

**CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO - UNINOVE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O PAPEL DO RH SOB A PERCEPÇÃO DA ALTA DIREÇÃO E A DO  
GESTOR DE RH COMPARADO À PERSPECTIVA TEÓRICA ATUAL.**

**PAULO ANTÔNIO DE JESUS MAFFEI**

**SÃO PAULO**

**2005**

**PAULO ANTÔNIO DE JESUS MAFFEI**

**O PAPEL DO RH SOB A PERCEPÇÃO DA ALTA DIREÇÃO E A DO  
GESTOR DE RH COMPARADO À PERSPECTIVA TEÓRICA ATUAL.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas do Centro Universitário Nove de Julho - Uninove, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Héctor Rafael Lisondo, Dr. - Orientador

**SÃO PAULO**

**2005**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Maffei, Paulo Antônio de Jesus.

O papel do RH sob a percepção da alta direção e a do gestor de RH comparado à perspectiva teórica atual. / Paulo Antônio de Jesus Maffei. 2005. 167 f.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Nove de Julho - UNINOVE, 2004.

Orientador: Prof. Dr. Héctor Rafael Lisondo.

1. Administração. 2. Recursos humanos. 3. Estratégia.

CDU – 658

**O PAPEL DO RH SOB A PERCEPÇÃO DA ALTA DIREÇÃO E A DO  
GESTOR DE RH COMPARADO À PERSPECTIVA TEÓRICA ATUAL.**

Por

**PAULO ANTÔNIO DE JESUS MAFFEI**

Dissertação apresentada ao Centro  
Universitário Nove de Julho - Uninove,  
Programa de Pós-Graduação em Administração,  
para obtenção do grau de Mestre em  
Administração, pela Banca Examinadora,  
formada por:

---

Presidente: Prof. Héctor Rafael Lisondo, Dr. - Orientador, Uninove

---

Membro: Profa. Ana Carolina Spolidoro Queiroz, Dra., Uninove

---

Membro: Prof. Manoel Otelino da Cunha Peixoto, Dr., Univap

São Paulo, 29 de junho de 2005

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Héctor Rafael Lisondo, pela paciência e competência demonstradas durante todo este trabalho.

À uninove, especialmente na pessoa do Prof. Dr. Milton de Abreu Campanário, pela acolhida e apoio no início do mestrado.

À minha família, pelo incondicional apoio e paciência pelos meses de ausência de minha convivência em função deste importante trabalho na minha vida profissional e acadêmica.

À Sra. Lourdes Lenza, pela inestimável ajuda na revisão deste trabalho.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar, comparar e analisar as percepções de presidentes de empresas e gerentes de RH, sobre o papel da área de recursos humanos, em um grupo limitado de onze empresas nacionais e multinacionais, localizadas na capital do estado de São Paulo. Inicialmente, a partir da pesquisa bibliográfica de autores especializados na área de recursos humanos, construiu-se uma linha mestra teórico conceitual, identificando-se os três principais papéis de RH mencionados na bibliografia, que foram: o rh atuando como parceiro estratégico (pe), como área de apoio operacional (ao) e como agente de mudanças (am). Esta linha mestra foi utilizada como ponto de referência para as análises que se seguiram. Para a obtenção dos dados, criou-se um questionário com vinte e uma perguntas, enviadas aos onze presidentes das empresas consideradas na amostra e seus respectivos gerentes de rh, totalizando vinte e dois respondentes. Constatou-se, que existem diferenças importantes entre a perspectiva teórica sobre o papel do RH e a realidade encontrada nas onze empresas pesquisadas à partir da percepção dos presidentes e gerentes de RH. Os papéis, parceiro estratégico (pe) e agente de mudanças (am), mostraram-se com as maiores divergências de percepção entre os pesquisados, ou seja, os presidentes possuem uma percepção bem diferente a respeito dos seus RHs com relação aos papéis parceiro estratégico e agente de mudanças, quando comparada à de seus respectivos gerentes de RH. Por outro lado, identificou-se, também, que a maior convergência entre os dois grupos é com relação ao papel apoio operacional (ao), onde a diferença de pontuação foi bem menor. Estes resultados abriram espaço para recomendações, objetivando reduzir os *gaps* identificados entre os presidentes e gerentes de RH dessas onze empresas pesquisadas.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos, Papéis funcionais do RH, Estratégia de RH, RH agente de mudança.

## **A B S T R A C T**

The purpose of this study is to identify, compare and analyze the perceptions of Presidents of companies and HR Managers under the role of the Human Resources area, in a limited group of eleven national and multinational companies, located in the Capital of the State of São Paulo. Initially, starting from the bibliographic research of specialized authors in the Human Resources area, a theoretic, conceptual master line was drawn, identifying the three main HR roles mentioned in the bibliography, namely: the HR acting as Strategic Partner (SP), as Operational Support area (OS) and as Change Agent (CA). This master line was utilized as a reference point for the analyzes which followed. In order to obtain the data, a questionnaire was developed with twenty-one queries sent out to the eleven Presidents of Companies selected in the sample and to their respective HR Managers, summing up twenty-two respondents. It was found that there are important differences between the theoretical perspective concerning the HR role and the reality found in the eleven researched companies from the perception of their Presidents and HR Managers. The roles of Strategic Partner (SP) and Changing Agent (CA) showed the greatest divergences among the persons surveyed, this is, Presidents have quite a different perception concerning their HRs in relation to the Strategic Partner and Changing Agent roles, when compared to their respective Human Resources Managers. On the other hand, a larger convergence level was identified among the two groups in relation to the Operational Support role (OS), where the difference in punctuation marks was much smaller. These results opened space for recommendations, with the purpose of reducing the gaps identified among the Presidents and HR Managers of these eleven surveyed companies.

**Key words:** Human Resources, HR Functional Roles, HR Strategy, HR Change Agent.

## **SUMÁRIO**

1. CAPÍTULO 1 .....	1
1.1. Introdução .....	1
1.2. Problema da Pesquisa .....	2
1.3. Objetivos: geral e específico .....	3
1.3.1. Geral .....	3
1.3.2. Específico .....	3
1.4. Justificativa .....	3
1.5. Limitações deste estudo .....	6
1.6. Importância deste estudo .....	6
1.7. Estrutura do trabalho .....	7
2. CAPÍTULO 2 .....	8
2.1. Revisão Bibliográfica .....	8
2.2. Evolução da administração de Recursos Humanos, conceitos e perspectivas .....	8
2.3. A influência de importantes pensadores na administração de pessoas .....	10
2.4. R H - um breve histórico no Brasil .....	17
2.5. O profissional de RH no Brasil e a transformação em suas funções ao longo do tempo .....	24
2.6. Administração de RH na atualidade. Limites e características .....	25
2.6.1. O departamento de RH frente à sua própria identidade .....	26
2.6.2. O profissional de Recursos Humanos e seu posicionamento em relação às outras áreas da empresa .....	27



2.6.3. A percepção da cúpula da empresa em relação à importância do RH para os negócios .....	29
2.6.4. Vantagem competitiva e competitividade: conceitos importantes para Recursos Humanos .....	31
2.7. O RH e os seus desafios:.....	34
2.7.1. Segundo Ulrich (1998) .....	34
2.7.2. Segundo Dutra (2002) .....	40
2.7.3. Segundo Lucena (1999) .....	42
2.7.4. Segundo Chiavenato (2000) .....	43
2.7.5. Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001) .....	46
2.8. O RH e seus diferentes papéis na organização .....	49
2.8.1. A percepção de Ulrich (1998) .....	49
2.8.2. A percepção de Dutra (2002) .....	51
2.8.3. A percepção de Becker, Huselid e Ulrich (2001) .....	53
2.8.4. A percepção de Lucena (1999) .....	55
2.8.5. A percepção de Chiavenato (2000) .....	56
2.8.6. A percepção de Goulart (2002) .....	58
2.8.7. A percepção de Batitucci (2000) .....	59
2.8.8. A percepção de Marras (2000) .....	59
2.9. A Organização do futuro: perfil e exigências .....	60
2.9.1. A reinvenção empresarial como processo constante e os impactos para um RH renovado .....	63
2.10. Construindo um quadro teórico de referência. ....	67
 3. CAPÍTULO 3 .....	 70
3.1. Metodologia .....	70
3.2. Classificação e foco da pesquisa .....	71
3.3. Escopo da pesquisa .....	74
3.4. População e amostra .....	76
3.5. Coleta de dados .....	79

3.5.1. O questionário como instrumento - fundamentação e objetivos .....	80
3.5.2. Testes para validação do instrumento .....	85
3.5.3. Métodos de medição - Escalonamento Likert .....	86
3.5.4. Procedimento para coleta de dados .....	88
4. CAPÍTULO 4.....	90
4.1. Tabulação e interpretação dos dados - Introdução .....	90
4.2. Análise 1 .....	93
4.3. Análise 2.....	109
4.4. Análise 3.....	118
4.5. Análise 4.....	132
5. CAPÍTULO 5 .....	136
5.1.Conclusões e Recomendações – Introdução .....	136
5.2.Conclusões e recomendações sob a ótica do problema de pesquisa .....	137
5.3.Conclusões e recomendações sob a ótica dos objetivos geral e específico.....	137
5.4.Conclusões e recomendações sob a ótica das percepções sobre os papéis de RH .....	138
5.5.Conclusão e recomendação final .....	151
Referências Bibliográficas .....	153
Anexos .....	158
Anexo 1 - Questionário RH Presidente .....	158
Anexo 2 - Questionário RH Gerente .....	163

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1. Áreas de responsabilidade da função de pessoal no Brasil .....	19
Quadro 2. Evolução do foco das funções de pessoal no Brasil .....	20
Quadro 3. Pontos de convergência .....	48
Quadro 4. Os papéis do RH : Uma visão esquemática .....	69
Quadro 5. Escopo da Pesquisa .....	74
Quadro 6. Perfil das empresas .....	77
Quadro 7. O RH como parceiro estratégico .....	81
Quadro 8. O RH como apoio operacional .....	82
Quadro 9. O RH como agente de mudanças .....	84
Quadro 10. Testes para validação do instrumento .....	85
Quadro 11. Mensuração dos <i>Gaps</i> – Percepção geral .....	108
Quadro 12. <i>Gaps</i> – Parceiro Estratégico .....	127
Quadro 13. <i>Gaps</i> – Apoio Operacional .....	128
Quadro 14. <i>Gaps</i> – Agente de Mudanças .....	129
Quadro 15. Conclusões e recomendações sob três perspectivas .....	136
Quadro 16. Resumo geral dos <i>Gaps</i> – Total de pontos por bloco de perguntas .....	139
Quadro 17. Ciclo de perda progressiva para a organização .....	142
Quadro 18. Diferenças mais significativas	
- O RH como Parceiro Estratégico (PE) .....	143
Quadro 19. Diferença mais significativa	
- O RH como Apoio Operacional (AO) .....	146
Quadro 20. Diferenças mais significativas	
- O RH como Agente de Mudança (AM) .....	148

## **GRÁFICOS**

- Gráfico 1. Comparação percentual sobre a percepção dos Presidentes  
no atendimento dos três papéis de RH : (PE); (AO); (AM) ..... 110
- Gráfico 2. Comparação percentual sobre a percepção dos Gerentes  
no atendimento dos três papéis de RH: (PE); (AO); (AM) ..... 110
- Gráfico 3. Comparação percentual por empresa, das percepções dos  
11 Presidentes com referência ao desempenho do seu RH  
no papel de Parceiro Estratégico (PE) ..... 112
- Gráfico 4. Comparação percentual por empresa, das percepções dos  
11 Gerentes de RH com referência ao desempenho do  
próprio RH no papel de parceiro estratégico (PE) ..... 112
- Gráfico 5. Comparação percentual por empresa, das percepções dos  
11 Presidentes, com referência ao desempenho do seu  
RH no papel Apoio Operacional (AO) ..... 114
- Gráfico 6. Comparação percentual por empresa, dos 11 Gerentes de RH,  
com referência ao desempenho do próprio RH no papel  
de Apoio Operacional (AO) ..... 114
- Gráfico 7. Comparação percentual por empresa, dos 11 Presidentes com  
referência ao desempenho do seu RH, no papel de Agente de  
Mudança (AM) ..... 116
- Gráfico 8. Comparação percentual por empresa, dos 11 Gerentes de RH,  
com referência ao desempenho do próprio RH no papel de  
Agente de Mudança (AM) ..... 116

Gráfico 9. Comparação das diferenças (*Gaps*) entre as percepções dos Presidentes e dos Gerentes sobre os papéis de RH, quando comparados a uma pontuação máxima de 308 pontos ..... 130

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1. Matriz com todas as respostas da pesquisa .....	92
Tabela 2. Totalizador de pontos por empresa – Empresa A .....	95
Tabela 3. Totalizador de pontos por empresa – Empresa B .....	96
Tabela 4. Totalizador de pontos por empresa – Empresa C .....	97
Tabela 5. Totalizador de pontos por empresa – Empresa D .....	98
Tabela 6. Totalizador de pontos por empresa – Empresa E .....	99
Tabela 7. Totalizador de pontos por empresa – Empresa F .....	100
Tabela 8. Totalizador de pontos por empresa – Empresa G .....	101
Tabela 9. Totalizador de pontos por empresa – Empresa H .....	102
Tabela 10. Totalizador de pontos por empresa – Empresa I .....	103
Tabela 11. Totalizador de pontos por empresa – Empresa J .....	104
Tabela 12. Totalizador de pontos por empresa – Empresa K .....	105
Tabela 13. Resumo tabelas 2 a 12 – Todas as empresas .....	106
Tabela 14. Totalizador de pontos por pergunta e por grupo respondente - perguntas de 1 a 7. O RH como Parceiro Estratégico .....	119
Tabela 15. Totalizador de pontos por pergunta e por grupo respondente - perguntas de 8 a 14 .O RH como Apoio Operacional .....	121
Tabela 16. Totalizador de pontos por pergunta e por grupo respondente - perguntas de 15 a 21. O RH como Agente de Mudança .....	124
Tabela 17. Quadro resumo por bloco de perguntas .....	126
Tabela 18. Pontuação total obtida por empresa .....	133
Tabela 19. <i>Ranking</i> das empresas por pontos obtidos .....	134

# **CAPÍTULO 1**

## **1.1. Introdução**

O acelerado ritmo de transformação nas empresas exigido pela tecnologia, globalização, crescimento sustentável e demandas do consumidor coloca em pauta a competência da força de trabalho e as capacidades organizacionais. Nos últimos anos, diversas iniciativas se tornaram cruciais ao sucesso das empresas de uma maneira geral, como programas de melhoria de qualidade e reengenharia, entre outros. Paralelamente à crescente velocidade das mudanças nas organizações, estão as maneiras pelas quais as mesmas conseguem desenvolver suas capacidades e competências. Diante desse cenário, a gestão de pessoas apresenta-se como uma atividade cada vez mais crítica para a competitividade de qualquer organização. O Departamento de Recursos Humanos (RH) enfrenta desafios que passam desde mudanças em seu próprio planejamento e organização, à sua maneira de operar.

Ulrich, Losey e Lake (1997) ensinam que, atualmente, na maioria das organizações, a área de RH não está estruturada para atuar de maneira eficaz e eficiente.

Na virada do século, os processos e as pessoas ganham maior importância nas empresas, pois pode-se adquirir no mercado quase todos os tipos de máquinas e equipamentos que deixam de ser o único fator de competitividade e diferenciação, a ponto de Becker, Huselid, Ulrich (2001, p. 21) afirmarem que:

A empresa que perder todos os seus equipamentos, mas preservar as habilidades e conhecimentos da força de trabalho, retornará aos negócios com razoável rapidez. A empresa que perder sua força de trabalho, mas mantiver seus equipamentos, jamais se recuperará.

As pessoas poderão ser o grande diferencial competitivo das empresas.

Com a intensificação do processo de globalização, as organizações são exigidas para aumentarem sua capacidade de aprender, colaborar e administrar a diversidade, complexidade e ambigüidade (Ulrich, 1998).

Considerando esse cenário, onde os processos de gestão de pessoas se tornam cada vez mais decisivos afetando diretamente a capacidade competitiva de qualquer empresa, independente de seu tamanho ou atividade, observa-se, em algumas organizações, percepções não muito claras sobre o papel que a área de Recursos Humanos deveria exercer. Becker, Huselid, e Ulrich (2001) chamam a atenção para o fato de os profissionais de Recursos Humanos sendo cada vez mais desafiados a adotarem uma perspectiva mais estratégica quanto ao seu papel na organização, assim como os CEOs (*Chief Executive Officers*) estarem também sendo pressionados por mais resultados e por uma revisão na maneira de gerenciar o capital intelectual e humano de suas empresas.

Todo esse cenário induz ao raciocínio sobre a importância da análise dos diferentes papéis que a área de Recursos Humanos exerce sob a percepção do Presidente da empresa e sob a do gestor da própria área de RH, pessoas estas que podem exercer importante influência na competitividade de suas empresas.

## **1.2. Problema da pesquisa**

Este trabalho parte da premissa de que podem existir diferenças e concordâncias entre a percepção dos gestores da área de RH e a da alta direção das suas organizações com respeito aos papéis que a área de Recursos Humanos deva desempenhar quando referidas ao pensamento dos autores dessa área.



### **1.3. Objetivos: geral e específico**

#### **1.3.1. Geral**

Analisar o alinhamento das expectativas dos papéis de RH sob a ótica dos seus gestores e a da alta direção, identificando suas diferenças e/ou pontos de intersecção em um grupo limitado de onze empresas privadas, nacionais e multinacionais.

#### **1.3.2. Específico**

A partir da literatura científica de RH pesquisada e da construção de uma linha mestra teórico conceitual de referência, analisar a percepção da alta direção (Presidência) e a dos próprios gestores de RH sobre os papéis que essa área desempenha em suas empresas, identificando-se o alinhamento ou não, entre estas duas percepções, comparando-as com a linha mestra de referência teórico conceitual construída.

### **1.4. Justificativa**

Autores como Dutra (2002), Goulart (2002), Ulrich (1998), Chiavenato (2000), Lucena (1999), Batitucci (2000), Fleury et al. (2002), Aktouf (1996), Marras (2000), Souza (1999), Porter (1990) e Becker, Huselid e Ulrich (2001) afirmam a grande importância da área de Recursos Humanos para a competitividade das empresas e, paradoxalmente, reconhecem disfunções entre os papéis que o RH deveria exercer para dar uma contribuição mais efetiva no incremento da competitividade das empresas. A percepção do Gestor de RH pode não estar alinhada com a da alta Direção da empresa, criando, nesse caso, distorções operacionais e estratégicas.

Várias são as críticas desses autores, como por exemplo, Ulrich (1998), que afirma que os profissionais de RH precisam desenvolver suas capacidades. Não basta mais somente contratar, treinar ou premiar funcionários. Todas essas atividades precisam ser exercidas com o claro objetivo de desenvolver capacidades que ajudem a organização a competir melhor.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) mencionam que, normalmente, a equipe executiva é dotada de alto grau de percepção e até consenso quanto à estratégia financeira e mercadológica, bem como em relação às prioridades para a melhoria dos processos operacionais. Por outro lado, os autores destacam que os piores desempenhos são atribuídos à compreensão do desenvolvimento do capital humano.

O conceito sobre o assunto apresenta baixo consenso e pouca criatividade e não conta com nenhum referencial analítico. Ao longo dos últimos anos, raras foram as melhorias significativas na área de RH.

Lucena (1999) também critica a postura da administração ou a gestão de Recursos Humanos. A autora é incisiva quando diz que a área de RH nem sempre teve uma clareza e uma transparência a respeito de sua missão dentro das empresas e jamais conseguiu oferecer respostas consistentes e nunca conclusivas, sobre como dimensionar e equacionar a administração desses recursos. Cabe também questionar aqui, se a alta direção dessas empresas está efetivamente preparada para dar o direcionamento correto à área de RH.

Batitucci (2000) também reforça a falta de sintonia do RH com a empresa, quando menciona que a missão e os objetivos de RH necessariamente devem estar em sintonia com a missão da empresa, onde o modelo válido para as organizações é o mesmo que deve direcionar e balizar a função de Recursos Humanos. Segundo este autor, muitas áreas de RH, por entendimento e uma percepção distorcida da missão básica da empresa em que atuam, estruturam seus objetivos e planos de ação de modo desvinculado e não sistêmico, podendo, em casos

extremos, estar caminhando em sentido e direção opostos ao que está sendo trilhado pela empresa.

Dutra (2002) também deixa claro que as empresas, de uma forma geral, têm grande dificuldade em definir com clareza o que esperam das pessoas. Dificuldade ainda maior têm para definir os horizontes profissionais que podem oferecer.

Aktouf (1996) é taxativo quando afirma que alguns conceitos precisam mudar. O primeiro, é o inconveniente conceito de Recursos Humanos que considera o empregado como um objeto à espera de ser utilizado. A primeira tarefa do gestor do futuro será a de pôr fim a essa situação, dando um sentido ao trabalhador como sujeito, ator, presente e participante da vida da empresa.

Chiavenato (2000) encerra o rol de críticas ao RH mencionando que, em muitas empresas, este departamento é vislumbrado pelos demais executivos como uma área que não conseguiu crescer e que permanece ainda como mera prestadora de serviços burocráticos e rotineiros, tais como: elaboração mensal da folha de pagamento, programação de férias dos funcionários, execução de programas de treinamento. Segundo o autor, a postura do RH ainda é vista em algumas empresas como introvertida, utilizando uma linguagem própria que os demais executivos não conseguem entender.

Apesar de todos estes autores também destacarem a grande importância da área de RH sob o ponto de vista tático, operacional e estratégico dentro das organizações modernas, existem críticas com respeito à postura e aos papéis exercidos por essa área, além de uma forte sinalização sobre oscilações na sintonia entre o que se espera da área e o que realmente acontece no seu exercício diário.

Entende-se, portanto, ser importante verificar se existe um alinhamento ou não desses papéis sob a ótica do gestor de RH e a da alta direção (Presidência) nas empresas a serem analisadas, referindo estas duas percepções aos pensamentos dos autores pesquisados na área de Recursos Humanos, autores esses que serão abordados com mais detalhes ao longo do trabalho.

### **1.5. Limitações deste estudo**

O foco deste trabalho está na identificação e análise dos papéis da área de RH sob a percepção de dois públicos: a dos Gestores da área e a dos Presidentes.

Não será foco deste estudo avaliar como os funcionários das empresas analisadas percebem o RH em seu dia-a-dia.

Finalmente, as conclusões deste trabalho ficam restritas às próprias limitações de uma pesquisa envolvendo uma amostra de 11 empresas, que terão seus perfis detalhados no Capítulo de Metodologia.

### **1.6. Importância deste estudo**

Este estudo tem dois aspectos que podem contribuir positivamente para a continuidade e aprofundamento das pesquisas na área de Recursos Humanos. O primeiro, é a construção de um referencial teórico conceitual, o qual denominamos, neste trabalho, de “Referencial Teórico” (Linha Mestra), onde estão identificados os pontos de intersecção de doze autores com relação aos papéis que o RH exerce no dia-a-dia empresarial. Esta “Linha Mestra” poderá ser o ponto de partida para futuros estudos e análises. O segundo aspecto, é a identificação das diferenças (*gaps*) entre a percepção dos Presidentes dessas empresas e a dos gestores de RH sobre os papéis dessa área, situação essa que pode contribuir para a construção de planos e ações futuros objetivando maior sinergia entre esses dois públicos.

## **1.7. Estrutura do trabalho**

Este trabalho será desenvolvido em 5 capítulos, assim distribuídos:

O Capítulo inicial é composto por uma introdução geral à presente pesquisa; o problema de pesquisa; o objetivo geral e específico; justificativa; limitações e importância deste estudo e a estrutura do trabalho em si.

O Capítulo 2 apresenta a revisão bibliográfica deste trabalho. Inicia-se com a análise sobre a evolução da administração de RH ao longo do tempo e a participação de influentes pensadores nessa área, seguindo com um histórico dessa evolução no Brasil. Após esta análise no tempo, o departamento de RH é analisado sob várias óticas, comentando-se os vários desafios e papéis do RH sob a perspectiva dos autores pesquisados, assim como o processo de reinvenção e seus impactos para um RH renovado, terminando o capítulo com um quadro teórico de referência que será a linha mestra da pesquisa.

O Capítulo 3 irá abordar a metodologia utilizada, especificando o escopo desta pesquisa, população, amostra e o processo de coleta de dados.

O Capítulo 4 irá focar a tabulação dos dados, a análise e as interpretações dos dados da pesquisa.

O Capítulo 5 apresentará as conclusões e recomendações sobre este estudo.

## **CAPÍTULO 2**

### **2.1. Revisão Bibliográfica**

Neste capítulo, são abordados os aspectos que compõem a revisão bibliográfica deste trabalho. Inicia-se com uma análise sobre a evolução da administração de RH ao longo do tempo e a participação de influentes pensadores nessa área, seguindo com um histórico dessa evolução no Brasil.

Após esta análise no tempo, o departamento de RH é analisado sob várias óticas, sendo elas: o departamento de RH frente à sua própria identidade, o profissional de Recursos Humanos e seu posicionamento frente às outras áreas da empresa, a percepção da cúpula da empresa em relação à importância do RH e a importância dos conceitos de competitividade e vantagem competitiva para o RH. Na continuação, comenta-se os vários desafios e papéis do RH sob a ótica dos autores pesquisados, assim como o processo de reinvenção e seus impactos para um RH renovado.

Finalmente, o resultado desta revisão conceitual produz um quadro teórico de referência que será a linha mestra da pesquisa.

### **2.2 Evolução da administração de Recursos Humanos, conceitos e perspectivas**

A administração é o conjunto de conhecimentos que fornece ao Gerente instrumentos para desempenhar sua função na organização (Goulart, 2002). Esses instrumentos surgiram logo após a Revolução Industrial, construídos pela reunião dos conhecimentos oriundos das ciências que se desenvolveram no fim do século XVIII e início do século XIX: Biologia, Psicologia, Sociologia e Estatística.

A origem da administração está vinculada à forma de produção, organização do trabalho e ideologia do capitalismo. Sua adoção pelas organizações é associada a um certo nível de desenvolvimento econômico e industrial, situado mais precisamente por ocasião da II Revolução Industrial (Goulart, 2002).

Goulart (2002) argumenta que a necessidade de tornar as pessoas mais produtivas, oferecendo o melhor de si para o rendimento do trabalho, levou as organizações a investirem em uma área técnico-científica, usualmente denominada de Administração de Recursos Humanos (ARH), que é considerada um ramo da ciência da administração. A ARH constitui, portanto, uma tecnologia de gerenciamento que visa auxiliar ao Gerente a garantir a produtividade e o lucro mediante a integração do trabalhador no contexto da organização. Tratando-se de um corpo de conhecimentos que resulta da aplicação da pesquisa produzida em várias ciências sociais e humanas, a ARH está constantemente buscando oferecer referências ao mercado e, por isso, são freqüentes as alterações em sua configuração.

A partir do fim da década de 90, mudanças ocorridas nas relações entre capital e trabalho têm determinado algumas modificações na maneira de se efetivar as ações da ARH, em razão da chamada Era do Conhecimento e do destaque dado ao elemento humano pelos empresários.

Por outro lado, Batitucci (2000) e Aktouf (1996) acham inadequado o uso do termo “Recursos Humanos”.

Batitucci (2000) argumenta que o termo “Recursos Humanos” é bastante impróprio e inadequado para designar pessoas. Recursos Humanos dizem respeito a insumos e condicionantes materiais, tecnológicos e inertes, que devem ser organizados, trabalhados e otimizados pelo homem para produzir resultados em direção aos objetivos fixados. Portanto, o homem não é recurso: ele é o próprio agente, com vida e movimento intrínsecos, que irá dominar e utilizar justamente esses mesmos recursos disponíveis. Segundo este autor, o homem não pode ser otimizado, como se fosse máquina ou equipamento: ele pode sim, ser

“oportunizado”, isto é, pode ser colocado diante de oportunidades e alternativas múltiplas de crescimento e de desenvolvimento em direção à felicidade.

Aktouf (1996) argumenta sobre a necessidade de romper muitos conceitos do passado. Segundo ele, o primeiro é o de transformar os trabalhadores em verdadeiros parceiros, deixando de considerá-los apenas como “recursos” ou “máquinas” de produção. Essa condição de funcionário parceiro, de agora em diante, irá retomar a produtividade e o bom desempenho, e influenciar o futuro e a própria sobrevivência das empresas.

Dutra (2002) também concorda com os dois autores acima a respeito da inadequação do termo “Recursos Humanos”. Segundo ele, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como insumo, ou seja, como recurso a ser administrado. Apesar das transformações na organização da produção, o autor comenta que os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas, mas, em contraponto, as empresas vêm sofrendo grande pressão do ambiente externo, o que as força a uma revisão na forma de gerir pessoas, conclui o autor.

Se existem críticas ao uso do termo “Recursos Humanos”, observamos que um fator é inquestionável: a crescente importância do elemento humano nas organizações e sua gestão.

### **2.3. A influência de importantes pensadores na administração de pessoas**

Segundo Goulart (2002), nos países mais desenvolvidos do mundo, as primeiras unidades empresariais surgiram no século XVIII, quando o artesão realizava todas as atividades, auxiliado por seus oficiais. Com a Revolução Industrial e o desenvolvimento dos transportes e das comunicações, as empresas passaram a ter um incremento exponencial e, para que o trabalho não perdesse sua estruturação formal, os princípios cartesianos de organização que compunham o instrumental da gerência passaram a ser amplamente utilizados.



Assim, segundo Goulart (2002), há aproximadamente um século, empresas da Europa e América do Norte utilizavam organogramas, descrições de funções e manual de procedimentos, e passaram a ser subdivididas em unidades cada vez menores – departamentos, divisões e setores, os quais utilizavam os princípios de Administração para garantir seu funcionamento. À medida que as organizações cresciam e se multiplicavam, passaram a necessitar de uma complexidade maior de recursos destinados à sobrevivência e crescimento e, por isso, essas organizações foram incorporando novas tecnologias, de acordo com esta autora.

Do término do século XIX e até 1930, vivenciou-se a era da produção em massa, na qual o foco da atividade industrial esteve concentrado na elaboração e produção em grande quantidade. Isso diminuía o custo unitário graças a um modelo de organização do trabalho que estabelecia a divisão das tarefas e buscava obter a produtividade máxima de cada funcionário. A preocupação com o empregado restringia-se a garantir que ele estivesse oferecendo o máximo de trabalho.

Goulart (2002) continua comentando que as contribuições de Frederick Taylor, Henri Fayol e Henry Ford, iniciadas ainda no fim do século XIX ao sistema gerencial moderno, consolidaram-se nas primeiras décadas do século XX. Taylor era um engenheiro de formação norte-americana, cuja primeira atividade profissional fora a de mestre em uma fábrica desde 1884. Deteve-se em observar os trabalhadores em busca de aumento de eficiência. Fayol, engenheiro de formação francesa, teve experiência como administrador de cúpula, e sua maior contribuição foi a divisão das funções de administrador em planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar.

Goulart (2002) e Chiavenato (2000) mencionam outra influência importante para a administração de pessoas. Foi a pesquisa na fábrica de Hawthorne que pertencia à empresa Western Electric (hoje General Electric), sobre a correlação entre nível de iluminação e produtividade, estudo esse realizado entre 1927 e 1932. Elton Mayo comandava uma equipe composta por Fritz Roethlisberger e William Dickson que chegou a resultados interessantes que podem ter influenciado os conceitos da época.

Os pesquisadores puderam concluir que períodos de descanso, alimentação e redução de jornada conduzem a uma maior produtividade das pessoas. Porém, a conclusão mais importante foi o fato de Mayo e sua equipe perceberem que os empregados ficavam mais satisfeitos e trabalhavam muito mais arduamente porque os pesquisadores davam atenção a eles, fazendo-os se sentirem mais valiosos e importantes no seu trabalho.

Marras (2000) também concorda que a administração de Recursos Humanos pode ser considerada uma tecnologia de gerenciamento, uma especialidade que decorre do crescimento das organizações e da complexidade das tarefas organizacionais, cabendo-lhe tratar do adequado aprovisionamento da aplicação, da manutenção e do desenvolvimento das pessoas nas organizações.

A partir das leituras dos autores mencionados, nota-se que a origem da administração de Recursos Humanos vem evoluindo passo a passo desde o final do século XIX e está intimamente ligada à própria evolução do sistema industrial, dos sistemas de produção e do surgimento da Administração Científica.

Nas décadas seguintes, 1940 e 1950, as empresas, de um modo geral, utilizavam o organograma tradicional, ou seja, dividido por departamentos e funções. O organograma padrão remonta ao passado, tendo sido adaptado do exército prussiano e introduzido nas práticas empresariais norte-americanas delineando os primeiros formatos de uma base gerencial futura, onde a figura do “Gerente” aparece respondendo pelos resultados. A partir de 1950, a gerência por resultados foi sintetizada na gerência por objetivos e na avaliação de desempenho. (Marras, 2000)

Dando continuidade à revisão teórico-conceitual, chegamos ao final da segunda guerra mundial.

Segundo Scholtes (1999), o Japão encontrava-se destruído, possuindo, porém, o seu mais importante recurso, o elemento humano. Foi exatamente diante desse quadro que W. Edwards Deming foi convocado para integrar uma equipe que trabalhava para o então General MacArthur, administrador do Japão ocupado, em um projeto de melhoria da qualidade dos rádios japoneses, pois, sem esses rádios, a comunicação em massa com o povo japonês estaria comprometida.

Após suas 27 viagens ao Japão, no dia 13 de julho de 1950, Deming transmite sua filosofia gerencial a um grupo de importantes empresários japoneses, apoiada em 6 pontos principais:

- O mercado é agora global;
- O cliente é o que há de mais importante;
- A qualidade é determinada pelos Gerentes;
- A produção é um sistema;
- A reação é em cadeia;
- O Japão deve se ver como sistema.

Scholtes (1999) menciona que o *U.S News and World report* ano de 1991 incluiu Deming em uma relação de pensadores revolucionários eternizados na humanidade através de seus pensamentos, dentre eles, São Paulo (Cristandade não é apenas para judeus); Copérnico (a terra não é o centro do universo); Darwin (não fomos especialmente criados, somos apenas, a mais avançada das formas de vida) e Freud (há muito em nós que não compreendemos e não podemos controlar ou prever). A contribuição de Deming, segundo este jornal, seria: Tudo é um sistema e somos parte dele.

Sob o ponto de vista de Recursos Humanos, Dutra (2002) menciona que a *abordagem sistêmica* procura entender a gestão de pessoas com base na interação entre seus subsistemas e, desses, com toda a organização, com o ambiente externo e com as pessoas. Segundo este autor, a gestão de pessoas não pode ser vista como um processo independente, e sim integrado ao todo da organização a que pertença de forma interdependente. Percebe-se com esta abordagem, a provável influência do pensamento sistêmico de Deming também no processo de gestão de pessoas.

Batitucci (2000) concorda com Dutra (2002) quando menciona que a função de Recursos Humanos deve ser estruturada sob uma percepção sistêmica, mais ampla e interdependente, onde cada uma de suas partes específicas esteja integrada com as outras áreas da empresa. Segundo este mesmo autor, nesse modelo sistêmico interdependente, Recursos Humanos conseguirá contribuir positivamente quando souber incorporar o processo de retroalimentação (*feedback*) com as outras áreas da empresa como um caminho eficaz de planejamento e ação. O isolamento é inaceitável, segundo o autor, na dinâmica organizacional de hoje.

Outro ponto importante levantado por Scholtes (1999), é com relação ao trabalho em equipe (*teamwork*). Quando se trabalha em equipe e com harmonia, realizando um trabalho vantajoso tanto para a empresa como para o funcionário, cria-se ao mesmo tempo um local de trabalho produtivo e motivador. Trabalho em equipe remete à liderança, e este mesmo autor também ressalta as seis competências de liderança ensinadas por Deming, a saber:

- Capacidade de pensar sistematicamente e saber como liderar sistemas;
- Capacidade de compreender a variabilidade do trabalho em termos de planejamento e solução de problema;
- Compreensão de como aprendemos e de como liderar a verdadeira aprendizagem;
- Compreensão das pessoas do porquê de seus comportamentos e reações;
- Compreensão da interdependência e da interação entre sistemas;
- Dotar a organização de direcionamento e foco.

