

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**PERCEPÇÕES DE GESTORES SOBRE OS PAPÉIS DE RECURSOS
HUMANOS EM EMPRESAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE
DE BELO HORIZONTE**

Daniela de Oliveira Montandon

**Belo Horizonte
2010**

Daniela de Oliveira Montandon

**PERCEPÇÕES DE GESTORES SOBRE OS PAPÉIS DE RECURSOS
HUMANOS EM EMPRESAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE
DE BELO HORIZONTE**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Kely César Martins de Paiva

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2010

M764p Montandon, Daniela de Oliveira
Percepções de gestores sobre os papéis de recursos humanos em empresas de médio e grande porte de Belo Horizonte / Daniela de Oliveira Montandon. – Belo Horizonte: FNH, 2010.
94 f.

Orientadora: Prof^a Dr^a Kely César Martins de Paiva
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Gestão de pessoas. 2. Recursos humanos – Gestão. 3. Gerência. I. Paiva, Kely César Martins de. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.3



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **DANIELA DE OLIVEIRA MONTANDON**
Matrícula: 770230


LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

ORIENTADOR(A): Prof^a Dr^a Kely César Martins de Paiva


TÍTULO: **PERCEPÇÕES DE GESTORES SOBRE OS PAPÉIS DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE DE BELO HORIZONTE.**

DATA: 15/07/2010

BANCA EXAMINADORA:



Prof^a Dr^a Kely César Martins de Paiva
ORIENTADORA (Faculdade Novos Horizontes)



Prof^a. Dr^a. Talita Ribeiro da Luz
(Faculdade Novos Horizontes)



Prof^a Dr^a Zélia Miranda Kilimnik
FUMEC

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão na Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e Estratégia, de autoria de DANIELA DE OLIVEIRA MONTANDON, sob a orientação da Profa. Dra. KELY CÉSAR MARTINS PAIVA, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "AS PERCEPÇÕES DE GESTORES SOBRE OS PAPÉIS DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE DE BELO HORIZONTE", contendo ___ páginas.

Dados da revisão:

Ortográfica

Redação

Normalização bibliográfica

Início: 22/06/2010 Término: 27/06/2010

Belo Horizonte, 27/06/2010.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: _____



Conheça todas as técnicas, domine todos os métodos, mas na hora de analisar uma alma humana, seja apenas outra alma humana.

Carl Jung

AGRADECIMENTOS

A Deus, que nesta caminhada jamais me abandonou, mostrando-me o melhor caminho e abrindo as portas que eu devia ultrapassar em busca de meus objetivos.

Aos meus pais, que me apoiaram a todo o momento. Aos amigos, Andréa Bernardes e Romeo Gresta, por colaborarem neste sonho.

À orientadora do projeto, professora Prof^a Dr^a Kely César Martins de Paiva, pelo empenho e dedicação ao me orientar e estimular o estudo.

À Faculdade, por disponibilizar o espaço físico de suas instalações para realização de reuniões e equipamentos para pesquisa e edição.

Aos gestores e executivos da grande BH, que gentilmente me receberam e colaboraram respondendo os questionários a eles apresentados, enriquecendo, sobremaneira, a veracidade dos resultados do projeto.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi descrever e analisar como a ARH (Área de Recursos Humanos) é percebida por gestores de organizações de médio e grande porte, situadas na região metropolitana de Belo Horizonte (MG), utilizou-se o modelo dos quatro papéis de RH, conforme delineados por Ulrich (1998). Esse modelo foi detalhado no referencial teórico após ter-se apresentado um histórico da área do Recursos Humanos, o perfil do profissional que nela atua, a gestão de pessoas no Brasil e os desafios da gestão dos Recursos Humanos. Para atingir o objetivo da dissertação, foi realizada uma pesquisa de campo, descritiva, com abordagens quantitativa e qualitativa, denotando uma triangulação entre métodos. Na primeira fase da pesquisa, os dados foram coletados por meio de questionário, 60 no total (31 da área de RH e 29 de outras áreas funcionais de organizações em um banco de dados, selecionadas por acessibilidade) e tabulados estatisticamente de modo uni e bivariado. Na segunda fase, foram realizadas entrevistas com 10 gestores (cinco do setor de RH e cinco de outras áreas das empresas abordadas, também selecionados por acessibilidade), as quais foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Após descrever os dados demográficos e funcionais dos abordados, procedeu-se à apresentação e análise dos dados de cada fase da pesquisa. As médias dos papéis ficaram entre 3,2 e 4,2, consideradas de medianas a elevadas (em sua maioria) no que tange à percepção da atuação do RH nas empresas. A partir dos testes estatísticos aplicados, não foram observadas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos quanto aos papéis de RH de modo geral; numa análise mais detalhada dos indicadores, ocorreu apenas para sete afirmativas, sendo a maior parte delas voltadas para o papel de “parceiro estratégico”; já os testes de correlações entre os dados dos papéis e os demográficos apontaram apenas seis correlações significativas, sendo quatro delas relativas ao papel de “especialista administrativo”, o qual ressalta-se, obteve as maiores médias em ambos os grupos abordados (4,1 dos profissionais de outras áreas e 4,1, também dos de RH). As menores médias foram apuradas para o papel de “defensor dos funcionários” (3,4 dos profissionais de outras áreas e 3,2 dos de RH), fato melhor avaliado quando das entrevistas, denotando certo grau de abertura por parte do RH. Para os entrevistados, o RH está evoluindo em termos de sua atuação nos quatro papéis e os números revelam que, para os profissionais de RH, não há um papel que predomina relevantemente, mas todos têm um alto grau de importância. No entanto, as entrevistas apontaram desníveis de percepções entre e no interior dos grupos quanto aos papéis, fato compreensível por tratar-se de empresas de segmentos diferenciados. Os dados revelam um setor de RH que apresenta tendências de evolução no desempenho do seu papel diante de um cenário dinâmico em que as organizações estão inseridas, porém ainda mais voltado para processos e procedimentos da organização (“especialista administrativo”), que para atuação estratégica (“parceiro estratégico”) voltada para mudança (“agente de mudança”) e alinhada com os interesses dos empregados (“defensor dos funcionários”). Diante dos dados e das limitações da pesquisa, foram alinhadas sugestões para pesquisas futuras e para a atuação das organizações e dos profissionais que participaram desta investigação.

Palavras-chave: Recursos humanos, Papéis de recursos humanos, Gerência.

ABSTRACT

The aim of this study was to describe and analyze how the HR (Human Resources) field is perceived by managers of medium and large-sized companies based on the metropolitan region of Belo Horizonte (Minas Gerais) according to the HR Four Roles Model defined by Ulrich (1998). This model is described in the theoretical review, after an exposition covering the HR field history, the profile of HR professionals, the scenario of people management in Brazil and the challenges of Human Resources Management. In order to achieve the dissertation goals, a descriptive field research was carried out employing a quantitative and qualitative analysis, thus characterizing a method triangulation approach. In the first phase of research, the data were collected through a survey of 60 professionals (31 HR managers and 29 professionals of other areas, working in companies accessed through a database and selected by availability). These data were then statistically tabulated using uni- and bivariate techniques. The research's second phase consisted of interviews with 10 managers (5 from the HR department and 5 from other departments of the companies listed in the database, also selected by availability), which were then analyzed using the content analysis technique. After describing the research subjects' demographic and employee information, the data from each research phase is presented and analyzed. Regarding the perception of the HR manager's behavior in the company, the average score for the HR roles was between 3.2 and 4.2, which is considered medium to high (in most cases). Based on the statistic tests, no significant differences were observed between the groups related to the HR roles in general. A more detailed analysis of the measures emerged for only seven statements, most of them pointing to the "strategic partner" role; and the correlation tests between HR roles data and demographic data indicate only six significant correlations, four of which linked to the "administrative expert" role. This role scored the highest average in both groups (4.1 for HR managers as well as for other professionals). The lowest averages were obtained for the "employee champion" role (3.2 for HR managers and 3.4 for other professionals). This could be better investigated during the interviews when the managers demonstrated some openness to share information. The research subjects consider that the HR managers are evolving in the practice of the four roles. The measures reveal that, for the HR managers, there is not a clear predominant role, but all of them are considered highly relevant. However, the interviews point to inter- and intra-group disparate perceptions of the roles, which is understandable since the data come from companies operating in different areas. The data reveal HR departments that present evolving performance management practices, consistent with the dynamic scenario in which the companies are inserted. Nevertheless, the HR Management is still more focused on the companies' processes and procedures ("administrative expert") than to strategic actions ("strategic partner") towards change ("change champion") connected to the employees needs ("employee champion"). In the face of data and research limitations, ideas for further investigations are presented, as well as suggestions for the companies and professionals that took part in this study.

