característica processual da decisão.

4.3.4 Reflexão-na-ação

Nos casos em que o profissional responde às situações de incerteza utilizando-se da reflexão, Schön (1983, 2000) cita a possibilidade da reflexão-na-ação. Quando a reflexão tem início no meio da ação, sem interrompê-la, de forma a interferir no seu desenvolvimento, dando nova forma ao que se está fazendo enquanto se está fazendo, trata-se de um caso de reflexão-na-ação. Esses momentos raramente são claros e dificilmente podem ser descritos verbalmente, em geral podem ser designados como conhecimento ou julgamento intuitivo, dada a dificuldade de descrição (SCHÖN, 1983, 2000).

É possível identificar o uso da reflexão-na-ação pelos entrevistados. Contudo, como apontado por Schön (1983), a percepção dos gestores é que essa reflexão, com interferência imediata na ação, está ligada a conceitos como *feeling*, percepção e intuição, tornando-as difíceis de serem explicadas. Essas evidências podem ser exemplificadas pelos seguintes relatos dos Entrevistados 1 e 5:

“[...] eu tinha que ter muito esse feeling do momento que eu tinha que entrar na negociação. [...] muita decisão que eu tenho que tomar no momento da negociação é na hora [...] então é uma coisa muito intuitiva e que faz você tomar algumas pequenas decisões que vai formar a grande decisão no final. [...] uma coisa mais intuitiva ali foi já chegar já na hora da negociação, como eu cheguei [...] Eu já na hora perceber que o meu negociador estava desestabilizado, ele estava enfraquecido, estava sem força e que eu tinha que de certa forma ganhar o sindicato ali [...] eu precisava ser o facilitador da negociação, então eu precisei perceber isso já na hora”. (ENTREVISTADO 1, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 03/09/2012).

“Refleti [...] Em alguns momentos, eu sou uma pessoa também intuitiva, em alguns momentos eu saco a coisa e talvez com base na experiência que já

tive, eu saci a coisa assim muito rápido e acho a solução [...]”. (ENTREVISTADO 5, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 16/10/2012).

A reflexão-na-ação durante o processo decisório foi caracterizada por situações que exigiam pensamento rápido e execução imediata. Nesses casos, os decisores analisavam informações, formavam cenários mentalmente, questionavam-se, para então agir:

“Todo esse processo não foi automático, ele foi pensado. Eu não podia diante de uma entidade sindical tomar qualquer ação [...] qual resultado vai ter depois da conversa? Então, eu preciso colocar [...] Na minha frente o problema, as alternativas de abordagem e o que cada uma delas eu posso esperar de resultado positivo ou negativo.” (ENTREVISTADO 2, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 12/09/2012).

“Depois que eu tinha imaginado um caminho, vai somando informações e a decisão vem sendo tomada nesse contexto, não acho que tenha sido assim: Agora parei, refleti tudo que eu tinha e agora decidi. Não. Você vai formando em tua cabeça um cenário onde você se sente então confortável naquela decisão e pronto para enfrentar obstáculos, objeções para levar a ideia adiante. [...] Mas essa realidade será que vai dar certo? Será que [...] vão comprar a ideia? [...] Mas é um processo mental [...] durante o projeto sim, a gente hesita, questiona e faz o papel de advogado do diabo também [...] Para buscar novos caminhos”. (ENTREVISTADO 4, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 28/09/12).

Como indicado por Schön (1983), os momentos de reflexão-na-ação são difíceis de ser explicados por quem os vivencia. Hastie e Dawes (2010) explicam que os executivos costumam afirmar que suas decisões são intuitivas, contudo o questionamento sistemático revela o pensamento sobre as alternativas, apresentando um processo de reflexão e pensamento naquilo que havia sido considerado intuitivo. Assim, as demonstrações de hesitação manifestadas pelos entrevistados, a reflexão descrita por eles e a influência direta dessa reflexão na ação em curso, caracterizam a reflexão-na-ação, o que indica que o processo decisório dos participantes aconteceu com base na reflexão. Mesmo tendo base reflexiva, o processo decisório não foi lento ou com impacto negativo para a performance organizacional. Ao contrário, como explicitado no item 4.2, todas as decisões foram estratégicas e contribuíram para a vantagem competitiva da organização.

Dessa forma, sugere-se que o presente estudo demonstra uma possibilidade de preenchimento da lacuna entre a ação e a reflexão presente na literatura, indicando que o profissional reflexivo possui capacidade de

execução e pode apresentar decisões rápidas, estratégicas e de qualidade. Utilizando a reflexão-na-ação é possível refletir e agir ao mesmo tempo, favorecendo decisões rápidas e aperfeiçoadas.

Gosling e Mintzberg (2003) argumentam que os gestores vivem a contradição entre agir rápido e ser, ao mesmo tempo, cuidadoso e reflexivo diante dos diferentes cenários, portanto é necessário que os gestores encontrem um ponto em que o pensamento reflexivo encontre a ação prática, pois a “ação sem reflexão é imprudente e reflexão sem a ação é passiva” (p.56). Jehn e Waigelt (2001) analisam a tomada de decisão diferenciando as premissas de agilidade do ocidente e de reflexão do oriente. Para os autores, a visão ocidental pode levar a decisões sub-ótimas, enquanto a forma oriental pode ser inadequada em tempos de crise. Sendo assim, o ideal seria agrupar os pontos fortes de cada uma das formas de tomar decisões, buscando a otimização das mesmas, mantendo a agilidade e a reflexão. Leite (2011) também ressalta o distanciamento entre ação e reflexão, identificando que os gerentes privilegiam a ação em detrimento da reflexão.

Assim, a reflexão no presente da ação apresenta-se como um possível ponto de equilíbrio em que o profissional pode atender a demanda de ação e de reflexão na sua prática profissional, sendo a perspectiva da prática reflexiva uma possível lente para a compreensão desse processo.

4.4 CATEGORIAS ANALÍTICAS QUE EMERGIRAM DO CAMPO

Conforme descrito no capítulo 3 - Metodologia, nas pesquisas qualitativas é possível que as categorias analíticas sejam estabelecidas antes ou depois da coleta de dados. Nessa dissertação foram estabelecidas cinco categorias analíticas antes da coleta de dados, as quais foram analisadas nos itens acima. Todavia, após a coleta de dados, durante a etapa de análise dos dados, identificou-se a necessidade de analisar, também, as categorias Valores Pessoais e Decisão Compartilhada. Tais categorias se caracterizam como categorias analíticas definidas posteriormente a coleta de dados, consideradas

de relevância por se apresentarem como recorrentes na fala dos cinco participantes da pesquisa.