Observa-se que, nesse caso, Deming remete o termo “competência do líder” à capacidade de realizar algo que faça a diferença na organização.

Na percepção de alguns autores da área de RH, o conceito de competência é abordado não somente focando o líder, mas também abrangendo outros fatores. Dutra (2002) menciona a evolução do conceito dentro das empresas ao longo do tempo. Segundo o autor, competência significa o conjunto de qualificações que a pessoa possui para executar um trabalho com nível superior de *performance*.

Segundo Fleury et al. (2002), o conceito de competência vai além do de qualificação pelos requisitos associados à posição ou ao cargo, ou pela bagagem de conhecimento da pessoa. Segundo a autora, este conceito refere-se à capacidade da pessoa tomar iniciativas ir além das atividades prescritas, sendo capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecida por isso.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) definem competência como sendo as características de um indivíduo, em termos de conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidade, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho. Estes autores informam também, que muitas organizações tentam identificar competências críticas de RH, perguntando aos gerentes de linha o que eles esperam do RH. O risco nesse método é que nem sempre esses gerentes o sabem com precisão, podendo conduzir a resultados distorcidos.

Outro aspecto abordado por Deming na relação de competências da liderança é o da aprendizagem contínua. Sob o ponto de vista de Recursos Humanos, Dutra (2002) aborda o processo da aprendizagem organizacional e das pessoas como um dos pilares de uma gestão renovada. Segundo o autor, a criação de uma cultura e aprendizagem nas organizações é fundamental para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico. Ele continua ensinando que as culturas organizacionais centradas no comprometimento mútuo, entre pessoas e organização,

na gestão participativa e na busca da renovação contínua terão mais chances de sucesso.

Marras (2000) aborda o aprendizado contínuo, focando o processo de aprendizado organizacional como uma ferramenta importante dentro da administração estratégica de RH. O autor posiciona a aprendizagem organizacional como sendo o aprimoramento de questões que dizem respeito à vida da própria empresa, sua composição, estrutura, desenvolvimento, seus pontos fracos e fortes, seu presente e seu futuro.

Ulrich (1998) aborda o processo de aprendizado contínuo como sendo o gerenciamento do capital intelectual, ou seja, na dinâmica atual dos negócios o RH necessita desenvolver métodos de administração do conhecimento gerados dentro das organizações, retendo talentos e divulgando idéias dentro da própria empresa.

Observa-se na literatura de RH pesquisada, uma possível sinalização indicando que os conceitos de Deming podem ter influenciado de maneira direta ou indireta, idéias na área de Recursos Humanos, quando são identificados pontos de intersecção como: visão sistêmica, aprendizagem contínua e competência, trabalho em equipe, conceitos considerados de grande importância na gestão de pessoas, segundo os autores pesquisados.

Outro ponto que se observa, é uma contínua mudança nos modelos do pensamento gerencial com relação às pessoas nas décadas posteriores a Deming. Dutra (2002) ensina que podem ser identificadas três fases: a operacional, até a década de 1960, fase essa onde a gestão de pessoas preocupa-se basicamente com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, etc.; a gerencial, de 1960 a 1990, em que a gestão de pessoas passa a interferir nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional, e a fase estratégica, a partir dos anos 90 até o momento, onde a gestão de pessoas começa a assumir um papel estratégico na cultura organizacional e na geração de valor para a empresa.

## **2.4. Recursos Humanos – Um breve histórico no Brasil**

A história da Administração de Recursos Humanos no Brasil pode ser dividida em dois grandes períodos: o anterior e o posterior à década de 80. Esta década foi tomada como ponto de referência, porque nela ocorreram mudanças consideráveis no processo de gestão dos Recursos Humanos.

Dutra (2002) comenta que, até 1930, observamos uma atividade industrial incipiente, resultado do esgotamento do modelo exportador do café, que transferiu parte dos recursos excedentes desse setor para a atividade industrial. Os núcleos de trabalhadores mais organizados neste período são o ferroviário e o portuário, por conta do modelo exportador. Tivemos também nesta época a presença do setor têxtil.

Assim, a atuação do Estado nas relações de trabalho se fez sentir através da criação do Ministério do Trabalho. Nesse sentido, Rodrigues (1996) afirma que:

No caso brasileiro, para que se possa compreender toda a significação da intervenção do Estado na “questão operária”, faz-se mister atentar para o fato de que o poder executivo, no período do Estado Novo, não se limitou a estabelecer os limites “toleráveis” das reivindicações e participação do proletariado, mas chamou a si a própria organização dos sindicatos: ditou os critérios associativos segundo os quais deveriam ser formados, estabeleceu suas estruturas, traçou os limites de suas ações e objetivos, garantiu sua subsistência através do imposto sindical (Rodrigues, 1996, p. 114).

Considera-se que, antes da década de 30, as relações de trabalho no Brasil eram regidas por acordos particulares entre patrões e empregados. Com o surgimento da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a gestão dessas relações transferiu-se para outro eixo institucional, no qual os patrões não conseguiam mais coordenar os desdobramentos legais que balizavam as relações de trabalho.

Diante do impacto da legislação trabalhista, as empresas criaram a Seção de Pessoal. Para dirigi-la, surgiu o primeiro profissional de Recursos Humanos responsável pelas questões legais, representado pela figura do advogado, que se tornou um especialista em Direito do Trabalho, capaz, conseqüentemente, de entender e implementar as leis.

Em algumas empresas, o advogado foi substituído pelo contador. Introduzia-se, assim, no eixo patrão-empregado, uma terceira dimensão para as relações entre Capital e Trabalho. É importante observar que estes profissionais administravam a burocracia, e não pessoas, tendo por base todo um contexto burocrático focado na carteira profissional, na ficha de empregado, no atestado de saúde, nos apontamentos de horas, entre outros. A função desse novo profissional é a busca da obediência por parte dos empregados, em que “ordens se cumprem e não se discutem” (Rodrigues, 1996).

A função ligada a “pessoal” passa a chamar-se, nos Estados Unidos, como *personnel manager* (Gerente de Pessoal); na Itália, *dirigente del personale*; no Brasil, adotou-se a tradução do inglês “Gerente de Pessoal”.

Segundo Marras (2000), foi somente na década de 50 que apareceu a denominação que ligava essa área à de Ciências Humanas. Exatamente na mesma época em que a escola de relações humanas estava no auge.

Segundo este autor, resolveu-se que seria muito apropriado denominar essa função de “Gerente de Relações Humanas” ou “Gerente de Recursos Humanos” (GRH), tradução literal do inglês *human resource manager*, já utilizada nos Estados Unidos.

Nos anos 60 criou-se, paralelamente ao GRH, o Gerente de Relações Industriais (GRI) – *industrial relation manager* para distinguir o Gerente que cuidava de aspectos puramente administrativos (GRI) daquele que seria o especialista sobre questões humanas (GRH).



O Quadro 1 fornece uma percepção no tempo sobre a evolução da função ligada à administração de pessoal, sempre em nível tático-operacional.

**QUADRO 1: Áreas de Responsabilidade da Função de Pessoal no Brasil**

<b>Chefe de Pessoal Até 1950</b>	<b>Gerente de Pessoal de 1950 a 1970</b>	<b>Gerente de RH de 1970 a 1999</b>
Controle de Frequência	Controle de Frequência	Controle de Frequência
Faltas no trabalho	Faltas no trabalho	Faltas no trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissões e Demissões	Admissões e Demissões	Admissões e Demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
Serviços Gerais	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Higiene	Medicina e Higiene
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso Trabalhista	Contencioso Trabalhista
	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e Seleção	Recrutamento e Seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de Desempenho
		Qualidade de Vida
		Desenvolv. Gerencial
		Relações Trabalhistas
		Sindicalismo
		Desenvolv. Organizacional
		Estrutura Organizacional

Fonte: Adaptado de Marras, 2000 p. 25

O quadro acima demonstra uma crescente responsabilidade da área de RH em função da própria complexidade do ambiente vivido pelas empresas.

**QUADRO 2: Evolução do Foco das Funções de Pessoal no Brasil**

<b>FUNÇÃO</b> <b>Até 1950</b>	<b>Chefe de Pessoal</b> <b>até 1950</b>	<b>Gerente de Pessoal</b> <b>de 1950 a 1970</b>	<b>Gerente de</b> <b>RH</b> <b>de 1970 a 1999</b>
Controle de frequência	Cartão ponto. Reportar à chefia	Cartão de ponto, livro de Ponto	Motivos das faltas, Causas.
Faltas no trabalho	Caráter punitivo, Descontos (\$) etc.	Advertência, Apontamento, Reporte	Verifica o motivo da faltas, trabalha junto às Gerencias, Diretoria. Analisa índices.
Pagamentos	Horas trabalhadas	Cargos e função, Nível no organograma	Remuneração variável, EVA, Objetivos Alcançados, Metas de vendas, etc.
Admissões e Demissões	Pela capacidade de fazer o que é pedido.	Pelo perfil traçado pela chefia imediata.	Pela necessidade da área contratante e sintonizando com a cultura organizacional.
Cumprimento da CLT	Cumprindo a Lei .	Cumprindo a lei em caso de multinacionais.	Cumpre a lei, negociando em alguns casos melhores condições para reter talentos
Serviços Gerais	Serviços básicos, <i>Headcount</i> da empresa	Serviços básicos ainda com <i>headcount</i>	Gerenciamento de empresas terceirizadas.
Medicina e Higiene	****	Exames médicos admissão e demissão	Medicina preventiva, <i>check up</i> , Qualidade de vida.
Segurança Industrial	****	Segurança patrimonial e dos executivos	Segurança preventiva, pessoas chaves a não chaves.

Adaptado:Marras,2000,p.25

<b>FUNÇÃO</b> <b>Até 1950</b>	<b>Chefe de</b> <b>Pessoal</b> <b>até 1950</b>	<b>Gerente de</b> <b>Pessoal</b> <b>de 1950 a 1970</b>	<b>Gerente de</b> <b>RH</b> <b>de 1970 a 1999</b>
Contencioso Trabalhista	****	Defesa de interesses da empresa	Negociação antes da ação. Papel mediador quando possível
Cargos e salários	****	Administração dos <i>Jobs descriptions</i> , níveis e faixas	Sintonia de cargos e salários com os processos. Programas de retenção de talentos.
Benefícios	****	Inerentes ao cargo e ao mercado.	Estudo mais aprofundado de como reter e atrair talentos
Recrutamento e Seleção	****	Conforme necessidade da área.	Perfil psicológico, preocupação com a cultura da empresa
Treinamento	****	Focando a tarefa	Focando o desenvolvimento do potencial
Avaliação de Desempenho	****	Focado na tarefa	Focado nas atividades e ações que agregam valor à empresa.
Qualidade de Vida	****	****	Sintonizada com o desempenho
Desenvolvimen to Gerencial	****	****	Foco no longo prazo e nas competências necessárias
Relações Trabalhistas	****	****	Negociação, foco no diálogo mais aberto.
Sindicalismo	****	****	Foco na negociação
Desenvolvi- mento Organizacional	****	****	Procurando sua identidade e espaço dentro da estrutura
Estrutura Organizacional			Procurando estar mais perto dos centros de poder

Adaptado de Marras (2000, p.25)

O quadro acima demonstra algumas alterações ocorridas no foco de cada função dentro da área de pessoal ao longo do tempo. As modificações demonstradas podem estar sinalizando uma tendência a uma maior complexidade em termos da função propriamente dita, haja vista o aumento da abrangência das responsabilidades em cada uma.

Tosi (1997) nos mostra uma outra perspectiva dessa evolução, destacando no Brasil cinco fases no enriquecimento do perfil profissional de RH e suas respectivas épocas, conforme segue:

**a) Fase contábil – antes de 1930**

Pioneira da “gestão de pessoal”, esta fase caracterizava-se pela preocupação existente com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil: comparava-se a mão-de-obra e, portanto, as entradas e saídas provenientes desta conta deveriam ser registradas contabilmente.

**b) Fase legal – de 1930 a 1950**

Registra o aparecimento da função de Chefe de Pessoal, profissional cuja preocupação estava concentrada no acompanhamento e na manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista. Nessa época, segundo Tosi (1997), o poder, até então unicamente centrado na figura dos feitores (Chefes de Produção) sobre os empregados, passou para as mãos do Chefe de Pessoal, pelo domínio exercido sobre as regras e normas jurídicas impostas pela CLT.

**c) Fase tecnicista – de 1950 a 1965**

Foi a que implantou no Brasil o modelo norte-americano de gestão de pessoal e promoveu a função de RH ao *status* de gerência. Foi nessa época que o Presidente Juscelino Kubitschek implantou a indústria automobilística no Brasil, momento em que aparece a figura do Gerente de Relações Industriais (GRI). Segundo a autora, algumas modificações tiveram de ser realizadas devido às características locais do gerenciamento e da cultura organizacional ainda em fase inicial de formação. Mas já era um avanço. Foi então que a área de RH passou a operacionalizar serviços como os de

treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho e benefícios.

**d) Fase administrativa ou sindicalista – de 1965 a 1985**

Segundo Tosi (1997), criou-se um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, na medida em que é berço de uma verdadeira revolução nas relações que, movida pelas bases trabalhadoras, implantou o movimento sindical denominado “novo sindicalismo”. Nessa fase, registrou-se nova mudança – significativa – na denominação e na responsabilidade do até aqui Gerente de Relações Industriais ou Gerente de Pessoal. O cargo passou a se chamar Gerente de Recursos Humanos. Pretendia-se com essa mudança, transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordens humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (com os sindicatos, sociedade, etc.).

**e) Fase estratégica – de 1985 à atualidade**

Foi demarcada operacionalmente, segundo Albuquerque (1998), pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico central das organizações, assim como pela implantação dos programas de qualidade. Foi nesta fase que se registraram as primeiras preocupações de longo prazo, por parte da alta direção das empresas no Brasil, com seus trabalhadores.

Nos dias atuais, a produção científica na área de RH adquire uma importância muito grande através de diversas publicações, tais como: *Personnel Administration*, *Personnel Psychology*, *Personnel Administrator*, *Personnel Journal*, *Management of Personnel Quarterly* etc.

Pela análise dos autores acima, o paradigma sobre Recursos Humanos foi evoluindo, nem sempre sendo acompanhado pela transformação da gestão de pessoas no dia-a-dia das empresas.

## **2.5. O profissional de RH no Brasil e a transformação em suas funções ao longo do tempo**

Dentre a bibliografia pesquisada, encontrou-se em Marras (2000) uma interessante abordagem a respeito do profissional de RH e a evolução de seu perfil até os dias de hoje, a qual será comentada a seguir.

O autor inicia descrevendo as diferentes mudanças no conjunto de responsabilidades inerentes à função de pessoal, onde o ocupante dessa posição também sofreu uma evolução natural no desenvolvimento de seu perfil pessoal e cultural. Foi na fase legalista, na década de 30, que o cargo passou realmente a exigir um profissional específico para as funções de pessoal. Esta fase concentrou-se nos conhecimentos e nas práticas legais definidas pela CLT.

Desta forma, continua o autor, até os anos 50, o responsável pela área de pessoal era preferencialmente um advogado, um profissional metódico e ferrenho seguidor das leis. Na fase tecnicista (1959-1965), o perfil do profissional teve outra mudança significativa. Segundo o autor, aqui se configurou o Gerente (*manager*) com percepção um pouco mais diferenciada, surgindo, assim, o primeiro Administrador de Pessoal.

As organizações começam a dar mais ênfase durante os processos de recrutamento, os profissionais com currículos mais amplos, e já começam a admitir a importância de profissionais com percepção humanística como uma das características fundamentais para exercer as funções de, por exemplo, Gerente de Relações Industriais.

O autor continua ensinando que, na fase de 1965 a 1985, verificou-se a consolidação definitiva da formação cultural e educacional do perfil do gestor de RH. Era necessária uma percepção holística e multidisciplinar. Com a introdução em 1978 dos instrumentos de negociação coletiva, exigiu-se do gestor de RH também o conhecimento da CLT. Marras (2000) informa que, após 1985, a área de RH efetivamente ocupa um lugar de maior importância nos organogramas das empresas.

Nos dias de hoje, a função evoluiu diante da complexidade da velocidade das mudanças no mundo dos negócios, exigindo do profissional de Recursos Humanos competências mais abrangentes, não limitadas a um mero especialista. (Ulrich – 1998).

## **2.6. Administração de RH na atualidade. Limites e características.**

De acordo com Chiavenato (2000), as características dos velhos paradigmas organizacionais da área de RH são: uma estrutura hierárquica e funcional em que as funções de Recursos Humanos são especializadas; centralização e monopólio; ausência de coordenação entre as funções de RH; conflitos entre linha e *staff*, a atividade é rotineira e burocrática, avessa à inovação e à criatividade, e não há consideração das interdependências e dos processos empresariais.

Esse tipo de situação aparece normalmente nas empresas que possuem e cultivam a cultura de “silos”, muito prejudicial à flexibilidade da organização mencionada por Rummler (1994, p. 47):

*A cultura de silo força o gerente a resolver assuntos do nível mais baixo, tomando o tempo que poderiam dedicar, com mais prioridade, a assuntos de maior valor estratégico para a empresa. Os empregados de nível mais baixo, que poderiam estar resolvendo estes assuntos, assumem menor responsabilidade pelos resultados e encaram a si próprios como implementadores e fornecedores de informação. Esta situação não é a pior. Com frequência, os chefes de função estão tão fora de lugar que os assuntos interfuncionais nem são abordados. Nesse ambiente, quase sempre todos defendem seus ‘feudos’.*

Marras (2000) também afirma, com relação ao modelo tradicional de gestão de Recursos Humanos, que esse se configura numa gerência burocrática e conservadora que não busca proximidade com seus subordinados, ouvi-los, discutir o seu trabalho e não sabe lidar com as competências de cada um. É comum ver profissionais autodenominados de “RH” presos às funções de folha de pagamento, às questões legais e a posturas rígidas sustentadas em inúmeros controles burocráticos.

As considerações descritas por Marras (2000) e Chiavenato (2000) frente ao dinamismo do mundo dos negócios na atualidade nos levam a raciocinar que as empresas que ainda praticam esse modelo burocrático e conservador, provavelmente poderão encontrar dificuldades em suas operações de uma maneira geral, se comparadas com seus concorrentes.

### **2.6.1 O Departamento de RH frente à sua própria identidade**

Rezende (1986) acredita que a maior causa da ainda pouca valorização da área de RH seja a insuficiência de preparo técnico-profissional e a ineficácia da atuação dos especialistas em RH. O autor afirma que os profissionais de RH mostram-se demasiadamente inflexíveis em termos de idéias e posturas e muito apegados aos princípios e modelos teóricos que aprenderam. Utilizam, em suas respectivas atividades, as mesmas fórmulas da administração de cargos e salários copiadas de multinacionais na década de 60, e insistem em implantar e sustentar um sistema de avaliação de desempenho com técnicas, fatores e instrumentos inadequados.

Messeder (1992) acredita que a área esteja despreparada para entender as novas relações trabalhistas e dialogar com os movimentos sindicais, e julga que uma retomada de posição se faz necessária, bem como um repensar crítico sobre a filosofia e o papel da área.

Ulrich (1998) menciona que o ritmo de transformação exigido pela tecnologia, globalização, crescimento lucrativo e demandas do consumidor,



questiona a competência da força de trabalho e as capacidades organizacionais, não só do RH, mas também de toda a empresa. Segundo este autor, nos últimos anos, diversas iniciativas se tornaram cruciais ao sucesso, como: programas de melhoria de qualidade, reengenharia, melhoria de processo, competência essencial, aprendizado, disciplina de mercado e liderança. Este autor também reforça que, paralelas a todas essas iniciativas, estão as maneiras pelas quais as organizações conseguem desenvolver suas capacidades e competências para entendimento do mercado.

As afirmações de Messeder (1992) e Ulrich (1998) sinalizam com muita clareza uma possível crise de identidade da área de RH diante da própria organização na qual está inserida, indicando também que pode existir um “*gap*”, uma falta de sintonia entre o que se espera do departamento de RH e o papel efetivo dessa área dentro da organização.

Essa situação sugere que um dos grandes desafios da área de RH seja rever sua imagem dentro da organização, criticando seu próprio *modus operandi* perante a cúpula da empresa, seus pares e seus clientes internos.

### **2.6.2 O profissional de Recursos Humanos e seu posicionamento em relação às outras áreas da empresa**

Lucena (1999, p. 58) critica determinadas posturas e papéis da área de RH em relação a seus pares na empresa, quando diz que:

Em algumas empresas os profissionais de Recursos Humanos ainda acreditam que são os donos da verdade no que diz respeito à gestão de Recursos Humanos. Desconfiam seriamente da competência gerencial para administrar pessoas e reforçam esta desconfiança marginalizando os gerentes, assumindo o seu lugar e privando-os de informações e das técnicas que subsidiam o seu trabalho.

Chiavenato (2000) concorda com Lucena quando afirma que, com honrosas exceções, o recrutamento, a seleção, a integração, o treinamento, a remuneração e outros processos relacionados com a administração das pessoas costumam ser da alçada exclusiva da área de RH, que não os reparte com ninguém.

Outro forte indicador da falta de sintonia entre a maioria dos RHs e os outros departamentos é abordado por Dutra (2002), quando menciona que não é possível pensar, hoje, em uma parte da gestão de pessoas desarticulada de outras áreas. É fundamental que uma seja alavanca para a outra, gerando um efeito sinérgico. Segundo ele, é comum verificarmos, por exemplo, que a capacitação está totalmente “divorciada” da remuneração, ou que remuneração fixa também está “divorciada” da remuneração variável. Dutra conclui seu pensamento dizendo que

Devemos observar os processos de gestão de pessoas não como subsistemas ou funções, mas como um todo, monolítico que garanta de forma transparente, simples, flexível e consistente a conciliação dos interesses entre pessoas, departamentos e empresas no tempo. (Dutra, 2002, pág.46)

Talvez as afirmações de Chiavenato e Lucena não possam ser generalizadas para todas as empresas e para todos os RHs, pois a mentalidade empresarial evoluiu nos últimos anos, pressionada pela necessidade de competir contra uma concorrência cada vez mais agressiva em vários ramos de atividade. Mas, de uma forma geral, os autores citados acima enxergam um RH muito aquém das necessidades, atuando em um contexto muito mais operacional do que estratégico. Porém, esta percepção vem sofrendo modificações ao longo dos últimos anos. Exploraremos este aspecto de mudança no papel do RH em capítulo específico.

### **2.6.3. A percepção da cúpula da empresa em relação à importância do RH para os negócios**

Os autores a seguir acreditam que a Administração de Recursos Humanos tradicional não tenha conseguido corresponder às expectativas dos dirigentes das organizações porque não apresentam resultados concretos em termos de lucratividade e qualidade.

Toledo (1996) informa que, não sendo a área de Recursos Humanos uma atividade muito rica em possibilidades de trazer resultados imediatos, uma vez que lida com o elemento humano, o qual tem de ter seu tempo de maturação para coordenar seus esforços e para desenvolver-se, pode sofrer a acusação de ser uma atividade ineficaz para o atendimento de uma organização em crise.

Segundo a percepção deste mesmo autor, é comum nas organizações com maturidade gerencial ainda insatisfatória, que a área de Recursos Humanos, além de ser dilapidada quantitativa e qualitativamente, seja pressionada a se transformar em um feroz instrumento de controle. Desta forma, ainda segundo Toledo (1996), a área de RH é uma das mais vulneráveis nos momentos de crise das organizações. Essa vulnerabilidade provém do índice insatisfatório de muitas cúpulas de gestão quanto à compreensão da verdadeira dimensão e possibilidades da administração e desenvolvimento de Recursos Humanos.

Toledo (1996) levanta um ponto crucial em sua abordagem, mencionando a deficiência de alguns gestores com relação à falta de um entendimento mais profundo sobre a importância da área de RH e como utilizá-la de maneira eficaz e eficiente dentro da organização que gerenciam.

Este aparente desconhecimento, somado às deficiências técnicas da própria área, aqui apontadas, poderão gerar uma dicotomia entre a percepção da cúpula e a dos Gerentes mais próximos à base da pirâmide organizacional, com relação aos diferentes papéis que a área de RH deveria exercer na empresa.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) mencionam que muitos *CEOs (Chief Executive Officers)* e gerentes de linha seniores, na melhor das hipóteses, mostram-se céticos quanto ao papel do RH para o sucesso da empresa. Pior ainda, em muitas empresas, os executivos querem acreditar que “as pessoas são nosso recurso mais importante”, mas simplesmente não conseguem compreender como a função de RH converte essa percepção em realidade.

Messeder (1992) também argumenta que o ceticismo da alta direção, em relação às atividades da área, só será contornado mediante apresentação de resultados quase imediatos. Embora não seja fácil, continua o autor, a busca de repostas deve ser empreendida.

O fato de a cúpula não valorizar a área de Recursos Humanos pode dever-se ao fato de a mesma não lidar com fontes de receita. Pelo contrário, é vista como área que só gera despesa.

Rezende (1986) acredita que um dos problemas fundamentais seja a falta de credibilidade quanto à possibilidade da contribuição do RH aos resultados da empresa.

Há ainda os autores que consideram que haja falta de clareza da missão da área. Lucena (1999) crê que a área jamais teve clareza e transparência a respeito da sua missão dentro das empresas, e jamais conseguiu oferecer respostas consistentes e conclusivas sobre como dimensionar e equacionar a administração deste recurso.

Atualmente, o conceito do BSC (*Balanced Score Card*) desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, permitiu a utilização de um conjunto mínimo de indicadores que pudessem ser desdobrados de forma a garantir uma consistência entre os diversos resultados que fossem possíveis, efetivamente, agregar valor ao resultado final esperado, o qual estaria retratando a estratégia da organização.

Deste modo, o conjunto de indicadores criados teria uma estreita relação entre os fatores intangíveis, como a qualidade do aprendizado e do gerenciamento de pessoas e as estratégias definidas pela organização, de forma a atingir os resultados desejados.

Considerando a posição dos autores aqui mencionados, entendemos que, para que a área de RH tenha efetivamente uma atuação positiva nos resultados da organização, é necessário que a alta direção tenha, em primeiro lugar, conhecimento do potencial de realização desta área e facilite a inserção do RH nos processos estratégicos da empresa.

Pelo lado do próprio RH, é fundamental que seus profissionais também estejam atentos às necessidades e à dinâmica que o ambiente de negócios de hoje impõe à organização que representam e aos seus próprios dirigentes, participando do planejamento estratégico e global da empresa.

#### **2.6.4. Vantagem competitiva e competitividade: conceitos importantes para Recursos Humanos**

Dutra (2002), Ulrich (1998), Becker, Huselid, e Ulrich (2001) identificam um elenco de desafios que os profissionais e gestores de Recursos Humanos enfrentam ou irão enfrentar. Estes mesmos autores são unânimes quando se referem à necessidade de uma área de RH cada vez mais dinâmica e ativa, tendo total conhecimento do negócio na organização a que pertencem e atenta ao dinamismo do ambiente interno e externo onde atuam. Esta mudança de perfil da área de RH, exigida pelo dinamismo dos negócios atuais, tem um ponto focal bastante claro: contribuir para que a empresa seja mais competitiva.

Porter (1990) nos ensina que a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa cria para seus clientes. Este valor pode ter sua origem em várias ações, como por exemplo, preços inferiores ao da concorrência, produtos e atendimento diferenciados, entre outros. Segundo ele, cada departamento, instalação, filial ou unidade organizacional tem uma função que deve ser definida e compreendida.

Todos os empregados, independente de sua distância do processo de formulação estratégica, devem reconhecer sua função, importância e papel, para que a empresa alcance e sustente sua vantagem competitiva. A percepção deste autor sobre a gerência de RH consiste em atividades envolvidas no recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento e administração de salários dos funcionários.

O autor ressalta, também, a importância da gerência de RH para a vantagem competitiva da empresa, apesar de uma percepção ainda bastante operacional, visto que:

A gerência de Recursos Humanos afeta a vantagem competitiva de qualquer empresa, através de seu papel na determinação das qualificações do pessoal, da motivação dos empregados, da administração do custo da contratação e do treinamento. Em alguns ramos de negócio, ela é a chave para a vantagem competitiva. (Porter, 1990 p. 39)

Albuquerque (1998) vincula a vantagem competitiva e a importância da gestão de pessoas e RH aos constantes processos de mudança no mundo empresarial brasileiro e internacional. Ele deixa claro que as mudanças nas organizações, no ambiente empresarial e na sociedade são profundas e ocorrem em ritmo cada vez mais acelerado. A rapidez das mudanças tecnológicas, a globalização da economia e o acirramento da competição entre empresas e entre países geram impactos significativos sobre a gestão de pessoas nas organizações.

Segundo este autor, um dos impactos mais expressivos na competitividade das empresas refere-se ao aumento do nível de qualificação e do conhecimento exigido dos profissionais de RH e de toda a empresa, com implicações diretas no desempenho geral.

Prahalad (1995) menciona que a capacidade de competição de uma organização é diretamente proporcional à sua capacidade de reduzir a discrepância entre a velocidade das mudanças em seu segmento de negócio e a capacidade de transformação organizacional através das pessoas. Não se implanta transformação organizacional sem um RH forte e atuante.

O autor também vincula a competitividade de uma empresa aos requisitos que são exigidos do que ele denomina como “Gerentes da nova era”: gerentes capazes de reinventar seus segmentos de negócio a partir de idéias e iniciativas que questionem ou quebrem os paradigmas existentes no mercado onde atuam.

Kanter (1998) afirma que a organização do futuro, para ser competitiva, pressupõe um foco em novas políticas de RH. Segundo esta autora, as organizações devem ajudar as pessoas a conquistar habilidades e autoconfiança necessárias para dominar o novo ambiente competitivo, encontrando segurança e apoio. Esta autora enfatiza que, para competir de maneira eficaz, as empresas devem atrair, reter, motivar e utilizar efetivamente os funcionários mais talentosos. O RH, neste sentido, exerce uma participação vital.

Aktouf (1996) vincula a competitividade não somente à capacidade do RH, mas à escolha que o gestor da organização deve fazer no que tange à gestão de pessoas de uma forma geral, como se vê a seguir.

O gestor do futuro deverá fazer uma escolha límpida e clara: controlar, manipular seus empregados ou fazer deles agentes ativos, engajados e comprometidos com a organização. Os dois caminhos não se misturam. (Aktouf, 1996, p. 134)

Pelas abordagens dos autores mencionados, observa-se uma relação entre capacidade, competitividade da empresa e o importante envolvimento da área de RH. Pelo que nos foi mostrado, cada vez mais a área de RH será exigida como parceira atuante na dinâmica competitiva das organizações.

## **2.7. O RH e seus desafios**

A palavra “desafio”, segundo Ferreira (1995), é definida como sendo: “Propor duelo ou combate; Instigar; Incitar; Estimular; Provocar”.

Como mencionamos anteriormente, autores como Dutra (2002), Ulrich (1998), Becker, Huselid e Ulrich (2001), Lucena (1999) e Chiavenato (2000) identificam vários desafios que a área de RH necessita enfrentar para participar efetivamente no incremento da competitividade das organizações a que pertençam. Portanto, adotamos neste trabalho o sentido da palavra “desafio” como sendo algo muito positivo, remetendo ao estímulo, descoberta, reposicionamento e crescimento de uma área organizacional que pode estar necessitando passar por uma renovação.

A seguir, são mencionados os diferentes desafios e papéis da área de RH segundo a ótica de alguns autores.

### **2.7.1 O RH e seus desafios segundo Ulrich (1998)**

O autor sugere que a área de RH detenha a chave para impulsionar a empresa para o sucesso. Os líderes da atualidade enfrentam oito grandes desafios, que demandarão em uma nova maneira de gerir pessoas, mensurá-las e treiná-las, tornando-as aptas a enfrentar este cenário competitivo de hoje.

*1º Desafio – Globalização*



A globalização domina o horizonte competitivo. O conceito já foi bastante explorado, porém sua intensidade é cada vez mais sentida. No futuro, o RH deverá criar modelos e processos para alcançar agilidade, eficiência e competitividade globais.

A competição global eficaz demanda muito mais que a criação de produtos inovadores. Demanda informações compartilhadas, gerenciamento de recursos, otimização de processos, comunicação rápida e precisa, exigindo, do elemento humano, intensa participação e interação.

Outra questão emergente para um empreendimento global é exatamente a incerteza de alguns mercados globais. Aprender a lidar com políticas voláteis de outras culturas constitui outro desafio para muitas empresas ocidentais. Empresas em países tecnologicamente avançados acumulam riqueza muito rapidamente quando se tornam agentes globais.

As capacidades globais também implicam em considerar consequências de decisões adotadas em um país para o restante do empreendimento global. Tais capacidades demandam lidar com diferentes formas de pensamentos e ações gerenciais e, neste novo mundo global, os contratos sociais e de liderança também serão alterados. Toda esta complexidade advinda do processo de globalização irá exigir mais e mais da área de RH.

*2º Desafio - A cadeia de valor para a competitividade empresarial e os serviços de RH.*

Um tema discutido sobre o futuro competitivo é a criação de uma organização que mostre ser sensível ao consumidor, ou seja, uma organização que tenha foco no consumidor e consiga tanto prever, como reagir às suas necessidades no *timing* correto e em sincronismo com os fornecedores, formando de maneira efetiva uma cadeia de valor para seus clientes. Algumas pesquisas sugerem que a atitude do funcionário tem uma correlação elevada com a atitude do consumidor.

O redirecionamento do foco das práticas de RH, mais sobre a cadeia de valor (fornecedores e consumidores) e menos sobre as atividades no interior da empresa, tem implicações profundas.

Durante anos, os profissionais de RH focam suas ações e práticas para dentro da organização. A mudança para um foco voltado para o consumidor exigirá um outro *modus operandi* das áreas de RH e, neste sentido, o treinamento terá papel mais importante ainda, preparando as lideranças e a própria empresa para uma percepção para fora da organização.

### *3º Desafio - Lucratividade entre custos e crescimento.*

A lucratividade é um fato que preocupa todas as organizações no presente. Durante a última década, a maioria das empresas do ocidente passou por diversas transformações, sendo que *downsizing*, moratórias, fusões, ganhos de produtividade, reengenharia e foco na qualidade tinham como objetivo o corte nas despesas e melhoria nos processos como meio de aumentar a lucratividade.

Prahalad (1995) ressalta, com muita ênfase, que, sem um foco no crescimento, os executivos carecem de uma percepção convincente sobre o futuro. Ulrich (1998) menciona três caminhos para o crescimento das empresas e suas implicações para o RH. São eles:

- a) *Crescimento mediante a influência dos consumidores*: Envolve esforços por parte da empresa no sentido de induzir os consumidores atuais a comprar mais seus produtos. As organizações que buscam influenciar consumidores precisam criar processos e treinar pessoal para se conectarem rápida e facilmente com as necessidades deles.

- b) *Fomento de competências essenciais*: As ações organizacionais necessárias para o lançamento de novos produtos geralmente giram em torno da formação de competências ou equipes de introdução de produtos que os transformam em geradores de novas receitas.
- c) *Fusões, aquisições ou “joint ventures”*: As compatibilidades financeira e estratégica são mais fáceis de avaliar que a compatibilidade cultural. A nova empresa pode alcançar ajuste financeiro e estratégico, porém o ajuste cultural pode ser ineficiente e ineficaz.

Qualquer dos três caminhos escolhidos exigirá da organização que as ferramentas de RH sejam repensadas para que os objetivos de crescimento sejam atingidos, segundo o autor.

#### *4º Desafio - O foco na capacidade*

Quando os objetivos estratégicos necessitam se converter em ações cotidianas, ou seja, necessitam ser implementados, as capacidades da organização precisam ser definidas a fim de sustentar e integrar as competências individuais. Ulrich (1998) considera essas capacidades organizacionais como o código genético da competitividade. O que é de se admirar, segundo ele, é que 75% das tentativas de implementação dessas iniciativas resultam em fracasso.

Segundo o autor, uma pesquisa recente sobre capacidades organizacionais mostra que as organizações estão operando em quatro sentidos:

1. *Construir confiabilidade*, na qual tanto os indivíduos de dentro quanto os de fora da organização acreditam que os gerentes farão o que dizem e manterão sua reputação.