Keywords: Human Resources, Human Resources Roles, Management.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AERH – Administração Estratégica de Recursos Humanos

CLT – Consolidação das Leis trabalhistas

GRH – Gerência de Recursos Humanos

GRI – Gerência de Relações Industriais

GOA – Gerência de Outras Áreas Funcionais

RH – Recursos Humanos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução da Gestão de Pessoas no Brasil	27
Figura 2 – Papéis de RH na construção de uma organização	34
Figura 3 – Definição dos papéis de RH.....	35
Figura 4 – Transição dos papéis do profissional de RH	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentuais de gestores de outras áreas (GOA), por sexo	53
Gráfico 2 – Percentuais de gestores da área de RH (GRH), por sexo	54
Gráfico 3 – Percentuais de GOA, por faixa etária.	54
Gráfico 4 – Percentuais de GRH, por faixa etária.	55
Gráfico 5 – Percentuais de GOA, por estado civil	55
Gráfico 6 – Percentuais de GRH, por estado civil	56
Gráfico 7 – Percentuais de GOA, por escolaridade.....	56
Gráfico 8 – Percentuais de GRH, por escolaridade.....	57
Gráfico 9 – Percentuais de GOA, por tempo de empresa	57
Gráfico 10 – Percentuais de GRH, por tempo de empresa	58
Gráfico 11 – Percentuais de GOA, por tempo de cargo	58
Gráfico 12 – Percentuais de GRH, por tempo no cargo	59
Gráfico 13 – Percentuais de GOA, por área de atuação	59
Gráfico 14 – Percentuais de GOA, por nível hierárquico.....	60
Gráfico 15 – Percentuais de GRH, por nível hierárquico.....	60
Gráfico 16 – Percentuais de GOA, por porte da empresa	61
Gráfico 17 – Percentuais de GRH, por porte da empresa	61
Gráfico 18 – Percentuais de GOA, por ramo da empresa	62
Gráfico 19 – Percentuais de GRH, por ramo da empresa	62
Gráfico 20 – Percentuais de GOA, por tipo de empresa (nacional x multinacional) ..	63
Gráfico 21 – Percentuais de GRH, por tipo de empresa (nacional x multinacional) ..	63
Gráfico 22 – Percentuais de GOA, por tipo empresa (pública x privada)	64
Gráfico 23 – Percentuais de GRH, por tipo empresa (pública x privada)	64
Gráfico 24 – Percentuais de GOA, por posição do setor de RH na empresa.....	65

Gráfico 25 – Percentuais de GRH, por posição do setor de RH na empresa.....	65
Gráfico 26 – Médias dos respondentes por papel desempenhado pelo RH, por grupo (GOA e GRH)	67
Gráfico 27 – Percentuais de respondentes, por grupo e total, por nível de avaliação da atuação do setor de RH, por papel segundo modelo de Ulrich (1998).....	68

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – Áreas de responsabilidade da função de pessoal	23
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados dos Testes de Mann Whitney, por papéis.....	71
Tabela 2 – Correlações entre os dados demográficos do GOA e os papéis de RH, segundo o modelo de Ulrich (1998), por variáveis demográficas.....	73
Tabela 3 – Correlações entre os dados demográficos do GRH e os papéis de RH, segundo o modelo de Ulrich (1998), por variáveis demográficas.....	73
Tabela 4 – Resultados dos testes de comparação de médias, por frase do questionário.....	94

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos	15
1.1.1 Objetivo Geral	15
1.1.2 Objetivos Específicos	15
1.2 Justificativa.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 História da área no Recursos Humanos.....	20
2.1.1 Perfil do profissional de Recursos Humanos.....	23
2.2 Gestão de pessoas no Brasil.....	26
2.3 Os desafios da gestão dos Recursos Humanos.....	28
2.4 Os quatro papéis do profissional de Recursos Humanos segundo o modelo de Ulrich	33
2.4.1 Parceiro Estratégico	36
2.4.2 Especialista Administrativo	42
2.4.3 Defensor dos funcionários.....	43
2.4.4 Agente de mudanças.....	45
3 METODOLOGIA	47
3.1 Tipo de pesquisa	47
3.2 Unidades de Análise e Observação	48
3.3 Coleta de dados	48
3.4 Análise de dados.....	50
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	53
4.1 Dados dos questionários	53
4.1.1 Dados demográficos dos respondentes	53
4.1.2 Os papéis da Área de RH segundo os respondentes	66
4.1.3 Comparações dos dados.....	69
4.1.4 Correlações entre os dados	72
4.2 Dados das entrevistas.....	75
4.2.1. Dados demográficos dos sujeitos.....	75
4.2.2 Dados das entrevistas.....	77
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS.....	87
APÊNDICES	90
Apêndice A – Questionário sobre o a visão dos gestores de empresas de médio e grande porte sobre a área de Recursos Humanos.....	90
Questionário sobre os múltiplos papéis de RH.....	91
Apêndice B – Entrevista/Formulário de Identificação	92
Roteiro de Entrevista.....	93
Apêndice C – Resultados dos testes de comparação de médias, por frase do questionário.....	94

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, pode-se dizer que se vive uma nova revolução industrial, ou “revolução da inteligência”, em que a informação assume o papel de “moeda globalizante”. Na realidade da psicologia organizacional, uma nova abordagem gerencial vem sendo criada para que as organizações acompanhem as rápidas mudanças. Um novo estilo de gerenciamento está sendo desenvolvido, o chamado de Gestão de Pessoas, que tem como objetivo o desenvolvimento de pessoas no contexto organizacional (GIL, 2001).

Gil (2001) completa que, nessa nova gestão, o desenvolvimento é focado na valorização das pessoas, na participação destas no processo de trabalho e na qualidade de vida, buscando maior comprometimento com a organização, garantindo, por meio do aumento da qualidade e produtividade, a lucratividade.

Diante dessas transformações, de acordo com Dessler (2003), o fenômeno da globalização, que fez imperativa a competitividade, despertou a atenção do mundo organizacional quanto ao modelo de condução dos negócios, às imposições do mercado e às suas estratégias empresariais. Uma organização não existe num espaço vazio, como também não funciona ao acaso; mas sim numa interdependência com a economia global. Nota-se que, embora as organizações dependam umas das outras, elas lutam entre si para atingir as suas metas.

Vivendo em plena Era da Informação, em que predomina a tecnologia, as pessoas se tornam um elemento crucial para o sucesso e desenvolvimento das empresas. Nesse contexto, o homem é o elemento e a alternativa capaz de fazer a diferença competitiva. É o cérebro do negócio, a inteligência que decide (GIL, 2001).

Assim, promover essas diferenças de forma articulada e sistêmica torna-se um desafio enfrentado pelas empresas que desejam manter-se competitivas. Todavia, segundo Guns (1998), não basta aprender apenas a fazer a diferença, é preciso realizá-la.

Diante desse contexto, um número considerável de autores, como Vergara (2000) e Wood Jr. (2004), entende que, nas organizações, as pessoas representam a vantagem competitiva e enfatiza que o grande diferencial das organizações, em relação à concorrência, é a capacidade, o conhecimento e o comprometimento dos homens que nelas trabalham.

Essa reflexão demonstra a importância de um sistema de gestão de pessoas, sem o qual seria difícil às organizações poderem desenvolver uma inovação na área gerencial (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

A literatura contemporânea sobre a Administração de Recursos Humanos questiona a contribuição do tradicional Departamento de Recursos Humanos e sugere uma nova pauta para a área, destacando a gestão de pessoas como pano de fundo para alinhar as pessoas à estratégia da Organização e promover mudanças organizacionais e como instrumento adequado para dar respostas aos desafios do ambiente empresarial (BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005, p.46).

A área de Recursos Humanos se faz presente na maioria das organizações de médio e grande porte, e, segundo Dessler (2003), elas foram contatadas, tiveram demanda de crescimento, valorização e participação ao longo do tempo com o objetivo e perspectiva de ser um setor em que as pessoas poderiam, tanto da área operacional como da gerencial, buscar o apoio que necessitam. Assim, o nome dado a essa área é Recursos Humanos, sendo que, em várias empresas, houve alteração ou complementação para Setor de Pessoas, Departamento de Gente, Setor de Soluções, entre outros.

O objetivo dessa área, de acordo com Ulrich (1998), seria desenvolver todos os subsistemas de Recursos Humanos, além de trabalhar conflitos, Qualidade de Vida, comunicação, desenvolvimento e interfaces entre gestores, funcionários e diretoria. Para que o sistema de gestão de pessoas possa contribuir para a vantagem competitiva, os profissionais de RH precisam desempenhar papéis múltiplos e agir em parceria com os gerentes de linha e outros, configurando, assim, o modelo de múltiplos papéis.

Entretanto essa área já teve e ainda possui contratempos quanto ao seu papel dentro das organizações e quanto à percepção pelos outros funcionários, gestores e diretoria. Dessler (2003, p.17) afirma:

O fato de ao longo de sua história o RH ter tido um papel consultivo ou de assessoria o deixou com uma reputação de certa maneira empobrecida: alguns ainda tendem a vê-lo como algo menor do que realmente ele é.

Em certos momentos, conforme o mesmo autor, a área de RH pode ser vista também por funcionários das empresas como intrusa, inconveniente, cobradora e até mesmo estressante nas suas atividades.

Para complementar, em uma visão mais crítica, Hammonds (2006) descreve que os profissionais de Recursos Humanos, em geral, não são nem líderes nem parceiros nas suas empresas e que, na melhor das hipóteses, parecem mais uma força burocrática obscura que faz valer regras sem sentido, que resiste à criatividade e impede mudanças construtivas. Porém, segundo a mesma autora, ao mesmo tempo, a área de RH tem grande potencial como propulsora do desempenho do negócio e, paradoxalmente, é a função cujo resultado é consistentemente inferior ao esperado.

Apesar de, no organograma da maioria das empresas de médio e grande porte, existir uma tendência de os Recursos Humanos estarem no mesmo nível das demais gerências, existe certo questionamento sobre esse assunto, conforme Ulrich (1998) comenta, pois essa área tem certa responsabilidade sobre todas as outras em atividades ligadas ao desenvolvimento e gestão de pessoas e, muitas vezes, os demais gerentes a procuram para discutir e buscar soluções e desenvolvimento.

Considerando os papéis e as responsabilidades desempenhados pelos profissionais de Recursos Humanos na gestão de pessoas nas organizações, a pergunta que norteia o trabalho é: Como a área de Recursos Humanos é percebida por gestores de empresas de médio e grande porte situadas na região metropolitana de Belo Horizonte?

Para responder a essa questão, foram traçados os seguintes objetivos que se seguem.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo é verificar e analisar como a ARH (Área de Recursos Humanos) é percebida por gestores de organizações de médio e grande porte, situadas na região metropolitana de Belo Horizonte. Para o alcance de tal objetivo, utilizou-se o modelo dos quatro papéis de RH, de acordo com Ulrich (1998).