4.4.1 Valores Pessoais

Dewey (1979), Schön (1983), Hambrick e Mason (1984) e Hambrick (2007) consideram os valores pessoais como um dos fatores que interferem nas escolhas feitas pelo indivíduo. Essa influência foi evidenciada nos achados dessa pesquisa. Quando questionados sobre essa temática, os entrevistados foram unânimes em concordar que seus valores pessoais influenciaram as decisões na sua prática profissional. Surgiram como exemplos os valores de respeito pelas pessoas, ética, justiça, transparência, busca por relações humanas e gestão participativa.

O Entrevistado 1 revela que, ao realizar a negociação sindical, além de levar em conta as questões organizacionais sempre manteve em pauta o respeito pelas pessoas. Inclusive pontua que se sensibilizou emocionalmente com algumas questões ligadas a condições de trabalho apontadas pelos empregados. Acredita que a decisão teve como influência seu princípio de:

“Respeito às pessoas. [...] Quando você olha uma situação dessas, até como pessoa você pensa que isso não está certo, então você fala: Para tudo, então agora vamos discutir condições básicas de trabalho, o que vocês querem? Porque aqui estou do lado de vocês mais do que nunca, eu não concordo com isso”. (ENTREVISTADO 1, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 03/09/2012).

Também ressaltando o respeito pelas pessoas e acrescentando a importância de alinhamento ético e moral entre os valores da organização e do indivíduo, o Entrevistado 2 pontua:

“Posso te dizer que esse foi um dos itens mais fortes em que pesou a decisão porque se dentro do processo de decisão eu percebesse qualquer situação que colocaria em risco às comunidades, que alguém seria prejudicado como pessoa eu seria o primeiro a convencer o contrário de a empresa fazer qualquer tipo de ação. [...] com certeza tem muito, pesa muito sobre as minhas decisões uma reflexão sobre a ética daquilo que está sendo feito”. (ENTREVISTADO 2, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 12/09/2012).

O respeito pelas pessoas e a ética, igualmente, guiaram o processo decisório do Entrevistado 5, que precisou trabalhar com os gestores da organização aspectos relevantes da gestão de pessoas que mudaram toda uma cultura já instalada na instituição.

“Respeito ao funcionário, ao outro [...] A ética no jeito de atuar [...] eu acho que respeito, ética, são os dois valores principais talvez, que eram meus [...]”. (ENTREVISTADO 5, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 16/10/2012).

Assim como os Entrevistados 2 e 5 frisam a importância da ética no processo de decisões, o Entrevistado 3 enaltece a importância de valores como justiça e transparência nas decisões da área de RH, como afirma:

“Justiça... a questão de transparência e outra coisa eu acho que foi fazer tudo muito de maneira participativa, eu acho que é o valor de fazer as coisas envolvendo as pessoas, tomar decisão compartilhada.” (ENTREVISTADO 3, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 21/09/2012).

O Entrevistado 4 também revelou influência dos seus valores pessoais no processo decisório, revela que por acreditar no ser humano como um ser que busca o crescimento e desenvolvimento e que as relações podem ser mais humanas se direcionou para o caminho de implantar uma Universidade Corporativa, como comenta:

“Porque eu acredito profundamente que as pessoas têm vontade de crescer, se desenvolver [...] nesse caso, meus valores, genuinamente querer que as pessoas se desenvolvam, tenham o retorno da sua empregabilidade também, eu acho que a gente usa os valores pessoais da gente o tempo todo, não tem como separar. [...] A minha vontade interferiu, mas se for pensar em outros valores, de transparência nos relacionamentos, tudo isso interfere porque você está buscando alternativas que possam deixar as relações mais humanas”. (ENTREVISTADO 4, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 28/09/2012).

Diante do que foi manifestado pelos participantes, pode-se entender que os valores pessoais e características dos indivíduos guiam suas decisões, como já havia sido apontado por Dewey (1979), Schön (1983) e Hambrick e Mason (1984). Essa temática não foi aprofundada no referencial teórico dessa pesquisa, contudo os dados que emergiram do campo denotaram sua relevância, o que corrobora outras pesquisas em processo decisório no cenário

brasileiro, como as realizadas por Andriotti, Freitas e Martens (2011); Silva, Roglio e Silva (2010); Sobral (2010); Pontes, Pañaloza e Passos (2010), Dacorso *et al* (2010); Silva (2010); Corso, Estivaleta e Löbler (2008) e Macedo, Alyrio e Andrade (2007), que colocam as características pessoais do decisor como essenciais no processo de tomada de decisão.

Macedo, Alyrio e Andrade (2007) acreditam que o processo de tomada de decisão é resultante de uma série de variáveis comportamentais. Assim a decisão pode ser limitada por restrições pessoais, as quais podem ser causadas pelo desejo de prestígio e sucesso, pelo estilo pessoal de decisão, pelo desejo de satisfazer necessidades emocionais, enfrentar pressões e manter autoconceito. Os autores investigaram 121 acadêmicos de Administração, a fim de entender as variáveis que interferem nas decisões dos mesmos, e concluíram que o processo de tomada de decisão é afetado por um comportamento decisório não puramente racional e que conhecer as características do decisor é importante.

Silva, Roglio e Silva (2010) avaliaram as competências relevantes para a efetividade do processo decisório em defesa aérea por meio de um estudo de caso em uma organização militar. Os autores afirmam que o decisor é afetado pelos seus valores, crenças, experiências de vida e competências individuais (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes). Assim, o gestor passa a agregar valor, atuando como elemento central na diferenciação estratégica, na medida em que utiliza algumas competências individuais relevantes nesse contexto e de forma alinhada às competências organizacionais.

Sobral (2010) buscou analisar em que medida diferenças individuais ao nível da personalidade condicionam o julgamento moral de práticas negociais que envolvem dilemas éticos. Para isso, realizou pesquisa com 298 participantes de um curso de educação executiva. Dentre as conclusões, o autor aponta que fatores de natureza individual influenciam o julgamento moral e as intenções comportamentais das pessoas, assim a personalidade é vista como um dos principais condicionantes do processo de tomada de decisão ética.

Pontes, Pañaloza e Passos (2010) e Andriotti, Freitas e Martens (2011) articulam o tema intuição e processo decisório. Para os autores, a intuição é

impregnada de emoções, conhecimentos e experiências acumuladas pelos indivíduos, determinando a tomada de decisão. Pontes, Pañalaza e Passos (2010) identificam que os gestores utilizam a intuição como norteadora de seus atos, considerando-a como um atributo positivo que pode contribuir para o sucesso organizacional e para a harmonia nos relacionamentos. Os gestores apontaram as áreas da empresa em que a intuição é ou poderia ser mais utilizada, na seguinte ordem: marketing, estratégia ou planejamento, recursos humanos, produção ou operações, finanças ou investimentos, administração de materiais.