2. *Abolir fronteiras hierárquicas, horizontais e externas*, visando adquirir capacidade de mudança, flexibilidade e agilidade que permitam a constante inovação.
3. *Aprender*, com o objetivo de preparar a empresa para o aprendizado constante.

Os profissionais de RH precisam desenvolver suas capacidades, não bastando mais contratar, treinar ou premiar indivíduos. Essas atividades precisam ser empreendidas no interesse de criar um conjunto de capacidades organizacionais.

4. *Preparar os Gerentes Gerais* para promover internamente estas três capacidades anteriores.

#### *5º Desafio - Mudança de parâmetros*

Embora chamado por muitos nomes, entre eles: transformação, reengenharia, mudança de cultura, reinvenção, adaptação, flexibilidade, aprendizado rápido e agilidade, o desafio da competitividade é sempre o mesmo: gerentes, funcionários e organizações precisam aprender a mudar mais depressa e mais tranquilamente.

Os profissionais de RH precisam ajudar na mudança de suas organizações, definir um modelo organizacional e patrocinar sua constante aplicação.

#### *6º Desafio - Tecnologia*

A velocidade das inovações tecnológicas modifica economias, organizações e até pessoas. O mundo está menor em função dela, mais próximo,

mais veloz e evocam conceitos inteiramente novos de ação empresarial. Gerentes e profissionais de RH responsáveis pela redefinição do trabalho em suas empresas precisam descobrir como tornar a tecnologia parte produtiva do ambiente de trabalho. Precisam estar na frente da curva de informação e aprender a fomentar informações em função de resultados empresariais.

#### *7º Desafio - Atração, retenção e mensuração da competência e do capital intelectual*

O RH deve estar atento para adicionar valor à sua organização atraindo, contratando, mantendo e mensurando profissionais que levem a empresa a atingir os resultados planejados. Os profissionais mais procurados pelas organizações deverão possuir o capital intelectual necessário a criar e distribuir os produtos e serviços para empresas globais.

Conforme o autor, assegurar capital intelectual significa elevar o nível da liderança. No futuro, a liderança será baseada na equipe, e descentralizada, em lugar de ser conduzida por uma única pessoa, tornando-se um processo constante de desbravamento e aceitação de riscos, e não uma série de decretos. Assegurar o capital intelectual também implica aprender a divulgar mais depressa idéias e informações por toda a empresa, sendo que os gerentes e profissionais de RH precisam criar políticas e práticas que estimulem tal aprendizado. Gerar organizações nas quais o capital intelectual é constantemente atualizado será um aspecto significativo do trabalho de RH no futuro.

#### *8º Desafio - Reversão não é transformação*

Nos últimos quinze anos, muitas empresas fizeram esforços para serem mais competitivas mediante o *downsize*, fusões e reestruturações, reduziram os custos e reajustaram suas operações. Todos estes esforços permitiram que algumas organizações fossem mais ágeis e empreendedoras, porém, a reversão de uma eventual situação difícil que a empresa esteja atravessando, não é o mesmo que transformação. A transformação altera a imagem fundamental da empresa, tal como é

vista por consumidores e funcionários, mudando a imagem percebida pelo mercado e influenciando o resultado final.

O impacto de uma nova identidade para funcionários e consumidores dura mais do que qualquer produto isolado e estende-se para além de qualquer mercado. Os gerentes e profissionais de RH, que se concentram na transformação, criam mudanças fundamentais e duradouras.

### **2.7.2 O RH e seus desafios segundo Dutra (2002)**

O autor focaliza a Gestão de Pessoas, e não Recursos Humanos, pois historicamente, segundo ele, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado. Segundo sua perspectiva, os desafios na gestão de pessoas são o resultado de importantes mudanças no cenário empresarial, como segue:

- \* Estruturas e formas de organização do trabalho, flexíveis e adaptáveis às contingências impostas pelo ambiente, gerando demanda por pessoas em processo constante de adaptação;
- \* Processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado, descentralizados e fortemente articulados entre si, necessitando de pessoas comprometidas e envolvidas com o negócio e com uma postura autônoma e empreendedora;
- \* Velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais e para revitalizar seus produtos e/ou linhas de produtos/serviços, exigindo pessoas atualizadas com as tendências do mercado e de seu campo de atuação, tanto em termos nacionais como internacionais;
- \* Alto grau de competitividade em padrão global, necessitando que se articulem muito bem entre si, formando um time em processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento.

Este quadro de mudanças no mundo empresarial moderno gera, segundo o autor, grande pressão por novas formas de encarar a gestão de pessoas por parte das organizações. O autor indica quais seriam os principais desafios no processo de gestão de pessoas a partir deste quadro de mudanças, como se pode ver:

#### *1º Desafio*

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade em desenvolver e ser desenvolvida por pessoas. O desenvolvimento de pessoas deve estar centrado nelas próprias, ou seja, o desenvolvimento é efetuado respeitando-se sua individualidade.

#### *2º Desafio*

A gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Somente dessa maneira, segundo o autor, será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas.

#### *3º Desafio*

A gestão de pessoas deve oferecer à empresa percepção clara sobre o nível de contribuição esperado de cada pessoa. Em contrapartida, a empresa deve oferecer também uma percepção clara do que pode oferecer ao funcionário em retribuição ao seu tempo e dedicação.

#### *4º Desafio*

As pessoas envolvidas pelas práticas de gestão da empresa não são apenas as que estabelecem um vínculo formal de emprego com a organização, mas todas as que mantêm algum tipo de relação com a organização.

### **2.7.3. O RH e seus desafios segundo Lucena (1999)**

Esta autora é bastante crítica com relação a certas posturas da área de RH e da própria gestão da empresa. Ela critica duramente as organizações que ainda se colocam em uma posição arcaica e controladora no que se refere ao gerenciamento das pessoas, como ela mesma menciona:

Do ponto de vista da gestão dos Recursos Humanos, as premissas que orientam a ação das chamadas organizações tradicionais não comportam uma filosofia para os tempos atuais. Seu grande pavor são os sindicatos dos trabalhadores, e sua defesa é a ameaça do emprego (Lucena 1999, p.23)

Sob esta ótica, a autora destaca quais seriam os principais desafios a serem enfrentados pela área de RH, independente do estágio de desenvolvimento da empresa e do negócio ou das características peculiares do mercado onde atua.

#### *1º Desafio - Conviver com as forças ambientais externas*

É cada vez mais forte a pressão e a influência das forças do ambiente externo na vida das organizações. Esse ambiente, além de suas ambigüidades e contradições, é cada vez mais instável, imprevisível e em processo contínuo de transformações. O RH necessita ter velocidade compatível às mudanças.

#### *2º Desafio - Conviver com a intensa competitividade*



O mercado partilhado pelas organizações está cada vez mais competitivo e exigente. Isso implica em um RH mais atuante e pró-ativo na identificação das competências necessárias à organização da qual faz parte.

*3º Desafio - Conviver com adequação constante da linha de produtos às necessidades do mercado*

Isto implica em ajustes freqüentes da infra-estrutura produtiva para atender a um mercado em mutação constante, obrigando o RH a ser dinâmico e atualizado.

*4º Desafio - Dar suporte estratégico e operacional a estruturas organizacionais cada vez mais flexíveis*

A consequência natural, segundo a autora, será a exigência de uma maior competência do RH na gestão de recursos e pessoas, compatibilizando a necessidade de ações empreendedoras e administração de recursos materiais e humanos.

#### **2.7.4. O RH e seus desafios segundo Chiavenato (2000)**

O autor aborda os desafios da área de RH sob o aspecto das peculiaridades específicas da área. Segundo ele, administrar Recursos Humanos é bastante diferente de administrar qualquer outro recurso empresarial, tais como produção, finanças e *marketing*, entre outros, em função da grande complexidade de se tratar com o elemento humano. A seguir, os principais desafios que o RH deve enfrentar.

*1º Desafio - O RH lida com meios, com recursos intermediários, e não com fins*

Segundo o autor, RH é uma área de *staff*, de assessoria, cuja atividade fundamental consiste em planejar, prestar serviços, assessorar as gerências e chefias, recomendar e controlar. Como lida com meios e não com fins, raramente é convidada a participar da formulação da estratégia empresarial das principais decisões a respeito dos destinos da organização.

*2º Desafio - O RH lida com recursos vivos, extremamente complexos e diversificados que são as pessoas*

Cada pessoa tem suas próprias características individuais de personalidade. O grande desafio do RH é abordar as pessoas como pessoas, como seres humanos, e não simplesmente como recursos organizacionais a serem administrados.

*3º Desafio - Os Recursos Humanos estão espalhados por toda a empresa e subordinados a diversas pessoas*

Segundo o autor, normalmente cada Gerente tem autoridade única sobre os seus subordinados e não a reparte com ninguém. O RH necessita estar ao lado das áreas operacionais da empresa fornecendo apoio aos gerentes de linha.

*4º Desafio - O RH está geralmente voltado para os meios, e quase nunca para os fins*

O fato mais concreto da existência da área de RH é que a mesma não pode controlar facilmente os eventos ou as condições que produzem eficiência e eficácia dentro das organizações. Isto porque os principais eventos ou condições de suas operações são as diferentes atividades desenvolvidas pelas diversas áreas da empresa, das quais o RH está geralmente distanciado.

*5º Desafio - A área de RH trabalha em ambientes e em condições que não foram criados por ela e sobre os quais possui um grau de poder e controle muito pequeno.*

Segundo o autor, o RH normalmente anda a reboque das outras áreas, daí estar geralmente destinado à acomodação, adaptação e transigência. Somente com uma clara noção da missão da organização, o RH poderá conseguir espaço mais nobre na empresa.

*6º Desafio - Os padrões de desempenho e de qualidade do RH são complexos e diferenciados*

Mensurar a contribuição da área de RH criando indicadores de *performance* sincronizados com a organização não é tarefa fácil.

*7º Desafio - O RH não lida diretamente com fontes de receita e não proporciona aportes de dinheiro para a organização*

Uma grande maioria de empresas, segundo o autor, entende e contabiliza o RH como centro de custo. Transformar esta área como centro de lucro é um grande desafio.

*8º Desafio - Dificuldade em saber se a área de RH está ou não fazendo um bom trabalho para a empresa*

Aqui, mais uma vez, o autor repete a necessidade de indicadores que possam medir objetivamente o desempenho do RH.

#### **2.7.5. O RH e seus desafios segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001)**

Neste item, os autores abordam os desafios de RH sob a ótica da necessidade de mensuração através de indicadores de *performance* precisos. A identificação dos principais indicadores de desempenho de RH pode ser uma tarefa desafiadora, pois eles compõem um conjunto específico de cada empresa.

Becker, Huselid e Ulrich reforçam que o desenvolvimento de um sistema de mensuração do desempenho de RH exige que se compreenda com clareza a estratégia competitiva e as metas operacionais da empresa, além da identificação nítida das competências e comportamentos dos empregados para que os objetivos da empresa sejam atingidos. Os sistemas de mensuração da empresa como um todo ou da função de RH são capazes de criar valores apenas quando adaptados cuidadosamente à estratégia competitiva e às metas operacionais exclusivas.

Pela abrangência dos desafios mencionados, observa-se que, de maneira unânime, todos os autores pesquisados, cada um à sua maneira, enfatizam a necessidade premente de mudança na arquitetura da área de RH enquanto parceiro estratégico e operacional, de forma que esta área possa somar esforços de maneira efetiva ao incremento da competitividade das organizações às quais pertençam, agora e no futuro.

Todos os desafios do RH descritos neste capítulo por Ulrich (1998), Chiavenato (2000), Dutra (2002) e Lucena (1999) nos levam a raciocinar na possibilidade de resumi-los sob quatro perspectivas chaves:

- Polivalência - O RH estruturando-se para atuar em várias frentes simultaneamente dentro de uma organização;
- Identidade interna - O RH tendo como uma de suas metas construir uma imagem de uma área focada em resultados, parceiro efetivo de todas as outras áreas na empresa;
- Autodesenvolvimento - O RH preocupado com seu próprio desenvolvimento profissional, atualizando-se e sendo exemplo para o restante da organização;
- Poder de adaptação - O RH sendo flexível diante do constante quadro de mudanças no ambiente dos negócios.

Estas quatro perspectivas poderiam ser consideradas como possíveis *pontos de convergência* a serem trabalhados, podendo ser usados pelos gestores de RH como ponto de partida para a elaboração de objetivos de planos de ação durante um processo de mudança para um RH renovado e dinâmico. Para isto, cada desafio mencionado por cada autor será classificado dentro de cada ponto de convergência, gerando uma matriz, como segue, no **Quadro 3**: “Pontos de convergência” a seguir:

<b>Desafios do RH</b>	<b>Pontos de convergência (Possíveis bases para planos de ação)</b>			
<b>Ulrich (1998)</b>	<i>Polivalência</i>	<i>Identidade Interna</i>	<i>Autodesenvolvimento</i>	<i>Adaptação</i>
1. Viver com a globalização				<b>X</b>
2. Agregar valor		<b>X</b>		
3. Ajudar a lucratividade		<b>X</b>		
4. Foco nas capacidades			<b>X</b>	
5. Ter Flexibilidade	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
6. Usar a tecnologia	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
7. Retenção do capital intelectual		<b>X</b>		<b>X</b>
8. Atuando como agente transformador	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Chiavenato (2000)</b>		<b>X</b>		
1. Impor-se como área chave		<b>X</b>		
2. Lidar com recursos complexos	<b>X</b>			
3. O RH está espalhado	<b>X</b>			
4. O RH está voltado para os meios	<b>X</b>			
5. O RH tem poder limitado		<b>X</b>	<b>X</b>	
6. O RH tem desempenho complexo			<b>X</b>	
7. Não lida com a receita da empresa		<b>X</b>		
8. Faltam indicadores de <i>performance</i>			<b>X</b>	
<b>Dutra (2002)</b>				
1. Desenvolvimento de pessoas			<b>X</b>	
2. Gestão integrada de pessoas	<b>X</b>			
3. Contribuição esperada deve ser clara		<b>X</b>	<b>X</b>	
4. Precisa interagir com <i>Stakeholders</i>	<b>X</b>			
<b>Lucena (1999)</b>				
1. Conviver com forças externas				<b>X</b>
2. Conviver c/ grande competitividade				<b>X</b>
3. Ser flexível				<b>X</b>
4. Dar suporte estratégico e operacional		<b>X</b>		
<b>RESUMO TOTAL</b> Priorização dos Planos de Ação	<i>Polivalência</i> <i>8 pontos</i>	<i>Identidade Interna</i> <i>11Pontos</i>	<i>Autodesenvolvimento</i> <i>9 Pontos</i>	<i>Adaptação</i> <i>8 Pontos</i>

Observa-se no quadro, uma maior pontuação na convergência “Identidade Interna”, com 11 pontos, seguida de perto pelo “Autodesenvolvimento”, com 9 pontos, e, por último, “Adaptação” e “Polivalência”, com 8 pontos cada. Estas pontuações, obviamente não são conclusivas nem definitivas, mas poderiam sinalizar para os gestores de RH durante a montagem dos planos de mudança, focando um RH renovado e mais integrado com a estrutura organizacional, e que um dos possíveis caminhos que poderiam ser seguidos seria, primeiramente, trabalhando na identidade interna da área de Recursos Humanos, e assim sucessivamente para os outros pontos de convergência.

## **2.8. O RH e seus diferentes papéis na organização**

Pelo que foi visto até o momento, quando abordados os conceitos de competitividade e vantagem competitiva como parâmetros importantes para a área de RH, assim como os desafios que esta área já enfrenta ou enfrentará para contribuir de maneira positiva no processo competitivo das empresas, tudo nos leva a refletir que o potencial estratégico emergente da área de RH talvez gire cada vez mais em torno do papel de gestor do recurso intangível, “pessoas”, dentro de uma organização, não se limitando a um mero administrador de recursos, mas a uma área que poderá ter influência decisiva nos rumos futuros de uma organização, independente de seu tamanho, ramo ou tecnologia.

A seguir, um resumo dos principais papéis que a área de RH deveria exercer em uma empresa, segundo a percepção de cada autor mencionado.

### **2.8.1 O RH e seus diferentes papéis segundo a percepção de Ulrich (1998)**

*\* Administração de Estratégias de Recursos Humanos - O autor utiliza para este papel a metáfora: Parceiro Estratégico.*

O papel de RH concentra-se no ajuste de suas estratégias e práticas à estratégia empresarial como um todo. Traduzir estratégias em práticas de RH ajuda a empresa em três sentidos, conforme o autor:

Em primeiro lugar, a empresa pode se tornar mais ágil na adaptação a mudanças, pois o tempo da concepção à execução da estratégia se torna mais curto.

Em segundo lugar, pode atender melhor às exigências do consumidor, porque suas estratégias de atendimento foram traduzidas em políticas e práticas específicas.

Em terceiro lugar, pode obter desempenho financeiro mediante a execução mais eficaz de sua estratégia.

*\* Administração da Infra-estrutura da Empresa - Metáfora: Especialista Administrativo*

Apesar do papel mais operacional ter sido mudado para uma participação mais estratégica, não podemos relegar para segundo plano a importância de zelar pela estrutura e processos tradicionais como selecionar, contratar, treinar, avaliar, premiar e promover, dentre outros.

O resultado da administração da infra-estrutura é a eficiência administrativa. Os profissionais de RH atuam como especialistas administrativos, eliminam gastos desnecessários, aumentam a eficiência e, constantemente, descobrem novas maneiras de melhorar seu desempenho.

*\* Administração da Contribuição dos Funcionários - Metáfora: Defensor dos Funcionários*

O papel de gerir a contribuição dos funcionários implica em fazer com que os profissionais de RH se envolvam nos problemas, preocupações e necessidades cotidianos de seus subalternos.



Os resultados da administração da contribuição dos funcionários são representados pelo maior envolvimento e competência dos mesmos. O autor afirma que, em empresas nas quais o capital intelectual se torne uma fonte crucial do valor da empresa, os profissionais de RH devem ser ativos e agressivos no desenvolvimento desse capital, tornando-se defensores dos funcionários por vincularem suas contribuições ao sucesso da organização.

✱ *Administração da Transformação e da Mudança - Metáfora: Agente de Mudança*

Um quarto papel, mediante o qual os profissionais de RH podem adicionar valor a uma empresa, é gerir a transformação e a mudança. Os profissionais de RH que administram a transformação tornam-se guardiões e defensores da cultura organizacional. O resultado da administração da transformação e da mudança é a capacidade para mudar, de acordo com o autor.

Quando as empresas sofrem transformações, os executivos de RH atuam como parceiros empresariais por ajudarem os funcionários a se livrarem da antiga cultura e adaptarem-se a uma nova. Como agentes da mudança, os executivos de RH ajudam as organizações a identificarem um processo para administrar a mudança.

## **2.8.2 O RH e seus diferentes papéis segundo a percepção de Dutra (2002)**

✱ *Foco no desenvolvimento ao invés de foco no controle*

No referencial *taylorista*, a gestão de pessoas sempre se preocupou com o controle das pessoas, traduzido no procedimento de captação, remuneração, capacitação, carreira, desempenho e movimentação, entre outros. Porém, a realidade organizacional foi demandando maior envolvimento das pessoas, foi estimulando papéis mais ativos. Na prática, a gestão de pessoas não acompanhou essa evolução, gerando grande defasagem e dissonância. O autor nos ensina que, no momento em que a organização pensa nas pessoas como parceiras de seu desenvolvimento e as

peessoas pensam o mesmo com relação à empresa, o foco altera-se de controle para desenvolvimento.

Atualmente, essa mudança é muito importante e crítica em função da velocidade e da constante necessidade das organizações serem mais ágeis e pró-ativas.

Essa é a grande transformação conceitual na gestão de pessoas, em que elas passam a ser agentes de sua própria gestão. Desse modo, as pessoas deixam seu papel passivo e assumem um papel ativo de forma compartilhada com a organização.

✱ *Foco no processo ao invés de foco nos instrumentos*

A transparência, simplicidade e flexibilidade na gestão de pessoas são cada vez mais necessárias para uma gestão de pessoas mais efetiva. Estas características não são intrínsecas às ferramentas de gestão, mas são obtidas nos processos em que tais ferramentas são desenvolvidas. Portanto, os instrumentos na gestão de pessoas não são importantes por si só. O importante é o processo pelo qual esses procedimentos e instrumentos foram elaborados ou definidos. Problemas na gestão de pessoas são decorrentes do descontentamento por parte da empresa ou das pessoas, de como a relação entre ambas se estabelece e é esta relação que está em discussão.

✱ *Foco no interesse conciliado ao invés de foco no interesse da empresa*

A busca de desenvolvimento e satisfação mútuos não é tarefa fácil. Tanto a empresa quanto as pessoas são dinâmicas. Portanto, a relação que se estabelece entre ambas é dinâmica. Os modelos modernos propõem a busca do equilíbrio nas relações em que as diferenças individuais e grupais sejam respeitadas dentro de uma proposta para alavancagem mútua.

✱ *Foco em um modelo integrado e estratégico ao invés de foco em modelo constituído de partes desarticuladas entre si*

Não é possível pensarmos hoje em sistema de gestão de pessoas de maneira desarticulada. É comum verificarmos, por exemplo, que a capacitação está totalmente separada da remuneração, mesmo que seja entre remuneração fixa e variável. Devemos observar os processos de gestão de pessoas não como subsistemas ou funções, mas como um método integrado que garanta, de forma transparente, simples, flexível e consistente, a conciliação dos interesses entre pessoas e empresa.

### **2.8.3 O RH e seus diferentes papéis segundo a percepção de Becker, Huselid, Ulrich (2001)**

✱ *RH com profundo conhecimento do negócio*

De acordo com o autor, os profissionais de RH agregam valor à organização quando compreendem o funcionamento do negócio, visto que este conhecimento lhes permite adaptar a área de RH e suas atividades organizacionais às mudanças.

Conhecendo os recursos e o *modus operandi* da área financeira, produção, marketing, tecnologia e todas as outras da empresa, os profissionais de RH serão capazes de desempenhar um papel importante em qualquer discussão operacional ou estratégica. A efetividade da contribuição dos profissionais de RH à organização é diretamente proporcional ao conhecimento que os mesmos tiverem a respeito dos negócios e das áreas da empresa em que estão inseridos.

✱ *Fornecedor de práticas operacionais de RH*

Como qualquer outro departamento, os profissionais de RH necessitam ser, no mínimo, especialistas em suas respectivas áreas de atuação. Conhecer e ser capaz de fornecer práticas inovadoras de RH reforça a credibilidade desses profissionais e assegura-lhes o respeito na organização. Essa especialização está em rápido processo de transformação. Portanto, os profissionais de RH devem ser suficientemente dedicados para continuarem dominando a teoria básica da área, e ágeis o bastante, para adaptarem a teoria às condições específicas de cada organização.

✱ *RH participando na gestão da mudança*

O autor ressalta que este é um dos papéis mais importantes e críticos na área de RH como parceiro de negócio. Os profissionais de Recursos Humanos estarão bem posicionados para impulsionar esta mudança se estiverem bem preparados. O profissional de RH capaz de orquestrar os processos de mudança apresenta as seguintes capacidades: diagnosticar problemas e oportunidades, cultivar relacionamentos interna e externamente, articular a percepção da empresa, definir a agenda da liderança, resolver problemas e implementar metas.

✱ *RH participando e influenciando a gestão da cultura organizacional*

Daft (2002) define cultura organizacional como sendo o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modo de pensar compartilhado pelos membros de uma organização e transmitido aos novos membros como adequado.

Os profissionais de Recursos Humanos, conforme o autor, necessitam compreender que eles são os “guardiões da cultura” e que seu impacto vai bem além das fronteiras funcionais.

#### **2.8.4 O RH e seus diferentes papéis segundo a percepção de Lucena (1999)**

*\* Definir a missão da área de Recursos Humanos no contexto empresarial*

A autora afirma que os Recursos Humanos representam o principal ativo da empresa a ser mobilizado para utilizar eficientemente os demais recursos organizacionais e para atuar eficazmente na obtenção de resultados empresariais positivos.

Para atender a essas expectativas do negócio, a gestão de Recursos Humanos tem como missão a busca da qualidade, competência e desempenho na capacitação profissional, em função dos desafios a que as empresas estão sendo submetidas todos os dias. Para isso, deve-se assegurar total apoio à área de RH, apoio este traduzido em recursos, reconhecimento e participação nos projetos corporativos essenciais.

*\* Formular políticas gerais de RH que direcionarão a operacionalização da missão*

As políticas procuram expressar de forma mais objetiva os princípios e finalidades formulados pela missão. Na percepção da autora, são, na prática, diretrizes definidas para assegurar a consistência dos propósitos da missão.

Desta forma, as políticas de RH devem comunicar de forma clara e completa os princípios técnicos e administrativos estabelecidos pela organização no sentido de contribuir positivamente para a implantação da missão.

*\* Participar no processo de Planejamento Estratégico identificando e influenciando nas novas competências necessárias*

A autora afirma que o planejamento dos Recursos Humanos integrado ao planejamento estratégico significa dimensionar a qualidade e quantidade dos Recursos Humanos que serão exigidos e como e quando isto pode ser conseguido, a

fim de que os profissionais que, no futuro, substituirão aqueles que hoje definem os destinos da empresa, apresentem a competência e o desempenho necessários para assegurar sua continuidade com sucesso.

✱ *Conhecer com profundidade o negócio da empresa*

Segundo esta autora, a nova percepção sobre a missão da administração dos Recursos Humanos remete os profissionais desta área a outros campos de conhecimento e de atuação que podem estar muito além dos conhecimentos que a área de RH possui em um determinado momento. Em qualquer organização, sempre existirão as áreas especializadas em segmentos específicos, porém, compete ao RH estar próximo a estas áreas, conhecendo suas necessidades e maneira de operar, assim como entender como estas áreas são avaliadas. Outro ponto importante levantado pela autora é o investimento que a área de Recursos Humanos necessita fazer em seu autodesenvolvimento para conseguir interagir de uma maneira mais eficaz com outras áreas dentro da empresa.

### **2.8.5 O RH e seus diferentes papéis segundo a percepção de Chiavenato (2000)**

✱ *Sintonia com o ritmo e natureza das mudanças organizacionais*

As empresas estão sofrendo profundas mudanças em função do que ocorre no mundo moderno, e a área de RH não poderia, na percepção do autor, ficar isolada deste mutante cenário. Na era da informação em que já estamos aprendendo a viver, as mudanças que ocorrem nas empresas não são somente estruturais, mas, sobretudo, culturais e comportamentais, transformando poderosamente o papel das pessoas destas empresas. Estas mudanças também estão acontecendo na própria área de RH.

Alguns exemplos destas mudanças que afetam sobremaneira o papel de RH:

- Especialização das funções x Gerenciamento de processos;
- Vários níveis hierárquicos x Enxugamento e *downsizing*;
- Introversão e isolamento x *Benchmarking* e extroversão;
- Rotina operacional e burocrática x Consultoria e percepção estratégica.

✱ *Orientar a empresa sobre a organização por processos e não por funções especializadas*

Segundo Rummler (1994), é necessário que os administradores tenham uma percepção horizontal da sua organização, tentando diminuir as barreiras entre departamentos, identificando os processos-chave, focando sempre os clientes e levando a organização a ser mais competitiva e ágil.

Recursos Humanos têm muito a contribuir com esta nova percepção, trabalhando de forma sincronizada com as gerências, identificando novas necessidades e competências e ajudando a desenvolver novas vantagens competitivas através das pessoas.

✱ *Contribuir com a estratégia da empresa sendo uma área voltada para o futuro*

A influência do ambiente externo e interno sobre a estrutura organizacional e, como consequência, sobre o desempenho das pessoas, é uma realidade. O RH participando no processo de planejamento de uma organização pode fazer uma grande diferença, visto que os cargos, remuneração, treinamento, etc. necessitam ser revistos e adequados, dependendo dos objetivos que forem traçados pela alta administração. O RH não pode e não deve ficar alienado deste processo de desenho da estratégia.

✱ *Criar e agregar valor às pessoas da empresa*

Agregar valor às pessoas através da sintonia entre objetivos do funcionário e da empresa é um dos fatores que podem fazer uma grande diferença no desempenho e na produtividade da organização com um todo. O RH tem o importante papel de ser o elo entre estes dois interesses.

#### **2.8.6 O RH e seus diferentes papéis segundo a percepção de Goulart (2002)**

##### *\* Participação no planejamento organizacional*

Neste item, o autor enfatiza que o RH, sendo envolvido no processo de Planejamento Organizacional como um todo, tem a finalidade principal de fundamentar o levantamento das necessidades específicas da organização em termos de pessoal, considerando o perfil e as habilidades necessárias.

##### *\* Apoiar a organização com instrumentos de RH*

A área de RH será sempre o celeiro de instrumentos operacionais com sua importância específica para toda a organização, como: administração de salários, avaliação de desempenho, plano de carreira, treinamento, qualidade de vida e banco de talentos.

##### *\* Participar na gestão do relacionamento interno da organização prevendo mudanças*

Pela sua característica, a área de RH deveria ter acesso e “trânsito” em qualquer outra área ou departamento da empresa. Na percepção da autora, o papel do homem no trabalho vem se transformando e características humanas como o saber, a intuição e a criatividade, estão cada vez mais valorizadas. Administrar relacionamento deveria ser uma preocupação constante no processo de gestão de pessoas.



### **2.8.7 O RH e seus diferentes papéis segundo a percepção de Batitucci (2000)**

#### **\* *Facilitação Estratégica***

Tem como objetivo principal a participação no planejamento e no desenvolvimento das estratégias da empresa, ajudando a identificar e desenvolver as aptidões e competências necessárias.

#### **\* *Facilitação dos processos de mudanças***

Tem como objetivo os próprios indivíduos, procurando prepará-los com estratégias adequadas que minimizem seu temor ao desconhecido, sua acomodação e seu natural apego à segurança. São as ações que conseguem quebrar as resistências às mudanças, segundo o autor.

#### **\* *Facilitação dos processos administrativos***

Tem como objetivo principal a facilitação da vida cotidiana e rotineira da organização.

#### **\* *Facilitação da competência do empregado***

Aqui, o RH tem o papel de cuidar especificamente dos mecanismos de capacitação, desenvolvimento, motivação e acompanhamento do empregado.

### **2.8.8 O RH e seus diferentes papéis segundo a percepção de Marras (2000)**

1. Assessorar e prestar subsídio cognitivo à cúpula da empresa. Interpretado pelo autor como qualidade dos talentos, desenvolvimento individual e organizacional, políticas de manutenção do RH, produtividade e qualidade total.
2. Participar e assessorar na formação das macro diretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da mesma, agregando valor através do capital humano existente na organização.

3. Adotar atitudes pró-ativas e neutralizar os efeitos nocivos de mudanças constantes dentro das organizações.

No entender do autor, o RH deveria ter uma participação constante no planejamento e na implantação dos processos de mudança, contribuindo no gerenciamento das resistências quando estas existirem.

## **2.9. A organização do futuro: Perfil e Exigências**

Hammer (1996), criador da reengenharia e do foco nos processos, fornece-nos alguns aspectos sobre o perfil da nova organização. Segundo ele, uma organização é mais do que um conjunto de bens e serviços. É também uma sociedade humana e, como todas as sociedades, desenvolve fórmulas específicas de *cultura empresarial*.

Em geral, as empresas possuem uma linguagem própria, valores e paradigmas. Apesar das muitas diferenças, a maioria das culturas organizacionais contemporâneas apresenta grandes semelhanças. Especificamente em relação aos funcionários, o autor afirma que certos temas se repetem em quase todos os ambientes empresariais, como, por exemplo, não assumir culpas e responsabilidades; competir com os colegas de trabalho; sentir-se com autonomia; não se sentir atuante e comprometido.

A gestão de pessoas necessita levar em consideração este temas no seu dia-a-dia, caso contrário, poderá não estar contribuindo efetivamente com os processos de mudança.

Um outro ponto de semelhança entre as organizações atuais, segundo o autor, é o foco no cliente. Quando o cliente vem em primeiro lugar, a cultura empresarial precisa ser adaptada. Os clientes, na prática, não estão nem um pouco preocupados com a estrutura administrativa financeira, ou com o plano estratégico da empresa com a qual estão se relacionando. Estão interessados, sim, em resultados

concretos, ou seja, no valor que lhe é oferecido. O cliente dá o tom nos negócios, segundo Hammer (1996). Os clientes desejam que os funcionários os sirvam com as mãos, cabeça e coração, isto é, com total comprometimento.

É exatamente neste ponto que uma gestão de pessoas não somente eficaz, mas também eficiente, pode se tornar fator decisivo de sucesso ou insucesso para a organização.

Hammer (1996) toca em outro aspecto importante: a lealdade dos funcionários. A lealdade cega à empresa está sendo substituída pelo compromisso com o sucesso da mesma, ou seja, o sucesso do funcionário está sendo cada vez mais vinculado ao sucesso da empresa, e a área de RH tem de estar atenta a esta dinâmica de desempenho. Ao invés de somente treinamento e reciclagem, o funcionário necessita ser envolvido nos processos dentro das empresas como ator, e não como um simples coadjuvante, construindo uma relação ganha-ganha com a organização a que pertence.

Uma outra característica importante na organização do futuro, que também pode impactar no processo de gestão de pessoas, é apontada por Miller e Goldsmith (1997) como sendo a flexibilidade. O autor refere-se à organização do futuro usando a metáfora de um Camaleão. Segundo o autor, a “organização-camaleão” não se sente ameaçada pela mudança: ela a persegue avidamente.

Outro ponto citado é o compromisso com o indivíduo, que ele chama de “o novo contrato social”, onde há um compromisso da empresa com os interesses do indivíduo e vice-versa. Ainda de acordo com Miller e Goldsmith (1997), estudos demonstraram que os jovens não esperam (nem necessariamente desejam) uma segurança “eterna” no emprego. Jovens trabalhadores desejam um ambiente propício ao crescimento, à aquisição de novas habilidades e à valorização de seu trabalho. Visto de outro lado, as pessoas desejam participar da solução dos problemas de sua organização. Isto significa, segundo o autor, que a “organização-camaleão” investirá muito no treinamento e desenvolvimento do seu pessoal, sobretudo daqueles ligados

à atividade-fim. Porém, simplesmente programas de treinamento não são o bastante. Treinamento e desenvolvimento de pessoal precisam ser gerenciados ativamente.

Os pontos levantados por Hammer (1996), Miller e Goldsmith (1997) nos fazem refletir sobre a importância de um “RH–Camaleão”, flexível e ágil nas respostas, interagindo constantemente com um ambiente de negócios renovado e cada vez mais exigente.

De acordo com Miller e Goldsmith (1997), uma outra importante exigência da organização do futuro é o esforço e o cuidado constante que o RH necessita ter com relação à *retenção de funcionários de alto desempenho*.

O autor menciona que líderes de organizações de todo o mundo estão debatendo a natureza mutável do trabalho. As discussões têm se concentrado na diminuição da estabilidade no emprego e no desgaste da fidelidade à empresa. Na percepção do autor, os funcionários de várias partes do mundo começam a questionar: “Se a empresa está querendo me descartar por conveniência dela, por que eu não posso descartá-la de acordo com minha conveniência?”. (Miller e Goldsmith 1997, p. 137)

Estes autores mencionam também, o grande desafio de administrar o “novo contrato de trabalho”, em que os funcionários assumem a responsabilidade por suas próprias carreiras, e as empresas tentam criar o melhor ambiente de trabalho possível, surgindo “uma troca” constante de interesses, cuja continuidade no tempo tem que ser constantemente negociada e revista.

Resumindo, podemos identificar os principais pontos mencionados pelos autores acima com relação a algumas das exigências das Organizações do Futuro que impactam diretamente o RH e a Gestão de Pessoas:

1. Respeito à cultura organizacional;
2. A influência cada vez maior do cliente na condução e no comportamento das empresas;

3. Flexibilidade e poder de adaptação das organizações como fator estratégico (Organização-Camaleão);
4. Compromisso como indivíduo, obtendo seu comprometimento através da participação efetiva na construção e na administração da organização;
5. A grande importância de saber reter os funcionários de alto desempenho (talentos).

Mais uma vez, um RH “maduro”, focando a gestão das pessoas em seu sentido mais amplo, se faz cada vez mais necessário para qualquer organização.