1.1.2 Objetivos Específicos

- a. Verificar, analisar e comparar os papéis da ARH nas empresas pesquisadas, segundo modelo de Ulrich (1998), na percepção de gestores de RH;
- b. Verificar, analisar e comparar os papéis da ARH nas empresas pesquisadas, segundo modelo de Ulrich (1998), na percepção de gestores de outras áreas;
- c. Identificar, analisar e comparar possíveis correlações dos papéis de RH com dados funcionais dos gestores e das empresas onde trabalham;
- d. Aprofundar tais percepções por meio de entrevistas com gestores de RH e de outras áreas das empresas abordadas.

1.2 Justificativa

Este estudo torna-se importante para as organizações, pois a área de Recursos Humanos é a base para o desenvolvimento de pessoas e capacitação de funcionários, sendo oportuno, assim, analisar como essa área está sendo percebida pelos próprios gestores de Recursos Humanos e pelas outras gerências quanto ao seu papel dentro das empresas. Assim, este trabalho poderá contribuir para a área

de Recursos Humanos se desenvolver, alinhar suas percepções e buscar um crescimento conjunto entre as demais áreas nas organizações abordadas em Belo Horizonte.

Na área acadêmica, a discussão deste tema também tem importância para a atuação dos docentes de disciplinas de cursos de graduação (Psicologia, Administração) e de tecnólogos (Gestão de Recursos Humanos e outros), pois se trata de um dos assuntos mais discutidos nos encontros de Recursos Humanos conforme Ulrich (1998) comenta. A discussão é sobre qual é o efetivo papel da área de RH nas organizações, incluindo-se aqui sua contribuição na estratégia da empresa e seu posicionamento formal na hierarquia. Para Gil (2001), as mudanças causadas pela globalização trouxeram modificações também na gestão de Recursos Humanos, pois, com a necessidade de ampliar a produtividade e a qualidade, torna-se necessário otimizar o uso do potencial humano como ativador do processo de trabalho nas empresas, exigindo, assim, dos funcionários maior descentralização, maior transparência nas responsabilidades e autonomia. Para lidar com essas novas mudanças, a área de Recursos Humanos precisa ser pensada de forma estratégica.

Na dimensão teórico-conceitual, há importância da pesquisa pela escassez de estudos científicos sobre a percepção do papel de Recursos Humanos sob os dois prismas de análise (gerentes de RH e de outras áreas) e a pouca utilização do modelo de Ulrich (1998) nessas pesquisas. O modelo apresenta quatro papéis que o setor pode desempenhar nas organizações em parceria com os funcionários, gerências e alta administração, os quais serão detalhados no referencial teórico desta dissertação.

Neste ponto, convém salientar a pesquisa de Coutinho (2004) que tratou do papel do profissional de RH sob o ponto de vista dos funcionários, dos gerentes e do próprio RH. Percebeu-se, na pesquisa, que os funcionários do RH avaliaram seus serviços com a melhor nota global possível e atribuem a si a melhor nota de todas as médias e de todos os grupos avaliados em relação ao papel de Parceiro Estratégico.

Entretanto, segundo Coutinho (2004), a pesquisa também apontou que essa imagem de Parceiro Estratégico não é percebida pelo grupo dos gerentes e supervisores. Ele concluiu que há uma percepção diferenciada dos diversos papéis do RH sob a visão dos gestores da organização e dos profissionais de RH. O autor sugere à organização uma aproximação entre essas duas visões, que pode ser feita mediante a reflexão sobre o comprometimento e troca da responsabilidade de gerentes de área e de profissionais de recursos humanos com a gestão de pessoas. As duas áreas têm papéis importantes para direcionar as pessoas, alcançar metas e realizar os objetivos da organização. Diante dessa pesquisa, optou-se por aplicar metodologia semelhante quanto à mescla de percepções de gestores de RH e de gestores de outras áreas, observando-se as possibilidades em termos dos conhecimentos a serem gerados.

Nesse sentido, Ulrich (1998) afirma uma certa tendência de que o RH passe a estender sua atuação a um maior número de funcionários dentro das empresas, alcançando principalmente os gerentes de áreas funcionais, capacitando-os a desenvolver seus funcionários de forma mais efetiva, com abertura de comunicação e trabalho em equipe. Esse contexto busca desenvolver os gerentes na sua capacidade de conhecer sobre o comportamento humano, possíveis reações dos funcionários, seus valores e, principalmente, saber lidar com situações de mudanças e conflitos.

Assim, as políticas de RH devem construir e desenvolver estratégias, modelos, programas e instrumentos de gestão integrados com os outros departamentos da empresa, analisando, assim, o ambiente interno e o externo, as habilidades e características dos comportamentos dos gestores e o lado humano das organizações. Afinal, um dos papéis mais importantes da área de RH é desenvolver ferramentas que sirvam para o cumprimento das metas e comprometimento dos trabalhadores para com os objetivos daquela organização, utilizando de sua posição como um catalisador das mudanças necessárias para o alcance de um estágio avançado de comprometimento e transformação nas organizações (ULRICH, 1998).

Toda a empresa e, de uma forma geral, clientes, fornecedores, parceiros e competidores interagem com a área de RH, oferecendo produtos e serviços. Uma organização deve ser flexível e apresentar desafios relevantes para a gestão de Recursos Humanos, uma vez que pode passar a ter necessidade de redirecionamento de suas políticas de RH, trazendo a multidisciplinaridade de capacitações para a organização, e essa evolução traz, para essa área, um universo de desafios com novas situações para resolver os problemas e decidir ações para o desenvolvimento da organização (ULRICH, 1998).

Assim, segundo Ulrich (1998), um dos maiores desafios será o de transformar as pessoas, que precisarão de novos conhecimentos e comportamentos diferentes, devendo essa transformação ser evolutiva e não imediatista. E uma das maiores mudanças tende a ser a visão de equipes autogeridas e o *empowerment*, ou seja, o reconhecimento do funcionário dando a ele o poder de decisão e responsabilidade para que possa desenvolver as tarefas, resolvendo-as muitas vezes sozinho ou com a co-participação do seu gestor. Nesse sentido, o RH seria o facilitador desse processo nas organizações, por ter o conhecimento técnico específico para a seleção, contratação e treinamento de profissionais com esse perfil. Para que isso aconteça nas organizações, de acordo com o autor, a área de Recursos Humanos deve ser vista e considerada por outros gestores da organização e pela alta administração, com certos papéis que a ajudariam nesse desenvolvimento, pois, caso contrário, as resistências aparecerão de forma a retroagir ou impedir que essa área se una às demais como um agregador de mudanças e de comportamentos, podendo ser vista como um intruso, alguém que não foi convidado nem desejado a participar da mudança.

Dessler (2003) contribui para essa discussão, comentando que o papel do profissional de Recursos Humanos está cada vez mais relacionado ao estabelecimento de políticas das empresas, assim, as diversas áreas devem atuar autonomamente com a assessoria direta da área de Recursos Humanos. Por outro lado, Gil (2001) afirma que a ARH não precisa estar inserida em uma posição rígida no organograma da hierarquia institucional, mas deve se moldar frente às diversas ações da empresa, se isso for possível. Ela consegue, assim, adquirir um caráter

consultivo que possibilitará, à estrutura interna, certa flexibilidade, agilidade, conhecimentos técnicos e avançados que auxiliarão e ajudarão a empresa a enfrentar os desafios do mundo globalizado, principalmente da competitividade.

Em pequenas empresas, os gerentes de linha são capazes de assumir todas essas obrigações sem assistência. Mas, à medida que a empresa cresce, eles precisam de assistência, conhecimento e aconselhamento de um staff de recursos humanos (DESSLER, 2003, p.4).

Diante de tais argumentos, justificou-se a execução da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na primeira subseção deste capítulo, será apresentado o contexto histórico da área de Recursos Humanos e suas principais mudanças em diferentes períodos. Será apresentado, em seguida, o perfil atual do profissional de Recursos Humanos, suas responsabilidades, habilidades e importância no contexto organizacional. A segunda subseção descreverá a gestão de pessoas no Brasil, a importância da área de Recursos Humanos para o desenvolvimento e sucesso organizacional. A subseção três abordará os oito desafios que o setor de Recursos Humanos possui na atualidade. E a subseção quatro detalhará e descreverá os quatro papéis de Recursos Humanos segundo o modelo de Ulrich (1998), os quais compõem o modelo analítico adotado para fins deste estudo, dada sua abrangência e aplicabilidade.

2.1 História da área no Recursos Humanos

A história da área de RH nas organizações do século XX, segundo Marras (2000), possui características comuns ainda nos dias de hoje, mas, naquela época, a necessidade era de contabilizar pessoas em suas horas trabalhadas, faltas e pagamentos. Os funcionários desse setor eram conhecidos como o chefe de pessoal que se tratava de uma pessoa inflexível e seguidora de leis, que tinha apenas a função de contabilizar funcionários para aquele dia de serviço e pagá-los no final do expediente.

Para o empresário, o trabalhador era tão somente um instrumento a mais na busca dos resultados da empresa. O que importava era que o trabalhador tivesse uma boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho em jornadas que podiam estender-se até 18 horas diárias (MARRAS, 2000, p.22).

O perfil descrito acima, conforme completa Wood Jr. (2004), imperou durante muito tempo em relação ao setor de pessoal. E nos tempos modernos, em muitas

empresas, ainda persiste tal sentimento em relação a esse departamento, inclusive no Brasil.

Conforme comenta Marras (2000, p.21), as organizações começaram a mudar seu conceito ao longo do tempo:

As grandes organizações são as responsáveis pelas primeiras mudanças. Essas, em diversas oportunidades, acabaram por patrocinar estudos e pesquisas na área acadêmica que fizeram com que houvesse uma valorização de novas posturas de comando como forma de se conseguir otimizar os resultados produtivos das organizações.