Dacorso *et al* (2010) realizaram um experimento com 174 alunos de um MBA, partindo do pressuposto que a criatividade na resolução de problemas geram decisões estratégicas de qualidade. Os autores articulam o conceito de criatividade com o de conhecimento tácito, ou seja, habilidade de fazer algo sem a capacidade de explicar por que foi feito daquela forma. Nesse sentido, a criatividade seria consequência da intuição, construída a partir das experiências passadas do sujeito.

Silva (2010), em seu estudo de caso em duas instituições de apoio à criança com câncer, visou identificar a relação entre racionalidade substantiva e o processo administrativo de tomada de decisão. Como resultado, identificou que os valores específicos de cada indivíduo, ligados a sua experiência e visão de mundo, estão presentes nas decisões, sendo essas permeadas por aspectos de comportamento individual.

Articulando os temas aprendizagem e processo decisório, Corso, Estivalet e Löbler (2008) verificam fatores que influenciam o processo decisório, realizando um estudo de caso, envolvendo 40 empregados de uma empresa de software localizada no Rio Grande do Sul. Com base nos trabalhos de Simon (1965), Payne, Bettman e Johnson (1993), Engel, Blackwell e Miniard (2000), March (1997), Svenson (1996) e Pereira e Fonseca (1997) os autores hipotetizam os seguintes itens como aqueles que geram influência no processo decisório: hábitos e reflexos, valores, conhecimento, atitudes, motivações, personalidade, estilo de vida, cultura, influência pessoal, classe social e família, momento atual, estresse, humor, gênero, religião, fator emocional, saúde física e mental, ética moral, ética profissional, inteligência, costumes e crenças.

Como resultado, identificam que os fatores que exercem alta influência nas decisões são: o conhecimento, a inteligência, a ética, os valores e as atitudes. Aqueles que exercem influência mediana são: hábitos e reflexos, cultura, personalidade. Com baixo fator de influência: estresse, influência pessoal, classe social e família, humor, saúde física e mental. Por fim, aqueles que não exercem influência: religião, costumes e crenças. Os autores avaliam que os fatores da categoria comportamental foram predominantes na influência ao processo decisório.

Dessa forma, a presente pesquisa considera, a partir dos dados coletados e da sustentação teórica apresentada, a influência dos valores pessoais nas decisões apresentadas pelos participantes.

4.4.2 Decisão Compartilhada

Embora o compartilhamento de informações na tomada de decisão não tenha sido fator aprofundado na fundamentação teórica dessa dissertação, foi comum aos cinco participantes o fato de as decisões não se apresentarem como um ato isolado, mas sim como resultado de um compartilhamento de informações entre colegas de trabalho, caracterizando as decisões como compartilhadas. Embora os entrevistados estivessem ocupando cargos de gestão, com autonomia para a tomada de decisões, foi comum buscarem opiniões e troca de informações como forma de favorecer o processo decisório. Para isso buscavam colegas de trabalho, independente do nível hierárquico, podendo ser pares, subordinados ou superiores.

O Entrevistado 1 aponta que, em algumas situações, tende a envolver outras pessoas para debater as possíveis decisões, como se vê:

“Esse centro técnico parar por causa de uma greve, é uma coisa que eu não vou atuar no automático, vou parar tudo que eu estou fazendo, vou chamar meu chefe, meus pares, alguns gestores aqui e falar: Olha, nós temos uma situação que nós não prevíamos, e o que a gente vai fazer?” (ENTREVISTADO 1, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 03/09/2012).

Especificamente na decisão de negociação sindical, o Entrevistado 1 já possuía as diretrizes e parâmetros a serem utilizados na negociação, tendo em

vista o impacto financeiro da mesma. Entretanto, durante a negociação manteve contato por telefone com outras pessoas de sua base a fim de analisar o andamento do processo, os ganhos que poderiam ter com a negociação e o impacto na folha de pagamento. Esse compartilhamento fica evidenciado na transcrição abaixo:

“A gente fazia uma proposta ao sindicato e o sindicato avaliava, discutia um pouco [...] e levavam para votação lá na assembleia do sindicato [...] Quando eles estavam lá votando eu estava falando com algumas pessoas de São Paulo: Olha, eu passei para eles isso, isso e isso e eu acho que se a gente conceder mais alguma coisa aqui nesse benefício e aumentar aquele outro, um pouquinho aqui no ajuste coletivo a gente fecha porque a conta que eu fiz aqui é que esse benefício se compensa com outro, aqui tem uma coparticipação do funcionário então, no final o investimento que a gente vai ter que fazer vai ser praticamente a mesma coisa porque eles valorizam mais isso que aquilo”. (ENTREVISTADO 1, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 03/09/2012).

O compartilhamento com a chefia pode ser evidenciado no caso do Entrevistado 2, em que o Superintendente da empresa participou ativamente do processo decisório de implantar uma política de aproximação com o sindicato e com os funcionários. Para tanto, gestor e superintendente tinham conversas informais e reuniões para que o compartilhamento acontecesse:

“Eu consegui junto com o Superintendente da unidade perceber, porque ele também estava disposto a uma mudança, e se ele não estivesse disposto à mudança, na hierarquia ele era superior talvez eu tivesse dificuldade [...] Primeiro que a decisão nesse âmbito ela não era uma decisão exclusiva minha, então eu fazia as propostas, discutia com o Superintendente, [...] dava a melhor alternativa dentro da visão que eu estava tendo”. (ENTREVISTADO 2, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 12/09/2012).

Evidenciando o trabalho de um grupo de decisão, o Entrevistado 3 esclarece que foi montada uma equipe multifuncional para discutir a implementação da Política de Remuneração Estratégica. Essa equipe ficou responsável por estudar, buscar informações e compartilhar com os demais por meio de reuniões, para que o projeto pudesse ser estruturado:

“A gente formou um grupo, trabalhamos muito com equipe multifuncional para criar projetos, então a gente formou um grupo, estudou a respeito do assunto de remuneração [...], fez benchmarking, participou de seminários [...] a gente criou um modelo, apresentou à diretoria, a diretoria aprovou”. (ENTREVISTADO 3, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 21/09/2012)

O Entrevistado 5 revela que o processo decisório de implementar o Programa de Desenvolvimento de Gestores foi amplamente discutido com a equipe da área de RH, pois, através de reuniões e conversas informais, os membros da equipe expressavam suas opiniões e incentivavam a gestora a dar continuidade ao projeto:

“às vezes eu olhava para o programa, para mim mesma, conversava com a equipe, minha equipe conversava comigo [...] Compartilhamos muito”. (ENTREVISTADO 5, COMUNICAÇÃO PESSOAL, 16/10/2012).