### **2.9.1. A reinvenção empresarial como processo constante e os impactos para um RH renovado**

Segundo Ferreira (1995), a palavra “invenção” é definida como sendo: “Ato ou efeito de inventar”; “Coisa nova criada ou concebida no campo da ciência”; “Faculdade ou poder inventivo”; “Engenho, Criatividade, Inventividade”; “Novo meio ou expediente para alcançar um fim”.

Para o propósito deste estudo, cujo foco e contexto é a organização privada, o termo “reinvenção” será adotado como sendo o ato de refazer e repensar o que já foi feito dentro da empresa até o momento, questionando os paradigmas atuais da organização em questão.

Aktouf (1996) tem uma posição muito crítica e incisiva com relação às mudanças que necessitam ser feitas nas empresas a partir de sua alta direção até os níveis mais baixos do organograma. O autor afirma que é necessária uma verdadeira “ruptura” em alguns conceitos até então sedimentados em nosso dia-a-dia. A primeira “ruptura”, e a mais importante, segundo ele, é a necessidade de transformar os trabalhadores em verdadeiros parceiros, deixando de considerá-los como “recursos”. Esta nova perspectiva tem um impacto decisivo na maneira de se gerir pessoas. É importante percebermos que o autor usa o termo “Ruptura” como sendo quase um sinônimo do termo “Reinvenção”.

A segunda “ruptura” refere-se à responsabilidade da alta direção frente às suas decisões, como segue:

Os dirigentes empresariais de hoje e do amanhã não podem ignorar a grande responsabilidade de que são investidos em relação a seus semelhantes. Não podem fechar os olhos para a dimensão ética de suas atividades e para a importância de sua maneira de ser com os funcionários, perante a comunidade, assim como, diante do meio ambiente. (Aktouf, 1996 p.100)

Pela ótica do autor, o processo de reinvenção da empresa pode buscar apoio em pontos de “ruptura” e revisão de alguns conceitos básicos como a participação das pessoas na organização moderna e uma revisão do próprio papel do administrador diante de suas responsabilidades.

Naisbitt e Aburdene (1985) relacionam dez pontos que, segundo eles, caracterizam uma reinvenção das organizações. Serão mencionados apenas três, que são pertinentes à gestão de pessoas, como segue:

*- As empresas que conseguirem criar um clima favorável à realização pessoal poderão contar com equipes mais produtivas*

O engajamento dos funcionários é diretamente proporcional à existência de um clima favorável no trabalho que estimule maior participação e iniciativa.

*- Nas empresas, o novo papel do dirigente é o de cultivar e manter um ambiente propício ao desenvolvimento das pessoas*

O dirigente é visto como um tutor, um facilitador, um estimulador, um *Coach*, (técnico, treinador), como é mencionado nas escolas norte-americanas.

- *Os sistemas de remuneração devem atuar como estímulos ao recompensarem o desempenho e a inovação*

Segundo os autores acima, um bom ambiente de trabalho, em seu sentido mais amplo, que estimule as pessoas a participarem, assim como um sistema de remuneração adequado a este desempenho, podem contribuir de maneira significativa para um processo da reinvenção de uma organização. Sem um RH atuante, isto pode se tornar difícil.

Mintzberg (1995) levanta outros pontos importantes no processo de reinvenção das empresas que também impactam o RH, como vemos a seguir:

- *Estrutura orgânica, com pouco formalismo comportamental*

Em uma empresa com estrutura mais informal, do ponto de vista comportamental, onde a troca de idéias em todos os níveis é estimulada e respeitada, o trabalho em equipe pode ser efetivamente praticado.

- *Maior parte do tempo dos dirigentes destinada à função de liderança de projetos*

Equipes multifuncionais trabalhando em conjunto, trocando conhecimento e experiências, com objetivos bem definidos e claros por projetos, podem trazer muitos resultados às empresas.

- *Flexibilidade para mudanças de produtos e/ou serviços*

Mudar, acompanhando as necessidades e tendências do mercado em que a empresa atua, pode ser questão de sobrevivência, segundo o autor.

Toffler (1985) chama a atenção para as atuais estruturas organizacionais formadas por departamentos rígidos. Segundo ele, as estruturas existentes na maioria das companhias estão projetadas para produzirem repetitivamente uns poucos tipos básicos de tarefas, recomendando que este modelo deva ser repensado.

Este mesmo autor relaciona uma série de prescrições visando reinventar as empresas. Serão mencionadas somente algumas que podem impactar na atuação do RH:

- Criar equipes multifuncionais para todas as atividades de desenvolvimento de produtos.
- Encorajar a experimentação.
- Estimular campeões de inovação.

Prahalad (1995) aborda com profundidade vários aspectos de reinvenção da organização, condicionando as mudanças internas da empresa à reinvenção do mercado em que a mesma atua. Para o autor, existe uma “genética corporativa” composta de uma série de premissas e valores. Essas crenças são, em parte, produto de um determinado ambiente. Quando o ambiente muda rápido e radicalmente, essas crenças podem se transformar em uma ameaça à sobrevivência se a empresa não tiver a capacidade de adaptar-se na velocidade necessária. Na maioria das vezes, os gerentes vivem dentro de suas estruturas e não conhecem o que está fora delas.

Pela ótica da gestão de pessoas, Prahalad afirma que, na medida em que o ambiente fica mais complexo e variado, a necessidade de uma gama mais ampla de novos valores gerenciais torna-se mais crítica. Isto significa que a alta direção e o RH podem usar vários meios para “oxigenar” a corporação com novas idéias, porém, uma forma que está sendo muito usada para ampliar o “leque” de idéias internas é a contratação de novos membros (*outsiders*) com o objetivo de revigorar e até questionar os atuais valores e maneiras de pensar.

Neste ponto, se o RH também não se preparar para ajudar a identificar as necessidades corporativas, adaptando seu próprio “código genético” de maneira a contribuir positivamente, a organização poderá ter dificuldades durante um processo de mudança.



Aktouf (1996), Naisbitt e Aburdene (1986), Mintzberg (1995), Toffler (1985) e Prahalad (1995) abordaram pontos que, segundo eles, são relevantes em um processo de reinvenção empresarial, impactando fortemente também no processo de Gestão de Pessoas. Estes pontos nos levam a refletir sobre a obrigatoriedade de um RH cada vez mais envolvido em todo e qualquer processo de reinvenção corporativa, inclusive participando das “rupturas” de valores e crenças até então rotuladas como intocáveis.

A importância dos conceitos abordados neste capítulo leva ao raciocínio de que o Departamento de Recursos Humanos pode se tornar um importante fator competitivo dentro de qualquer organização, uma vez que se apresentaram fortes sinalizadores de que uma empresa nada mais é do que as pessoas que ela tem.

## **2.10. Construindo um quadro teórico de referência**

Os autores analisados até o momento, Ulrich (1998); Dutra (2002); Becker, Huselid, Ulrich (2001); Lucena (1999); Miller e Goldsmith (2001); Chiavenato (2000); Goulart (2002); Batitucci (2000); Marras (2000); Aktouf (1996); Naisbitt e Aburdene (1986) e Mintzberg (1995) comentam, cada uma à sua maneira, os grandes desafios que a área de RH deverá enfrentar para contribuir efetivamente com o incremento da vantagem competitiva da empresa, assim como sobre os diferentes papéis que a Gestão de Pessoas deveria desempenhar para participar da construção de um forte vetor competitivo nas organizações.

Durante o processo de análise para este trabalho, foram identificados basicamente três papéis fundamentais da área de RH, que aparecem como três pontos de intersecção entre todos os autores pesquisados:

### **1. RH como Parceiro Estratégico (PE)**

Uma área envolvida na construção e na implantação das estratégias da organização.

## 2. RH como Apoio Operacional (AO)

Uma área agindo como importante provedora de recursos, rotinas e idéias que facilitem o dia-a-dia de todos os colaboradores da organização, contribuindo também para seu melhor desempenho.

## 3. RH como Agente de Mudanças (AM)

Uma área plenamente envolvida em todos os processos de mudança a serem construídos e implantados em uma organização, atuando como agente catalisador deste processo, ou como agente inibidor de resistências. Estes três papéis serão os pontos de referência teóricos na pesquisa a ser realizada nas empresas objeto de nossa análise.

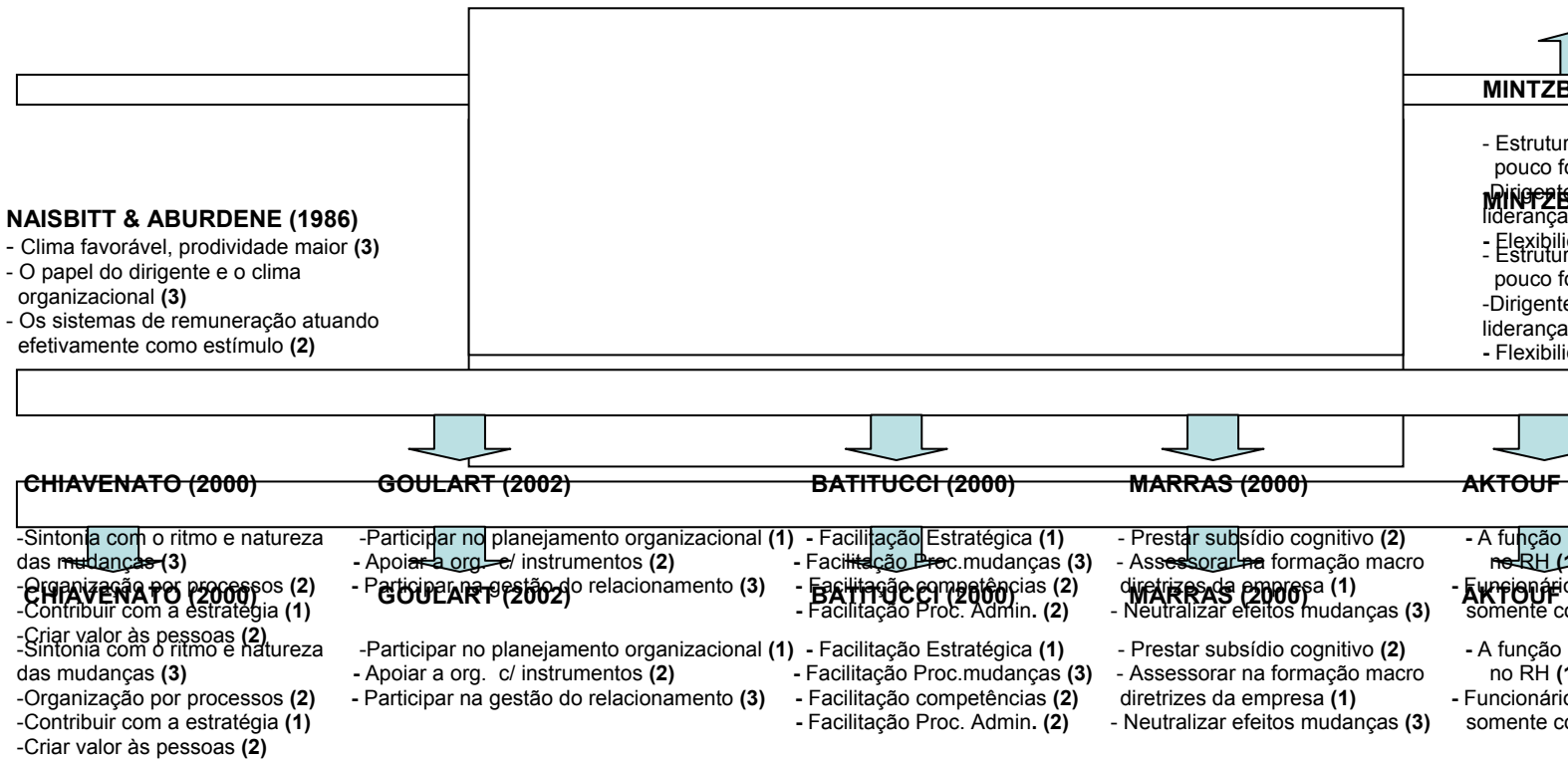
A seguir, apresenta-se uma consolidação desta análise, a partir dos papéis de RH segundo os autores pesquisados. (Quadro 1).

Nesse quadro, percebem-se todas as principais idéias para os papéis de RH sustentadas por esses autores, condensadas em 3 categorias já mencionadas:

- 1) Parceiro estratégico;
- 2) Apoio operacional;
- 3) Agente de mudança.

## Quadro 4: Linha Mestra

FOLHA A SER SUBSTITUÍDA



### 3.1 Metodologia

Neste capítulo, serão abordados aspectos relativos à metodologia utilizada para a realização da pesquisa, incluindo objetivo, escopo da pesquisa, população, amostra e coleta de dados.

Segundo Ciribelli (2003), o ponto de partida da pesquisa científica é a existência de um problema que se precisa definir, examinar, avaliar e analisar criticamente, para, em seguida, tentar solucioná-lo. Portanto, segundo a autora, o primeiro passo da pesquisa é delimitar o objeto de investigação, o problema, dentro dos temas possíveis.

Encontram-se várias definições para o termo “pesquisa”, porém, todas elas enfatizam a necessidade de um procedimento racional e a utilização de métodos científicos. Serão mencionadas, a seguir, algumas destas definições, acreditando-se na importância de observar diferentes enunciados, porém, com focos bem definidos.

Andrade (1999) define pesquisa como sendo o conjunto de conhecimentos sistemáticos, com base no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos. Gil (1991) define pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas a problemas propostos.

Cervo e Bervian (1996) nos ensinam que pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos. Salomon (1999) salienta que a pesquisa é a investigação e o tratamento por escrito de questões abordadas metodologicamente. Ciribelli (2003) esclarece-nos que o termo “pesquisa” tem um sentido amplo (*Lato*), onde pesquisa é todo trabalho de investigação para o esclarecimento de um fato ou fenômeno desconhecido ou mal conhecido; e um sentido restrito (*Stricto*), onde a pesquisa investiga uma situação-

problema com a finalidade de ampliar o conhecimento humano, desenvolver novas teorias, caracterizar novos princípios.

Köche (1997) afirma que a investigação científica se inicia com a identificação de uma dúvida.

Como mencionado no início deste trabalho, no tópico problema de pesquisa, parte-se da premissa de que podem existir diferenças e concordâncias entre a percepção dos Gestores da área de RH e da alta direção das suas organizações com respeito aos papéis que a área de Recursos Humanos deva desempenhar, quando referidas ao pensamento dos autores desta área. A pesquisa e a análise destas possíveis diferenças ou concordâncias serão os objetos principais deste trabalho.

### **3.2 Classificação e o foco da pesquisa**

Ciribelli (2003) esclarece que os cientistas, para melhor estudar os fenômenos, procuram sempre classificá-los. Porém, toda classificação é passível de críticas, sendo que a pesquisa pode ser classificada de várias formas e através de critérios que variam de acordo com diferentes enfoques. Ainda segundo esta autora, a pesquisa, *a priori*, divide-se em dois grandes grupos: pesquisa pura e pesquisa aplicada. A pesquisa pura é a que amplia os horizontes do conhecimento, desenvolve teorias, caracteriza novos princípios e realiza amplas generalizações, mas que não se preocupa com a aplicação prática dos novos informes coletados. A pesquisa aplicada é aquela que aplica os informes obtidos na pesquisa pura.

Sob o ponto de vista dos objetivos, Ciribelli (2003) classifica a pesquisa científica como: exploratória, descritiva e explicativa. Será focalizada aqui, somente a definição de pesquisa exploratória, que é o tipo de pesquisa na qual se enquadra este trabalho.

A autora afirma que a pesquisa exploratória é a condição *sine qua non* para qualquer pesquisa científica. É também denominada de pesquisa bibliográfica, que proporciona maiores informações sobre o tema que o pesquisador pretende abordar. Boente e Braga (2004) concordam com Ciribelli (2003) quando mencionam que a pesquisa bibliográfica é o ponto de partida de toda pesquisa e levantamento de informações, feita a partir de material coletado em livros, revistas, jornais, artigos, *sites* da internet e outras fontes escritas devidamente publicadas.

Köche (1997) menciona que a pesquisa bibliográfica é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir de teorias publicadas em livros ou obras congêneres. O objetivo da pesquisa bibliográfica, segundo este autor, é o de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa.

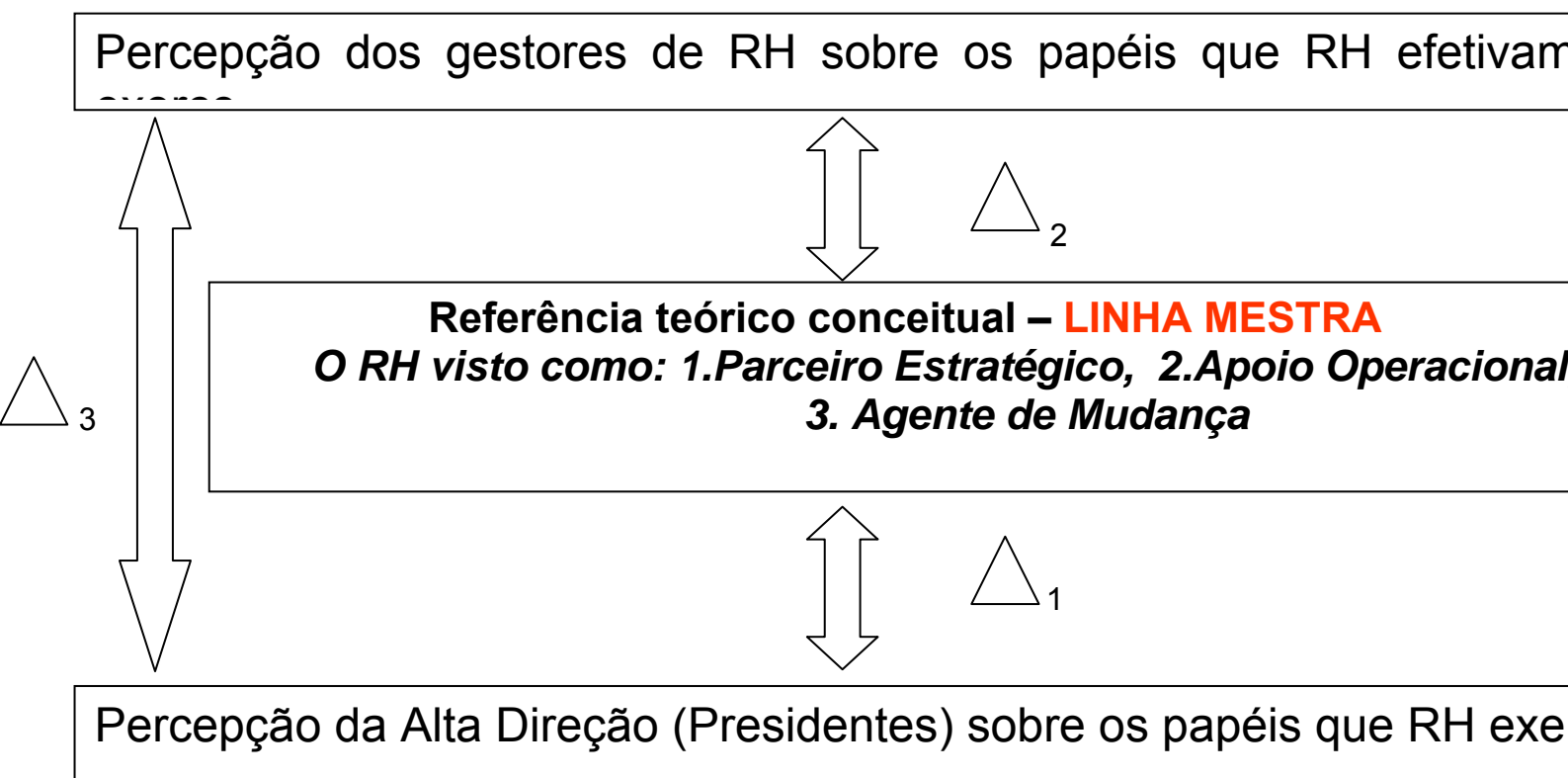
Sob o ponto de vista fontes de informação, Boente e Braga (2004) classificam a pesquisa como: pesquisa de campo, de laboratório, qualitativa e quantitativa, pesquisa social, histórica, teórica, aplicada e intervencionista. Será dada ênfase somente à pesquisa qualitativa, objeto deste trabalho. Segundo Boente e Braga (2004), a pesquisa qualitativa é muito comum nas ciências sociais e humanas, onde se estabelecem qualidades a serem medidas. Neste tipo de pesquisa, os instrumentos utilizados são as entrevistas e questionários.

Godoy (1995) informa que a pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida em que o estudo prossegue. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre as pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação estudada, conclui o autor.

Tomando como base Ciribelli (2003), Andrade (1999), Gil (1991), Cervo e Bervian (1996), Salomon (1999), Köche (1997), Boente e Braga (2004), Godoy (1995), classificou-se este trabalho sob o ponto de vista das fontes de informação, como uma pesquisa qualitativa, e sob o ponto de vista dos objetivos, como uma pesquisa exploratória, que utiliza revisão bibliográfica e questionários enviados aos Gerentes de RH e aos Presidentes de um mesmo grupo de empresas.

### 3.3 Escopo da pesquisa

**FOLHA A SER SUBSTITUÍDA**  
(Quadro 5) Escopo da pesquisa





### 3.3.1. Escopo da pesquisa - Detalhamento

A partir da revisão teórica desenvolvida no Capítulo 2, foram identificados três papéis da área de RH, que surgem na literatura pesquisada, ou seja:

1. O RH exercendo um papel de *parceiro estratégico*;
2. O RH exercendo um papel tipicamente de *apoio operacional*;
3. O RH exercendo um papel de *agente de mudanças*.

Estes três papéis serão as referências que servirão como base de pesquisa e de comparação para os dois públicos escolhidos para este estudo, ou seja, os Gestores da área de RH e os Presidentes destas mesmas empresas.

Nota-se no Quadro 5, dois grupos (Gestores de RH; Alta direção - Presidentes) e o Referencial Teórico, com possíveis discrepâncias (*gaps*) entre eles, como segue:

*Gap 1.* Diferença entre os papéis que o RH exerce na empresa em questão, conforme a percepção de sua alta direção (Presidentes) e o referencial teórico conceitual mencionado acima. (Delta 1)

*Gap 2.* Diferença entre os papéis exercidos pelo RH no dia-a-dia da empresa conforme a percepção de seus Gestores e o referencial teórico conceitual mencionado acima. (Delta 2)

*Gap 3.* Diferença entre as duas percepções: Gestor do RH x Presidente da empresa (Delta 3).

### 3.4 População e amostra

Rudio (1986) comenta que, em pesquisa, o termo “população” designa a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características, definidas para um determinado estudo. Cooper (2003) considera “população”, sob o ponto de vista da pesquisa científica, como sendo um conjunto completo de elementos sobre os quais desejamos fazer algumas inferências. Rudio (1986) também ensina que uma pesquisa geralmente não é feita com todos os elementos que compõem uma população. Portanto, segundo este autor, amostra é uma parte da população, selecionada de acordo com uma regra, plano ou objetivo.

Para este trabalho, considerou-se como amostra, onze empresas do setor privado, todas localizadas na cidade de São Paulo. A escolha destas onze empresas foi por conveniência, pois fazem parte de um grupo fechado denominado de *Executive Fórum*, onde seus presidentes, incluindo o autor deste trabalho, se reúnem mensalmente em locais previamente estabelecidos e não divulgados, com o objetivo de trocarem informações genéricas sobre negócios, analisar tendências econômicas ou apresentar ao grupo assuntos de qualquer natureza para serem discutidos e comentados em conjunto, contando com a experiência e a vivência profissional de todos os seus membros, e, se necessário, com apoio de consultores independentes externos contratados. Pelo caráter sigiloso do grupo e dos assuntos nele comentados, não serão divulgados neste trabalho os nomes das empresas e dos integrantes do mesmo. O quadro abaixo mostra as principais características de cada empresa pertencente a este grupo.

**QUADRO 6:** Perfil das Empresas

<i><b>Empresa</b></i>	<i><b>Tipo De Empresa</b></i>	<i><b>Foco do Negócio</b></i>	<i><b>Principais Produtos</b></i>	<i><b>Número de Funcionários</b></i>	<i><b>Faturamento Anual em R\$ (milhões)</b></i>
A	Privada nacional	Serviços Exportação/Importação	Matéria prima, bens de capital	220	14
B	Privada nacional	Indústria Brindes promocionais	Bolsas de couro, brindes em geral	310	12
C	Privada multinacional	Prestação de serviços p/ Máquinas pesadas, Tratores, empilhadeiras e usinas de força	Manutenção e venda de tratores e empilhadeiras	900	310
D	Privada nacional	Importação e Revenda de carros.	Carros importados de luxo	500	400
E	Privada multinacional	Indústria química	Químicos para indústrias	320	300
F	Privada multinacional	Prestação de serviços ( <i>Buffet</i> )	Festas de alto luxo	100	20
G	Privada nacional	Indústria	Chicotes elétricos para carros	300	50
H	Privada nacional	Indústria	Material esportivo	3600	150
I	Privada nacional	Serviços e tecnologia	Planejamento de sistemas	580	48
J	Privada nacional	Propaganda e Promoção	Planejamento de marketing	35	15
K	Privada multinacional	Seguros especiais	Seguros especiais	120	230

Fonte: elaborado pelo autor

### **Detalhamento das empresas:**

Empresa A. Atua como uma *Trading*, importando e exportando matérias primas para diversos segmentos industriais, assim como equipamentos (bens de capital).

Empresa B. Indústria com fábricas em São Paulo, produzindo brindes promocionais especiais para grandes empresas do varejo brasileiro, como bolsas e embalagens promocionais de fino acabamento.

Empresa C. Organização focada na prestação de serviços de manutenção para equipamentos tipo tratores, escavadeiras e empilhadeiras de todos os tipos. Também participa na elaboração de projetos de racionalização de movimentação interna de cargas em grandes pátios industriais.

Empresa D. Importadora e revendedora de carros importados de luxo de uma determinada marca.

Empresa E. Indústria manufatureira de produtos químicos industriais.

Empresa F. Organização especializada no planejamento e operacionalização de festas para público de alto poder aquisitivo (*Buffet*).

Empresa G. Indústria manufatureira de chicotes elétricos para carros. Entenda-se por chicote elétrico toda a fiação embutida que transmite a energia dos sistemas elétricos internos de um veículo.

Empresa H. Indústria manufatureira de material esportivo como tênis, agasalhos, blusões, bolas, etc.

Empresa I. Empresa de serviços focada na elaboração de implementação de projetos na área de sistemas e engenharia.

Empresa J. Empresa de propaganda e promoção, especializada na elaboração e implementação de ações de marketing promocional.

Empresa K. Seguradora internacional especializada em seguros especiais como: navios, plataformas de petróleo, obras de arte, equipamentos de grande porte, etc.

### **3.5 Coleta de dados**

Segundo Ciribelli (2003), as técnicas mais utilizadas na pesquisa científica para coleta de dados são: observação, entrevistas, questionários, formulários, medidas de opinião e de atitudes, técnicas metodológicas, testes sociométricos, análise de conteúdo e história de vida. Este trabalho está utilizando questionários. Esta mesma autora comenta que “questionário” é uma observação direta em que o pesquisador coleta dados para sua pesquisa através de perguntas que devem ser respondidas por escrito. Ciribelli (2003) continua informando que as perguntas de um questionário podem ser abertas (livres ou não-limitadas); fechadas (limitadas) e de múltipla escolha (perguntas fechadas com uma série de possíveis respostas).

Segundo Rea e Parker (2002), existem vantagens e desvantagens na utilização de perguntas fechadas. As vantagens se iniciam com o conjunto de alternativas de resposta uniforme que, portanto, facilita comparações entre entrevistados. Outra vantagem, segundo estes autores, é que a lista fixa de possibilidades de resposta tende a tornar a pergunta mais clara para o entrevistado. Caso ele tenha alguma dúvida sobre a pergunta, ela pode ser esclarecida pelas categorias de respostas.

As desvantagens na utilização das perguntas fechadas, segundo Rea e Parker (2002), iniciam-se pela possibilidade de o entrevistado estar incerto quanto à melhor resposta e selecionar ao acaso uma das respostas fixas em vez de usar um critério próprio. Analogamente, segundo os autores, um entrevistado que entender

mal a pergunta pode selecionar uma resposta ao acaso ou uma resposta errada ou inadequada.

Para este trabalho, foram elaborados dois questionários com vinte e uma perguntas fechadas de múltipla escolha (Anexos 1 e 2), abrangendo os três papéis básicos do RH, identificados no final do Capítulo 2 (2.10. Construindo um quadro teórico de referência), como se descreve a seguir.

As perguntas de nº 1 a 7, focam o RH como *PARCEIRO ESTRATÉGICO*; as de nº 8 a 14, como departamento de *APOIO OPERACIONAL*; e as de nº 15 a 21, como *AGENTE DE MUDANÇAS*.

Estes questionários foram enviados aos Presidentes e aos Gerentes/gestores de RH de cada uma das onze empresas consideradas na amostra.

### **3.5.1. O questionário como instrumento – Fundamentação e Objetivos**

É importante destacar que este questionário baseou-se no conceito de metáforas para os papéis de RH desenvolvido por Ulrich (1998), metáforas estas já explicadas no Capítulo 2, quando são abordados os papéis de RH segundo a ótica deste mesmo autor. Para este trabalho foi adotada a definição de Ulrich (1998 p.68), onde “*metáforas são as imagens que caracterizam os profissionais de RH em cada um de seus papéis*”, neste caso: Parceiro Estratégico, Apoio Operacional e Agente de Mudanças. Algumas perguntas foram adaptadas do questionário original apresentado na obra de Ulrich (1998) em função do público respondente (Presidentes e Gestores de RH).

#### **Perguntas de 1 a 7 - O RH como *PARCEIRO ESTRATÉGICO***

Este primeiro bloco de perguntas tem como objetivo identificar se o RH das empresas pesquisadas efetivamente está envolvido nas questões estratégicas, desde o processo de sua definição à contribuição para implantação destas estratégias.

No Capítulo 2 – Revisão Bibliográfica, tanto Dutra (2002) como Becker, Huselid, Ulrich (2001) e Porter (1990) sinalizam fortemente a grande necessidade de mudança do perfil do RH a fim de contribuir para que a empresa seja mais competitiva.

**QUADRO 7:** O RH como Parceiro Estratégico

<b><i>O RH COMO PARCEIRO ESTRATÉGICO</i></b>		
<b><i>Perguntas</i></b>	<b><i>Foco das perguntas</i></b>	<b><i>Fundamentação</i></b>
1. O RH ajuda sua empresa a atingir os objetivos organizacionais.	Percepção do RH somando esforços na busca de resultados.	Ulrich (1998) Aktouf (1996) Marras (2000)
2. O RH participa no processo de definição das estratégias da sua empresa.	Percepção do envolvimento do RH no processo estratégico da empresa.	Dutra (2002) Ulrich (1998)
3. O RH tem mecanismos para garantir que as estratégias do próprio RH estejam ajustadas às estratégias da sua empresa.	Verificar se existem mecanismos de sincronismo com a estratégia geral da empresa.	Becker, Huselid, Ulrich (2001) Ulrich (1998)
4. A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de ajudar as outras áreas da sua empresa para que a estratégia da Cia como um todo aconteça.	Identificar se o RH está atuando como facilitador junto às outras áreas, na implantação das estratégias na empresa..	Lucena (1999) Ulrich (1998)
5. O departamento de RH é visto efetivamente dentro de sua empresa como um parceiro estratégico das outras áreas.	Percepção das outras áreas sobre o posicionamento do RH no processo estratégico.	Ulrich (1998) Chiavenato (2000)
6. O RH dedica tempo para discutir questões estratégicas em sua empresa.	Identificar a priorização do tempo para participação no processo estratégico da empresa.	Ulrich (1998) Goulart (2002)
7. O RH participa ativamente do processo de planejamento da sua empresa.	Percepção do grau de envolvimento efetivo do RH no processo estratégico da empresa.	Ulrich (1998) Batitucci (2000)

Fonte: elaborado pelo autor

Perguntas de 8 a 14 – *O RH COMO APOIO OPERACIONAL*

Este segundo bloco de perguntas tem como objetivo identificar o grau de envolvimento do RH com aspectos operacionais do dia-a-dia, que vão desde o apoio para a melhoria da eficácia e a eficiência operacional da empresa, passando pelo envolvimento em programas para aumentar o comprometimento dos funcionários com a empresa e atuando como um canal de comunicação empresa – funcionário.

Na revisão bibliográfica deste trabalho, destaca-se o comentário de Dutra (2002), quando menciona a necessidade da área de gestão de pessoas integrar-se aos interesses e expectativas da empresa. Lucena (1999) também apóia a postura de um RH operacionalmente flexível e versátil convivendo com intensa competitividade.

**QUADRO 8:** O RH como Apoio Operacional

<b><i>O RH COMO APOIO OPERACIONAL</i></b>		
<b><i>Perguntas</i></b>	<b><i>Foco das perguntas</i></b>	<b><i>Fundamentação</i></b>
8. O RH ajuda sua empresa a melhorar a eficiência e a eficácia operacional de uma maneira geral.	Envolvimento do RH no dia-a-dia como parceiro operacional.	Ulrich (1998) Batitucci (2000)
9. O RH tem programas para aumentar o comprometimento dos funcionários com as metas da sua empresa.	O RH atuando como catalisador de ações através das pessoas em direção às metas organizacionais.	Dutra (2002) Ulrich (1998) Marras (2000)
10. O RH tem mecanismos para garantir que as políticas e programas de RH respondam às necessidades dos funcionários.	Identificar se existem mecanismos operacionais do RH em sintonia com os funcionários.	Becker, Huselid, Ulrich (2001) Ulrich (1998)

Fonte: Elaborado pelo autor



11. A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de liderar com eficiência os processos do próprio RH.	O RH diante do seu próprio desempenho.	Lucena (1999) Ulrich (1998)
12. A credibilidade do RH provém de aumentar a produtividade dos funcionários da sua empresa.	O RH sendo medido pela capacidade em agregar valor à empresa.	Marras (2000) Ulrich (1998)
13. O RH dedica a maior parte do tempo com questões operacionais do dia-a-dia.	Parcela de tempo que o RH dedica às questões operacionais.	Naisbitt & Aburdene (1986) Mintzberg (1995)
14. O RH participa ativamente em ouvir e responder aos funcionários.	O RH participando como agente de comunicação e apoio ao funcionário.	Goulart (2002) Aktouf (1996)

Fonte: Elaborado pelo autor

#### Perguntas de 15 a 21 – *O RH COMO AGENTE DE MUDANÇAS*

Este último bloco de perguntas tem como objetivo identificar se a área de RH das empresas consideradas na amostra deste trabalho está ou não envolvida com os processos de mudança em suas respectivas empresas, indo desde a participação no próprio desenho destes processos à identificação de novas competências necessárias para ajudar à tão necessária flexibilidade e velocidade para mudar das organizações atuais.

Encontra-se na Revisão Bibliográfica, comentário de Ulrich (1998) quando se refere ao desafio da globalização e a necessidade de um RH ágil, eficiente frente a mercados cada vez mais exigentes. Ulrich (1998) também menciona nos desafios do RH, a grande importância dos profissionais desta área precisarem ajudar na mudança de suas organizações. Prahalad (1995) também fundamenta a necessidade do RH ativo no processo de mudanças quando menciona que a capacidade de competição de uma organização é diretamente proporcional à sua capacidade de reduzir a discrepância entre a velocidade das mudanças e a capacidade de transformação organizacional através das pessoas.