Entretanto, um dos maiores desafios para os gestores nada mais é que administrar mudanças organizacionais e estimular, de forma constante, a inovação e o desenvolvimento. Assim, torna-se necessário, transformar as empresas em organizações modernas e inovadoras. As organizações, segundo Wood Jr. (2004), que atuam em ambientes dinâmicos e diversificados precisam adequar-se às variações do ambiente para que, assim, acompanhem o mercado e suas tendências.

Assim, o movimento das relações humanas trouxe um grande desafio a esse chefe de pessoas na década de 20, conforme descrito por Marras (2000), pois, enquanto a escola clássica trabalhava com base na força e no autocratismo, chegava um novo modelo que propunha melhorar e aumentar a produtividade, eliminando os conflitos existentes. A função do chefe sofre uma pressão, o que se espera é uma preocupação maior com o indivíduo dentro das organizações. Surge o modelo *Homo Social*, contrapondo o *Homo Economicus* na escola das relações humanas, cujos colaboradores foram Follet, Mayo, Roethlisberger, Dickson, Leavitt, McGregor entre outros.

Em 1945, segundo Marras (2000), surgem os primeiros estudos sobre autocratismo, liderança, democracia, e motivação de pessoas no trabalho com teorias novas de Simon, McGregor, Barnard, Argyris e Likert buscando estudar o poder das relações informais. Nesse cenário, começa a ser valorizada a função de “cuidar de pessoas”. O papel da gerência nasce deixando de ser uma função puramente operacional para se tornar de origem tática.

A função de pessoal passa a identificar-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” (MARRAS, 2000, p.24).

Porém, existem autores que questionam a mudança ocorrida na área nesse período. Pimenta (1999), por exemplo, considera que ainda o gerente de pessoal nada fez para mudar o seu perfil, pois continuou sendo um chefe de pessoal com uma visão ainda tecnicista, mecanicista, burocrática, ligada aos cumprimentos de ordens e fiscalização dos aspectos legais dentro das organizações.

Ainda essa fase de 1945 centrou-se nos conhecimentos e nas práticas legais definidas pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) de acordo com Marras (2000). Até os anos 50, o responsável pela área de pessoal era, de preferência, um advogado considerado um profissional metódico seguidor das leis e pouco preocupado com os meandros do *business* ou dos detalhes psicossociais dos trabalhadores.

Somente em meados de 50, segundo o mesmo autor, é que esse perfil começou a ter uma transformação, aparecendo a denominação que ligava essa área à de ciências humanas. Resolveu-se, então, mudar a nomenclatura para Gerente de Recursos Humanos (GRH) ou gerente de Relações Humanas, cuja tradução, já utilizada nos Estados Unidos, era de *Human Resource Manager*. Essa moderna função de GRH ganhou, assim, diversas subáreas passando a aumentar sua abrangência, mas ainda com limitações no seu nível tático-operacional.

O QUADRO 1 mostra as mudanças de responsabilidades entre os anos de 1950 a 1999 da função de pessoal:

ÁREAS DE RESPONSABILIDADE DA FUNÇÃO DE PESSOAL		
CHEFE DE PESSOAL ATÉ 1950	GERENTE DE RI DE 1950 A 1979	GERENTE DE RH DE 1970 ATÉ 1999
Controle de frequência	Controle de frequência	Controle de frequência
Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissões e demissões	Admissões e demissões	Admissões e demissões
Cumprimento de CLT	Cumprimento de CLT	Cumprimento de CLT
	Serviços gerais	Serviços gerais
	Medicina e higiene	Medicina e higiene
	Segurança patrimonial	Segurança patrimonial
	Segurança industrial	Segurança industrial
	Contenciosos trabalhistas	Contenciosos trabalhistas
	Cargos e salários	Cargos e salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e seleção	Recrutamento e seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de desempenho
		Qualidade de vida
		Desenvolvimento gerencial
		Relações trabalhistas
		Sindicalismo
		Desenvolvimento organizacional
	Estrutura organizacional	

Quadro 1 – Áreas de responsabilidade da função de pessoal
Fonte: MARRAS, 2000, p. 25.

O QUADRO 1, de acordo com Marras (2000), apresenta as principais mudanças e responsabilidades da função de pessoal desde o período de 1950, quando possuía poucas e inflexíveis atividades, até 1999 em que as atividades e responsabilidades se tornaram mais complexas e flexíveis. Tais mudanças tiveram impactos diretos no perfil do profissional que atua na área.

2.1.1 Perfil do profissional de Recursos Humanos

O profissional de RH sofreu várias mudanças de perfil durante o processo da busca da identidade da área, e ainda sofre nos dias atuais. Tose (1997), em seu estudo, destacou cinco fases da evolução e amadurecimento do perfil profissional de RH em diferentes épocas: pré-histórica, legal, tecnicista, administrativa e estratégica. A fase

“pré-histórica” ou fase contábil, segundo a mesma autora, era caracterizada apenas pela preocupação com os custos da organização cujos trabalhadores eram vistos apenas sob o enfoque contábil.

Na fase “legal” (1945 a 1950), surge a figura do chefe de pessoal, cuja preocupação centrava-se no acompanhamento e manutenção das recém leis trabalhistas criadas por Getúlio Vargas. O poder centralizado nas mãos dos feitores passa para as mãos dos chefes de pessoal pelo surgimento das normas impostas pela CLT.

De acordo com Tose (1997), o modelo americano de gestão de pessoal surgiu na fase “tecnicista” (1950-1965) e alavancou a função de RH ao status de gerência, o que fez com que o perfil profissional tivesse outra mudança significativa.

O organograma foi mudado e apareceu a função do GRI (Gerente de Relações Industriais), isso representou, para a organização e para os trabalhadores, um grande avanço na qualidade das relações entre capital e trabalho. Nessa fase, configurou-se o *manager* com uma visão diferenciada, surgindo, assim, o primeiro e verdadeiro administrador de pessoal.

Para Marras (2000), a área de Recursos Humanos começou a operacionalizar serviços como recrutamento e seleção, treinamento, higiene e segurança do trabalho, cargos e salários, benefícios entre outros. Entraram em cena os serviços administrativos e as práticas novas e de real valor para os empregados.

Uma das fases mais importantes, de acordo com Tose (1997), é a fase “administrativa” ou sindicalista (1965-1985) que criou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho.

Nesse período, segundo a autora, foi implantado o movimento sindical denominado “novo sindicalismo”. Verificou-se uma mudança definitiva na formação cultural e educacional do perfil do gestor de RH como administrador de empresas.

Grande parte das organizações fixou como fundamentais as características técnicas

da visão múltipla do administrador como ideal para exercer a função de RH de acordo com Marras (2000). Assim, houve a mudança da área para uma visão holística e multidisciplinar ligada à economia, marketing, produção, finanças, psicologia, sociologia, entre outros. O GRI teve mudança de postura, e o cargo passou a ser chamado de Gerente de Recursos Humanos.

Segundo Vergara (2006), os procedimentos burocráticos e operacionais mudariam para atividades de responsabilidade mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações. As organizações passaram a exigir desses profissionais de RH um conhecimento mais profundo das áreas trabalhistas, uma reciclagem por detalhes legais, com necessidade de saber se relacionar com os sindicatos, saber enfrentar com nova postura a classe trabalhadora, negociar reivindicações, entre outras atividades.

A fase “estratégica”, segundo Tose (1997), após 1985 foi demarcada pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico, registrando, assim, as primeiras preocupações de longo prazo, por parte do *board* da empresa com seus trabalhadores.

O cargo de GRH ganhou um novo *status*, segundo Tavares (2005), e saiu da posição gerencial, de terceiro escalão, no nível tático, para ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações. O administrador de empresas retomou a sua posição nos organogramas das empresas, cristalizando a negociação como instrumento válido e reconhecidamente eficaz, assim, retomou-se a preocupação com o viés do humanismo e, principalmente, com a necessidade de profissionais que apresentavam uma visão abrangente, horizontalizada com relação ao indivíduo como ser humano.

Começa-se então, a ser exigido da área de Recursos Humanos um perfil cognitivo que permitia analisar cenários das pessoas nas organizações. A visão não seria mais de trabalhadores assalariados, mas sim de parceiros do negócio, responsáveis por uma grande parcela dos resultados da organização de acordo com Marras (2000).

Assim, foi iniciada a fase mais “nobre e interessante” da área de Recursos Humanos modernos dentro das organizações, que segundo Ulrich (1998), tornou-se a fase de Gestão de Pessoas. No caso do Brasil, tal fase possui contornos peculiares.

2.2 Gestão de pessoas no Brasil

A gestão de pessoas tornou-se um dos temas mais importantes e relevantes da atualidade, devido a sua contribuição para o sucesso das organizações. E sua evolução histórica, segundo Ulrich (1998), deixa claro que os Recursos Humanos têm se mostrado flexíveis diante das transformações sofridas pelo ambiente organizacional.

A gestão de pessoas é a forma pela qual uma empresa se organiza para orientar pessoas no trabalho, por meio de políticas e práticas de gestão conforme Fischer (1998).

Ela trouxe mudança no processo organizacional, pois, conforme Wood Jr (2004) comenta, no início do século passado, os empregados não tinham acompanhamento pessoal nas organizações, eram vistos somente como recursos. As empresas não tinham uma legislação trabalhista e nem um departamento de pessoal para suporte de seus profissionais. Foi a partir dessa evolução que as organizações puderam ter mais consciência da importância da contribuição das pessoas e da área de Recursos Humanos.