A busca por compartilhar as decisões, evidenciada nos casos estudados nessa dissertação, corrobora alguns indicativos da literatura de que existe a necessidade de um consenso nas decisões organizacionais, nas quais os decisores buscam apoio, base de informações, compartilhamento de visões e conhecimentos (MACEDO, ALYRIO & ANDRADE, 2007). Dessa forma, o processo decisório individual é influenciado, em seu modo e em seu resultado, por outras pessoas do ambiente do decisor (CESAR *et al*, 2009; AMORIN, BULGACOV & ABIB, 2008).

Borin e Hanashiro (2005), ao estudar gestores em cargos estratégicos, identificaram que a busca de fontes de informações e o compartilhamento de visões e conhecimentos por meio das reuniões e conversas informais para a tomada de decisão são fatores positivos. Ao compartilhar visões e conhecimentos, as organizações permitem um processo de disseminação de diferentes perspectivas e pontos de vista de seus colaboradores, gerando novas ideias e pensamento criativo, essenciais para o efetivo aprendizado nas organizações, podendo melhorar o processo decisório. Visentini e Löbler (2011) apontam que grupos com maior familiaridade e proximidade entre seus membros tomam melhores decisões, independente da quantidade de informações disponíveis, pois trocam informações de forma substancial e intensiva, motivados pelo comprometimento dos membros do grupo.

Cesar *et al* (2009) conclui, em seu trabalho de análise do processo de tomada de decisão, que o decisor é influenciado por outras pessoas presentes em seu ambiente, sejam estas os membros de sua equipe ou pessoas em posições superiores. Para os autores, esta influência social é motivada pelo

compartilhamento da responsabilidade ou pela possibilidade de minimização de erros.

Schreiber (2008) reforça a importância do grupo, afirmando que os gestores constroem suas identidades na interação social. Dessa forma, o grupo que um gestor representa acaba por orientar suas ações e influenciar suas decisões. De maneira análoga, Amorim, Bulgacov e Abib (2008), apoiados na perspectiva da estratégica como prática, frisam que os processos de interação humana são essenciais para o desenvolvimento de grupos e/ou organizações sociais. Para os autores, o processo decisório também se caracteriza como um ato social, pois envolve a interação entre as pessoas na busca de informações e na divulgação das decisões tomadas. Essa interação ocorre por meio dos processos de comunicação, os quais são essenciais na formulação e implementação das estratégias organizacionais. Dentre os recursos de comunicação utilizados, os autores citam: coleta e análise de informações, escrita de documentos, preparação de apresentações, reuniões, conferências, *workshops* e conversas por telefone.

Santos, Rossoni e Machado-da-Silva (2011) também articulam os temas comunicação e tomada de decisão, investigando gestores industriais. Identificaram a tendência de que as pessoas buscam colegas do mesmo departamento para se comunicar e tomar decisões e que a relação hierárquica, entre o gestor e sua chefia, influencia a tomada de decisão.

A decisão compartilhada também pode ser entendida como uma reflexão coletiva que acontece na interação com os outros, como proposto por Dewey (1910). Rodgers (2002) aponta quatro critérios para caracterizar a visão de Dewey sobre reflexão, sendo um deles: a reflexão precisa acontecer de forma coletiva, em interação com os outros. Silva e Silva (2011) também pontuam que o que favorece a reflexão é o contexto social, assim o ambiente sociocultural pode levar a aquisição e disseminação de valores que podem ser incorporados pelos gestores.

Revelando a importância do diálogo e do compartilhamento de visões, Skordoulis e Dawson (2007) propõem o uso do método socrático como ferramenta de mudança organizacional, que permite decisões reflexivas e participativas. Dessa forma, é possível que as pessoas tenham mais

conhecimento sobre suas experiências, tenham mais consciência e clareza sobre suas ideias e que todo o grupo se comprometa mais com a mudança.

Assim, a partir dos dados coletados e da sustentação teórica apresentada, considera-se o compartilhamento das decisões nas situações apresentadas pelos participantes dessa pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resgate teórico que fundamentou esse trabalho permitiu a proposição do objetivo de analisar processos decisórios estratégicos de gestores da área de recursos humanos sob a perspectiva da prática reflexiva. Para o alcance do objetivo geral alguns objetivos específicos foram propostos: a) identificar situações que desencadeiam processos decisórios estratégicos na área de RH; b) caracterizar as decisões estratégicas de gestores da área de RH; c) identificar elementos da prática reflexiva no processo decisório estratégico de gestores da área de RH. Com base no referencial teórico apresentado no capítulo 2 e nas evidências empíricas apresentadas no capítulo 4, expõem-se aqui as conclusões deste trabalho, relacionando-as com os objetivos inicialmente propostos.

A partir dos conceitos de Dewey (1979) e Schön (1983) sobre reflexão, dos conceitos de processo decisório estratégico de Nutt (2010), Clemem (1995) e Eisenhardt e Zbarack (1992) e das discussões sobre gestores da área de recursos humanos apresentadas por Wright *et al* (2011), Holcomb, Holmes e Connelly (2009), Ulrich e Brockbank (2005) e Ulrich (1998), foi construído um arcabouço conceitual que fundamentou o desenvolvimento desta pesquisa. Neste arcabouço, tomou-se como pressuposto que o processo decisório estratégico teria início com uma situação de perplexidade. Os dados analisados nesta investigação indicam, no entanto, que o processo decisório estratégico se iniciou com situações rotineiras e demandas naturais da área de RH, como situação de negociação sindical, revisão de políticas da área de RH e necessidade de desenvolvimento e qualificação de pessoal. Entretanto, no decorrer do processo decisório, os tomadores de decisão se deparam com situações de perplexidade, que despertam dúvidas e hesitações sobre como resolver estas situações.

Para caracterizar as decisões estratégicas de gestores da área de RH, inicialmente, preocupou-se em identificar se as decisões abordadas pelos entrevistados eram decisões estratégicas, conforme a base teórica assumida. A análise indicou que as decisões explanadas foram estratégicas, uma vez que se apresentaram como complexas, envolveram várias pessoas, com diferentes

interesses, havia incerteza quanto as suas consequências e afetaram o direcionamento estratégico da organização. De maneira geral, as decisões estudadas direcionaram o curso de ações das organizações, pois alteraram padrões de funcionamento, permitiram o alinhamento estratégico e a otimização de recursos, bem como levaram a melhoria do relacionamento da organização com os empregados, com a comunidade e com outras instituições.