#### **QUADRO 9:** O RH como Agente de Mudanças

<b><i>O RH COMO AGENTE DE MUDANÇAS</i></b>		
<b><i>Perguntas</i></b>	<b><i>Foco das perguntas</i></b>	<b><i>Fundamentação</i></b>
15. O RH ajuda sua empresa a adaptar-se às mudanças.	O RH e sua atuação na flexibilidade e na cultura da empresa.	Ulrich (1998) Dutra (2002)
16. O RH garante que os processos e programas do próprio RH aumentem a capacidade de mudança da sua organização.	O RH organizando-se como “coach” da empresa nos processos de mudança.	Becker, Huselid, Ulrich (2001) Ulrich (1998)
17. O Depto. de RH é visto dentro de sua empresa como efetivamente um agente de mudança.	Percepção dos clientes internos sobre a imagem do RH frente aos processos de mudança.	Mintzberg (1995) Ulrich (1998)
18. O RH dedica tempo mudando comportamento objetivando ajudar a sua empresa a ser mais competitiva no mercado em que atua.	Priorização do tempo para contribuir efetivamente com áreas chave de resultado.	Batitucci (2000) Ulrich (1998)
19. O RH é sempre ouvido antes que as decisões mais críticas sejam tomadas.	O RH como um parceiro interno respeitado e ouvido em situações críticas.	Naisbitt & Aburdene (1986) Ulrich (1998)
20. Em sua empresa, o RH trabalha para identificar a necessidade de novas competências para os funcionários, ajudando sua empresa a ser mais flexível e ágil nos processos de mudança.	O RH e sua pró-atividade identificando novas necessidades e dando suporte à empresa, ajudando no aumento de sua flexibilidade e agilidade através das pessoas.	Ulrich (1998) Chiavenato (2000) Batitucci (2000)
21. A credibilidade da área de RH provém de fazer com que as mudanças aconteçam.	A percepção dos clientes internos sobre a imagem do RH diante da operacionalização dos processos de mudança.	Batitucci (2000) Marras (2000)

Fonte: Elaborado pelo autor

### **3.5.2 Testes para validação do instrumento**

Os dois questionários, tanto o direcionado para os Presidentes das empresas, como o direcionado para os Gerentes/Gestores de RH, foram enviados na semana de 25 a 29 de abril de 2005, para os Presidentes de duas empresas fora da amostra. Estas empresas possuem as seguintes características:

**QUADRO 10:** Testes para Validação do Instrumento

<i>Empresa</i>	<i>Tipo de empresa</i>	<i>Foco do Negócio</i>	<i>Principais Produtos</i>	<i>Número de Funcionários</i>	<i>Faturamento Anual Em R\$ (Milhões)</i>
1	Privada nacional	Assessoria Financeira, contábil e de projetos especiais.	Consultoria financeira, contábil e projetos especiais de custos e planejamento financeiro	57	10
2	Privada nacional	Recursos Humanos	Headhunter para nível gerencial e diretoria	18	3

Fonte: Elaborado pelo autor

Primeiramente, foram feitos dois contatos pessoais, onde foram explicados os objetivos dos questionários e onde se enquadravam na metodologia deste trabalho. Estes dois Presidentes têm formação acadêmica compatível com a compreensão e o objetivo deste trabalho.

Uma única dúvida ocorreu quando um deles perguntou se, como Presidente, deveria responder sobre a situação do RH naquele momento na empresa ou se a resposta deveria focar como ele gostaria que o RH agisse. Foi esclarecido que todas as respostas deveriam refletir a realidade do papel do RH no momento da pesquisa. Este detalhe foi esclarecido aos onze Presidentes em reunião posterior.

### 3.5.3 Métodos de medição – Escalonamento Likert

Oliveira (2001) informa que as escalas de mensuração têm importância para o desenvolvimento de trabalhos acadêmicos voltados, principalmente, para a área de comportamento do consumidor e de pessoas em relação a um determinado produto ou serviço, sendo as principais escalas para medir atitude, as de Thurstone, de Stapel, de Likert, de Guttman e as escalas de Alpert.

O método de medição denominado escalonamento Likert é utilizado quando se quer definir uma escala de avaliação para as respostas de um questionário, identificando, assim, a intensidade entre dois itens dessa medida, o que, segundo Babbie (2001, p.232), trata-se de:

[...] um método bastante direto de construção de índices. Já que se usam categorias idênticas de respostas para vários itens que medem uma variável, cada um desses itens pode ser ponderado de maneira uniforme. Com cinco categorias de respostas, escores de 0 a 4 ou 1 a 5 podem ser atribuídos, levando em conta a “direção” do item (por exemplo, atribuir o escore 5 a “concordo totalmente” nos itens positivos e a “discordo totalmente” nos itens negativos) [...]

Desta forma, as questões elaboradas para os gestores de RH e para os Presidentes das empresas pesquisadas possibilitam aos respondentes optar por: concordo totalmente, concordo parcialmente, não sei responder, discordo parcialmente e discordo totalmente, e a pontuação varia de 5 até 1, sendo que concordo totalmente foi valorizado com 5 pontos, indo, de forma decrescente, até discordo totalmente, com 1 ponto.

Segundo Oliveira (2001), a maior pontuação que uma questão pode receber é o resultado da multiplicação total de respondentes, que disseram “concordo totalmente”, pelo valor máximo dos pontos de cada questão, que, neste caso, é 5. O inverso também é verdadeiro, ou seja, o valor mínimo que uma questão pode receber

é obtido pela multiplicação do total de respondentes que disseram “discordo totalmente”, pelo valor 1.

Ainda conforme Oliveira (2001), a pontuação individual pode ser comparada com a pontuação total, indicando o posicionamento daquele indivíduo em relação a cada questão.

Exemplo da aplicação da Escala Likert:

Questão:

O RH ajuda sua empresa a atingir os objetivos organizacionais.

CT = Concordo Totalmente; CP = Concordo Parcialmente; NSR = Não Sei Responder; DP = Discordo Parcialmente; DT = Discordo Totalmente.

Nossa amostra será composta de 11 empresas e 22 respondentes: 11 Gestores de RH e 11 Presidentes destas mesmas empresas.

- De acordo com a metodologia Likert:

- \* multiplica-se por 5 cada resposta CT – concordo totalmente
- \* multiplica-se por 4 cada resposta CP – concordo parcialmente
- \* multiplica-se por 3 cada resposta NSR – não sei responder
- \* multiplica-se por 2 cada resposta DP – discordo parcialmente
- \* multiplica-se por 1 cada resposta DT – discordo totalmente.

Exemplo de possíveis respostas:

Dos 11 Gestores de RH:

3 responderam CT - concordo totalmente x 5 = 15 pontos  
5 responderam CP – concordo parcialmente x 4 = 20 pontos  
1 respondeu DP – discordo parcialmente x 2 = 2 pontos  
2 responderam NSR – não sei responder x 3 = 6 pontos

Total : 43 pontos

Dos 11 Presidentes destas empresas:

6 responderam CT – concordo totalmente x 5 = 30 pontos

5 responderam CP – concordo parcialmente x 4 = 20 pontos

Total: 50 pontos

De acordo com a pontuação acima, observamos que os Presidentes destas organizações percebem mais intensamente do que os Gestores, um RH contribuindo para atingir os objetivos organizacionais da empresa. Fica evidente a distância entre as duas percepções. Esta informação será um importante balizador para analisar as diferenças entre elas.

Para o propósito deste trabalho e seguindo a orientação da banca examinadora durante o processo de qualificação, eliminou-se a alternativa NSR, ou seja, “não sei responder”, com o objetivo de evitar uma posição neutra dos dois públicos entrevistados. Portanto, a pontuação utilizada foi:

Concordo Totalmente – CT : 4 Pontos;

Concordo Parcialmente – CP : 3 Pontos

Discordo Parcialmente – DP : 2 Pontos;

Discordo Totalmente – DT : 1 Ponto.

### **3.5.4 Procedimento para coleta de dados**

Na reunião do Executive Fórum, realizada no início de abril de 2005, todos os Presidentes das onze empresas foram comunicados sobre os objetivos deste trabalho, demonstrando-se os questionários e a maneira correta de preenchê-los, onde foi reforçada a informação de que as respostas deveriam refletir o papel do RH naquele momento. Após obter o “de acordo” dos membros do grupo, assim como a aprovação verbal do coordenador geral, o grupo foi informado que em breve estariam recebendo os dois questionários via e-mail, para o devido preenchimento. Orientou-se também, que seria conveniente enviarem de volta os dois questionários simultaneamente (o do Presidente e o do Gerente), também via e-mail, para ganhar tempo para a tabulação e análise dos dados coletados. Devido ao conhecimento

mútuo entre os participantes, existe um canal aberto de comunicação, que possibilitaria facilmente a eliminação de eventuais dúvidas durante o processo de preenchimento tanto do Presidente como de seu Gerente de RH.

Constatou-se que, durante o processo de preenchimento, não existiram dúvidas em nenhum dos grupos respondentes.

Nas semanas de 11 e 18 de abril de 2005, foram feitos telefonemas com sete Presidentes membros deste grupo, e enviados via *e-mail* os questionários (Anexos 1 e 2 deste trabalho). Este procedimento foi repetido na semana de 25 de abril de 2005 para o restante do grupo. A maior dificuldade encontrada na coleta de dados foi com relação à intensa agenda de todos os membros do grupo, que viajam constantemente, no Brasil e para o exterior. Foi necessário constante acompanhamento para que o retorno acontecesse nos prazos solicitados, apesar da boa vontade de todos em ajudar e participar deste trabalho de pesquisa.





## **CAPÍTULO 4**

### **4.1. Tabulação e interpretação dos dados - Introdução**

O presente capítulo abordará o processo de tabulação e interpretação dos dados obtidos após pesquisa realizada com onze Presidentes e onze Gerentes de RH das empresas consideradas na amostra. Os gráficos e análises que serão apresentados tiveram como ponto de partida a matriz TABELA 1, com todas as respostas obtidas na pesquisa.

#### **Apresentação dos dados**

A seguir, a sequência com que serão apresentadas as tabulações e interpretações, contendo os gráficos e as tabelas com os resultados apurados.

TABELA 1 apresenta a tabulação de todas as respostas originárias dos dois questionários, aplicados em 11 Presidentes e 11 Gerentes de RH .

#### **ANÁLISE 1**

Análise dos resultados obtidos por empresa, por grupo respondente e por papel de RH: Parceiro Estratégico (PE), Apoio Operacional (AO) e Agente de Mudanças (AM).

Objetivo: Identificar e analisar os papéis da área de Recursos Humanos, segundo a percepção do Presidente e a do Gerente de RH em cada empresa pesquisada.

## ANÁLISE 2

Análise gráfica comparativa entre os resultados percentuais obtidos por cada grupo respondente, por empresa.

Objetivo: A partir da pontuação total obtida pelos Presidentes e Gerentes de RH, comparar os percentuais encontrados, analisando suas diferenças.

## ANÁLISE 3

Comparação das diferenças entre as percepções dos Presidentes e as dos Gerentes de RH com relação aos papéis de RH, conforme a pontuação obtida.

Objetivo: Analisar a pontuação obtida por cada Presidente e Gerente de RH, por pergunta, identificar e analisar as diferenças mais significativas (*Gaps*).

## ANÁLISE 4

Perfil das empresas *versus* a pontuação obtida.

Objetivo: Criar uma classificação das empresas a partir da pontuação obtida pelos seus Presidentes e Gerentes e RH, agrupando-as de acordo com as pontuações obtidas, ou seja: alta, média e baixa, e analisando-se as semelhanças e diferenças encontradas.

**TABELA 1:** Matriz com todas as repostas das pesquisas.

**Legenda :** P = Presidente; G = Gerente

Ct - Concordo totalmente; Cp - Concordo parcialmente; Dp – Discordo parcialmente; Dt – Discordo totalmente.

Perguntas	EMPRESAS																					
	A		B		C		D		E		F		G		H		I		J		K	
	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G
1	Dp	Dt	Ct	Cp	Ct	Ct	Ct	Ct	Ct	Dp	Ct	Dp	Cp	Dp	Ct	Ct	Ct	Ct	Dt	Dt	Ct	Cp
2	Dt	Cp	Ct	Cp	Ct	Dt	Ct	Cp	Ct	Dt	Ct	Dt	Ct	Dp	Cp	Dt	Ct	Dp	Dt	Cp	Ct	Dp
3	Cp	Cp	Cp	Cp	Cp	Dp	Cp	Cp	Cp	Dt	Cp	Cp	Cp	Dp	Cp	Ct	Ct	Cp	Dt	Ct	Cp	Cp
4	Dt	Dt	Cp	Cp	Dp	Dt	Ct	Ct	Cp	Dp	Cp	Dp	Ct	Cp	Cp	Ct	Ct	Ct	Dt	Cp	Dp	Dp
5	Dt	Cp	Cp	Cp	Ct	Ct	Ct	Cp	Cp	Dt	Cp	Cp	Ct	Dp	Dp	Ct	Ct	Cp	Dt	Cp	Ct	Dp
6	Cp	Dp	Cp	Cp	Ct	Ct	Ct	Ct	Cp	Dt	Cp	Dt	Cp	Dt	Cp	Ct	Ct	Dp	Cp	Ct	Cp	Dp
7	Cp	Dt	Cp	Cp	Ct	Ct	Ct	Cp	Dp	Dt	Ct	Dt	Dp	Dt	Cp	Ct	Ct	Cp	Dt	Cp	Cp	Dp
8	Dp	Cp	Dp	Dp	Ct	Ct	Ct	Ct	Dp	Dt	Ct	Cp	Cp	Cp	Dp	Ct	Ct	Cp	Cp	Ct	Cp	Ct
9	Dt	Dp	Cp	Dp	Ct	Dp	Ct	Ct	Cp	Dt	Ct	Dt	Cp	Dp	Cp	Ct	Ct	Ct	Dt	Cp	Dp	Cp
10	Dp	Cp	Dp	Cp	Cp	Dt	Cp	Ct	Cp	Dt	Ct	Dp	Ct	Cp	Dp	Cp	Ct	Ct	Dt	Cp	Cp	Cp
11	Dt	Dt	Dp	Dp	Cp	Dp	Cp	Cp	Ct	Dp	Cp	Ct	Dp	Dt	Dp	Ct	Ct	Ct	Cp	Ct	Ct	Dp
12	Cp	Dt	Ct	Ct	Dp	Dp	Cp	Ct	Cp	Dp	Cp	Dp	Dp	Dt	Cp	Ct	Ct	Ct	Ct	Cp	Ct	Dp
13	Ct	Ct	Cp	Cp	Cp	Dt	Cp	Dp	Cp	Ct	Cp	Ct	Ct	Ct	Ct	Cp	Ct	Cp	Ct	Dp	Cp	Ct
14	Cp	Dp	Ct	Ct	Dp	Cp	Ct	Ct	Ct	Ct	Ct	Cp	Ct	Cp	Ct	Cp	Ct	Cp	Ct	Ct	Ct	Ct
15	Cp	Dp	Ct	Ct	Cp	Ct	Ct	Ct	Cp	Dt	Ct	Cp	Cp	Dp	Ct	Cp	Ct	Cp	Cp	Cp	Cp	Dp
16	Dt	Dp	Cp	Cp	Cp	Dp	Ct	Ct	Dp	Dt	Ct	Dt	Dt	Dp	Dp	Ct	Ct	Cp	Cp	Cp	Cp	Dt
17	Cp	Dt	Dt	Dt	Cp	Cp	Ct	Cp	Cp	Dt	Dp	Dt	Dp	Dt	Cp	Ct	Ct	Dp	Dt	Dt	Dp	Dp
18	Dt	Dt	Dp	Dp	Dp	Dt	Ct	Ct	Dp	Dt	Cp	Dt	Dp	Dt	Dp	Ct	Ct	Cp	Dp	Dt	Cp	Cp
19	Cp	Dp	Ct	Ct	Ct	Dp	Ct	Cp	Cp	Dt	Ct	Cp	Cp	Dp	Cp	Cp	Ct	Dp	Cp	Ct	Cp	Dp
20	Cp	Dp	Cp	Cp	Dp	Dt	Ct	Ct	Dp	Dt	Ct	Dt	Dp	Dt	Dp	Ct	Ct	Cp	Cp	Ct	Dp	Dt
21	Dt	Cp	Cp	Cp	Dp	Cp	Ct	Ct	Dp	Dt	Cp	Dp	Dp	Dt	Cp	Cp	Cp	Ct	Ct	Cp	Dp	Dt

## **Interpretação dos dados**

### **4.2. Análise 1**

Análise dos resultados obtidos, por empresa, por grupo respondente e por papel de RH.

### **Introdução**

O objetivo desta fase é identificar a percepção do Presidente e a do Gerente de RH, em cada uma das empresas consideradas neste trabalho, sobre o papel exercido pela área de Recursos Humanos enquanto Parceiro Estratégico (PE), Apoio Operacional (AO) e como Agente de Mudanças (AM). Esta análise apóia-se na metodologia Likert, já fundamentada anteriormente.

### **Apresentação dos dados**

As tabelas que se seguem apresentam, por empresa, as respostas dos questionários enviados aos dois grupos respondentes, Presidentes e Gerentes de RH das onze empresas, com a devida pontuação obtida. O subtotal representa a pontuação para cada grupo de perguntas e o total geral representa a soma dos pontos de cada questionário. As perguntas foram divididas em três grupos, com a finalidade de identificar o RH atuando como: de 1 a 7, Parceiro Estratégico; de 8 a 14, Apoio Operacional e de 15 a 21, Agente de Mudanças.

Considerou-se como:

**Pontuação ideal** por papel de RH (PE), (AO) e (AM): **28 pontos**.

(7 perguntas por papel x 4 pontos – Ct: Concordo totalmente).

**Pontuação ideal** para o total dos três papéis de RH: **84 pontos**.

(21 perguntas x 4 pontos – Ct: Concordo totalmente).

A seguir, as Tabelas 2 a 12 (*Totalizador de pontos por empresa e por grupo respondente*), com as respostas por empresa, os subtotais e o total geral dos pontos obtidos. Ao lado, uma representação gráfica, para facilitar a visualização das pontuações. No final da tabela, um pequeno comentário com os aspectos mais visíveis da pontuação.

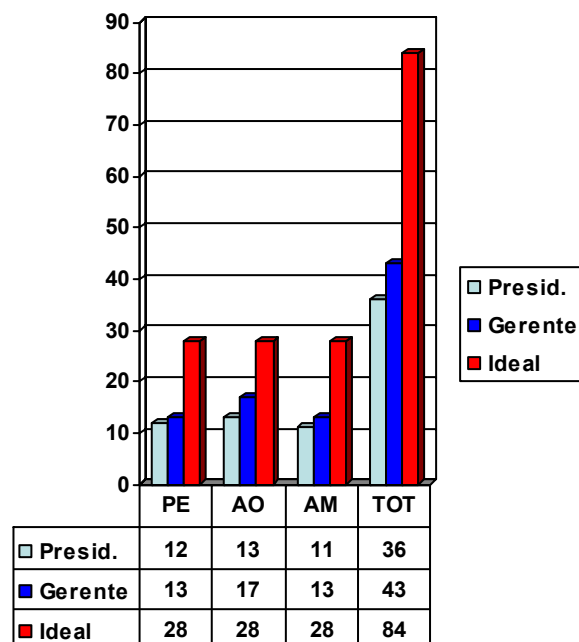
**TABELA 2:** Totalizador de pontos por empresa e por grupo respondente

**Empresa A.** Serviços de Exportação e Importação: Funcionários 220 – Faturamento R\$ 14Milhões

**Legenda :** Pontuação : CT = 4 pontos; CP = 3 pontos; DP = 2 pontos; DT = 1 ponto

(PE) Parceiro estratégico; (AO) Apoio operacional; (AM) Agente de mudança

Perguntas	Pontuação total por grupo respondente	
	Presidente	Gerente de RH
1	DP 2	DP 2
2	DT 1	DP 2
3	CP 3	CP 3
4	DT 1	DT 1
5	DT 1	DP 2
6	CP 3	DP 2
7	DP 1	DP 1
Subtotal	12 pontos	13 pontos (PE)
8	DP 2	CP 3
9	DT 1	DP 2
10	DP 1	CP 3
11	DT 1	DT 1
12	DT 1	DT 1
13	CT 4	CT 4
14	CP 3	CP 3
Subtotal	13 pontos	17 pontos (AO)
15	DT 1	DP 2
16	DT 1	DP 2
17	DT 1	DT 1
18	DT 1	DT 1
19	CP 3	DP 2
20	CP 3	DP 2
21	DT 1	CP 3
Subtotal	11 pontos	13 pontos (AM)
Total Geral	36 pontos	43 pontos



Os dados demonstram que existe uma diferença entre a percepção do Presidente e a do Gerente de RH com relação aos três papéis. A maior diferença encontra-se no Apoio Operacional, onde o Gerente concorda mais com o conteúdo das perguntas.

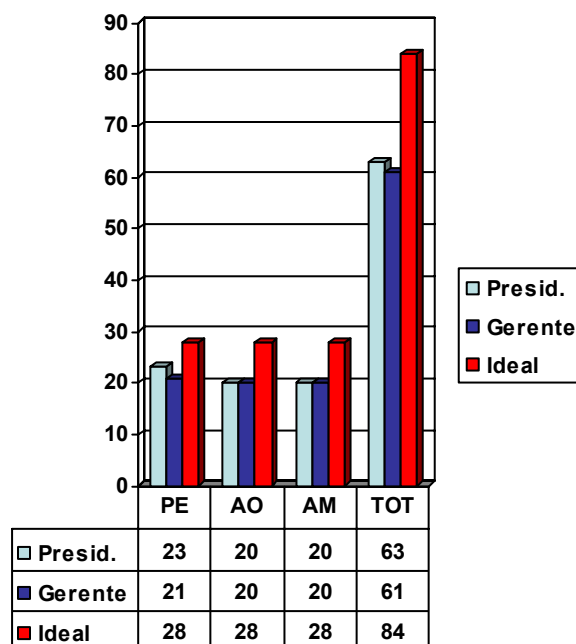
**TABELA 3:** Totalizador de pontos por empresa e por grupo respondente

**Empresa B.** Indústria de brindes promocionais: 310 funcionários – Faturamento R\$12 Milhões.

**Legenda :** Pontuação : CT = 4 pontos; CP = 3 pontos; DP = 2 pontos; DT = 1 ponto

Papéis do RH: (PE) Parceiro estratégico; (AO) Apoio operacional; (AM) Agente de mudança

Perguntas	Pontuação total por grupo respondente	
	Presidente	Gerente de RH
1	CT 4	CP 3
2	CT 4	CP 3
3	CP 3	CP 3
4	CP 3	CP 3
5	CP 3	CP 3
6	CP 3	CP 3
7	CP 3	CP 3
Subtotal	23 pontos	21 pontos (PE)
8	DP 2	DP 2
9	CP 3	DP 2
10	DP 2	CP 3
11	DP 2	DP 2
12	CT 4	CT 4
13	CP 3	CP 3
14	CT 4	CT 4
Subtotal	20 pontos	20 pontos (AO)
15	CT 4	CT 4
16	CP 3	CP 3
17	DT 1	DT 1
18	DP 2	DP 2
19	CT 4	CT 4
20	CP 3	CP 3
21	CP 3	CP 3
Subtotal	20 pontos	20 pontos (AM)
Total Geral	63 pontos	61 pontos



Os dados sinalizam uma pequena diferença na percepção do Presidente e na do Gerente de RH, com relação ao papel Parceiro Estratégico, porém, nos outros papéis de RH (Apoio Operacional e Agente de Mudanças), observa-se uma provável sintonia entre as duas percepções. O total geral reflete esta convergência.

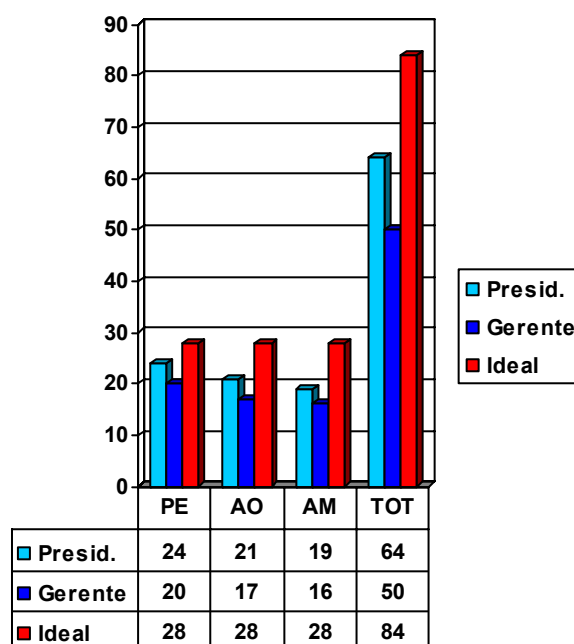
**TABELA 4:** Totalizador de pontos por empresa e por grupo respondente

**Empresa C.** Prestação de serviços p/tratores etc. Funcionários: 900-Faturamento R\$310 Milhões.

**Legenda :** Pontuação: CT = 4 pontos; CP = 3 pontos; DP = 2 pontos; DT = 1 ponto

Papéis do RH: (PE) Parceiro estratégico; (AO) Apoio operacional; (AM) Agente de mudança

Perguntas	Pontuação total por grupo respondente	
	Presidente	Gerente de RH
1	CT 4	CT 4
2	CT 4	DT 1
3	CP 3	DP 2
4	DP 2	DT 1
5	CT 4	CT 4
6	CP 3	CT 4
7	CT 4	CT 4
Subtotal	24 pontos	20 pontos (PE)
8	CT 4	CT 4
9	CT 4	DT 1
10	CP 3	DT 1
11	CP 3	DP 2
12	DP 2	DP 2
13	CP 3	CT 4
14	DP 2	CP 3
Subtotal	21 pontos	17 pontos (AO)
15	CP 3	CT 4
16	CP 3	DP 2
17	CP 3	CP 3
18	DP 2	DT 1
19	CT 4	DP 2
20	DP 2	DT 1
21	DP 2	CP 3
Subtotal	19 pontos	16 pontos (AM)
Total Geral	64 pontos	50 pontos



Nesta empresa, as maiores divergências surgem empatadas com 4 pontos nos papéis Parceiro Estratégico e Apoio Operacional, gerando uma diferença no total de 14 pontos entre a percepção do Presidente e a do Gerente.



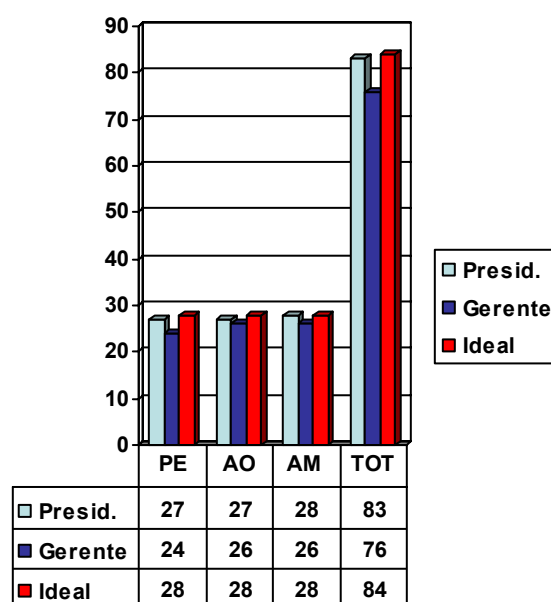
**TABELA 5:** Totalizador de pontos por empresa e por grupo respondente

**Empresa D.** Imp. e revenda de carros importados. 500 Funcionários. Faturamento R\$400 Milhões

**Legenda:** Pontuação : CT = 4 pontos; CP = 3 pontos; DP = 2 pontos; DT = 1 ponto

Papéis do RH: (PE) Parceiro estratégico; (AO) Apoio operacional; (AM) Agente de mudança

Perguntas	Pontuação total por grupo respondente	
	Presidente	Gerente de RH
1	CT 4	CT 4
2	CT 4	CP 3
3	CP 3	CP 3
4	CT 4	CT 4
5	CT 4	CP 3
6	CT 4	CT 4
7	CT 4	CP 3
Subtotal	27 pontos	24 pontos (PE)
8	CT 4	CT 4
9	CT 4	CT 4
10	CP 3	CT 4
11	CP 4	CP 4
12	CP 4	CT 4
13	CP 4	DP 2
14	CT 4	CT 4
Subtotal	27 pontos	26 pontos (AO)
15	CT 4	CT 4
16	CT 4	CT 4
17	CT 4	CP 3
18	CT 4	CT 4
19	CT 4	CP 3
20	CT 4	CT 4
21	CT 4	CT 4
Subtotal	28 pontos	26 pontos (AM)
Total Geral	83 pontos	76 pontos



Observa-se que as maiores diferenças de interpretação dos papéis do RH estão no aspecto Parceiro Estratégico. Os dados indicam certo equilíbrio nos papéis Apoio Operacional e o RH como Agente de Mudança.

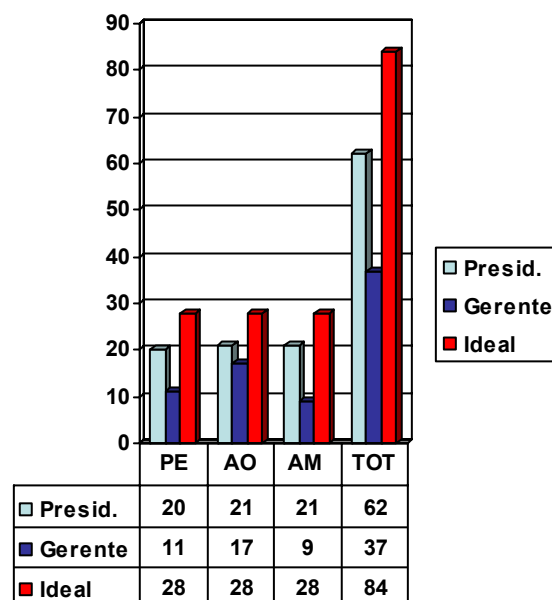
**TABELA 6:** Totalizador de pontos por empresa e por grupo respondente

**Empresa E.** Indústria química. Funcionários: 320 – Faturamento: R\$ 300 Milhões.

**Legenda :** Pontuação : CT = 4 pontos; CP = 3 pontos; DP = 2 pontos; DT = 1 ponto

Papéis do RH : (PE) Parceiro estratégico; (AO) Apoio operacional; (AM) Agente de mudança

Perguntas	Pontuação total por grupo respondente	
	Presidente	Gerente de RH
1	CP 3	CP 3
2	CP 3	DP 2
3	CP 3	DT 1
4	DP 2	DT 1
5	CP 3	DT 1
6	CP 3	DT 1
7	CP 3	DP 2
Subtotal	20 pontos	11 pontos (PE)
8	DP 2	DT 1
9	CP 3	DT 1
10	CP 3	CP 3
11	CP 3	CP 3
12	CP 3	DT 1
13	CP 3	CT 4
14	CT 4	CT 4
Subtotal	21 pontos	17 pontos (AO)
15	CP 3	DT 1
16	CP 3	DT 1
17	CP 3	DT 1
18	CP 3	DT 1
19	CP 3	CP 3
20	CP 3	DT 1
21	CP 3	DT 1
Subtotal	21 pontos	9 pontos (AM)
Total Geral	62 pontos	37 pontos



Nesta empresa verifica-se uma expressiva divergência entre as percepções do Presidente e as do Gerente de RH sobre os papéis do RH. Observa-se em todos os subtotais, uma grande diferença de pontuação e, como consequência, também demonstra um total geral bem distorcido, com 25 pontos de diferença.

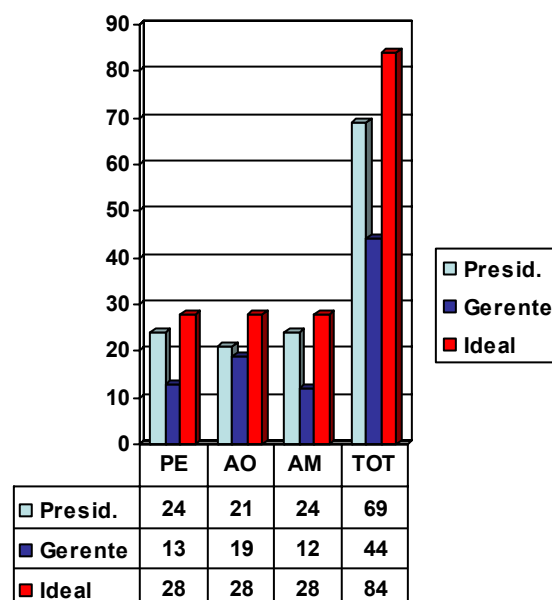
**TABELA 7:** Totalizador de pontos por empresa e por grupo respondente

**Empresa F.** Prestação de serviços. *Buffet*. Funcionários: 100 – Faturamento R\$ 20 Milhões

**Legenda :** Pontuação : CT = 4 pontos; CP = 3 pontos; DP = 2 pontos; DT = 1 ponto

Papéis do RH : (PE) Parceiro estratégico; (AO) Apoio operacional; (AM) Agente de mudança

Perguntas	Pontuação total por grupo respondente	
	Presidente	Gerente de RH
1	CT 4	DP 2
2	CT 4	DT 1
3	CP 3	CP 3
4	CP 3	DP 2
5	CP 3	CP 3
6	CP 3	DT 1
7	CT 4	DT 1
Subtotal	24 pontos	13 pontos (PE)
8	CT 4	CP 3
9	CT 4	DT 1
10	CT 4	DP 2
11	CP 3	CT 4
12	CP 3	DP 2
13	CP 3	CT 4
14	CT 4	CP 3
Subtotal	21 pontos	19 pontos (AO)
15	CT 4	CT 3
16	CT 4	DT 1
17	DP 2	DT 1
18	CP 3	DT 1
19	CT 4	CP 3
20	CT 4	DT 1
21	CP 3	DP 2
Subtotal	24 pontos	12 pontos (AM)
Total Geral	69 pontos	44 pontos



Observa-se que a maior diferença recai sobre o papel Agente de Mudança com 12 pontos, seguido do Parceiro Estratégico, com 11 pontos de diferença, o que sinaliza uma divergência entre o Presidente e o Gerente. O total geral demonstra uma grande distorção entre as duas percepções, totalizando 25 pontos de diferença.

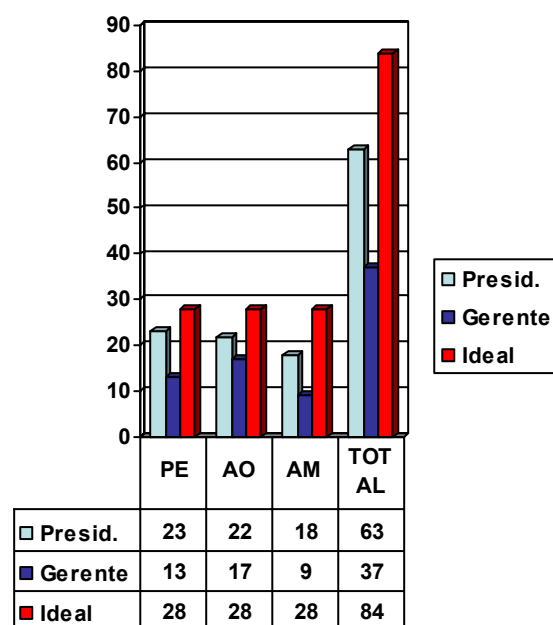
**TABELA 8:** Totalizador de pontos por empresa e por grupo respondente

**Empresa G.** Ind. de chicotes elétricos para carros. Funcionários: 300 – Faturamento: R\$50 Milhões

**Legenda :** Pontuação : CT = 4 pontos; CP = 3 pontos; DP = 2 pontos; DT = 1 ponto

Papéis do RH : (PE) Parceiro estratégico; (AO) Apoio operacional; (AM) Agente de mudança

Perguntas	Pontuação total por grupo respondente	
	Presidente	Gerente de RH
1	CP 3	DP 2
2	CT 4	DP 2
3	CP 3	DP 2
4	CT 4	CP 3
5	CT 4	DP 2
6	CP 3	DT 1
7	DP 2	DT 1
Subtotal	23 pontos	13 pontos (PE)
8	CP 3	CP 3
9	CP 3	DP 2
10	CT 4	CP 3
11	DP 2	DT 1
12	DP 2	DT 1
13	CT 4	CT 4
14	CT 4	CP 3
Subtotal	22 pontos	17 pontos (AO)
15	CP 3	DP 2
16	CT 4	DT 1
17	DP 2	DT 1
18	DP 2	DT 1
19	CP 3	DP 2
20	DP 2	DT 1
21	DP 2	DT 1
Subtotal	18 pontos	9 pontos (AM)
Total Geral	63 pontos	39 pontos



Os dados demonstram uma visível discrepância entre as duas percepções, Presidente e Gerente de RH, acentuando-se no papel Agente de Mudança, com 9 pontos. O total geral consolida esta distorção, com 24 pontos de diferença.