Nesse sentido, Wood Jr. (2004) apresenta um quadro resumitivo da evolução da gestão de pessoas nas empresas brasileiras, suas fases de mudanças e principais características desde o período antes de 1930, na fase pré-jurídico-trabalhista, passando pela década de 1960, quando foi surgindo um novo RH, com uma nova visão, com enfoque voltado mais para mudanças, produtividade e gestão de processos, até o ano 2000, na fase de Gestão Estratégica. Assim, as organizações também foram gradativamente se desenvolvendo. Segundo Marras (2000), daí surgiu a necessidade de encontrar mão de obra qualificada e pessoas com

diferencial competitivo para executar as funções relacionadas ao negócio da empresa. O desenvolvimento de pessoas tem sido crucial para a conquista de bons resultados nas organizações, pois o capital intelectual tem grande importância ao agregar valor para as empresas. Tal evolução pode ser visualizada na FIG. 1.

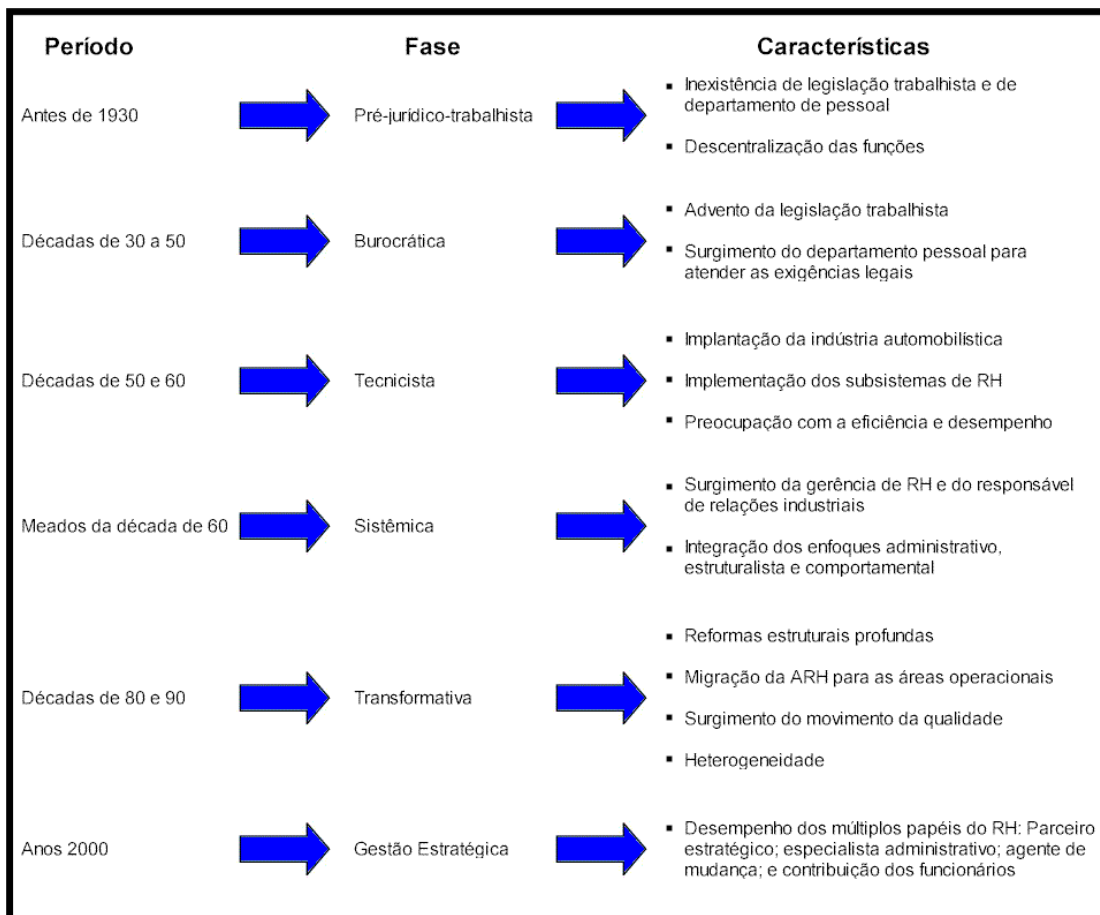


Figura 1 – Evolução da Gestão de Pessoas no Brasil
Fonte: Adaptado de WOOD JR., 2004, p. 36.

Wood Jr. (2004) complementa ao explicitar que o fator humano possui grande importância dentro de uma organização e que é por meio de pessoas e de suas competências que é possível as empresas conquistarem um diferencial e bom resultado no mercado.

Nessa direção, Meister (1999, p. 2) afirma que “[...] a empresa do século vinte e um existe em uma economia em que mais e mais o valor agregado será criado pelo capital humano”.

Para Ulrich (1998), a área de Recursos Humanos vem acompanhando o novo ritmo de mudanças, produzindo e desenvolvendo ações de gestão que contribuem muito para o mundo corporativo, aliando-se a todas as áreas, desde as estratégicas até as operacionais.

Segundo o autor, a área de Recursos Humanos tem como grande desafio fazer da melhor maneira possível com que esta agregue diferencial e competitividade à organização atual. No início da década de 1980, as teorias sobre práticas de RH pertenciam a quatro categorias: recrutamento e seleção, desenvolvimento, avaliação, e recompensas. Porém, no final da década de 1980 e início de 1990, começou um movimento de mudança e ampliação desse modelo teórico e prático, visando ao desenvolvimento organizacional. As empresas oferecem estímulos aos funcionários para despertar o interesse deles para uma parceria em busca da melhor e maior produtividade no mercado.

Diante disso, é possível perceber essas mudanças decorrentes de um novo tempo para as empresas modernas e, conseqüentemente, para a gestão de pessoas. A valorização dos relacionamentos e a consideração em relação às necessidades e aos direitos das pessoas tornaram-se mais evidentes e, cada dia mais, estão em processo de evolução. Assim, para que a ARH torne-se mais ousada, participativa e atuante em uma gestão de pessoas com base nas estratégias da organização, é preciso que se desvincule de atividades apenas operacionais e se volte para atividades mais estratégicas, segundo Wood Jr. (2004).

2.3 Os desafios da gestão dos Recursos Humanos

Os profissionais de Recursos Humanos, segundo Ulrich (1998), devem tornar-se parceiros, participantes e pioneiros, por isso deve-se analisar os setores de Recursos Humanos não somente em relação ao que deve ser praticado, mas também em relação aos resultados obtidos por toda a organização. Esse “novo” perfil de profissional, conforme o mesmo autor relata, deve ser desenhado com

especialistas com conhecimento e base teórica, embuídos por competências e que trazem consigo um conhecimento com capacidade de tomar decisões empresariais. Assim, as ações e ajustes na gestão de pessoas devem ser traçados para o maior sucesso da organização. Segundo Ulrich (1998, p.8):

Quando as práticas estão ajustadas às necessidades de clientes internos e externos, as empresas têm mais chances de se tornarem bem-sucedidas. Os departamentos de Recursos Humanos devem ser mantidos em um nível mais elevado do que o atual. Devem acionar os seus profissionais para além dos papéis de “polícia política” e “cães de guarda” dos regulamentos para que se tornem parceiros, participantes e pioneiros durante o processo de criação e geração de valor.

A área de Recursos Humanos, segundo Vroom (1997), deve ser dirigida para o futuro, incluindo, assim, novas iniciativas, programas, processos e prioridades.

Para que os profissionais de RH dominem um novo papel, centrado em resultados com novos padrões de comportamentos, é necessária a ocorrência de aprendizado e ao mesmo tempo de desaprendizado. Aprender significa considerar novas alternativas. Desaprender significa continuar no passado. Ambos são necessários para que o futuro do setor seja beneficiado com seu passado (ULRICH, 1998, p.10).

Saindo do passado rumo ao futuro da área de RH, Ulrich (1998) apontou oito desafios que definem por que tal área é importante nas organizações modernas e se apresenta em crescimento. A realidade competitiva demanda uma nova maneira de ver a metodologia, as funções e os profissionais da Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH).

Conforme o autor, os desafios são: globalização; cadeia de valor para a competitividade empresarial e os serviços de RH; lucratividade entre custo e crescimento; foco na capacidade; mudança de parâmetros; tecnologia; competência e capital intelectual e reversão.

Segundo Ulrich (1998), a **globalização** domina o ambiente e o horizonte competitivo. Implica novos mercados, novas mentalidades, produtos e exige novas competências e maneiras de pensar sobre os negócios. Vroom (1997) complementa que gerentes operacionais e profissionais da área de Recursos Humanos que se deparam com essas questões devem criar novas maneiras de pensar as

organizações, pois essas organizações estarão menos preocupada com a proximidade geográfica de suas atividades que com o fomento virtual de recursos globais.

Quanto à **cadeia de valor para a competitividade empresarial e os serviços de RH**, o autor comenta que existe uma corrida para sua formação a qual inclui inovação, decisões mais rápidas, liderança e vínculo efetivo com fornecedores e vendedores. Assim, desviando o foco da empresa para a cadeia de valor, todas as atividades de RH são redefinidas segundo os critérios do consumidor.

Wood Jr. (2004) complementa que o foco que estava voltado para a empresa mudou para o consumidor, para a cadeia de valor na qual está inserida. As práticas internas de uma empresa devem ser aplicadas a fornecedores e consumidores externos e a utilização do treinamento como uma perspectiva de cadeia de valor une fornecedores, funcionários e consumidores. Segundo Ulrich (1988, p.21), os “gerentes e profissionais de RH precisam aprender a criar organizações que operem ao longo da cadeia de valor e nas malhas das redes de valor”.

O terceiro desafio apontado por Ulrich (1998) trata da **lucratividade entre custo e crescimento**, com o qual o RH está envolvido de três formas. Primeira, no crescimento mediante a influência dos consumidores, para o qual é necessário criar processos e treinar o pessoal para se conectar com as necessidades desses consumidores. Na segunda, que busca o crescimento, está o fomento de competências essenciais, isto é, consiste na criação de novos produtos e levanta o desafio fundamental de transformar o resultado de pesquisas em produtos de consumo. E o terceiro caminho para o crescimento envolve fusões, aquisições ou *joint ventures*. Isso exigirá que a organização e as ferramentas de Recursos Humanos sejam repensadas de modo que o crescimento possa ser realizado mediante ações organizacionais.