Dentre as diversas fontes de influências, com diferentes interesses nas decisões, os participantes destacaram as seguintes: clientes, acionistas, comunidade, família dos empregados, imprensa, sindicatos, líderes políticos e religiosos do município. Entre os impactos gerados pelas decisões, os entrevistados apontaram: alteração de cultura e clima organizacional, influência na motivação e satisfação dos empregados, redução de rotatividade e aumento de assiduidade, capacitação do pessoal, melhoria dos processos internos.

As decisões também podem ser consideradas estratégicas devido a relação com a implantação de políticas e práticas da área de RH de forma adaptada ao contexto da organização. Em todos os casos analisados, práticas de gestão de recursos humanos foram criadas e adaptadas à realidade específica de cada organização. Esta constatação sugere um indício de alteração no perfil de atuação da área de RH no cenário brasileiro, indicando que a área pode estar assumindo uma posição de parceiro estratégico, conforme Ulrich (1998).

A perspectiva da prática reflexiva permitiu a análise do processo decisório estratégico. Os dados da pesquisa apontam que o processo decisório estratégico se inicia com situações rotineiras e demandas naturais da área de RH e, no decorrer do processo decisório, o profissional se depara com situações inusitadas e incertas, diante das quais opta por acessar o seu conhecimento-na-ação ou por desenvolver processos de reflexão sobre a ação e/ou reflexão-na-ação.

Sobre o conhecimento-na-ação evidenciou-se que os entrevistados, inicialmente, recorrem ao conhecimento acumulado que possuem, adquiridos pela formação acadêmica, vivência profissional ou participação em cursos, eventos e congressos. Porém, essa bagagem de conhecimento não foi suficiente para a resolução do problema que estava posto. Assim, mesmo

fazendo uso de conhecimentos anteriores, a resolução do problema não se deu de forma espontânea e automática, como apresentado no conceito de conhecimento-na-ação. Os resultados revelam, também, que características do decisor, como valores pessoais, idade, cargo ocupado, experiência profissional e formação acadêmica influenciaram o seu processo decisório, corroborando a proposta de Hambrick (2007), Hambrick e Mason (1984) e Schön (1983) sobre o uso do repertório ou do *background* do indivíduo na tomada de decisão.

Quando se encontraram diante de situações de incerteza, os gestores entrevistados deram início à prática reflexiva, utilizando a reflexão sobre a ação e a reflexão-na-ação. A reflexão sobre a ação surgiu após a implementação da decisão ou em pausas durante o processo decisório. Conforme relato dos participantes, a reflexão sobre a ação permitiu que o aprendizado dos gestores acontecesse e que os processos implementados em decorrência da decisão fossem melhorados ao longo do tempo.

Durante o processo de reflexão sobre a ação, as pausas para a reflexão permitiram que a mesma acontecesse de forma individual e coletiva, revelando a característica de compartilhamento de informações durante o processo decisório como algo comum aos cinco casos estudados. Esse compartilhamento das decisões revela que a decisão não é um ato lógico racional, como apontado pelos estudos clássicos, mas apresenta-se como um fenômeno processual e possui ligação dinâmica com o contexto e com as pessoas.

O uso da reflexão-na-ação pode ser evidenciado em situações que os gestores hesitaram e puderam refletir de forma a influenciar suas ações no curso das mesmas. Em geral, seu uso ocorreu em situações que exigiam pensamento rápido e execução imediata. Como apontado pela literatura (SCHÖN, 1983, 2000), esses momentos não são claros e dificilmente podem ser descritos verbalmente. Assim, os gestores utilizam-se de palavras como *feeling*, percepção e intuição para exemplificá-los.

As evidências do campo permitem concluir que os gestores utilizaram-se da prática reflexiva no processo decisório estratégico, a qual foi desencadeada por situações inesperadas. A compreensão do processo decisório estratégico a partir da perspectiva da prática reflexiva permite inferir

que a reflexão no presente da ação apresenta-se como um possível ponto de equilíbrio em que o profissional pode atender a demanda de ação e de reflexão na sua prática profissional, preenchendo a lacuna entre reflexão e ação apontada pela literatura (LEITE, 2011; GOSLING & MINTZBERG, 2003; JEHN & WAIGELT, 2001).

Desta forma, entende-se que o presente trabalho contribui com algumas respostas às agendas de pesquisa que indicaram a realização de estudos articulando os temas estratégia, processo decisório e decisor, tendo como foco um elemento subjetivo do processo decisório e o cenário brasileiro. Assim, colabora para uma melhor compreensão do processo decisório de gestores em situações estratégicas.

Acredita-se que a perspectiva da prática reflexiva auxilia para a redução da lacuna entre ação e reflexão na prática gerencial. Para os gestores, a prática reflexiva favorece o processo decisório eficaz, leva ao aumento do auto-conhecimento, favorece o processo de aprendizagem individual e organizacional e aprimora a visão global do gestor sobre a organização. Esse estudo também contribui para o mapeamento do cenário da área de RH no contexto brasileiro, apontando certa mudança na área, a qual passa a ter uma atuação mais estratégica.

Como sugestão para futuros trabalhos, recomenda-se o trabalho de articulação entre processo decisório estratégico e aprendizagem gerencial e organizacional sob a perspectiva da prática reflexiva. Por meio de métodos como pesquisa-ação e etnografia, o acompanhamento dos gestores e de suas equipes poderia favorecer a compreensão do processo e da relação entre reflexão, decisão, aprendizagem, características do decisor e influência da equipe, com a presença no pesquisador no presente da ação. A comparação do processo decisório estratégico de gestores da área de RH com gestores de outras áreas da organização poderia trazer indícios relevantes. A continuidade da investigação do uso da prática reflexiva em diferentes situações de decisão também se faz necessária para aprofundamento do tema. Por fim, sugere-se novas coletas de dados com maior investigação sobre as características pessoais do decisor para articulação de informações mais significativas.