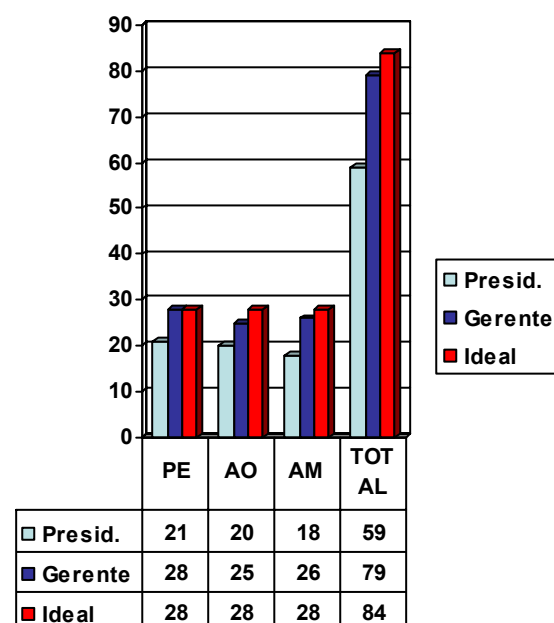
**TABELA 9:** Totalizador de pontos por empresa e por grupo respondente

**Empresa H.** Indústria de materiais esportivos. Funcionários: 3600 – Faturamento R\$150 Milhões.

**Legenda :** Pontuação : CT = 4 pontos; CP = 3 pontos; DP = 2 pontos; DT = 1 ponto

Papéis do RH : (PE) Parceiro estratégico; (AO) Apoio operacional; (AM) Agente de mudança

Perguntas	Pontuação total por grupo respondente	
	Presidente	Gerente de RH
1	CT 4	CT 4
2	CP 3	CT 4
3	CP 3	CT 4
4	CP 3	CT 4
5	DP 2	CT 4
6	CP 3	CT 4
7	CP 3	CT 4
Subtotal	21 pontos	28 pontos (PE)
8	DP 2	CT 4
9	CP 3	CT 4
10	DP 2	CP 3
11	DP 2	CT 4
12	CP 3	CT 4
13	CT 4	CP 3
14	CT 4	CP 3
Subtotal	20 pontos	25 pontos (AO)
15	DP 2	CT 4
16	DP 3	CT 4
17	CP 3	CT 4
18	DP 2	CT 4
19	CP 3	CP 3
20	DP 2	CT 4
21	CP 3	CP 3
Subtotal	18 pontos	26 pontos (AM)
Total Geral	59 pontos	79 pontos



Observa-se uma significativa diferença de 20 pontos entre os dois totais, indicando posições bem diferentes sobre os três papéis de RH analisados. A maior diferença localiza-se no aspecto Agente de Mudanças, com 8 pontos, seguido pelo papel Parceiro Estratégico.

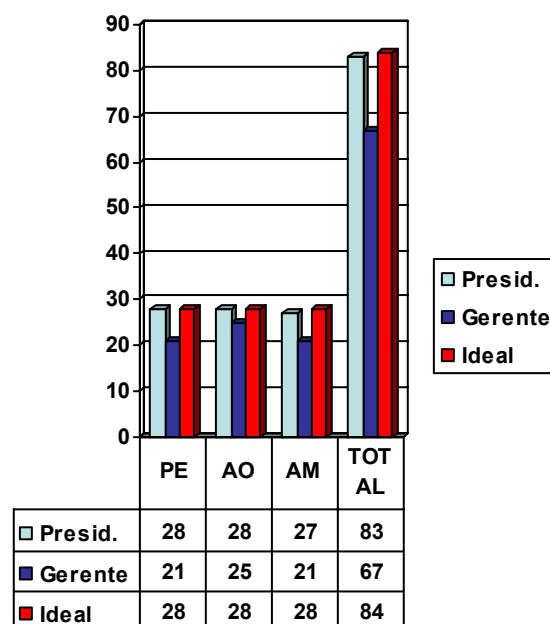
**TABELA 10:** Totalizador de pontos por empresa e por grupo respondente

**Empresa I.** Serviços, planej. de sistemas e tecnologia: Funcionários: 580 – Faturamento R\$48 Milhões

**Legenda :** Pontuação : CT = 4 pontos; CP = 3 pontos; DP = 2 pontos; DT = 1 ponto

Papéis do RH : (PE) Parceiro estratégico; (AO) Apoio operacional; (AM) Agente de mudança

Perguntas	Pontuação total por grupo respondente	
	Presidente	Gerente de RH
1	CT 4	CT 4
2	CT 4	DP 2
3	CT 4	CP 3
4	CT 4	CT 4
5	CT 4	CP 3
6	CT 4	DP 2
7	CT 4	CP 3
Subtotal	28 pontos	21 pontos (PE)
8	CT 4	CP 3
9	CT 4	CT 4
10	CT 4	CT 4
11	CT 4	CT 4
12	CT 4	CT 4
13	CT 4	CP 3
14	CT 4	CP 3
Subtotal	28 pontos	25 pontos (AO)
15	CT 4	CP 3
16	CT 4	CP 3
17	CT 4	CP 3
18	CT 4	CP 3
19	CT 4	DP 2
20	CT 4	CP 3
21	CP 3	CT 4
Subtotal	27 pontos	21 pontos (AM)
Total Geral	83 pontos	67 pontos



Nesta empresa, observa-se que a maior diferença de pontuação está focada no papel Parceiro Estratégico, com 7 pontos, seguida pelo Agente de Mudanças, com 6 pontos. O total geral apresenta 16 pontos de diferença.

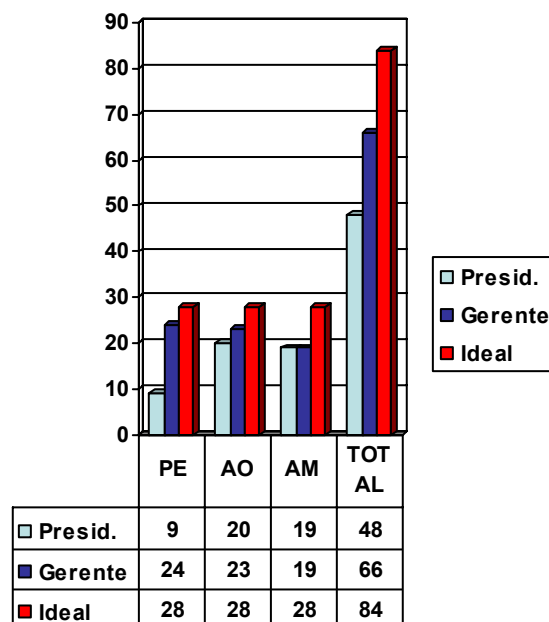
**TABELA 11:** Totalizador de pontos por empresa e por grupo respondente

**Empresa J:** Serviços, planej. de Marketing: Funcionários: 35-Faturamento:R\$ 5 Milhões.

**Legenda :** Pontuação : CT = 4 pontos; CP = 3 pontos; DP = 2 pontos; DT = 1 ponto

Papéis do RH : (PE) Parceiro estratégico; (AO) Apoio operacional; (AM) Agente de mudança

Perguntas	Pontuação total por grupo respondente	
	Presidente	Gerente de RH
1	DT 1	CT 4
2	DT 1	CP 3
3	DT 1	CT 4
4	DT 1	CP 3
5	DT 1	CP 3
6	CP 3	CT 4
7	DT 1	CP 3
Subtotal	9 pontos	24 pontos (PE)
8	CP 3	CT 4
9	DT 1	CP 3
10	DT 1	CP 3
11	CP 3	CT 4
12	CT 4	CP 3
13	CT 4	DP 2
14	CT 4	CT 4
Subtotal	20 pontos	23 pontos (AO)
15	CP 3	CP 3
16	CP 3	CP 3
17	DT 1	DT 1
18	DP 2	DT 1
19	CP 3	CT 4
20	CP 3	CT 4
21	CT 4	CP 3
Subtotal	19 pontos	19 pontos (AM)
Total Geral	48 pontos	66 pontos



Nota-se nesta empresa, acentuada divergência entre a percepção do Presidente e a do Gerente de RH no papel Parceiro Estratégico, com 15 pontos. Com relação ao papel de RH como Agente de Mudanças, observa-se total sintonia, fato pouco comum, pois foi a única empresa das onze pesquisadas que apresentou igualdade neste item.

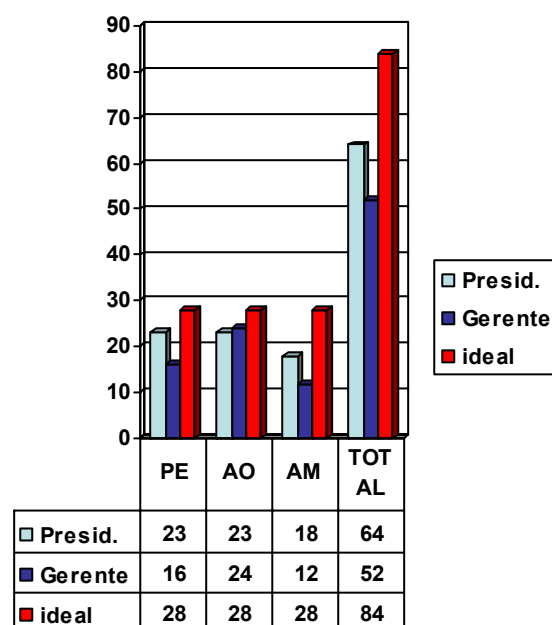
**TABELA 12:** Totalizador de pontos por empresa e por grupo respondente

**Empresa K:** Seguros especiais, pessoa jurídica: Funcionários: 120 – Faturamento R\$100 Milhões

**Legenda :** Pontuação : CT = 4 pontos; CP = 3 pontos; DP = 2 pontos; DT = 1 ponto

Papéis do RH : (PE) Parceiro estratégico; (AO) Apoio operacional; (AM) Agente de mudança

Perguntas	Pontuação total por grupo respondente	
	Presidente	Gerente de RH
1	CT 4	CP 3
2	CT 4	DP 2
3	CP 3	CP 3
4	DP 2	DP 2
5	CT 4	DP 2
6	CP 3	DP 2
7	CP 3	DP 2
Subtotal	23 pontos	16 pontos (PE)
8	CP 3	CT 4
9	DP 2	CP 3
10	CP 3	CP 3
11	CT 4	DP 2
12	CT 4	CT 4
13	CP 3	CT 4
14	CT 4	CT 4
Subtotal	23 pontos	24 pontos (AO)
15	CP 3	DP 2
16	CP 3	DT 1
17	DP 2	DP 2
18	CP 3	CP 3
19	CP 3	DP 2
20	DP 2	DT 1
21	DP 2	DT 1
Subtotal	18 pontos	12 pontos (AM)
Total Geral	64 pontos	52 pontos



Destaca-se nesta empresa, a quase total convergência de percepção no papel AO, sendo que, no total, o Presidente posiciona-se mais próximo do ideal de 84 pontos.



## Resumo

A tabela seguinte sumariza os resultados obtidos nas Tabelas 2 a 12. Na seqüência, seguem-se as devidas análises.

**TABELA 13:** Resumo Tabelas 2 a 12 – Todas as Empresas

**Legenda :** (PE) Parceiro Estratégico; (AO) Apoio Operacional; (AM) Agente de Mudança

REF = Referência. Caso um grupo respondente optasse pela resposta

CT – Concordo Totalmente que vale 4 pontos, teríamos 21 perguntas x 4 = 84.

Esta é a pontuação máxima por pergunta (100%).

TOT-P = Total de pontos dos Presidentes ; TOT-G = Total de pontos dos Gerentes de RH

[illegible]

### **TABELA 13 - Interpretação dos dados**

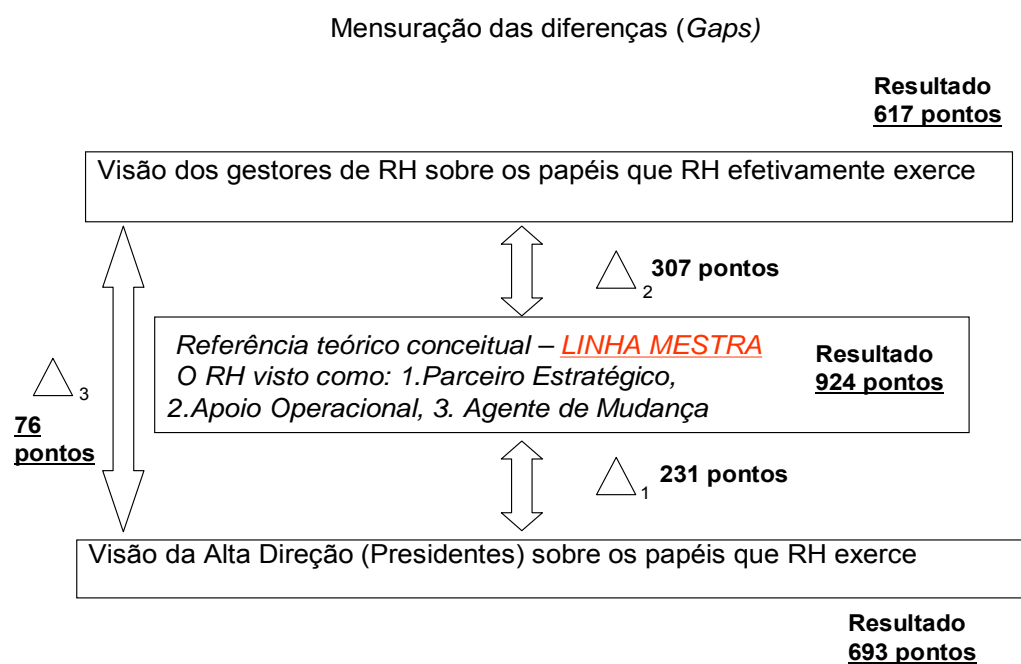
Os resultados demonstrados nesta tabela sinalizam que existe uma diferença entre a percepção do Presidente e a do Gerente de RH com relação aos papéis de RH e o referencial adotado.

Observa-se que, isoladamente, os Presidentes alcançaram 693 pontos no total, contra um referencial de 924, ou seja, atingiram 75% da pontuação máxima possível, sendo a diferença, 231 pontos  $\Delta 1$ . Isto indica que os mesmos possuem uma percepção onde o papel exercido pela área de RH é mais próximo do referencial teórico desenvolvido, ou seja: na percepção dos Presidentes, o RH de suas respectivas empresas estaria exercendo uma atuação mais intensa como Parceiro Estratégico, Apoio Operacional e até mesmo, Agente de Mudança.

Por outro lado, observa-se que os Gerentes de RH alcançaram 617 pontos contra um referencial de 924, ou seja, 66,8 % da pontuação considerada como ideal, sendo a diferença de 307 pontos  $\Delta 2$ . Pela metodologia Likert, esta pontuação indica uma maior quantidade de respostas que discordam do conteúdo das perguntas do questionário, ou seja, estão mais distantes do referencial teórico construído na linha mestra.

Essa diferença de pontuação também demonstra que os Gerentes de RH dessas empresas não compartilham com seus Presidentes a mesma percepção a respeito dos papéis de RH, ou seja, eles não concordam que suas áreas estejam tão atuantes nos papéis de Parceiro Estratégico, Apoio Operacional e Agente de Mudança, na mesma intensidade que seus superiores. Essas diferenças estão representadas no quadro 12 a seguir:

**QUADRO 11:** Mensuração dos *Gaps*. – Percepção Geral



Quando se observa a distância entre as percepções dos Presidentes e as dos Gestores de RH sobre os papéis da área de Recursos Humanos em si  $\Delta_3$ , a diferença reduz-se para 76 pontos. O fato constatado é que os *Gaps* efetivamente existem e possibilitam explorar oportunidades de melhoria tanto no sentido da sinergia entre Presidentes e Gerentes, quanto na maior aproximação de ambos na direção do referencial teórico.

### **4.3. Análise 2**

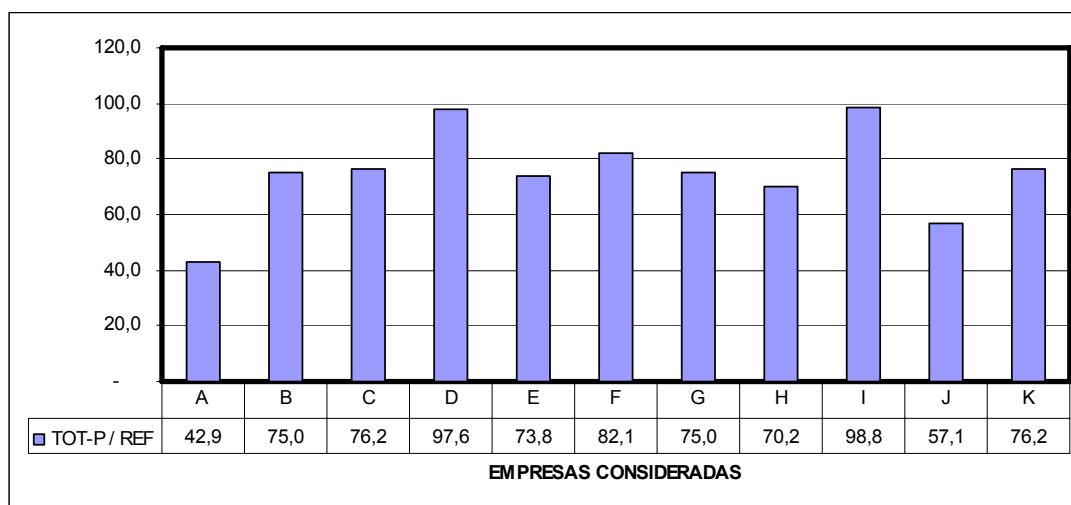
Análise gráfica comparativa entre os resultados percentuais obtidos por cada grupo respondente, por papel de RH e por empresa.

#### **Introdução**

A partir da pontuação total alcançada pelos Presidentes e Gerentes de RH por empresa (Tabela 13), foram calculados os percentuais atingidos, comparando-os com o referencial máximo possível de 84 pontos (21 perguntas da pesquisa x 4 pontos = concordo totalmente).

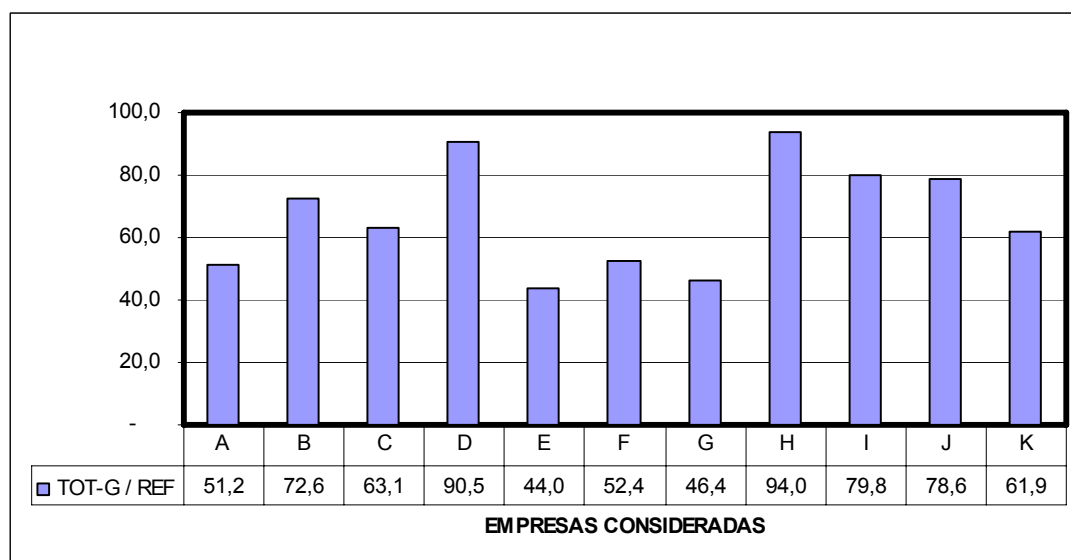
O objetivo desta análise é comparar a percepção, em percentagem, dos Presidentes e Gerentes, por empresa, nos três papéis de RH, identificando as diferenças mais significativas. A seguir, os gráficos e as análises.

**GRÁFICO 1:** Comparação percentual sobre a percepção dos Presidentes no atendimento dos três papéis de RH : (PE); (AO); (AM)



**Legenda:** TOT-P / REF = Total de pontos obtidos pelos Presidentes, por empresa (Tabela 13), dividido pelo total de 84 x 100.

**GRÁFICO 2:** Comparação percentual sobre a percepção dos Gerentes no atendimento dos três papéis de RH: (PE); (AO); (AM)



**Legenda:** TOT-G / REF = Total de pontos obtidos pelos Gerentes, por empresa, (Tabela 13) dividido pelo total de 84 x 100.

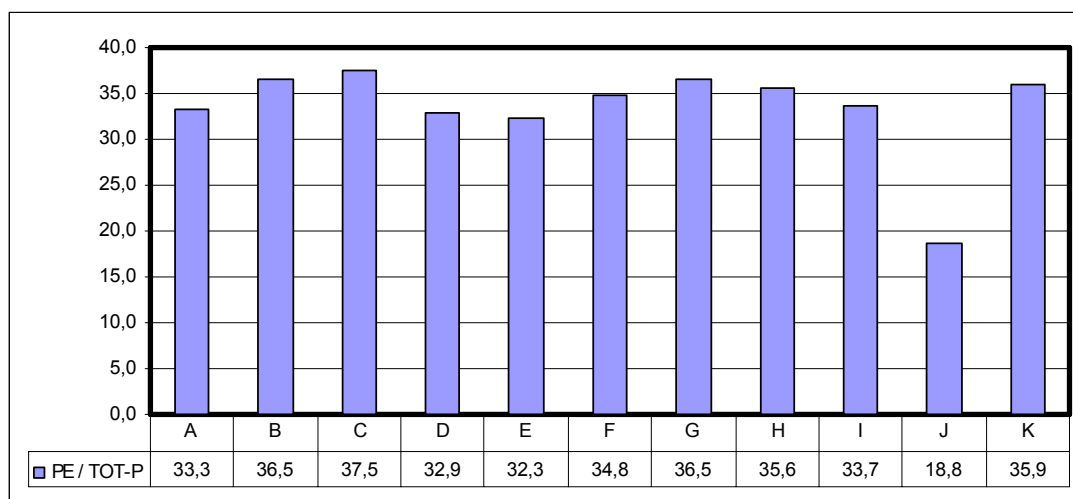
## Análise dos Gráficos 1 e 2 – Percepção dos Presidentes e Gerentes

Observa-se no gráfico dos Presidentes, que existe uma menor distorção na pontuação entre as empresas do que quando comparado ao dos Gerentes de RH. Porém, ambos os grupos possuem uma distorção acentuada. O dos Presidentes varia de uma percentagem mínima de 42,86% (empresa A), a uma máxima de 98,81% (empresa I) do total obtido. O gráfico dos Gerentes varia de um mínimo de 44% (empresa E) a um máximo de 90,5% (empresa D). Esses diferentes graus de distorção corroboram com a Análise 1, onde se confirma que os Presidentes possuem uma percepção de que seus RHs estão mais atuantes como Parceiros Estratégicos, Apoio Operacional e Agente de Mudança do que seus respectivos Gerentes.

Observam-se as maiores divergências na empresa E, com 73,81% por parte de seu Presidente, contra 44,0% por parte de seu Gerente de RH, e, na empresa F, com 82,1% por parte de seu Presidente e 52,4% por parte de seu Gerente de RH. A seguir, encontra-se a empresa G, com 75% vindos de seu Presidente contra 46,4% de seu Gerente. A empresa H também mostra grande divergência, com 70,24% vindos de seu Presidente, contra 94,04% de seu Gerente de RH.

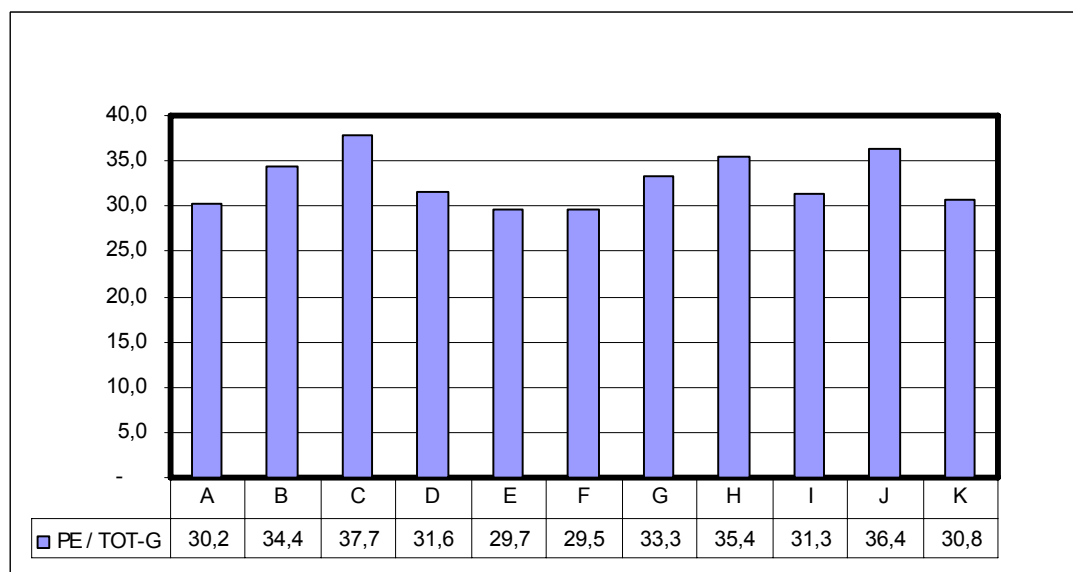
A maior convergência evidencia-se na empresa D, com 97,6% por parte do Presidente, contra 90,5% do Gerente.

**GRÁFICO 3:** Comparação percentual por empresa, das percepções dos 11 Presidentes com referência ao desempenho do seu RH no papel de Parceiro Estratégico (PE)



**Legenda:** PE / TOT-P = Total por papel de RH (PE) no grupo de Presidentes, (Tabela 13), dividido pelo total obtido na empresa x 100.

**GRÁFICO 4:** Comparação percentual por empresa, das percepções dos 11 Gerentes de RH com referência ao desempenho do próprio RH no papel de Parceiro Estratégico (PE)



**Legenda:** PE/ TOT-G= Total por papel de RH (PE) no grupo de Gerentes, dividido pelo total obtido na empresa x 100.

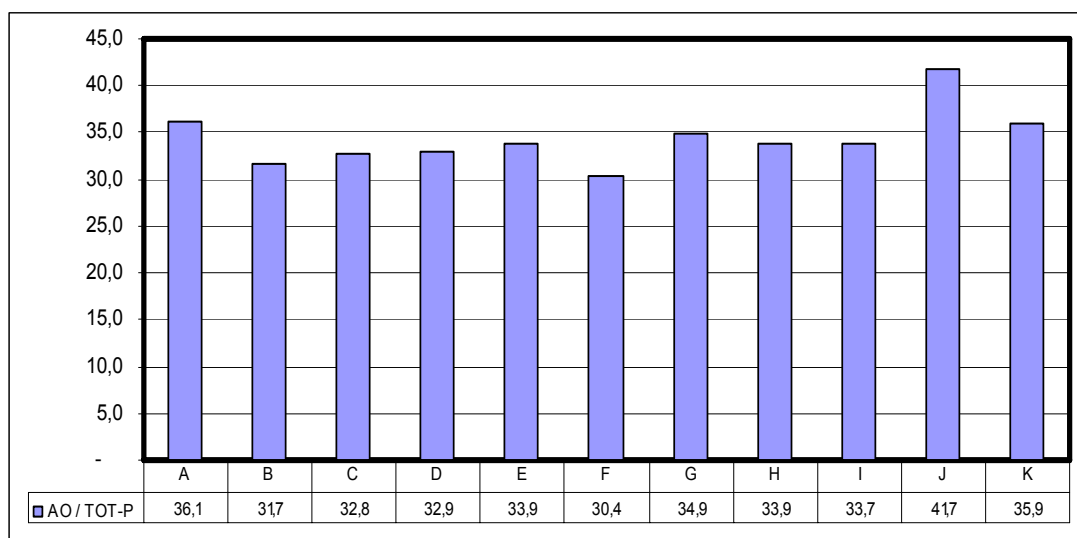
#### Análise dos Gráficos 3 e 4 – (PE) Parceiro Estratégico

Comparando-se os dois gráficos, observa-se no grupo dos Presidentes uma maior uniformidade na distribuição dos pontos quando comparados aos dos Gerentes de RH, sendo a diferença percentual relativamente pequena: 33,4% para os Presidentes contra 32,8% para os Gerentes, totalizando uma variação de somente 0,6% entre os grupos. Porém, esta aparente uniformidade não se confirma quando as empresas são analisadas individualmente.

A empresa J destaca-se em primeiro plano, por uma significativa divergência entre a percepção de seu Presidente (18,8%) e a do Gerente de RH (36,37%), ou seja, nesta empresa, o Presidente mostra-se mais cético em relação ao seu RH como Parceiro Estratégico, e seu Gerente acredita que sua área esteja exercendo mais esse papel. Esse fato é contrário ao das outras empresas, onde seus Presidentes possuem a percepção de um RH exercendo um papel mais estratégico. É a empresa que apresenta uma das maiores distorções.

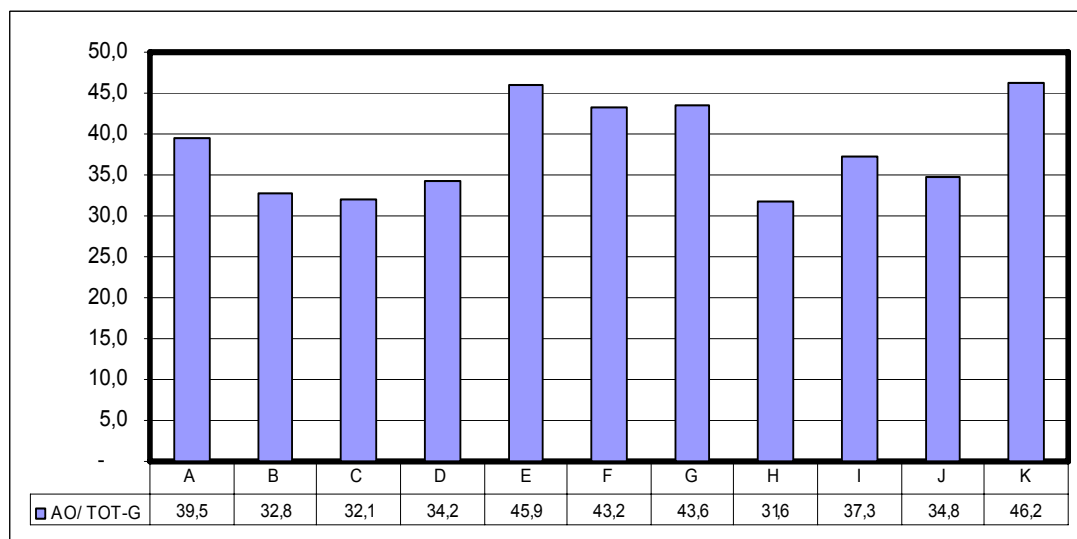
**GRÁFICO 5:** Comparação percentual por empresa, das percepções dos 11 Presidentes, com referência ao desempenho de seu RH no papel Apoio Operacional (AO)





**Legenda:** AO/TOT-P= Total por papel de RH (AO) no grupo de Presidentes, dividido pelo total obtido na empresa x 100.

**GRÁFICO 6:** Comparação percentual, por empresa, dos 11 Gerentes de RH, com referência ao desempenho do próprio RH no papel de Apoio Operacional (AO).

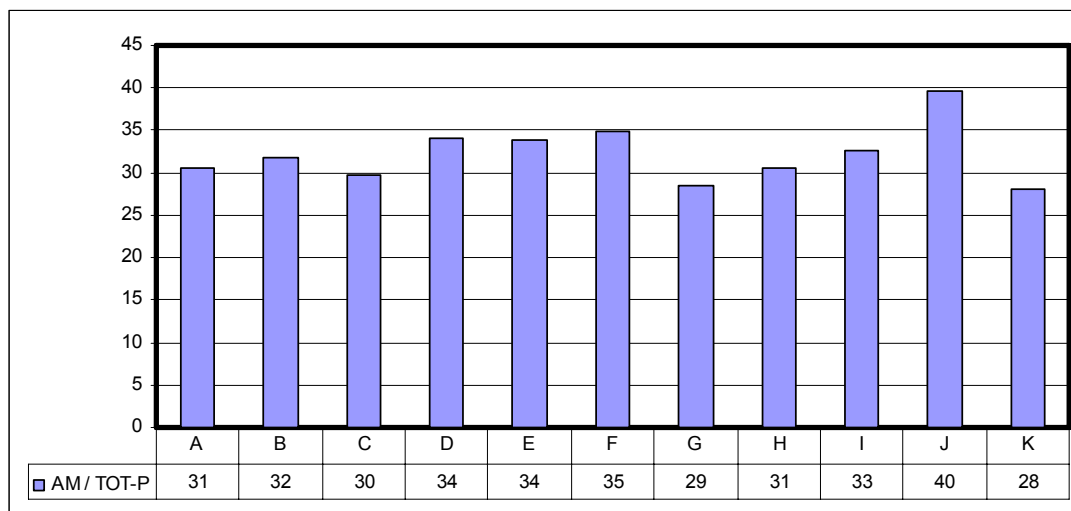


**Legenda:** AO/TOT-G = Total por papel de RH (AO) no grupo de Gerentes, dividido pelo total obtido na empresa x 100.

Análise dos Gráficos 5 e 6 – O RH visto como Apoio Operacional (AO)

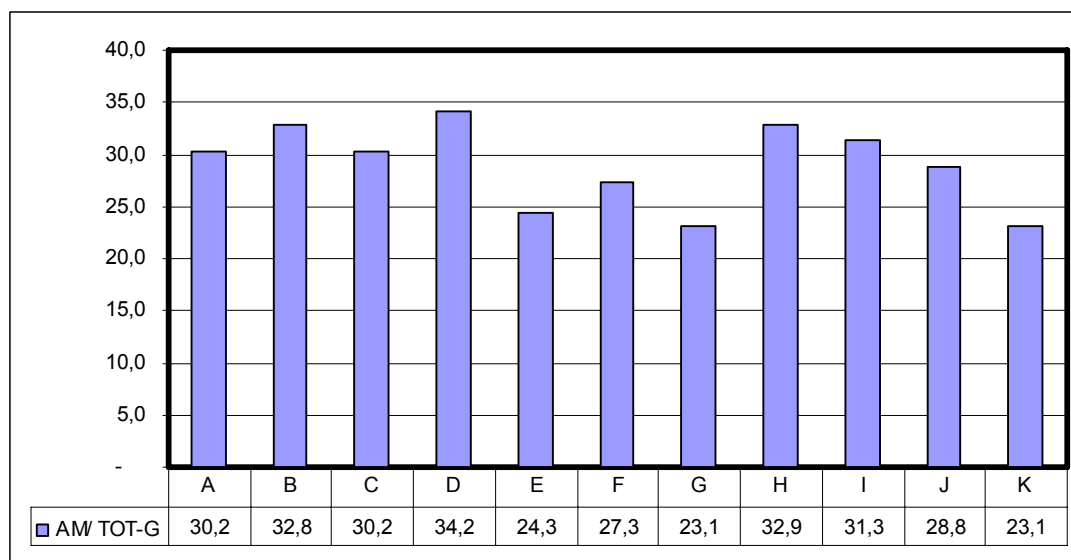
Observa-se nos gráficos, que há um maior equilíbrio na distribuição dos pontos entre Presidentes e Gerentes de RH, fato esse confirmado nas médias das percentagens com 34,4% para os Presidentes, e 38,3% para os Gerentes de RH, totalizando uma diferença entre os grupos de 3,90%. Nesta distribuição não se notam grandes divergências entre os dois grupos, sinalizando uma convergência em torno de um papel do RH mais operacional e menos estratégico, até então.

**GRÁFICO 7:** Comparação percentual, por empresa, dos 11 Presidentes com referência ao desempenho de seu RH, no papel de Agente de Mudança (AM)



**Legenda:** AM/TOT-P = Total por papel de RH (AM) no grupo de Presidentes, dividido pelo total obtido na empresa x 100.

**GRÁFICO 8:** Comparação percentual, por empresa, dos 11 Gerentes de RH, com referência ao desempenho do próprio RH no papel de Agente de Mudança.