Para Vroom (1997), esse desafio de alcançar o crescimento sem aumentar os custos da empresa obrigará os profissionais de Recursos Humanos a lidar com paradoxos inerentes a suas empresas e, assim, a empresa terá que assumir novos

desafios. Ulrich (1998, p.25) completa dizendo que “os gerentes e profissionais de RH que buscam o crescimento lucrativo precisam descobrir novas maneiras de conceber e aplicar práticas organizacionais”.

Quanto ao foco nas capacidades, Ulrich (1998) afirma que os profissionais de Recursos Humanos precisam desenvolvê-las, pois não basta apenas contratar, treinar e premiar pessoas. Assim, suas atividades precisam ser empreendidas e melhoradas com interesse de criar um conjunto de melhorias, pois, em organizações bem sucedidas, as competências individuais estão se transformando em capacidades organizacionais.

Os gerentes e profissionais de RH devem constantemente buscar as capacidades necessárias ao sucesso. Devem rotineiramente fazer a si e a cada um dos outros as seguintes perguntas: que capacidades existem atualmente dentro da empresa? Quais as necessidades para o sucesso futuro da empresa? Como podemos ajustar as capacidades às estratégias empresariais? Como devemos conceder práticas de RH para criar as capacidades necessárias? Como podemos mensurar as conclusões das capacidades necessárias? (ULRICH, 1988, p.27).

Para Vergara (2000), os verdadeiros e competentes profissionais de Recursos Humanos continuarão a buscar respostas para essas questões, as quais envolvem processos de mudanças.

As **mudanças de parâmetros** compõem o quinto desafio apontado por Ulrich (1998). Gerentes, funcionários e organizações precisam aprender a mudar mais depressa e tranquilamente e, para isso, os profissionais de RH precisam ajudar na mudança de suas organizações. Porém, muitos esforços de mudança acabam fracassando, tanto no nível pessoal quanto no organizacional. Assim, para o autor, os profissionais de RH possuem a importante tarefa de desafiar executivos influentes e bem sucedidos a agir conforme suas palavras. Aqueles que puderem criar empresas que respondam mais rápido que os seus concorrentes no mercado, terão mais chances de vitória e crescimento no mundo atual.

O sexto desafio nomeado por Ulrich (1998) relaciona-se à tecnologia. Para Vroom (1997), as inovações tecnológicas surgem mais depressa do que se pode acompanhar e evocam conceitos inteiramente novos de ação empresarial. Elas

afetarão radicalmente o modo e o lugar onde o trabalho é realizado. Com essa nova tecnologia, muitos funcionários deixaram de trabalhar na própria empresa, eles podem trabalhar em casa, em locais distantes e, mesmo assim, estão conectados a ela.

Gerentes e profissionais de RH responsáveis pela redefinição do trabalho em suas empresas precisam descobrir como tornar a tecnologia parte viável e produtiva do ambiente de trabalho. Precisam estar na frente da curva de informação e aprender a fomentar informações em função de resultados empresariais (ULRICH, 1998, p.29).

A redefinição do trabalho implica **atração, retenção e mensuração da competência e do capital intelectual**. Para Ulrich (1998), a retenção de talentos é de grande importância nesse ambiente empresarial competitivo, mutável e tecnologicamente exigente. Então, as empresas bem sucedidas serão aquelas que conseguirem atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência para compartilhar e ajudar no crescimento do negócio.

Criar organizações nas quais o capital intelectual é constantemente atualizado será um aspecto significativo do trabalho de RH no futuro. A tarefa de assegurar capital intelectual altera os processos de mensuração de uma empresa. Medidas tradicionais de sucesso, focadas no capital econômico (lucratividade ou desempenho financeiro, por exemplo), devem agora ser acompanhadas de medidas de capital intelectual. Procurar descobrir e utilizar tais medidas está entre os desafios básicos que os profissionais de RH enfrentarão no futuro (ULRICH, 1998, p.31).

Vroom (1997) complementa explicitando que assegurar capital intelectual também significa aprender a divulgar mais rapidamente as idéias e informações para toda a empresa, significa que novas idéias devem ser geradas e generalizadas, e, nesse contexto, os gerentes e profissionais de RH precisam criar as políticas e as práticas que estimulem tal aprendizado, sem o qual não é possível promover transformação no interior das organizações.

O oitavo desafio versa justamente sobre a diferença entre transformação e reversão. Ulrich (1998) afirma que **reversão não é transformação**. Nos últimos anos, muitas empresas iniciaram processos de reversão como *downsizing*, fusões e reestruturações, que contribuíram para reverter os negócios, tornando-os mais suaves e velozes. Contudo, conforme o autor relata, a reversão não é

transformação, pois esta altera a imagem fundamental da empresa e está mais voltada para a criação de participação mental do que de participação no mercado. A transformação, segundo ele, está ocorrendo em uma série de empresas e de setores e os gerentes de RH, assim como os profissionais que se concentram na transformação, criam mudança fundamental e duradoura nas organizações que se encontram nesse tipo de processo.

O sucesso de uma organização será alcançado se houver alinhamento entre a área de Recursos Humanos e as demais áreas, assim, a área de RH assume um papel fundamental no processo, que pode ser primordial para a organização, utilizando seus métodos, práticas e processos para desenvolver organizações competitivas buscando o melhor resultado. Assim, Demo (2005) cita alguns autores, como Walton (2005)¹, Hendry e Pettigrew (1986)², que relacionam o sucesso das práticas de gestão de pessoas aos resultados organizacionais, mas dando ênfase ao papel estratégico.

Desnudar os papéis possíveis a serem desempenhados pela ARH concretiza-se em um dos focos dos estudos de Ulrich (1998), assim como é o tema central dessa dissertação, daí sua escolha como modelo analítico e, também, a necessidade de detalhá-los.

2.4 Os quatro papéis do profissional de Recursos Humanos segundo o modelo de Ulrich

O papel de RH aparece, conforme Ulrich (1998), com uma visão mais clara sobre a sua função e com uma proposta diferenciada de exercer um papel renovado e fundamental nas organizações, sendo capaz de assumir novas responsabilidades, ao buscar desenvolvimento para o capital intelectual. Torna-se, assim, essencial e necessária a figura de um profissional de recursos humanos diferenciado, com

¹ WALTON, R. E. Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. [s.l.n.], 2005.

² HENDRY, C.; PETTIGREW, A. The practice of strategic human resource management. Personnel Review, 1986.

responsabilidades e atitudes que acompanhem as tendências do mercado competitivo, o desenvolvimento humano e as necessidades das organizações.

Dentro do contexto organizacional, Ulrich (2000) comenta que nunca foi tão necessário o RH nas empresas, ajudando no reconhecimento e enriquecimento de valores, fazendo com que as organizações alcancem desafios competitivos e de excelência no mercado.

A FIG. 2 apresenta os múltiplos papéis assumidos pelo RH, segundo Ulrich (1998).

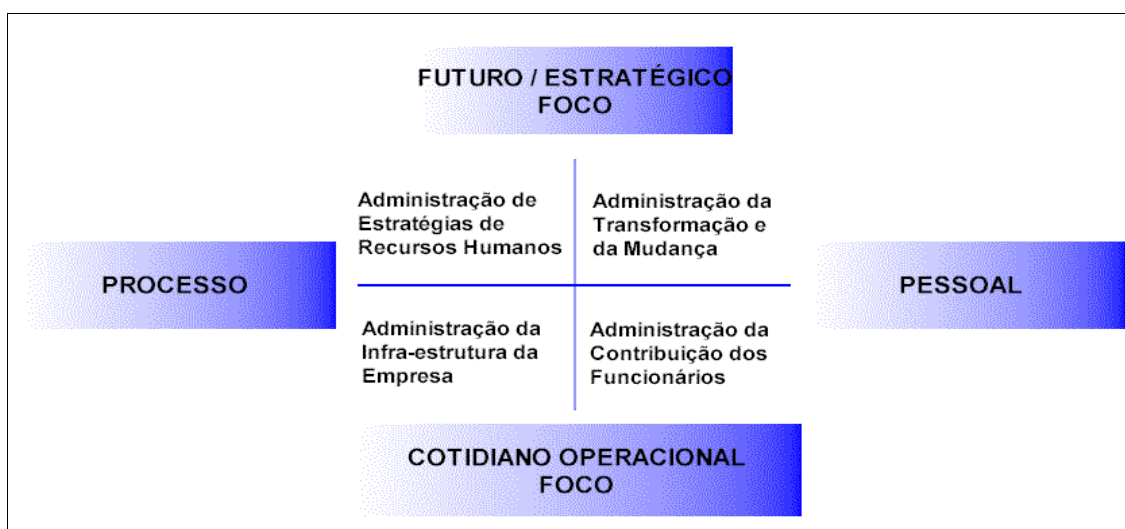


Figura 2 – Papéis de RH na construção de uma organização
Fonte: Adaptado de ULRICH, 1998, p.40.

Segundo a FIG. 2, os papéis são divididos em quatro, guiados por duas dicotomias: a primeira refere-se ao foco temporal – estratégicos (voltados para a administração estratégica de Recursos Humanos, visando o futuro) ou operacionais (que visam à administração da contribuição profissional e operacional dos funcionários no cotidiano da empresa) – e a segunda à ênfase do direcionamento dos esforços – pessoal (na administração da transformação e das mudanças de pessoal) ou processual (nos processos que visam à melhoria da administração da infraestrutura da empresa).