REFERÊNCIAS

- ALLISON, G. T. **Essence of Decision – explaining the Cuban Missile Crisis**. Harper Collins Publishers, 1971.
- AMORIM, A.L.M; BULGACOV, S.; ABIB, G. Comunicação Organizacional e Processo Decisório: estudo de caso em uma cooperativa paranaense. **V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD-EnEO**. Belo Horizonte/MG, 2008.
- ANDRIOTTI, F.K.; FREITAS, H.; MARTENS, C.D.P. Proposição de um Protocolo para Estudo sobre Intuição e Processo de Tomada de Decisão. **III Encontro de Administração da Informação da Anpad – ENADI**. Porto Alegre/RS, 2011.
- ASHTON, C.; HAFFENDEN, M.; LAMBERT, A. The “fit for purpose” HR function - Corporate Research Forum. In: **Strategic HR Review**. v.04, Nov/Dec, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: **Journal of Management**, v. 17, n. 1, 1991.
- BARNEY, J.B.; WRIGHT, P.M. On Becoming a Strategic Partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. In: **Human Resource Management**, v.37, n.1, p.31-46, 1998.
- BECKER, B.; GERHART, B. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: progress and prospects. In: **The Academy of Management Journal**, v.39, n.4, p. 779-801, 1996.
- BELTON, V.; GOULD, H.T.; SCOTT, J.L. Developing the Reflective Practitioner – Designing an undergraduate class. In: **Interfaces**, v.36, n.2, Mar/Apr, 2006, p. 150-164.
- BORIN, P.C.; HANASHIRO, D.M.M. Implicações de Aprendizagem Organizacional no Processo de Tomada de Decisão Gerencial: uma investigação em pequenas empresas. In: **3ES**. 2005.
- BOSQUETTI, M.A.; ALBUQUERQUE, L.G. Gestão Estratégica de Pessoas: Visão do RH X Visão dos Clientes. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)**, 2005.
- BOWMAN, E. H.; SINGH, H.; THOMAS, H. The Domains of Strategic Management: History and evolution. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, D.F., 05 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 07/01/2013.

BRASIL. **Lei nº 7.783**. Brasília, D.F., 28 de junho de 1989. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7783.htm>. Acesso em: 07/01/2013.

BULGACOV, S. SOUZA, Q.R.; PROHMANN, J.I.; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração Estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

CESAR, A.M.R.V.C.; PAZ, G.; VIDAL, P.G.; JERONIMO, P.F.; CARNEIRO, R.B. Neuroaccounting: análise do processo de tomada de decisão relacionado a metas orçamentárias, tomando como base modelo da neurociência. **XXXIII Encontro da ANPAD-EnANPAD**. São Paulo, 2009.

CHAKRAVARTHY, B. S; DOZ, Y. Strategy Process Research: focusing in corporate self renewal. In: **Strategic Management Journal**, v. 13, 1992.

CHAKRAVARTHY, B.S.; WHITE, R. Strategy Process: forming, implementing and changing strategies. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. In: **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2002.

CHERMACK, T. J. Decision-Making Expertise at the Core of Human Resource Development. In: **Advances in Developing Human Resources**, v.5, n.4, p.365-377, 2003.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.

CLEMEN, R.T. **Making Hard Decisions: an introduction to decision analysis**. Duxbury, 1995.

CODA, R.; CESAR, A.M.R.; GARCIA, M.N. Um Novo RH? – Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)**, 2005.

COHEN, M.D.; MARCH, J.G.; OLSEN, J.F. A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: **Administrative Science Quarterly**, v.17, n.01, 1972, p.1-25.

CORSO, K.B.; ESTIVALETE, V.F.B.; LÖBLER, M.L. Estabelecendo Relações entre a Aprendizagem e o Processo Decisório: contribuições para a gestão do conhecimento em uma empresa de desenvolvimento de softwares. **XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, 2008, Brasília/DF.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DACORSO, A.L.R.; RUSSO, R.F.S.M.; SILVA, M.C.M.; ARAUJO, G.F. A Qualidade das Alternativas em Decisões Estratégicas: um estudo sobre criatividade e completude em decisões empresariais. In: **RAM - Revista de Administração da Mackenzie**, v.11, n.06, São Paulo/SP, nov/dez, 2010, p.55-80.

DAUDELIN, M. W. Learning from experience through reflection. **Organizational Dynamics**, v. 24, n.3, p. 36-49, Winter 1996.

DEWEY, J. **Como Pensamos**. 4 ed. São Paulo: Editora Nacional, 1979.

DEWEY, J. **How we Think**. New York. Dover Books, 1997.

DICIONÁRIO ON LINE DE PORTUGUÊS. **Significado de Perplexidade**. Disponível em < <http://www.dicio.com.br/perplexidade/>>. Acesso em 09/01/2013.

EISENHARDT, K.M. Estratégia como Tomada de Decisão Estratégica. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

EISENHARDT, K.M.; ZBARACKI, M.J. Strategic Decision Making. In: **Strategic Management Journal**. Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process, v.13, 1992, p. 17-37.

FISCHER, A.L.; ALBUQUERQUE, L. G. Tendências que Orientam as Decisões dos Formadores de Opinião em Gestão de Pessoas no Brasil. **EnANPAD**. 2001.

FISCHER, A.L.; ALBUQUERQUE, L. G. **Delphi – RH 2010: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras**. São Paulo: FEA/USP, 2004.

FISCHER, A.L.; ALBUQUERQUE, L. G. **Delphi – RH 2010: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras**. São Paulo: FEA/USP, 2011.

FLEURY, M.T.; FLEURY, A. Alinhando estratégia e competências. In: **Revista de Administração de Empresas-RAE**, v. 44, n.1, p. 44-57, 2004.

FORREST, M.E.S. Learning and Teaching in Action. In: **Health Information and Libraries Journal**, v. 25, p.229–232, 2008.

FRANZ, L. S.; KRAMER, M. W. The Dimensions of Decisions: A conceptual and empirical investigation. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. **Handbook of Decision Making**. John Wiley & Sons, 2010, p. 154-196.

GODOI, C.K. *et al.* **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, A.S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresa-RAE**, São Paulo, v.35, n.2, mar/abr, 1995, p.57-63.

GODOY, A.S. Refletindo sobre Critérios de Qualidade da Pesquisa Qualitativa. In: **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v.03, n.02, mai/ago, 2005.

GOSLING, J.; MINTZBERG, H. The five minds of a manager. In: **Harvard Business Review**, Boston, v. 81, n. 11, p. 54-64, 2003.

HAMBRICK, D.C.; MASON, P.A. Upper Echelons: the organization as a reflection of its top managers. In: **Academy of Management Review**, v.9, n.2; 193-206, 1984.

HAMBRICK, D.C. Upper Echelons Theory: an update. In: **Academy of Management Review**, v.32, n.2, 334-343, 2007.

HASTIE, R; DAWES, R.M. Thinking and Deciding. In: **Rational Choice in an Uncertain World**. SAGE, 2010.

HOLCOMB, T. R.; HOLMES JR., R. M.; CONNELLY, B. L. Making the Most of What You Have: Managerial ability as a source of resource value creation. In: **Strategic Management Journal**, v. 30, 2009, p. 457–485.

JACOBS, R.J. Strategic HR: put yourself to the test. In: **Strategic HR Review**. v. 4, Nov/Dec, 2004.

JEHN, K.A.; WEIGELT, K. Reflective Versus Expedient Decision Making: views from east and West. In: HOCK, S.J.; KUNREUTHER, H.C.; GUNTHER, R.E. **Wharton on Making Decisions**. Wiley e Book: New York, 2001.