**Legenda:** AM/TOT-G= Total por papel de RH (AM), no grupo de Gerentes, dividido pelo total obtido na empresa x 100.

Análise dos Gráficos 7 e 8 – O RH visto como Agente de Mudança

Observa-se que existe neste papel de RH, uma relativa uniformidade entre a distribuição de pontos no grupo de Presidentes, haja vista que a percentagem dos Presidentes é de 32,2% contra 28,9% dos Gerentes, totalizando uma diferença de 3,30%. Porém, os dados, quando verificados individualmente por empresa, continuam a apresentar divergências significativas. Observa-se a empresa E, que apresenta o seu Presidente com 33,9% contra 24,3% de seu Gerente de RH.

A empresa F também se destaca por uma grande divergência entre a percepção do Presidente, com 34,8% e a de seu Gerente, com 27,3%. A empresa D chama a atenção pela similaridade dos percentuais, sendo 34,1% advindos de seu Presidente e 34,2% por parte do Gerente de RH, refletindo praticamente, uma concordância entre as percepções.

#### **4.4. Análise 3**

Comparação das diferenças entre as percepções dos Presidentes e as dos Gerentes de RH com relação aos papéis de RH, conforme a pontuação obtida.

## **Introdução**

Esta fase terá como objetivo verificar os resultados obtidos pelos Presidentes e Gerentes em função das 21 perguntas feitas na pesquisa. A partir desses resultados, faz-se uma análise das diferenças encontradas entre as perguntas (*Gaps*), e uma análise comparativa entre as percepções dos dois grupos respondentes a respeito dos três papéis de RH.

As TABELAS 14, 15 e 16: “*Totalizador de pontos por pergunta e por grupo respondente*”, que serão apresentadas a seguir, têm como objetivo apresentar os resultados obtidos pelos Presidentes e Gerentes, por pergunta. Na seqüência, as devidas análises das divergências e convergências mais significativas.

Seguem-se os dados.

### **TABELA 14: Totalizador de pontos por pergunta e por grupo respondente**

Perguntas de 1 a 7: O RH como Parceiro Estratégico

Escala de Pontos : CT = 4 pontos; CP = 3 pontos; DP = 2 pontos; DT = 1 ponto

Perguntas de 1 a 7	Total de respostas dos Presidentes	Pontos	Referência 44 pontos	Total de respostas dos Gerentes de RH	Pontos	Referência 44 pontos
1	CT 8 x 4 pontos = CP 1 x 3 pontos = DP 1 x 2 pontos = DT 1 x 1 ponto = <b>TOTAL</b>	32 3 2 1 <b>38</b>	<b>44</b>	CT 4. x 4 pontos = CP 2 x 3 pontos = DP 3 x 2 pontos = DT 2 x 1 ponto = <b>TOTAL</b>	16 6 6 2 <b>30</b>	<b>44</b>
2	CT 8 x 4 pontos = CP 1 x 3 pontos = DP 0 DT 2 x 1 ponto = <b>TOTAL</b>	32 3 0 2 <b>37</b>	<b>44</b>	CT 0 CP 4 x 3 pontos = DP 3 x 2 pontos = DT 4 x 1 ponto = <b>TOTAL</b>	0 12 6 4 <b>22</b>	<b>44</b>
3	CT 1 x 4 pontos = CP 9 x 3 pontos = DP 0 DT 1 x 1 ponto = <b>TOTAL</b>	4 27 0 1 <b>32</b>	<b>44</b>	CT 2 x 4 pontos = CP 6 x 3 pontos = DP 2 x 2 pontos = DT 1 x 1 ponto = <b>TOTAL</b>	8 18 4 1 <b>31</b>	<b>44</b>
4	CT 3 x 4 pontos = CP 4 x 3 pontos = DP 2 x 2 pontos = DT 2 x 1 ponto = <b>TOTAL</b>	12 12 4 2 <b>30</b>	<b>44</b>	CT 2 x 4 pontos = CP 3 x 3 pontos = DP 3 x 2 pontos = DT 3 x 1 ponto = <b>TOTAL</b>	8 9 6 3 <b>26</b>	<b>44</b>
5	CT 5 x 4 pontos = CP 3 x 3 pontos = DP 1 x 2 pontos = DT 2 x 1 ponto = <b>TOTAL</b>	20 9 2 2 <b>33</b>	<b>44</b>	CT 2 x 4 pontos = CP 6 x 3 pontos = DP 2 x 2 pontos = DT 1 x 1 ponto = <b>TOTAL</b>	8 18 4 1 <b>31</b>	<b>44</b>
6	CT 3 x 4 pontos = CP 8 x 3 pontos = DP 0 DT 0 <b>TOTAL</b>	12 24 0 0 <b>36</b>	<b>44</b>	CT 4 x 4 pontos = CP 1 x 3 pontos = DP 3 x 2 pontos = DT 3 x 1 ponto = <b>TOTAL</b>	16 3 6 3 <b>28</b>	<b>44</b>
7	CT 4 x 4 pontos = CP 4 x 3 pontos = DP 2 x 2 pontos = DT 1 x 1 ponto = <b>TOTAL</b> <b>TOTAL GERAL</b>	16 12 4 1 <b>33</b> <b>239</b>	<b>44</b> <b>308</b>	CT 2 x 4 pontos = CP 4 x 3 pontos = DP 1 x 2 pontos = DT 4 x 1 ponto = <b>TOTAL</b> <b>TOTAL GERAL</b>	8 12 2 4 <b>26</b> <b>194</b>	<b>44</b> <b>308</b>

TABELA 14: Análise dos dados

O RH como Parceiro Estratégico – Perguntas de 1 a 7

Observa-se neste quadro, no grupo dos Presidentes, que as perguntas de número 1 (*O RH ajuda sua empresa a atingir os objetivos organizacionais*) e a de número 2 (*O RH participa no processo de definição das estratégias da sua empresa*) totalizam, respectivamente, 38 e 37 pontos. Essas duas perguntas foram as que mais se aproximaram do referencial de 44 pontos, podendo estar sinalizando que os Presidentes estão considerando que seu RH esteja participando e sendo envolvido no processo estratégico de suas respectivas empresas.

Por outro lado, essas mesmas perguntas, respondidas pelos Gerentes de RH, não apresentam os mesmos resultados. A pergunta de número 1 apresenta 30 pontos e a pergunta 2, apenas 22 pontos. Dessa forma, pode-se constatar que os Gerentes de RH pesquisados não têm a mesma percepção de um RH participativo ou sendo envolvido com a definição das estratégias da empresa, fato esse que contribui para a divergência apresentada entre os dois grupos respondentes na Análise 1. Essa mesma divergência é corroborada com os pontos obtidos na pergunta 7 (*O RH participa ativamente no processo de planejamento da sua empresa*): quando respondida pelos Presidentes, apresenta 33 pontos, e quando pelos Gerentes, 26 pontos.

A pontuação da pergunta 4 (*A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de ajudar as outras áreas da sua empresa para que a estratégia da Cia como um todo aconteça*), também cabe destaque, não pelo grau de diferença de pontos entre os dois grupos respondentes, mas pelo seu caráter. Esta pergunta refere-se a um dos aspectos de desempenho do RH. Aqui também se observa diferença entre a pontuação dos Presidentes (30 pontos) e a dos Gerentes (26 pontos).

Essa distância pode estar sinalizando a necessidade de indicadores de *performance* mais claros para a área de Recursos Humanos das empresas pesquisadas.

**TABELA 15:** Totalizador de pontos por pergunta e por grupo respondente

**Perguntas de 8 a 14 : O RH como Apoio Operacional**

Escala de Pontos : CT = 4 pontos; CP = 3 pontos; DP = 2 pontos; DT = 1 ponto

Perguntas de 8 a 14	Total de respostas dos Presidentes	Pontos	Referência <u>44 pontos</u>	Total de respostas dos Gerentes de RH	Pontos	Referência <u>44 pontos</u>
<b>8</b>	CT 4 x 4 pontos = CP 3 x 3 pontos = DP 4 x 2 pontos = DT 0 <b>TOTAL</b>	16 9 8 0 <b>33</b>	<b>44</b>	CT 5 x 4 pontos = CP 4 x 3 pontos = DP 1 x 2 pontos = DT 1 x 1 ponto = <b>TOTAL</b>	20 12 2 1 <b>35</b>	<b>44</b>
<b>9</b>	CT 4 x 4 pontos = CP 4 x 3 pontos = DP 1 x 2 pontos = DT 2 x 1 ponto = <b>TOTAL</b>	16 12 2 2 <b>32</b>	<b>44</b>	CT 3 x 4 pontos = CP 2 x 3 pontos = DP 4 x 2 pontos = DT 2 x 1 ponto = <b>TOTAL</b>	12 6 8 2 <b>28</b>	<b>44</b>
<b>10</b>	CT 3 x 4 pontos = CP 4 x 3 pontos = DP 3 x 2 pontos = DT 1 x 1 ponto = <b>TOTAL</b>	12 12 6 1 <b>31</b>	<b>44</b>	CT 2 x 4 pontos = CP 6 x 3 pontos = DP 1 x 2 pontos = DT 2 x 1 ponto = <b>TOTAL</b>	8 18 2 2 <b>30</b>	<b>44</b>
<b>11</b>	CT 3 x 4 pontos = CP 4 x 3 pontos = DP 3 x 2 pontos = DT 1 x 1 ponto = <b>TOTAL</b>	12 12 6 1 <b>31</b>	<b>44</b>	CT 4 x 4 pontos = CP 1 x 3 pontos = DP 4 x 2 pontos = DT 2 x 1 ponto = <b>TOTAL</b>	16 3 8 2 <b>29</b>	<b>44</b>
<b>12</b>	CT 4 x 4 pontos = CP 5 x 3 pontos = DP 2 x 2 pontos = DT 0 <b>TOTAL</b>	16 15 4 0 <b>35</b>	<b>44</b>	CT 4 x 4 pontos = CP 1 x 3 pontos = DP 4 x 2 pontos = DT 2 x 1 ponto = <b>TOTAL</b>	16 3 8 2 <b>29</b>	<b>44</b>
<b>13</b>	CT 5 x 4 pontos = CP 6 x 3 pontos = DP 0 DT 0 <b>TOTAL</b>	20 18 0 0 <b>38</b>	<b>44</b>	CT 5 x 4 pontos = CP 3 x 3 pontos = DP 2 x 2 pontos = DT 1 x 1 ponto = <b>TOTAL</b>	20 9 4 1 <b>34</b>	<b>44</b>
<b>14</b>	CT 9 x 4 pontos = CP 1 x 3 pontos = DP 1 x 2 pontos = DT 0 <b>TOTAL</b> <b>TOTAL GERAL</b>	36 3 2 0 <b>41</b> <b>241</b>	<b>44</b> <b>308</b>	CT 5 x 4 pontos = CP 5 x 3 pontos = DP 1 x 2 pontos = DT 0 <b>TOTAL</b> <b>TOTAL GERAL</b>	20 15 2 0 <b>37</b> <b>222</b>	<b>44</b> <b>308</b>

TABELA 15

Análise dos dados: O RH como Apoio Operacional – Perguntas de 8 a 14



Observa-se de imediato, a diferença de pontuação na pergunta 12, (*A credibilidade do RH provém de aumentar a produtividade dos funcionários da sua empresa*). Esta pergunta, quando respondida pelos Presidentes, totaliza 35 pontos, mas quando pelos Gerentes de RH, somente 29 pontos. Esta diferença chama a atenção pela natureza da pergunta que aborda o aspecto credibilidade do RH e de onde ela vem. Observa-se que 4 Presidentes responderam que concordavam totalmente com a pergunta, e 5 responderam que concordavam parcialmente, totalizando 9 dos 11 pesquisados. Esses Presidentes estão com a percepção de que a credibilidade do RH provém de aumentar a produtividade dos funcionários.

Por outro lado, no aspecto gerencial, a percepção é bastante diferente. Dos 11 Gerentes pesquisados, 4 responderam que concordam totalmente com a pergunta, 4 discordam parcialmente que a credibilidade do RH venha de aumentar a produtividade dos funcionários e 2 discordam totalmente. Não parece estar claro para os Gerentes de RH pesquisados, de onde vem a credibilidade de sua área.

Observa-se também, que a pergunta 12 mais se aproxima do referencial de 44 pontos sob a percepção dos Presidentes, sendo, ao mesmo tempo, a que está mais distante dos 44 pontos sob a ótica dos Gerentes.

Outra diferença que chama a atenção, refere-se à de número 14 (*O RH participa ativamente em ouvir e responder aos funcionários*). No grupo de Presidentes, obteve-se o total de 41 pontos, e no dos Gerentes, 37 pontos. Em um aspecto aparentemente claro, de acordo com as atividades operacionais do RH em seu dia-a-dia, que é ouvir e responder aos funcionários, chama a atenção uma diferença de 4 pontos entre as duas percepções.

Destaca-se também, a pontuação quase que totalmente idêntica obtida pelos dois grupos na pergunta 10 (*O RH tem mecanismos para garantir que as políticas e programas de RH respondam às necessidades dos funcionários*). A

diferença de somente 1 ponto entre a percepção dos Presidentes e a dos Gerentes sobre a existência de mecanismos que garantam que as políticas e programas de RH respondam às necessidades dos funcionários, pode estar refletindo uma quase que total sintonia entre os dois grupos respondentes. Na pergunta 10, Ulrich (1999) confirma um RH Parceiro Empresarial, quando tem mecanismos que ajudem a atender às necessidades dos funcionários.

**TABELA 16:** Totalizador de pontos por pergunta e por grupo respondente

**Perguntas de 15 a 21 : O RH como Agente de Mudanças**

Escala de Pontos : CT = 4 pontos; CP =3 pontos; DP = 2 pontos; DT = 1 ponto

Perguntas de	Total de respostas	Pontos	<u>Referência</u>	Total de respostas	Pontos	<u>Referência</u>
--------------	--------------------	--------	-------------------	--------------------	--------	-------------------

15 a 21	dos Presidentes		44 pontos	de Gerentes		44 pontos
15	CT 5 x 4 pontos =	20	44	CT 3 x 4 pontos =	12	44
	CP 6 x 3 pontos =	18		CP 4 x 3 pontos =	12	
	DP 0	0		DP 3 x 2 pontos =	6	
	DT 0	0		DT 1 x 1 ponto =	1	
	<b>TOTAL</b>	<b>38</b>		<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	
16	CT 3 x 4 pontos =	12	44	CT 2 x 4 pontos =	8	44
	CP 4 x 3 pontos =	12		CP 3 x 3 pontos =	9	
	DP 2 x 2 pontos =	4		DP 3 x 2 pontos =	6	
	DT 2 x 1 ponto =	2		DT 3 x 1 ponto =	3	
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>		<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	
17	CT 2 x 4 pontos =	8	44	CT 1 x 4 pontos =	4	44
	CP 4 x 3 pontos =	12		CP 2 x 3 pontos =	6	
	DP 4 x 2 pontos =	8		DP 1 x 2 pontos =	2	
	DT 1 x 1 ponto =	1		DT 7 x 1 ponto =	7	
	<b>TOTAL</b>	<b>29</b>		<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	
18	CT 2 x 4 pontos =	8	44	CT 2 x 4 pontos =	8	44
	CP 2 x 3 pontos =	6		CP 2 x 3 pontos =	6	
	DP 6 x 2 pontos =	12		DP 1 x 2 pontos =	2	
	DT 1 x 1 ponto =	1		DT 6 x 1 ponto =	6	
	<b>TOTAL</b>	<b>27</b>		<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	
19	CT 5 x 4 pontos =	20	44	CT 2 x 4 pontos =	8	44
	CP 6 x 3 pontos =	18		CP 3 x 3 pontos =	9	
	DP 0	0		DP 5 x 1 pontos =	5	
	DT 0	0		DT 1 x 1 ponto =	5	
	<b>TOTAL</b>	<b>38</b>		<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	
20	CT 3 x 4 pontos =	12	44	CT 3 x 4 pontos =	12	44
	CP 3 x 3 pontos =	9		CP 2 x 3 pontos =	6	
	DP 5 x 2 pontos =	10		DP 1 x 2 pontos =	2	
	DT 0	0		DT 5 x 1 ponto =	5	
	<b>TOTAL</b>	<b>31</b>		<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	
21	CT 2 x 4 pontos =	8	44	CT 2 x 4 pontos =	8	44
	CP 4 x 3 pontos =	12		CP 5 x 3 pontos =	15	
	DP 4 x 2 pontos =	8		DP 1 x 2 pontos =	2	
	DT 1 x 1 ponto =	1		DT 3 x 1 ponto =	3	
	<b>TOTAL</b>	<b>29</b>		<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	
	<b>TOTAL GERAL</b>	<b>222</b>	<b>308</b>	<b>TOTAL GERAL</b>	<b>78</b>	<b>308</b>

TABELA 16

Análise dos dados – O RH como Agente de Mudanças. Perguntas 15 a 21

Observa-se de imediato que a diferença mais acentuada se apresenta na pergunta 19 (*O RH é sempre ouvido antes que as decisões mais críticas sejam tomadas*). A pergunta, quando respondida pelos Presidentes, apresenta um total de 38 pontos, mas quando pelos Gerentes de RH, somente 27 pontos, tendo uma defasagem entre um grupo e outro de 11 pontos. Os dados sinalizam para uma acentuada divergência, onde os Presidentes possuem a percepção de que seus RHs estão sendo ouvidos antes das decisões mais críticas, mas o corpo gerencial discorda veementemente.

Outra acentuada diferença aparece na pergunta 17 (*O Depto. de RH é visto dentro de sua empresa como efetivamente um agente de mudança*). Com uma diferença de 10 pontos entre a percepção dos Presidentes (29 pontos) e a dos Gerentes de RH (19 pontos). Os dados remetem a uma acentuada posição de discordância por parte dos gerentes de RH com relação ao aspecto “envolvimento da área de RH” com os processos de mudança das empresas pesquisadas.

Na pergunta 21 (*A credibilidade da área de RH provém de fazer com que as mudanças aconteçam*), o resultado de 29 pontos, quando respondido pelos Presidentes, e 28 quando pelo grupo gerencial, chama a atenção pela convergência entre os dois grupos, mas, ao mesmo tempo, chama a atenção para a baixa pontuação em relação ao referencial de 44 pontos.

Finalizando, a maioria dos dados demonstrados remete à conclusão de que, efetivamente, os RHs dessas empresas não estão envolvidos com os processos de mudança, tanto no seu planejamento (vide pergunta 19, respondida pelos Gerentes), como na implantação desses processos (vide pergunta 17, também respondida pelos Gerentes).

Dando-se continuidade à análise das diferenças encontradas entre as perguntas, apresenta-se a seguir, a Tabela 17: “*Resumo por bloco de perguntas*”, cujo objetivo é sumarizar as pontuações obtidas nas Tabelas 14, 15 e 16, destacando

as diferenças, os pontos e os percentuais obtidos em cada pergunta contra o referencial de 44 pontos (11 Presidentes ou Gerentes x 4 (CT) = 44 pontos, pontuação máxima possível para uma única pergunta do questionário).

**TABELA 17:** Resumo por bloco de perguntas

**Legenda:** (PE) Parceiro Estratégico; (AO) Apoio Operacional; (AM) Agente de Mudanças

% sobre Max. 44: pontos por pergunta divididos por 44 x 100

		PRESIDENTES		GERENTES		DIFER. PRES - GER
	PERGUNTAS	Pontos	% Sobre Max 44	Pontos	% Sobre Max 44	Pontos
BLOCO PE	P 1	38	86,36	30	68,18	8
	P 2	37	84,09	22	50,00	15
	P 3	32	72,73	31	70,45	1
	P 4	30	68,18	26	59,09	4
	P 5	33	75,00	31	70,45	2
	P 6	36	81,82	28	63,64	8
	P 7	33	75,00	26	59,09	7
	<b>TOTAL PE</b>	<b>239</b>	<b>-</b>	<b>194</b>	<b>-</b>	<b>45</b>
BLOCO AO	P 8	33	75,00	35	79,55	2
	P 9	32	72,73	28	63,64	4
	P10	31	70,45	30	68,18	1
	P11	31	70,45	29	65,91	2
	P12	35	79,55	29	65,91	6
	P13	38	86,36	34	77,27	4
	P14	41	93,18	37	84,09	4
	<b>TOTAL AO</b>	<b>241</b>	<b>-</b>	<b>222</b>	<b>-</b>	<b>19</b>
BLOCO AM	P15	38	86,36	31	70,45	7
	P16	30	68,18	26	59,09	4
	P17	29	65,91	19	43,18	10
	P18	27	61,36	22	50,00	5
	P19	38	86,36	27	61,36	11
	P20	31	70,45	25	56,82	6
	P21	29	65,91	28	63,64	1
	<b>TOTAL AM</b>	<b>222</b>	<b>-</b>	<b>178</b>	<b>-</b>	<b>44</b>
Resumo papéis de RH	<b>PE</b> (Pontuação máxima 308)		<b>AO</b> (Pontuação máxima 308)		<b>AM</b> (Pontuação máxima 308)	
	<b>Pts PE</b>	<b>Pts PE/308</b>	<b>Pts AO</b>	<b>Pts AO/308</b>	<b>Pts AM</b>	<b>Pts AM/308</b>
<b>PRESIDENTES</b>	239	77,60 %	241	78,25 %	222	72,08 %
<b>GERENTES</b>	194	62,99 %	222	72,08 %	178	57,79 %

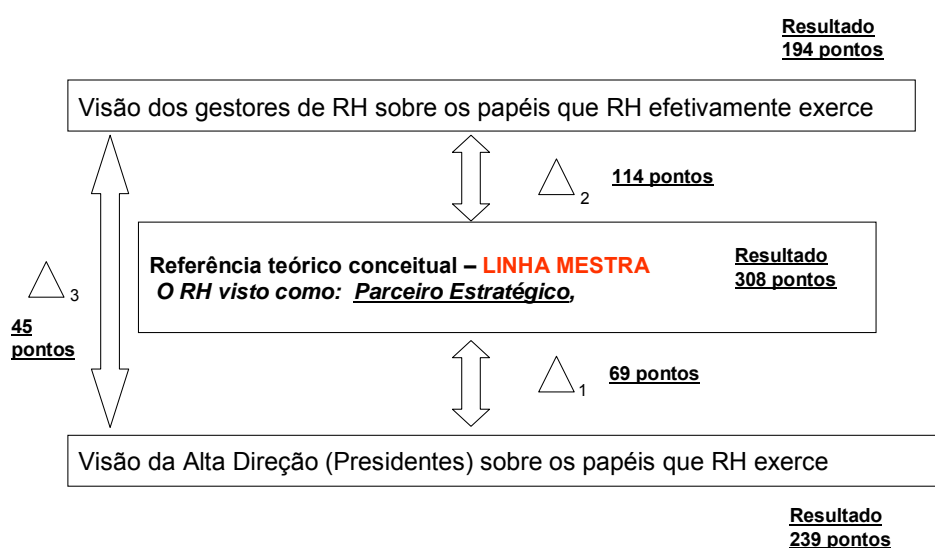
Análise da TABELA 17 – Gaps de pontuação por papel de RH versus referencial teórico.

Observação: 44 é a pontuação máxima obtida por pergunta x 7 perguntas = **308** pontos por bloco.

Este será o referencial da LINHA MESTRA, por papel de RH.

## **QUADRO 12:** *Gaps – Parceiro Estratégico*

Mensuração da diferenças – *Gaps – Parceiro Estratégico (PE)*



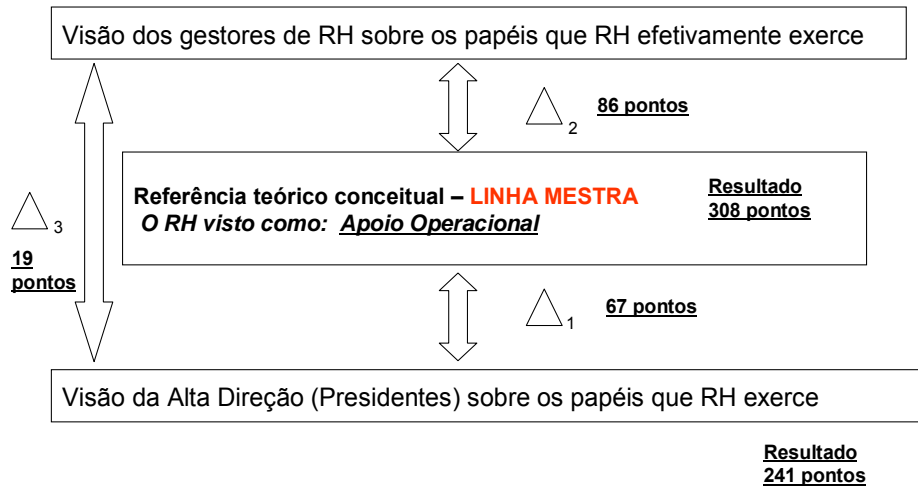
Observa-se que os Presidentes enxergam os seus Departamentos de RH trabalhando no papel PE, mais próximos do referencial teórico construído (69 pontos de diferença), ou seja, possuem a percepção de que seus RHs exercem mais o papel de Parceiro Estratégico, do que seus Gerentes de RH (114 pontos de diferença).

Entre os Presidentes e os Gerentes, observa-se uma diferença de 45 pontos, ou seja, suas percepções de desempenho do RH estão mais próximas do que quando comparadas com o referencial teórico.

## **QUADRO 13:** *Gaps – Apoio Operacional*

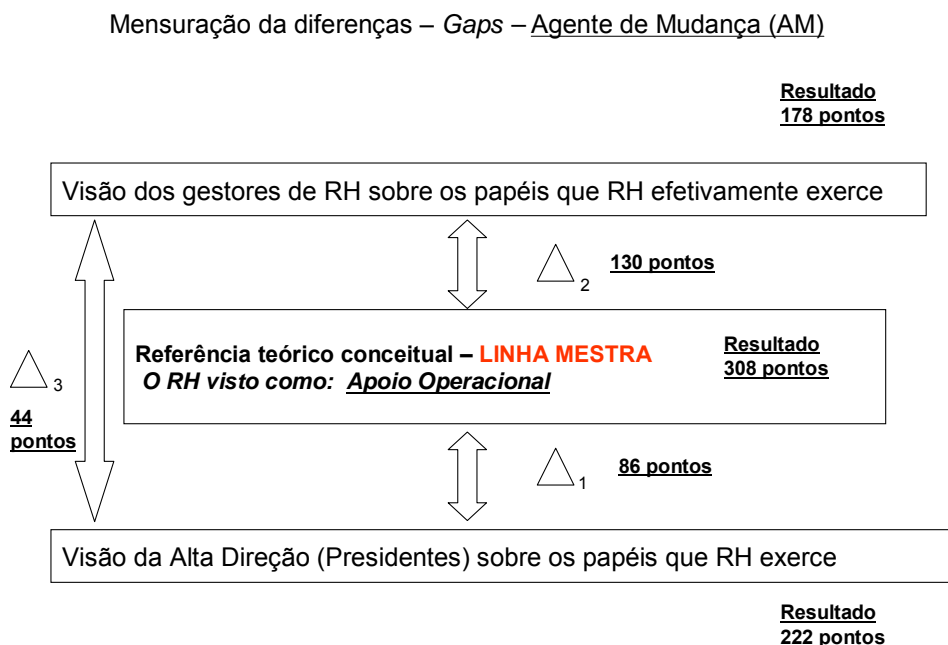
Mensuração da diferenças – Gaps – Apoio Operacional (AO)

Resultado  
222 pontos



Observa-se que, no papel Apoio Operacional, a distância dos Presidentes do referencial teórico também é menor (67 pontos) do que a de seus Gerentes, com 86 pontos. Isso indica uma maior discordância por parte dos Gerentes às perguntas feitas na entrevista. Porém, quando se observa a diferença dos dois grupos entre si, a mesma cai sensivelmente. Isto significa que os Presidentes e Gerentes estão convergindo para uma percepção mais operacional do RH dentro de suas organizações.

#### **QUADRO 14:** *Gaps – Agente de Mudança*



Observa-se nessa análise, uma situação de divergência semelhante à do papel Parceiro Estratégico, não quanto à pontuação, mas no sentido de o grupo de Presidentes novamente aparecer mais próximo da linha mestra, com 86 pontos de diferença e seus Gerentes de RH estarem mais distantes, com 130 pontos de diferença.

Essa situação demonstra uma grande diferença entre os Presidentes e os Gerentes, a respeito do papel do RH atuando como Agente de Mudança em suas respectivas organizações. Esse fato se consolida, quando se observa a diferença entre eles, de 44 pontos, quase idêntica à de 45 pontos apresentada no papel Parceiro Estratégico.



Dando-se continuidade à análise das diferenças, apresenta-se a seguir o **GRÁFICO 9:** Comparação das diferenças (*Gaps*) entre as percepções dos Presidentes e as dos Gerentes sobre os papéis de RH, quando comparados a uma pontuação máxima de 308 pontos.

O Objetivo é comparar especificamente as diferenças entre os resultados obtidos em cada papel de RH, contra o referencial teórico de 308 pontos.

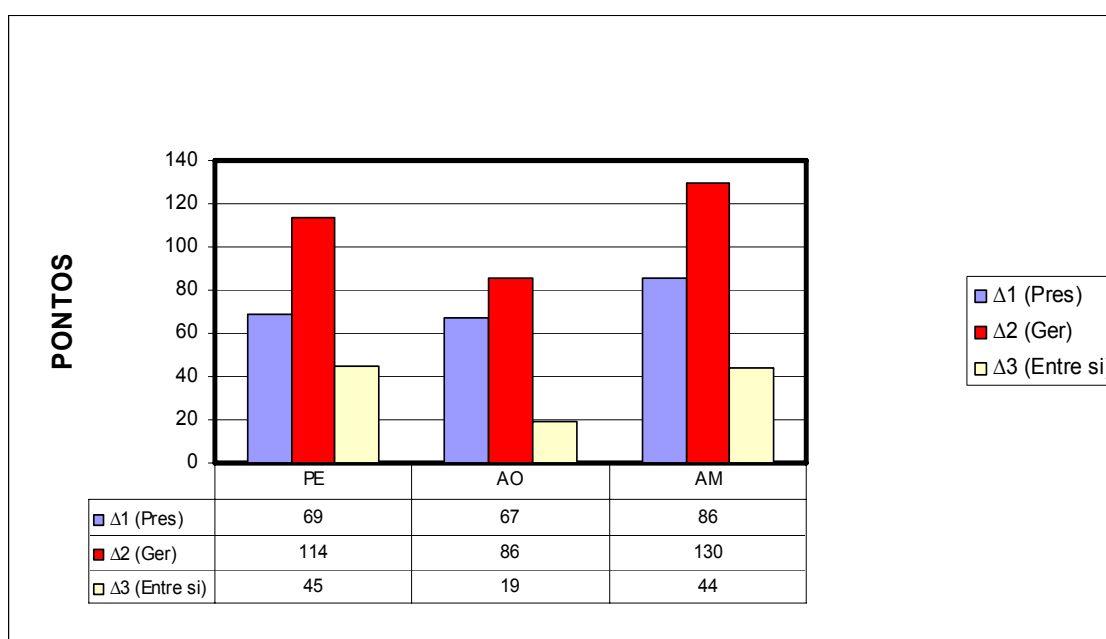
**Legenda:**

$\Delta_1$  Presidentes: Diferença entre o total de pontos obtidos em cada bloco de perguntas (239, 241 e 222 pontos da TABELA 17), contra a pontuação máxima por bloco (308 pontos).

$\Delta_2$  Gerentes: Diferença entre o total de pontos obtidos em cada bloco de perguntas (194, 222 e 178 pontos da TABELA 17), contra a pontuação máxima por bloco (308 pontos).

$\Delta_3$  Os dois grupos entre si: Diferença entre o total de pontos obtidos pelos Presidentes (239, 241 e 222 pontos da TABELA 17) contra o total de pontos obtidos pelos Gerentes (194, 222 e 178 pontos da TABELA 17)

(PE) Parceiro Estratégico; (AO) Apoio Operacional; (AM) Agente de Mudança.



Observando-se os dados apresentados em  $\Delta$  1- *Presidentes*, nota-se que este grupo apresenta uma percepção sobre os papéis de RH mais homogênea (69, 67, 86) do que a dos Gerentes –  $\Delta$  2 (114, 86, 130). Este gráfico reforça as análises anteriores, onde se observa uma convergência para o centro em  $\Delta$ 3, (19 pontos), que se refere às diferenças entre si nos dois grupos, indicando uma percepção mais operacional do RH em suas respectivas empresas, em detrimento de um papel mais Estratégico ou de Agente de Mudanças.

#### **4.5. Análise 4 - Perfil das empresas *versus* a pontuação obtida**

##### **Introdução**

O objetivo principal desta análise é construir um *ranking* geral das empresas, a partir do total de pontos obtidos pelos Presidentes e Gerentes, por empresa, observando-se o perfil e o resultado de cada uma delas, agrupando-se as que obtiveram as maiores pontuações, as intermediárias e as mais baixas pontuações.

##### **Apresentação dos dados**

Primeiramente, apresenta-se a TABELA 18, que reflete a pontuação total obtida por papel de RH por empresa pesquisada. Na seqüência, apresenta-se a TABELA 19, *ranking geral*, por empresa.

Observação: A pontuação máxima possível por grupo respondente é de 84 pontos, ou seja, 21 perguntas por questionário x 4 pontos (Concordo Totalmente) = 84.

Seguem-se os resultados.

**TABELA 18:** Pontuação Total obtida por empresaPontuação máxima possível = 84 pontos (Ideal)

Empresa	PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS				Papéis do RH - dados oriundos da Tabela 13 (PE+AO+AM)		
	Tipo	Foco do negócio	Emprego	Milhões R\$ Ano	Presidentes	GTE. RH	Pontuação IDEAL
<b>A</b>	Privada nacional	Serviços Exportação/ Importação	220	14	36 pontos	43 pontos	84 pontos
<b>B</b>	Privada nacional	Indústria Brindes promocionais	310	12	63 pontos	61 pontos	84 pontos
<b>C</b>	Privada multinacional	Prestação de serviços p/ Máquinas pesadas	900	310	64 pontos	50 pontos	84 pontos
<b>D</b>	Privada nacional	Importação e Revenda de carros.	500	400	83 pontos	76 pontos	84 pontos
<b>E</b>	Privada multinacional	Indústria química	320	300	62 pontos	37 pontos	84 pontos
<b>F</b>	Privada nacional	Prestação de serviços ( <i>Buffet</i> )	100	20	69 pontos	44 pontos	84 pontos
<b>G</b>	Privada nacional	Indústria Chicotes Elétricos	300	50	63 pontos	39 pontos	84 pontos
<b>H</b>	Privada nacional	Indústria de Material esportivo	3600	150	59 pontos	79 pontos	84 pontos
<b>I</b>	Privada nacional	Serviços e tecnologia	580	48	83 pontos	67 pontos	84 pontos
<b>J</b>	Privada nacional	Propaganda e Promoção	35	15	48 pontos	66 pontos	84 pontos
<b>K</b>	Privada multinacional	Seguros especiais	120	230	64 pontos	52 pontos	84 pontos

**TABELA 19:** *Ranking* das empresas por pontos obtidos

Pontuação máxima possível = 84 pontos (Ideal)

<b>Empresas</b>	<b><u>Presidentes</u></b>		<b>Empresas</b>	<b><u>Gerentes</u></b>	
<b>Pontuação Baixa</b> 20 a 59 pontos <b>(3 empresas)</b>	Pontos	% Alcançada sobre o ideal	<b>Pontuação Baixa</b> 20 a 59 pontos <b>(6 empresas)</b>	Pontos	% Alcançada sobre ideal
Empresa A Empresa J Empresa H	36 48 59	43 % 57 % 70 %	Empresa E Empresa G Empresa A Empresa F Empresa C Empresa K	37 39 43 44 50 52	44 % 46 % 51 % 52 % 60 % 62 %
<b>Pontuação Intermediária</b> 60 a 69 pontos <b>(6 empresas)</b>	Pontos	% Alcançada sobre ideal	<b>Pontuação Intermediária</b> 60 a 69 pontos <b>(3 empresas)</b>	Pontos	% Alcançada
Empresa E Empresa B Empresa G Empresa C Empresa K Empresa F	62 63 63 64 64 69	74 % 75 % 75 % 76 % 76 % 82 %	Empresa B Empresa J Empresa I	61 66 67	73 % 79 % 80 %
<b>Pontuação Alta</b> 70 a 84 pontos <b>(2 empresas)</b>	Pontos	% Alcançada sobre ideal	<b>Pontuação Alta</b> 70 a 84 pontos <b>(2 empresas)</b>	Pontos	% Alcançada
Empresa D Empresa I	83 83	99 % 99 %	Empresa D Empresa H	76 79	90 % 94 %

Fonte: elaborado pelo autor

A partir dos dados obtidos na TABELA 19, observa-se que a quantidade de empresas com baixa pontuação sob a ótica dos Presidentes é de 3, contra 6 sob a ótica dos Gerentes. Partindo-se do princípio de que “baixa pontuação” significa uma maior discordância com o conteúdo das perguntas, ou seja, uma maior distância do referencial teórico conceitual construído, esses dados sinalizam que existe uma maior quantidade de Gerentes de RH que não estão alinhados com seus Presidentes com relação aos três papéis de RH analisados neste trabalho (PE;AO;AM).