Ulrich (2000), ao descrever a importância da área, reforça que os quatro papéis desempenhados pelos profissionais de RH exigem novas formas de pensar e de

desenvolver os Recursos Humanos. Ele afirma, assim, que a função principal deve ser obter resultados que assegurem a competitividade da organização. Os múltiplos papéis para o profissional de RH são igualmente importantes para toda a empresa, são eles: Parceiro Estratégico (voltado para os processos e o futuro), Especialista Administrativo (voltado para os processos e o presente), Defensor do Funcionário (voltado para as pessoas e o presente) e Agente de Mudança (voltado para as pessoas e o futuro).

A FIG.3 identifica os resultados, as metáforas comparativas e as atividades de cada um dos papéis de Recursos Humanos, conforme o modelo do autor.

<i>Papel/Função</i>	<i>Resultado</i>	<i>Metáfora</i>	<i>Atividade</i>
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: 'Diagnóstico Organizacional'
Administração da Infra-estrutura da Empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: 'Serviços em Comum'
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento de envolvimento e capacidade dos funcionários	Interprete dos Funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: 'Prover recursos aos funcionários'
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de Mudança	Gerir a transformação e a mudança: 'Assegurar capacidade para mudança'

Figura 3 – Definição dos papéis de RH
Fonte: Adaptada de ULRICH, 1998, p.41.

Os esforços para as empresas alcançarem sua excelência são relacionados à forma como tratam seu pessoal, à qualidade e ao trabalho em equipe. Segundo Ulrich (2000), a partir da literatura sobre o novo papel do RH, é preciso atentar para a necessidade de focalizar os negócios e resultados da organização, e não um RH que tenha apenas responsabilidade sobre as atividades tradicionais.

Os papéis assumidos pelos profissionais de RH, na realidade, são múltiplos e não singulares. Eles devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos. Precisam ser ao mesmo tempo polícia e parceiros. Assumir a responsabilidade tanto por metas qualitativas quanto quantitativas no curto e longo prazo. Para os profissionais de RH adicionarem valor a empresas cada vez mais complexas, precisam desempenhar papéis cada vez mais complexos, e às vezes, até mesmo paradoxais (ULRICH, 1998, p. 40).

Carvalho e Nascimento (1993) completam que o setor de Recursos Humanos deve ser um instrumento efetivo de integração organizacional e não pode estar dissociado dos propósitos centrais da empresa. O sucesso da empresa deverá ser alcançado por intermédio do RH, que terá um papel fundamental, tornando o profissional de RH um parceiro dentro da organização. Os profissionais de RH deixam de desempenhar papéis exclusivos para desempenhar múltiplos papéis que contribuirão para o crescimento e desenvolvimento da empresa, aumentando a capacidade para alcançar metas e objetivos (ULRICH, 1998).

Milkovich (2000, p.28) acrescenta ao debate, afirmando que “a nova geração de profissionais de RH desempenhará múltiplos papéis: prestadores de serviços centrados nos clientes, defensores da ética, parceiros de negócios e agentes de mudança”.

Segue-se, então, ao detalhamento de cada papel do modelo analítico adotado.

2.4.1 Parceiro Estratégico

Para que se entenda a função de um Parceiro Estratégico, é necessário conhecer o significado da palavra. A palavra Estratégia, segundo Araújo (2006), tem origem Grega e Latina e nessas línguas significava “A Arte da Guerra”. Atualmente, é traduzida como *strategia* (do grego) que significa arte de planejar e executar movimentos e operações, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos. Do latim, *strategia* significa a arte de explorar condições favoráveis, com o fim de alcançar objetivos específicos.

Segundo Araújo (2006), os estudos voltados para a Estratégia iniciaram-se depois da Segunda Guerra Mundial, mas as primeiras grandes teorias só foram aparecer no ano de 1970 na Harvard Business School.

Quando se fala em estratégia organizacional, Oliveira (2006) relata ser comum o discurso sobre a importância da estratégia para a sobrevivência e competitividade de uma empresa. É o tipo de palavra que faz parte do dia a dia do ambiente organizacional, mas a sua finalidade e seu entendimento nem sempre são claros.

Ulrich (1998) comenta que a estratégia organizacional tem como objetivo articular a organização com direcionamento para o futuro e conquistar recursos de acordo com as prioridades de realização de um planejamento estratégico, porém, só se torna possível com o ajuste entre a estratégia e as práticas da organização. A área de Recursos Humanos deve ter um papel em que ocorra um ajuste das suas práticas à estratégia da empresa. Assim, será possível que o profissional contribua para o sucesso da organização e se torne um parceiro estratégico desta, contribuindo para o aumento de sua capacidade produtiva, no diferencial competitivo no mercado e na motivação de pessoal.

Albuquerque (1999) complementa ao observar uma revolução do conceito de Administração estratégica de RH que resulta de uma crescente necessidade de orientação para planejamento e de intervenções gradativas com orientações estratégicas, visando, assim, à mudança do modelo de controle para o de comprometimento.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) argumentam que os profissionais de RH estão aptos para exercer o papel de parceiro estratégico e agregar valor à organização.

Os profissionais de RH tornam-se parceiros estratégicos quando participam do processo de definição empresarial, quando fazem perguntas que convertem a estratégia em ação e quando concebem práticas de RH que se ajustem à estratégia empresarial (ULRICH, 1998, p. 31).

Além disso, ressalta-se que, segundo Tavares (2005), a maior responsabilidade das empresas que desenvolvem um planejamento estratégico é a de promover e envolver toda a organização para a capacidade de aprendizado e crescimento.

Demo (2005) considera que as políticas de gestão de pessoas devem ser integradas ao planejamento estratégico organizacional e que devem ser utilizadas para fortalecer a cultura das empresas, pois os recursos humanos são valiosos e contribuem para o desenvolvimento e vantagem competitiva no mercado. Lembra-se que as organizações bem sucedidas são aquelas que têm o potencial e a capacidade de transformar suas estratégias em ações que geram os resultados.

Tais resultados são concretizados a partir da realização das metas básicas da organização pelos funcionários, cuja responsabilidade é dos gerentes de linha (DESSLER, 2003).

Os gerentes de *staff*, por outro lado, são autorizados a assessorar e a aconselhar os gerentes de linha na realização dessas metas. Gerentes de RH geralmente são gerentes de *staff*. Eles têm como responsabilidade aconselhar os gerentes de linha (como os de produção e vendas) em áreas como recrutamento, contratação e remuneração (DESSLER, 2003, p.3).

A ideia de ter, segundo Ulrich (1998), um "RH estratégico" vem sendo divulgada como uma tendência mundial. Para que se compreenda melhor a necessidade de uma área de Recursos Humanos estratégica, deve-se ater para o fato de que a falta de foco em determinadas áreas da empresa é conhecida como uma "miopia" e, no caso da área de RH, a "miopia" vem sendo identificada por diversos especialistas.

A tendência é que a área de RH continuará a tornar-se cada vez mais estratégica, orientada para o negócio da organização, e também voltada para o cliente agregando valor e aumentando suas perspectivas de sucesso (MILKOVICH, 2000). O novo RH terá uma visão mais clara de seu objetivo nas organizações e será, necessariamente, mais estratégico. Para que isso se concretize, devem participar desse processo todos os demais gestores, partindo da premissa de que são, antes de tudo, gestores de Recursos Humanos (ULRICH, 1998).

Um dos grandes desafios da área formal de Recursos Humanos, segundo Ulrich (1998), é, então, capacitar os gestores de linha para que atuem como verdadeiros gestores de pessoas. Os Recursos Humanos, não como departamento, mas como processo, torna-se a base de sustentação e desenvolvimento das organizações modernas.

Conforme Dessler (2003, p.12), “é cada vez mais comum envolver o RH nos primeiros estágios do desenvolvimento e da implementação do plano estratégico da empresa, em vez de deixá-lo apenas reagir a ele”. Somente com o alinhamento das demais gerências, com aceitação, consciência e motivação dos Recursos Humanos com as estratégias corporativas é que o capital humano será realmente um diferencial e uma vantagem competitiva da organização. E uma das mais surpreendentes mudanças no papel do RH foi o seu crescente envolvimento na implementação de estratégias organizacionais assim como seu desenvolvimento.

Quanto à participação dos profissionais de RH na formulação estratégica, diversos autores entendem ser este o papel de RH, como é o caso de Albuquerque (1977; 2002), Anthony, Perrewé e Kacmar (1996); Ulrich (1998); Becker, Huselid e Ulrich (2001).

Hoje as coisas são bem diferentes. As estratégias dependem cada vez mais do fortalecimento da competitividade organizacional e da formação de equipes de trabalho comprometidas, e isso coloca o RH em um papel central (DESSLER, 2003, p.12).

Confirmando a citação acima, Gil (2001) comenta que o departamento de Recursos Humanos precisa ter ênfase nos objetivos e resultados da empresa, e uma visão clara dos processos para atrair, manter e desenvolver pessoas. A área de Recursos Humanos encontra-se em constante transformação e crescimento nas empresas modernas de médio e grande porte. O RH estratégico é fator crucial para o bom desenvolvimento e diferencial em relação às suas atividades, às pessoas envolvidas e à visão do mercado.

Entende-se como administração estratégica de recursos humanos (AERH) a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem (MARRAS, 2000, p. 253).

Assim, a área de RH deixa de ocupar uma posição apenas tático-operacional, e a AERH deixa de se posicionar em linha no organograma da empresa e começa a se apresentar em função de staff. A área é vista, utilizada, usufruída e aproveitada por todos os setores da organização. Ela não faz parte apenas do desenvolvimento de uma empresa, ela contribui e está diretamente relacionada a todos os processos que envolvem a empresa e as pessoas nela envolvidas (MARRAS, 2000).

Enquanto a AERH tático-operacional, em linha, fundamentalmente tem atuado, até o momento, como prestadora de serviços e, portanto, geradora de despesas, a AERH tem como objetivo participar e assessorar na formação das macro diretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor através do capital humano existente na organização (MARRAS, 2000, p. 254).