KETCHEN, D. J.; THOMAS, J. B.; McDANIEL, R. R. Process, Content and Context: Synergistic effects on organizational performance. In: **Journal of Management**, v. 22, n. 2, 1996.

LACOMBE, B.M.B.; TONELLI, M.J. O Discurso e a Prática: O que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. In: **Revista de Administração Contemporânea-RAC**, v.5, n.2, maio/ago, 2001, p. 157-174.

LANGLEY, A. Process Thinking in Strategic Organization. In: **Strategic Organization**, v. 5, n. 3, 2007.

LANGLEY, A.; MINTZBERG, H.; PITCHER, P.; POSADA, E.; SAINT-MACARY, J. Opening Up Decision Making: the view from the black stool. In: **Organization Science**, v.06, n.03, May-June, 1995, p.260-279.

LAWLESS, A.; McQUE, L. Becoming a Community of Critically Reflective HR Practitioners - Challenges and opportunities within an MA partnership programme. In: **Journal of European Industrial Training**, v.32, n.5, 2008, p. 323-335.

LEITE, I.C.B.V. O Aprendizado da Função Gerencial por meio da Experiência. In: ANTONELLO, C.S.; GODOY, A.S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MACEDO, M.A.S.; ALYRIO, R.D.; ANDRADE, R.O.B. Análise do Comportamento Decisório: um estudo junto a acadêmicos de administração. In: **Revista de Ciências da Administração**, v.09, n.08, mai/ago, 2007.

MARIZ, L.A.; GOULART, S.; RÉGIS, H.P.; DOURADO, D. O Reinado dos Estudos de Caso na Teoria das Organizações: impressões e alternativas. In: **Cadernos EBAPE**. v.03, n.02, Rio de Janeiro, Julho, 2005.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia de Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009

MELO, M.C.O.L.; MAGESTE, G.S.; MENDES, E.L. Gerenciando Gerente: Reflexões e desafios para os profissionais de recursos humanos. In: **Revista Eletrônica de Administração-REAd**, Ed.51, v.12, n.3, mai-jun, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTGOMERY, C. A. Guest Editor's Introduction to the Special Issue on Research in the Content of Strategy. In: **Strategic Management Journal**, v. 9, Special Issue, 1988.

NAG, R.; HAMBRICK, D.C.; CHEN, M.J. What is Strategic Management Really? A consensus view on the essence of the field. In: **Strategic Management Journal**, v.28, 2007, p. 935-955.

NUTT, P. Making Decision-Making Research Matter: some issues and remedies. In: **Management Research Review**, v.34, n.01, 2010, p. 5-16.

NUTT, P.C. Building a Decision-Making Action Theory. In: NUTT, P.C.; WILSON, D.C. **Handbook of Decision Making**. United Kingdom: Wiley, 2010.

NUTT, P.C.; WILSON, D.C. Crucial Trends and Issues in Strategic Decision Making. In: NUTT, P.C.; WILSON, D.C. **Handbook of Decision Making**. United Kingdom: Wiley, 2010.

NUTT, P.C.; WILSON, D.C. Discussion and Implications: Toward creating a unified theory of decision making. In: NUTT, P.C.; WILSON, D.C. **Handbook of Decision Making**. United Kingdom: Wiley, 2010.

PAPADAKIS, V.; THANOS, I.; BARWISE, P. Research on Strategic Decisions: Taking stock and looking ahead. In: NUTT, P.C.; WILSON, D.C. **Handbook of Decision Making**. United Kingdom: Wiley, 2010.

PETTIGREW, A. The Character and Significance of Strategy Process Research. In: **Strategic Management Journal**, v. 13, 1992.

PONTES, D.S.; PAÑALOZA, V.; PASSOS, K.C.L.F. O Uso da Intuição e a Presença de Vieses Cognitivos na Tomada de Decisão: o caso dos gestores de micro e pequenas empresas do comércio varejista de Fortaleza/CE. **XXXIV Encontro da Anpad- EnANPAD**. Rio de Janeiro/RJ, 2010.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus: 1992.

PORTER, M. E. **Competição = On Competition**: Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro, 1999.

RAMOS-RODRIGUEZ, A.R.; RUIZ-NAVARRO, J. Changes in the Intellectual Structure of Strategic Management Research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. In: **Strategic Management Journal**, 25, 2004.

REIS, D.G. O Papel da Reflexão na Aprendizagem Gerencial. In: ANTONELLO, C.S.; GODOY, A.S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: Aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. In: **ALEA**, v.07, n.02, jul/dez, 2005, p. 305-322.

RODGERS, C. Defining Reflection: another look at John Dewey and reflective thinking. In: **Teachers College Record**, v. 104, n. 4, p. 842–866, 2002.

ROGLIO, K.D. **O Executivo Reflexivo: arquiteto e facilitador de novas configurações organizacionais**. Florianópolis, 2006. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

ROULEAU, L.; SÉGUIN, F. Strategy and Organization Theories: Common form of discourse. In: **Journal of Management Studies**, v.32, n.1, jan., 1995.

SANTOS, L.G.A.; ROSSONI, L. MACHADO-DA-SILVA, C.L. Condicionantes Estruturais dos relacionamentos Intraorganizacionais: uma análise da influência sobre relações de comunicação e decisão. In: **RAM – Revista de**

Administração da Mackenzie. v.12, n.01. São Paulo: jan/fev, 2011. P. 139-168.

SCHMIDT, M. R. You Know More Than You Can Say: In Memory of Donald A. Schön. In: **Public Administration Review**, v. 60, n. 3, 2000.

SCHÖN, D.A. **The Reflective Practitioner – How Professionals Think in Action.** New York: Basic Books, 1983.

SCHÖN, D.A. **Educando o Profissional Reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

SCHREIBER, D. Análise Compreensiva do Papel da Gestão no Processo Decisório de “Fazer ou Comprar?” em P&D. In: **XXV Simpósio de Gestão e Inovação Tecnológica.** 2008.

SEN, B.A. Reflective Writing: A management skill. In: **Library Management**, v. 31, n. 1/2, 2010, p. 79-93.

SILVA, A.B; LIMA, T.B.; SONAGLIO, A.L.B.; GODOI, C.K. Dimensões de um Sistema de Aprendizagem em Ação para o Ensino de Administração. In: **Administração: ensino e pesquisa**, v.13, n.01, Rio de Janeiro, p.09-41, jan/fev/mar, 2012.

SILVA, L.B.; SILVA, A.B. A Reflexão como Mediadora da Aprendizagem Gerencial em Organizações Não Governamentais. In: **RAM-Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 2, São Paulo, Mar/Abr., 2011.