Quando se observa a pontuação intermediária, a situação mostra-se oposta, ou seja, a pontuação obtida pelos Presidentes indica 6 empresas, e a obtida pelo grupo de Gerentes, indica 3 empresas. A pontuação intermediária geral variou de um mínimo de 73% a um máximo de 82% da pontuação ideal de 84 pontos. Pelos percentuais alcançados, parte-se do princípio de que “pontuação intermediária” significa um razoável nível de concordância com as respostas do questionário e, como consequência, uma razoável aproximação do referencial teórico construído.

Verifica-se então, que existe uma maior quantidade de Presidentes cuja percepção é de que seus respectivos RHs estão exercendo, no dia-a-dia, os papéis de Parceiro Estratégico, Apoio Operacional e Agente de Mudanças, fatos esses contestados pelos seus Gerentes.

Essas diferenças entre as duas percepções, a dos Presidentes das empresas e as dos Gerentes de RH sobre o papel da área de Recursos Humanos, reforçam as críticas apresentadas por Batitucci (2000), onde a missão e os objetivos do RH devem estar em sintonia com a missão e os objetivos da empresa. O questionamento volta-se também para uma provável necessidade de maior preparo da alta direção com relação à real missão do RH e seus papéis.

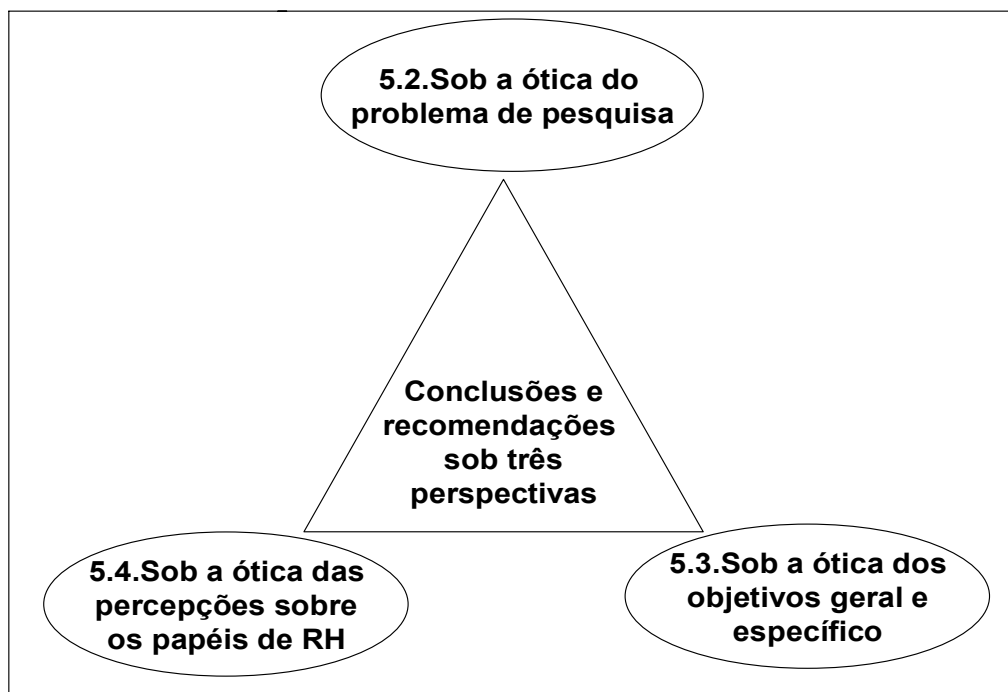
## CAPÍTULO 5

### 5. Conclusões e Recomendações

#### 5.1. Introdução

O objetivo deste capítulo é tecer conclusões e recomendações sobre o trabalho realizado, identificando possíveis alternativas para corrigir algumas das distorções identificadas ao longo do processo. As análises deste capítulo serão feitas sob três perspectivas que nortearão os comentários finais, de uma maneira mais focada.

#### **QUADRO 15:** Conclusões e recomendações sob três perspectivas



## **5.2 Conclusões e recomendações sob a ótica do problema de pesquisa**

No início deste trabalho, na definição do problema da pesquisa, partiu-se da premissa de que poderiam existir diferenças e concordâncias entre a percepção dos gestores de RH e a da alta direção de suas organizações com respeito aos papéis que a área de Recursos Humanos desempenha. A pesquisa e respectivas análises revelam uma clara divergência entre a percepção dos Presidentes e a dos Gerentes de RH na totalidade das onze empresas pesquisadas, cada uma com seu grau de intensidade.

De uma forma geral, os Presidentes percebem um desempenho um pouco mais próximo dos pontos de referência teóricos construídos ao longo deste trabalho, ou seja, tendem a concordar mais com o conteúdo das perguntas feitas no questionário. Por outro lado, os Gerentes de RH dessas mesmas empresas mostram-se mais distantes dos mesmos pontos de referência, o que demonstra uma percepção em direção contrária com respeito aos papéis de RH.

Este resultado confirma os comentários de DUTRA (2002), onde o autor menciona que tanto a empresa quanto as pessoas são dinâmicas. Portanto, a relação que se estabelece entre os grupos internos também é dinâmica e deve ser administrada para não gerar disfunções dentro da organização. A recomendação é para que se intensifique o diálogo entre Presidentes e Gerentes de RH, deixando de uma forma mais transparente o que cada um espera do outro.

## **5.3 Conclusões e recomendações sob a ótica dos objetivos geral e específico**

Com referência ao objetivo geral definido no início deste trabalho, ou seja, confrontar o alinhamento das expectativas dos papéis de RH sob a ótica de seus gestores e a da alta direção, identificando suas diferenças e/ou pontos de intersecção em um grupo limitado de onze empresas privadas, nacionais e multinacionais, conclui-se que, após a análise dos dados da pesquisa e a confrontação deste alinhamento, não se identifica pontos de intersecção entre as duas percepções, mas



sim, diferenças, quanto aos três papéis do RH. Também foram constatadas diferenças de percepção com relação ao referencial teórico construído.

Essas constatações estão em sintonia com as opiniões de alguns autores pesquisados, como Dutra (2002) e Fleury et al (2002), sobre a necessidade de um RH integrado com o restante da empresa, repensando-se o modelo de gestão e pessoas.

Para se fazer uma recomendação neste sentido, entende-se oportuno rever o conceito de gestão de pessoas definido por Fleury et al (2002), que seria a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.

A partir deste conceito, recomenda-se que os gestores de RH e os Presidentes das empresas pesquisadas revisem, com profundidade, seus modelos de gestão de pessoas, em um mesmo sentido e direção, para que haja maior convergência e sinergia entre eles.

#### **5.4 Conclusões e recomendações sob a ótica das percepções sobre os papéis de**

##### **RH**

Com relação aos papéis de RH identificados durante a pesquisa bibliográfica e resumidos na “linha mestra”, ou seja, o RH visto como Parceiro Estratégico, Apoio Operacional e Agente de Mudança, constatou-se sempre uma variação de pontuação entre os Presidentes e os Gerentes, conforme resumo a seguir:

**QUADRO 16:** Resumo geral dos *GAPS* – Total de pontos por bloco de perguntas

Parceiro Estratégico (PE)		Apoio Operacional (AO)		Agente de Mudança (AM)		Referência 308 pontos
Presidentes	Gerentes de RH	Presidentes	Gerentes de RH	Presidentes	Gerentes de RH	
(78%)	(63%)	(78%)	(72%)	(72%)	(58%)	<b>(100%)</b>
239	194	241	222	222	178	<b>308</b>
pontos	pontos	pontos	pontos	pontos	pontos	<b>pontos</b>
Diferença 45 pontos		Diferença 19 pontos		Diferença 44 pontos		

Analisando-se o resumo dos *Gaps*, novamente conclui-se a não existência de sintonia entre os Presidentes e os Gerentes, nas onze empresas pesquisadas, com relação aos três papéis de RH. Esta divergência confirma as críticas levantadas por Lucena (1999), quando a autora critica a falta de clareza a respeito da missão do RH dentro das empresas. Os dados também reforçam outro ponto de vista de Lucena (1999), quando menciona a importância de um RH integrado à estratégia da empresa, participando na identificação de novas competências para aumentar a competitividade.

Dessa falta de sintonia entre Presidentes e Gerentes de RH, conclui-se que as empresas pesquisadas podem estar perdendo significativas oportunidades de sinergia com relação ao desenho de estratégias futuras, conclusão esta que também está de acordo com os comentários de Batitucci (2000), quando o autor se refere à necessidade de identificação de aptidões e competências necessárias para uma empresa mais competitiva.

Outra conclusão, não menos importante, é a de que, nas empresas pesquisadas, o RH não só é percebido, mas também trabalha de maneira mais operacional e menos estratégica.

Esta constatação confirma os comentários de alguns autores como Rezende (1986), quando menciona que os profissionais de RH utilizam, em suas atividades atuais, as mesmas fórmulas de administração de décadas passadas, ou seja, focando muito mais o operacional, e de Marras (2000), que fortalece esta argumentação, dizendo que é comum verificar profissionais autodenominados de “RH”, presos somente às funções de folha de pagamento e às questões legais.

A diferença de 44 pontos entre a percepção do Presidente e a do Gerente de RH com relação ao papel Agente de Mudança confirma que a área de RH não está sendo envolvida com a intensidade devida nos processos de mudanças das empresas pesquisadas. Conclui-se, com esses dados, que o RH possa estar sendo deixado de lado em importantes decisões no que se refere às mudanças nessas organizações.

Em função deste foco mais operacional, anteriormente identificado, conclui-se também, que o RH pode estar sendo envolvido somente após o processo decisório, limitado às atividades de implantação e controle de decisões já tomadas pela alta direção, o que pode ocasionar conflitos e resistências na operacionalização de programas de mudança.

O despreparo do RH para lidar com questões críticas de mudança, mencionadas por Toledo (1996), o desconhecimento, também por parte dos Presidentes, a respeito da importância de um RH renovado, como destacado por Becker, Huselid e Ulrich (2001), e o ceticismo da alta direção quanto à capacidade de contribuição do RH destacado por Rezende (1986) podem estar sendo refletidos nos resultados apresentados anteriormente.

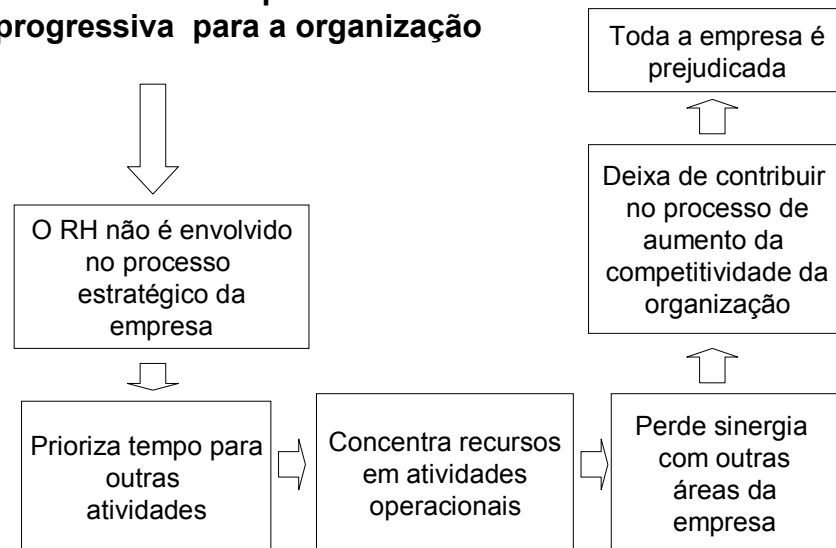
As prováveis conseqüências negativas advindas da falta de um modelo integrado de gestão de pessoas, enfatizadas por Dutra (2002), Fleury et al (2002) e Lucena (1999), além da idéia sobre a necessidade de uma empresa estar um passo à frente, prevendo, identificando e antecipando as mudanças antes que seja colhida pela surpresa, idéia esta compartilhada por Ulrich (1998), Prahalad (1995), Porter (1990) e Aktouf (1996), sinalizam fortemente para um processo de perda de sinergia dentro destas organizações pesquisadas, caso o RH não esteja envolvido na construção das macrodiretrizes da empresa, assim como no processo de planejamento estratégico.

A partir das análises dos dados pesquisados neste trabalho, que confirmam divergências entre a percepção dos Presidentes e Gerentes sobre os papéis de RH, conclui-se que possa estar ocorrendo, nessas empresas, um ciclo de perda progressiva, onde oportunidades podem estar sendo desperdiçadas.

O fluxo a seguir demonstra esta conclusão.

**QUADRO 17:** Ciclo de perda progressiva para a organização

### Início do ciclo de perda progressiva para a organização



Como recomendação, entende-se oportuno mencionar a visão de Marras (2000) sobre a grande importância da área de RH ser posicionada dentro da empresa não como uma área tático-operacional somente, mas como uma área que assessora e presta subsídio cognitivo à cúpula da empresa, ao Diretor Presidente e à Diretoria em geral.

Pelos resultados demonstrados, a recomendação é a de que o RH, nas empresas pesquisadas, necessita caminhar nessa direção, com o apoio da alta direção, no sentido de contribuir efetivamente no redesenho de estruturas organizacionais que necessitam ser cada vez mais ágeis no mundo competitivo atual e futuro.

Dando continuidade às conclusões e recomendações sob a ótica das percepções dos papéis de RH destacam-se, a seguir, uma seleção de perguntas do questionário aplicado nas empresas com suas respectivas diferenças de pontuação entre Presidentes e Gerentes de RH, diferenças estas que fornecem indicação mais localizada sobre o tipo de divergência encontrada.

**QUADRO 18:** Diferenças mais significativas – RH como Parceiro Estratégico (PE)

Perguntas de números 1, 2, e 6

Perguntas	Foco das perguntas	Pontuação Presidentes	Pontuação Gerentes de RH	Diferenças
1. O RH ajuda sua empresa a atingir os objetivos organizacionais	Percepção do RH somando esforços na busca de resultados.	38	30	<b>8 pontos</b>
2. O RH participa no processo de definição das estratégias da sua empresa.	Percepção do envolvimento do RH no processo estratégico da empresa.	37	22	<b>15 pontos</b>
6. O RH dedica tempo para discutir questões estratégicas em sua empresa.	Identificar a priorização do tempo para participação no processo estratégico da empresa.	36	28	<b>8 pontos</b>

Observa-se que a pergunta 2, cujo foco é identificar a percepção sobre o envolvimento do RH no processo estratégico da empresa, apresenta a maior distorção entre os Presidentes e os Gerentes das empresas pesquisadas, com uma diferença de 15 pontos. Isto demonstra, sob a percepção dos Gerentes, que o RH não está sendo envolvido, como deveria, no processo de planejamento estratégico dessas empresas. Essa falta de envolvimento do RH pode ser observada sob dois enfoques:

A primeira hipótese, é a de que o próprio RH possa estar transferindo toda a responsabilidade pela falta de envolvimento nas questões estratégicas da empresa ao Presidente, criando, com isso, um mecanismo defensivo para sua falta de iniciativa.

A segunda hipótese, pode ser o despreparo do próprio Presidente, com relação aos atuais conceitos de gestão de pessoas, onde o mesmo deve atuar como o catalisador das iniciativas de envolvimento e sincronismo entre todas as áreas.

Conclui-se também, que a pontuação específica da pergunta 2 confirma a opinião de Becker, Huselid e Ulrich (2001), quando os autores mencionam que muitos *CEOs (Chief Executive Officers)* se mostram céticos quanto ao papel do RH para o sucesso da empresa, não compreendendo o real e importante papel do RH em suas organizações.

Nesta mesma linha de raciocínio, o envolvimento do RH com a prática estratégica da empresa, refletido na pergunta 6, cujo foco é identificar a priorização do tempo do RH na participação do processo estratégico da empresa, também apresenta um resultado divergente de 8 pontos entre Presidentes e Gerentes de RH. É quase uma consequência da análise anterior. Se não há o envolvimento do RH nas questões estratégicas, também não há priorização de seu tempo para tal.

A pergunta 1 também demonstra uma percepção divergente a respeito de um RH que tenha capacidade real de somar aos resultados da empresa, caracterizando distorção de sua imagem, enquanto área, perante seus clientes internos, o que confirma os comentários de Chiavenato (2000) sobre o RH ser considerado, em muitas empresas, como um centro de custo e não área de resultado.

## **Recomendação**

Investir em um maior aprendizado sobre a conceituação que essas empresas têm sobre o tema gestão de pessoas, visando conscientizar os Presidentes sobre a necessidade de ampliar o envolvimento do RH no processo estratégico. Entende-se que, sem um amplo processo de conscientização do Presidente e da alta direção, que são os patrocinadores dos recursos para a montagem e implementação de um plano de ação específico, há o forte risco de nada acontecer (imobilismo).

A partir do apoio da cúpula da empresa, o processo poderia ser iniciado com uma ampla revisão dos conceitos de RH sob a luz dos autores e especialistas da área, mostrando casos de sucesso e, na sequência, revisando as competências necessárias do próprio RH.

Esta recomendação está em conformidade com a visão de Fleury et al (2002), que define essas competências como um saber agir (postura profissional) responsável reconhecido pelas outras áreas da organização, capacidade de transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização através de um conhecimento profundo do negócio.

Acredita-se ser de extrema importância este envolvimento e sensibilização de “cima para baixo”, na pirâmide organizacional, para que o RH seja visto como área chave de resultado, e não somente como centro de custo.



**Quadro 19:** Diferença mais significativa - O RH como Apoio Operacional (AO)

Pergunta número 12

O RH COMO APOIO OPERACIONAL				
Pergunta	Foco da pergunta	Pontuação Presidente	Pontuação Gerente de RH	Diferença
12. A credibilidade do RH provém de aumentar a produtividade dos funcionários da sua empresa.	O RH sendo medido pela capacidade em agregar valor à empresa.	35	29	<b>6</b>

A diferença de 6 pontos na pergunta 12, que tem como objetivo focar a capacidade do RH em agregar valor à empresa, demonstrando uma divergência maior entre a percepção dos Presidentes e a dos Gerentes de RH, comprova a observação de Messeder (1992), onde o autor menciona que a área de RH está despreparada para exercer uma atitude mais dinâmica face aos novos desafios organizacionais.

**Recomendações**

Todos os autores pesquisados reconhecem a grande importância de um RH operacional, atuando como defensor dos funcionários ou como um especialista administrativo, provendo a organização com o devido suporte no dia-a-dia. Não há dúvidas a esse respeito. O que se questiona, é o risco que a empresa pode correr, quando considera que gerir pessoas é limitado unicamente a um elenco de tarefas operacionais e rotineiras.

Uma possível recomendação aos Presidentes deste grupo de empresas seria uma revisão do próprio conceito de gestão de pessoas sob uma ótica mais estratégica e a longo prazo, face à dinâmica dos mercados, tecnologia e concorrentes.

Porter (1990) é enfático quando afirma que a gerência de Recursos Humanos afeta a vantagem competitiva de qualquer empresa através de seu papel dentro da organização, assim como Prahalad (1995) não deixa dúvidas ao afirmar que os Gerentes necessitam ter a capacidade de reinventar seus segmentos e áreas, questionando velhos paradigmas. Conclui-se que o RH pode e deve ser a força motriz de todo e qualquer processo de reinvenção organizacional, não se limitando a um mero departamento operacional.

**QUADRO 20:** Diferenças mais significativas – O RH como Agente de Mudança (AM)

Perguntas de números 17, 19 e 21

O RH COMO AGENTE DE MUDANÇAS				
Perguntas	Foco das perguntas	Pontuação Presidentes	Pontuação Gerentes de RH	Diferenças
17. O Depto. de RH é visto dentro de sua empresa como efetivamente um agente de mudança.	Percepção dos clientes internos sobre a imagem do RH frente aos processos de mudança.	29	19	<b>10</b>
19. O RH é sempre ouvido antes que as decisões mais críticas sejam tomadas.	O RH como um parceiro interno respeitado e ouvido em situações críticas.	38	27	<b>11</b>
20. Em sua empresa o RH trabalha para identificar a necessidade de novas competências para os funcionários, ajudando sua empresa a ser mais flexível e ágil nos processos de mudança.	O RH e sua pró-atividade identificando novas necessidades e dando suporte à empresa, ajudando no aumento de sua flexibilidade e agilidade através das pessoas.	31	25	<b>6</b>

A pergunta 19, que tem como foco principal identificar se o RH é ouvido em situações críticas, demonstra a maior divergência, 11 pontos, entre as percepções dos Presidentes e as dos Gerentes de RH. Diante desta distorção, conclui-se que o RH pode não estar participando, ou sendo ouvido, nos processos críticos de decisão, independente se por falha dos Gerentes de RH ou por falha dos Presidentes, fato este que preocupa, diante da velocidade das mutações no mundo dos negócios.

A imagem do RH como Agente de Mudanças também está afetada negativamente quando se observa a divergência de pontuação na pergunta 17, com 10 pontos. Aqui, os Presidentes estão demonstrando que seus RHs são vistos por outras áreas como um departamento que atua como Agente de Mudanças, fato este contestado pelo seu corpo gerencial de RH.

As baixas pontuações (44 pontos é o máximo possível por pergunta), obtidas pelos Presidentes (29 pontos) e Gerentes de RH (19 pontos) evidenciam a distorção na imagem do RH perante outras áreas das empresas pesquisadas. A pergunta 20, que foca a contribuição do RH à flexibilidade da empresa, apresenta uma diferença de 6 pontos entre os Presidentes e Gerentes, o que pode estar demonstrando também, que a percepção dos Presidentes é de um RH pró-ativo, enquanto seus Gerentes possuem uma percepção bem diferente.

Estas baixas pontuações de ambos sinalizam que os RHs das empresas pesquisadas caminham em direção oposta à recomendação de Ulrich (1998). Segundo este autor, o sucesso de um RH como Agente de Mudança depende de que ele consiga substituir a resistência pela resolução dos problemas, o planejamento pelos resultados e o medo da mudança pelo entusiasmo em relação às suas possibilidades.

Conclui-se, a partir daí, que nessas empresas efetivamente existe, por parte dos clientes internos, uma percepção distorcida com relação à efetiva capacidade do RH ser um Agente de Mudança.

## **Recomendações**

Sabe-se das dificuldades de implantação de um estilo de gestão pró-ativo sem o total envolvimento das pessoas. Dutra (2002) e Marras (2000) confirmam estas dificuldades quando mencionam a necessidade de uma gestão de pessoas perfeitamente integrada com as outras áreas da empresa, assim como a necessidade da conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Diante desta necessidade premente de integração do RH, em seu sentido mais amplo, as recomendações neste trabalho para transformar o RH dessas empresas em um Agente de Mudança não podem ignorar o fato desta área não estar sendo envolvida, ou não estar se envolvendo, nas questões estratégicas e nas decisões críticas, como demonstrado e analisado anteriormente. Uma coisa depende da outra. Fica muito difícil, senão impossível, transformar o RH em um agente efetivo de mudanças sem, primeiro, resolver a questão do envolvimento nas questões estratégicas.

Caso esta questão seja efetivamente resolvida, a recomendação para reduzir as distorções encontradas com relação ao papel de Agente de Mudanças seria a elaboração de programas internos que envolvessem toda a organização, gerando uma tomada de consciência sobre a necessidade de antecipar e implementar as mudanças necessárias.

Porém, em função dos dados obtidos na pesquisa, entende-se como necessária, uma ampla “lição de casa” por parte da alta direção e do RH, revisando seu papel atual para que possa exercê-lo de maneira efetiva.

## 5.5 Conclusão e recomendação final

Pela análise dessas onze empresas, conclui-se que a área de Recursos Humanos tem foco essencialmente operacional, em detrimento de aspectos estratégicos e de mudança. As diferenças nas pontuações demonstram divergências de percepção entre os Presidentes e os Gerentes de RH.

Como recomendação final, entende-se de suma importância, uma ampla revisão conceitual, estratégica e operacional da área de Recursos Humanos nas empresas consideradas neste estudo. Do ponto de vista do próprio RH, recomenda-se a adoção de planos de ação a partir da matriz “*Pontos de Convergência*”, mencionada neste trabalho, no Capítulo 2 – Quadro 3, objetivando um trabalho estruturado, focando quatro pontos básicos:

Polivalência - O RH estruturando-se para atuar em várias frentes simultaneamente dentro de uma organização;

Identidade interna - O RH tendo como uma de suas metas construir uma imagem de área focada em resultados, parceira efetiva de todas as outras áreas na empresa;

Autodesenvolvimento - O RH preocupado com seu próprio desenvolvimento profissional, atualizando-se e sendo exemplo para o restante da organização;

Poder de adaptação - O RH sendo flexível diante do constante quadro de mudanças no ambiente dos negócios.

Entende-se que os RHs, nas empresas objeto deste trabalho, não terão condições efetivas de exercer os papéis de Parceiro Estratégico (PE) e Agente de Mudança (AM), sem uma ampla revisão e mudança da sua identidade diante de

outros departamentos e de sua própria Presidência, o que sugere um outro tipo de diálogo e postura interna.

Sem a execução de uma profunda revisão nos atuais paradigmas de Recursos Humanos nessas empresas, será difícil a redução dos três *Gaps*, para a construção de um RH renovado e atuante, contribuindo efetivamente para o aumento da competitividade das empresas a que pertençam.

Observando-se os Presidentes, conclui-se também, que há uma necessidade premente de revisão dos conceitos sobre gestão de pessoas em seu sentido mais amplo, com o objetivo de sensibilizá-los sobre o valor inestimável de uma área cuja preocupação básica são as pessoas.

Sabe-se que **uma empresa nada mais é do que as pessoas que a representam.**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIVROS

AKTOUF, O. **Administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1999.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2001

BATITUCCI, M. **Recursos Humanos 100%: A Função do RH no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”; Interligando pessoas, estratégias e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001

BOENTE, A. e BRAGA, G. **Metodologia científica para universitários e pesquisadores**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004

CERVO, A. L. & BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1996.

CHIAVENATO, I. **Como transformar RH em um centro de lucro**. São Paulo: Atlas, 2000.

CIRIBELLI, M. C. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.

COOPER, D. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COOPER, R. D.; SCHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAFT, R. L. **Organizações teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

DAVIS, K. e WERTHER, W. B. **Personnel Management and Human Resources**. New York: McGraw-Hill Inc., 1981.

DePREE, M. **Leadership is an art**. New York: Doubleday, 1989.



DRUCKER, P. **O líder do futuro**. São Paulo: Drucker Foundation, 1996.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002

FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOULART, I. **Psicologia organizacional do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

HAMMER, M. **Beyond reengineering: how the process centred organization is changing our lives**. New York: Harper-Business, 1996.

HUSSERL, E. **The Crisis of European Sciences and Transcendental Phenomenology**. Evanston: Northwestern University Press, 1970.

KANTER, R. M. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 1998.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Balanced Scorecard na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica. Teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LISONDO, H. R. **Mudança sem catástrofe ou catástrofe sem mudanças: liderando pessoas para o processo de mudanças na organização**. São Paulo: Casa do Psicólogo. Uninove, 2004

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1999

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos. Do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000

MILLER, D. e GOLDSMITH, M. **A organização do Futuro: como preparar hoje as organizações de amanhã**. Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 1997

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995

NAISBITT, J. e ABURDENE, P. **Re-Inventing the Corporation**. New York : Warner Books, 1985

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

PETERS, T. **Thriving on Chaos**. New York: Intereditions, 1988.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

REA, L. M.; PARKER, R. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2002

REZENDE, E. J. **É preciso mudar o discurso em recursos humanos**. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

RIBEIRO, C. **A empresa holística**. São Paulo: Editare, 1992.

RODRIGUES, L. **Conflitos Industriais e Sindicalismo no Brasil**. São Paulo: Difel, 1996.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

RUMMLER, G. A. **Melhores Desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SALOMON; D. V. **Como fazer uma monografia**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHOLTES, P. R. **O manual do líder. Um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia a dia**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SECULA, A. F. **Personal Administration and Human Resources Management**. New York: John Weley & Sons Inc, 1976.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Nova Cultural, 2002.

SOUZA, R. de M. **O futuro da administração de recursos humanos no Brasil, e a história das relações humanas no trabalho**. São Paulo: Edicta, 1999.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership**. New York: Free Press, 1984.

TANNEMBAUM, R. **Liderança e Organização;uma abordagem de ciência do comportamento.** São Paulo: Atlas, 1973.

TOFFLER, A. **A empresa flexível.** Rio de Janeiro: Record, 1985.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal – desenvolvimento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1996.

ULRICH, D. **Campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D.; LOSEY, M.; LAKE, G. **Tomorrow's HR management: 48 thought leaders call for change.** New York: John Wiley & Sons, Inc, 1997

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK J. R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva.** São Paulo : Saraiva, 1999.

YIN, R. K. Estudo de Caso: **Planejamento e métodos.** 2<sup>a</sup>. ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

### PERIÓDICOS

JUNQUEIRA, C. L. A.; BISCAIA, J. A. RH, **Centro de lucros: alguns obstáculos.** Revista Treinamento & Desenvolvimento, São Paulo, n. 28, abr. 1995. p.11-14.

MESSEDER, J. E. C. **Em busca de um modelo integrado de Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 26, n. 3, jul./set. 1992, p. 14-15.

GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa qualitativa.** Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

### TESES e DISSERTAÇÕES

ALBUQUERQUE, L. **O papel estratégico de RH.** Tese de livre-docência, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA - USP, 1998.

TOSI, M. G. L. S. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil.** Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA - USP, 1997

## ARTIGO

OLIVEIRA, T. M. V. de. **Escalas de mensuração de atitudes: thustone, osgood, stapel, likert, guttman, alpert.** *Administração on line* – Prática-Pesquisa – Ensino ISSN 1517-7912. Volume 2 – número 2. Abril/maio/junho – 2001.

## **ANEXO 1**

### **QUESTIONÁRIO – RH PRESIDENTE**

## Questionário – “RH Presidente”

Data: ...../...../.....

OS PAPÉIS DESEMPENHADOS PELA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

### **Qualificação da empresa**

**Ramode atividade:.....**

**Setor: .....**

**Número total de funcionários:...(registrados + terceirizados)  
.....**

**Formação do capital da empresa: Nacional.....% Estrangeiro.....%**

**Tendo capital estrangeiro informar o país onde esta a Matriz:.....**

**Perfil predominante da cultura da empresa – marque um “X” :**

**Familiar:..... Não familiar:.....**

**Faturamento bruto anual (Somente a ordem de grandeza) em milhões de  
R\$......**

### **Legenda**

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;  
DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Marque nas respostas, a sigla correspondente. (CT; CP ;DP ou DT )**

---

1.O RH ajuda sua empresa a atingir os objetivos organizacionais.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;  
DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

2.O RH participa no processo de definição das estratégias da sua empresa. (\*)

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;  
DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

3. O RH tem mecanismos para garantir que as estratégias do próprio RH estejam ajustadas às estratégias da sua empresa. (\*)

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;  
DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

4. A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de ajudar as outras áreas da sua empresa para que a estratégia da Cia como um todo aconteça.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

5. O departamento de RH é visto efetivamente dentro de sua empresa como um parceiro estratégico das outras áreas. (\*)

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

6. O RH dedica tempo para discutir questões estratégicas em sua empresa. (\*)

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

7. O RH participa ativamente no processo de planejamento da sua empresa.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

8. O RH ajuda sua empresa a melhorar a eficiência e a eficácia operacional de uma maneira geral.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

9. O RH tem programas para aumentar o comprometimento dos funcionários com as metas da sua empresa.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

10. O RH tem mecanismos para garantir que as políticas e programas de RH respondam às necessidades dos funcionários . (\*) .

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

11. A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de liderar com eficiência os processos do próprio RH.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

12. A credibilidade do RH provém de aumentar a produtividade dos funcionários da sua empresa. (\*)

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

13. O RH dedica a maior parte do tempo com questões operacionais do dia a dia.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

14. O RH participa ativamente em ouvir e responder aos funcionários (\*)

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

15. O RH ajuda sua empresa a adaptar-se às mudanças.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

16. O RH garante que os processos e programas do próprio RH aumentem a capacidade de mudança da sua organização.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**



17. O Depto. De RH é visto dentro de sua empresa como efetivamente um agente de mudança. (\*)

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

18. O RH dedica tempo mudando comportamentos objetivando ajudar a sua empresa a ser mais competitiva no mercado em que atua.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

19. O RH é sempre ouvido antes que as decisões mais críticas sejam tomadas.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

20. Em sua empresa o RH trabalha para identificar a necessidade de novas competências para os funcionários ajudando sua empresa a ser mais flexível e ágil nos processos de mudança.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

21. A credibilidade da área de RH provém de fazer com que as mudanças aconteçam. (\*)

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente**

**Resposta:.....**

(\*) Adaptado de Ulrich (1998, p. 70,71,72)

## **ANEXO 2**

### **QUESTIONÁRIO – RH GERENTE**

## Questionário – “RH Gerente”

Data: ...../...../.....

### OS PAPÉIS DESEMPENHADOS PELA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

#### **Legenda**

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;  
DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Marque nas respostas, a sigla correspondente. (CT; CP; DP ou DT )**

---

1.O RH ajuda sua empresa a atingir os objetivos organizacionais.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;  
DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

2.O RH participa no processo de definição das estratégias da sua empresa. (\*)

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;  
DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

3. O RH tem mecanismos para garantir que as estratégias do próprio RH estejam ajustadas às estratégias da sua empresa. (\*)

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;  
DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

4. A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de ajudar as outras áreas da sua empresa para que a estratégia da Cia como um todo aconteça.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;  
DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

5. O departamento de RH é visto efetivamente dentro de sua empresa como um parceiro estratégico das outras áreas. (\*)

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;  
DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

6. O RH dedica tempo para discutir questões estratégicas em sua empresa. (\*)

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;  
DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

7. O RH participa ativamente no processo de planejamento da sua empresa.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;  
DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

8. O RH ajuda sua empresa a melhorar a eficiência e a eficácia operacional de uma maneira geral.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;  
DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

9. O RH tem programas para aumentar o comprometimento dos funcionários com as metas da sua empresa.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;  
DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

10. O RH tem mecanismos para garantir que as políticas e programas de RH respondam às necessidades dos funcionários. (\*)

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;  
DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

11. A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de liderar com eficiência os processos do próprio RH.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

12. A credibilidade do RH provém de aumentar a produtividade dos funcionários da sua empresa. (\*)

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

13. O RH dedica a maior parte do tempo com questões operacionais do dia a dia.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

14. O RH participa ativamente em ouvir e responder aos funcionários (\*)

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

15. O RH ajuda sua empresa a adaptar-se às mudanças.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

16. O RH garante que os processos e programas do próprio RH aumentem a capacidade de mudança da sua organização.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

17. O Depto. De RH é visto dentro de sua empresa como efetivamente um agente de mudança. (\*)

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

18. O RH dedica tempo mudando comportamentos objetivando ajudar a sua empresa a ser mais competitiva no mercado em que atua.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

19. O RH é sempre ouvido antes que as decisões mais críticas sejam tomadas.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

20. Em sua empresa o RH trabalha para identificar a necessidade de novas competências para os funcionários ajudando sua empresa a ser mais flexível e ágil nos processos de mudança.

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

21. A credibilidade da área de RH provém de fazer com que as mudanças aconteçam.  
(\*)

**CT = Concordo totalmente; CP = Concordo parcialmente;**

**DP = Discordo parcialmente; DT = Discordo totalmente.**

**Resposta:.....**

(\*) Adaptado de Ulrich (1998, p. 70,71,72)