SILVA, L.H.M.; ROGLIO, K.D.; SILVA, W.V. Competências Relevantes para a Efetividade do Processo Decisório em Defesa Aérea. In: **RAP – Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro/RJ, mar/abr, 2010.

SILVA, M.S.O. Racionalidade Substantiva no Processo Decisório: um estudo comparado de instituições de apoio à criança com câncer. **XXXIV Encontro da ANPAD – EnANPAD.** Rio de Janeiro/RJ, 2010.

SIMON, H. **Comportamento Administrativo.** 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SKORDOULIS, R; DAWSON, P. Reflective Decisions: the use of Socratic dialogue in managing organizational change. In: **Management Decision.** V.45, n.06, 2007.

SOBRAL, F.J.B.A. Relação Dinâmica entre Confiança, Competitividade e o Processo de Tomada de Decisão Ética em Negociação. In: **RAE – Revista de Administração Eletrônica.** v.09, n.02, jul/dez, 2010.

SOUZA-SILVA, J.C.; DAVEL, E. Da Ação à Colaboração Reflexiva em Comunidades de Prática. In: **RAE-Revista de Administração de Empresas,** Jul/Set, 2007, p. 53-65

STIVERS, C. The Reflective Practitioner. In: **Public Administration Review**, v.61, n.1, Jan/Feb, 2001.

SUBRAMONY, M. Why Organizations Adopt Some HRM Practices and Reject Others: An exploration of rationales. In: **Human Resource Management**, v.45, n.2, p.195-210, 2006.

TANURE, B., EVANS, P. e CANÇADO, V.L. As Quatro Faces de RH: Analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. In: **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.14, n.4, . 594-614, Jul/Ago, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D. BROCKBANK, W. **The HR Value Proposition**. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

VAN DE VEN, A. H. Suggestions for Studying Strategy Process: a research note. In: **Strategic Management Journal**, v. 13, 1992.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VICENTINI, M.S.; LÖBLER, M.L. Familiaridade e Discordância entre os Decisores: atenuadores do efeito do compartilhamento da informação na decisão em grupo. In: **III Encontro de Administração da Informação – EnADI**. Porto Alegre, 2011.

WALKER, D.H.T.; CICMIL, S.; THOMAS, J.; ANBARI, F. Collaborative Academic/Practitioner Research in Project Management - Theory and models. In: **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 1, n. 1, 2008, p. 17-32.

WHITTINGTON, R. Strategy as Practice. In: **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, 1996.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia?**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WHITTINGTON, R. Strategy After Modernism: Recovering practice. In: **European Management Review**, v. 1, 2004.

WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. In: **Organization Studies**, v. 27, 2006.

WOOD JR, T; TONELLI, M.J.; COOKE, B. Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). In: **Revista de Administração de Empresas-RAE**, São Paulo, v.51, n.3, maio/jun, 2011, p.232-243.

WRIGHT, P.M.; SNELL, S. Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. In: **Academy of Management Review**, v.23, n.4, p.756-772, 1998.

WRIGHT, P.M.; MCKINNON, P.; ANTOINE, R.L.; SARTAIN, E.L.; BOUDREAU, J.W.; PACE, D.A. The Evolving Chief Human Resource Officer Role. In: WRIGHT, P.M.; BOUDREAU, J.W.; PACE, D.A.; SARTAIN, E.L.; MCKINNON, P.; ANTOINE, R.L. (org.) **The Chief HR Officer: Defining the new role of human resource leaders**. San Francisco: NAHR, 2011.

WRIGHT, P.M.; STEWART, M. What Does Today's CHRO Look Like? In: WRIGHT, P.M.; BOUDREAU, J.W.; PACE, D.A.; SARTAIN, E.L.; MCKINNON, P.; ANTOINE, R.L. (org.) **The Chief HR Officer: Defining the new role of human resource leaders**. San Francisco: NAHR, 2011.

YIN, R.K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOMANS, L. Does Reflective Practice Have Relevance for Innovation in Public Relations? In: **Journal of Communication Management**, v.5, n.1, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

I. DECISÕES ESTRATÉGICAS

Informar ao entrevistado o conceito de Decisão Estratégica utilizado:

Escolhas acerca dos rumos que foram tomados ao longo do tempo, decisões que oferecem direcionamento e vantagem competitiva para a empresa, sendo base das estratégias eficazes. Decisões importantes, raras, tomadas pelos principais líderes de uma organização, que afetam fortemente o curso de ações e a sobrevivência da organização, que são complexas por envolverem várias pessoas, pela incerteza das conseqüências, pela existência de diferentes interesses entre os envolvidos e pela quantidade limitada de informações disponíveis para o decisor.

Com base na percepção do gestor, o mesmo deve identificar situações de decisão estratégica e relatar, podendo seguir o roteiro:

- a) Detalhe como foi a situação:
- b) Como você se viu diante da situação? O que pensou?
- c) Detalhe como a decisão ocorreu:
- d) Você utilizou de conhecimentos que já possuía para resolver a situação e tomar a decisão?
- e) Você considera que refletiu enquanto decidia? Ou a decisão aconteceu de forma automática?
- f) Houve reflexão posterior à decisão?
- g) Você considera que esteve em uma Situação de Perplexidade? *Momento em que acontece uma situação perplexa, difícil, embaraçosa ou confusa, aquela que apresenta um problema a ser resolvido, leva a um estado de dúvida e hesitação, fazendo surgir a reflexão?*

- h) No processo de decisão quais foram os principais fatores avaliados (ou analisados) como relevantes em termos de impacto para os stakeholders (a organização, o mercado, os empregados, a sociedade, os fornecedores, o meio ambiente...)
- i) No processo de decisão você consegue identificar e relatar situações nas quais foi necessário rever alguns referenciais (ou conceitos) que determinavam (ou influenciavam) as suas decisões e ações na organização?
- j) Quais valores pessoais seus você consegue identificar nesse processo de decisão? De que forma eles influenciaram esse processo de decisão?
- k) Como foi o processo de implantação da decisão?
- l) Quais foram os impactos dessa decisão para a organização?

II. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

- a) Nome:
- b) Idade:
- c) Estado Civil:

III. TRAJETÓRIA ACADÊMICA

- a) Formação Técnica:
- b) Graduação:
- c) Especializações:
- d) Pós-Graduações:
- e) Outros Cursos:

IV. TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

- a) Relato da trajetória profissional:
- b) Tempo de experiência profissional:
- c) Relato da trajetória na empresa atual:

- d) Cargo na empresa atual:
- e) Tempo de atuação na empresa atual:
- f) Caracterização da empresa atual (segmento, porte, histórico, número de empregados):
- g) Caracterização da área de Recursos Humanos (estrutura, número de empregados):