Para a administração de Recursos Humanos, este se torna um marco importante, ao considerar historicamente a visão que os empresários tinham desta área, em relação à sua imagem e seus resultados, em relação também aos empregados e seus pares dentro da organização (GIL, 2001).

Consequentemente, teóricos do mundo inteiro, além de acadêmicos de universidades renomadas, começaram também a se inserir nessa linha de pensamento da mudança da AERH. A discussão era que esse modelo, até então conhecido e utilizado por todas as organizações para incrementar a produtividade e a qualidade, estaria “cansado”, sem dar o retorno que se espera em termos de quantidade e qualidade (ULRICH, 1998).

Diante dessas mudanças de cenários, apresentam-se as variáveis possíveis de causas de transformações e de preocupação de uma área de RH para a AERH conforme comenta Ulrich (1998), como a globalização dos mercados, a influência internacional da economia, a competitividade das empresas multinacionais, a revolução da qualidade total, a consciência do consumidor, a mudança do perfil do trabalhador, a prática constante de *downsizing* como redução de custo. Consoante o autor, ressaltam-se mudanças na filosofia de vida como a qualidade virtual da forma de vida do século XX, maior velocidade e nível quantitativo e qualitativo de informação, prioridade à sobrevivência ameaçada pelo quadro mundial do desemprego, excessiva competição entre os indivíduos, social e profissionalmente, além de forte sentimento de impotência e frustração em nível pessoal, envelhecimento precoce da vida profissional e desmotivação constante diante da contínua e excessiva diferença entre níveis sociais. Por isso a área de Recursos Humanos deriva dos objetivos e metas de toda a organização, ou seja, ela permeia toda a empresa nas suas diversas áreas, com o objetivo também de administrá-las.

A FIG. 4 demonstra a transição dos papéis do Profissional de Recursos Humanos no contexto atual do operacional para o estratégico.

Transição dos papéis do profissional de RH	
DE	PARA
Operacional	Estratégico
Qualitativo	Quantitativo
Policiamento	Parceria
Curto prazo	Longo prazo
Administrativo	Consultivo
Voltado para função	Voltado para o negócio
Foco interno	Foco externo e no consumidor
Reativo	Preventivo
Foco na atividade	Foco nas soluções

Figura 4 – Transição dos papéis do profissional de RH
 Fonte: Adaptado de ULRICH, 1998, p. 52.

Então, entende-se a Administração Estratégica de Recursos Humanos, segundo Ulrich (1998), como a gestão que busca o diferencial competitivo, mudanças de paradigmas rumo a resultados organizacionais, alavancando o desempenho humano. Ela busca também redesenhar o perfil cultural da organização, em concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhados entre empregados e empresa para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns.

Porém, para Hammonds (2006), esse processo ainda está distante do esperado: para ela, o RH deveria estar muito mais próximo e conectado à estratégia organizacional, mas, em vez disso, geralmente se isola e muitas vezes chega a beirar a obsolescência deixando aquém o trabalho estratégico que a empresa almejava.

2.4.2 Especialista Administrativo

De acordo com Ulrich (1998), os profissionais de RH tornam-se especialistas administrativos ao criarem infraestruturas eficientes e ao praticarem a reengenharia de serviços e também quando aplicam a especialização administrativa a processos de RH, tanto para a sua área como para toda a empresa. É necessário mais do que reduzir custos e simplificar o trabalho, os profissionais de RH devem aprender a criar valor, como os gerentes e demais clientes percebem. Os profissionais de RH como especialistas também controlam as negociações de contratos, as licitações de serviços assim como assinatura e acompanhamento de contratos.

Segundo Milkovich (2000), os executivos e funcionários dos setores operacionais são os clientes dos especialistas de Recursos Humanos, pois prestar serviços aos executivos das áreas operacionais é um dos papéis primários do administrador de RH. Esse autor também considera que os especialistas em RH podem oferecer conselhos e técnicas para todos os outros setores.

“Neste contexto, a função de recursos humanos deixa de ser própria e exclusiva de áreas específicas dentro das organizações e está migrando para as áreas operacionais” (WOOD JR, 2004, p. 268). Assim, é importante salientar a parceria que devem ter os profissionais de Recursos Humanos e as áreas gerenciais para o alcance dos objetivos organizacionais. Confirmando esse posicionamento, Dessler (2003, p.4) afirma que “o departamento de recursos humanos fornece assistência especializada de que os gerentes de linha precisam”.

Dessa forma, os profissionais de RH são responsáveis pela excelência técnica e execução de serviços da maneira mais eficiente possível em termos de custos e precisam ser instruídos nas melhores práticas em suas áreas específicas e serem capazes de comunicar esses conhecimentos aos outros parceiros (DESSLER, 2003).

Porém, não é tão fácil ser um especialista administrativo. Segundo Milkovich (2000), o papel de especialista exige conhecimento profundo do negócio da empresa, além das práticas específicas de RH. Um ponto importante pode ser destacado é que:

Esses especialistas emprestam sua habilidade para fornecer serviços aos executivos e empregados das áreas operacionais. A prestação de serviços é o mais visível dos papéis de RH na maioria das organizações. Se a área de RH será vista como um auxílio ou um obstáculo pelo restante da organização dependerá do serviço prestado (MILKOVICH, 2000, p. 27).

De modo geral, os especialistas administrativos melhoram a eficiência do trabalho que executam. E, para que os profissionais de RH tenham esse perfil, eles precisam aprender a reprojeter o trabalho mediante uso da tecnologia, definir o papel de RH na criação de valor para a empresa, criar mecanismos que facilitem a execução de serviços comuns de RH e medir resultados em termos de eficiência (custo) e eficácia (qualidade) para a empresa (ULRICH, 1998).

Porém, segundo Ulrich (1998), um dos maiores obstáculos ao sucesso de operações de serviços é a mentalidade ainda existente de erigir fronteiras em torno das funções de RH às outras áreas e um dos maiores riscos é o fracasso em alcançar uma mentalidade comum em todas as diferentes funções e papéis da organização.

2.4.3 Defensor dos funcionários

As organizações são, hoje, mais exigentes do que nunca e os funcionários constantemente estão sendo exigidos a produzir mais e mais. Nesse contexto, os profissionais de RH desempenham um papel importante no desenvolvimento dessa relação funcionário versus empresa, pois se ninguém tem o interesse de escutá-lo ou representá-lo os que possuem oportunidades fora da empresa a deixarão. Se não há quem se preocupe com eles, logo deixam de contribuir para a organização (ULRICH, 1998).

Segundo Milkovich (2000, p 27), “defender um tratamento justo e ético para os empregados é outro papel do profissional de RH”. Ao citar a importância de um RH defensor dos funcionários, Gil (2001) relata um conjunto de cinco processos dinâmicos e interativos da função dessa área para com os funcionários, que são o

processo de agregar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Segundo ele, esses processos são utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas.

Na função de Defensor dos Funcionários, Milkovich (2000) complementa seu entendimento ao afirmar que é permitido aos funcionários que participem de comitês para planejamento e revisão de normas como salários e que é possível aplicar-lhes questionários sobre a sua opinião a respeito do departamento de Recursos Humanos. Para ele, uma empresa eficaz deve tratar seus funcionários de forma justa e respeitosa e, nesse sentido, o RH empenha-se para criar condições para que todos os empregados contribuam, obtenham sucesso e fiquem satisfeitos. Porém, o mesmo autor descreve a dificuldade de implementação em certas empresas, porque certas pessoas argumentam que, em uma organização bem administrada, o papel de defensor da ética por parte do profissional de RH é desnecessário e ultrapassado.

Assim, segundo Peterson, citado por Ulrich (1998, p. 159) “os gerentes são encarregados e devem se responsabilizar pelas pessoas de seu departamento. Os profissionais de RH devem ajudar o gerente a cumprir esse dever”. Deste modo, “o papel dos executivos de RH torna-se crucial, porque envolve o recurso mais importante da organização: as pessoas” (MILKOVICH, 2000, p. 26).

Os profissionais de RH, para Milkovich (2000), que trabalham então como defensores dos funcionários preocupam-se em descobrir o equilíbrio correto entre as demandas e os recursos, eles devem ser confiáveis e confiantes, sensíveis como psicólogos, disciplinados e criativos com o objetivo de gerar a contribuição. Eles trabalham com os gerentes e com os funcionários para garantir a satisfação das expectativas destes. Eles precisam escutar, respeitar suas confidências e ser dignos de confiança. Além disso, é importante ser a voz dos funcionários nas discussões com a gerência e garantir a estes que suas preocupações serão ouvidas.

Muitas organizações acreditam que, promovendo a sensação de justiça em funcionários por meio do uso de sistemas de reclamações, políticas de comunicação mais abertas, resolução de conflitos e programas de assistência, aumentam sua eficiência (MILKOVICH, 2000, p. 22).

Porém, conforme explica o mesmo autor, há dificuldades na implementação do Defensor dos funcionários, pois, em diversas empresas, os profissionais de RH têm definido erroneamente a parceria estratégica como se ocorresse exclusivamente na arena estratégica, sem reconhecer a importância de trabalhar com a contribuição do funcionário e em favor dela.

2.4.4 Agente de mudanças

As principais responsabilidades e desafios para o profissional de RH, segundo Ulrich (2000), estão relacionados a desenvolver e proporcionar um ambiente e condições necessárias para uma motivação e para o diferencial competitivo das pessoas dentro das organizações.

Conforme Demo (2005), quando se definir o papel da gestão de pessoas, se compreenderá que o RH deve integrar o processo de preparar pessoas para que sejam capazes de realizar objetivos requeridos pela empresa em que atuam, como também observam Osborn, Hunt e Schermerhorn³ (2001). O mesmo autor também cita Mathis e Jackson⁴ (2003), ao dizer que o relacionamento entre meta organizacional e gestão de pessoas contribui para a gestão. Esses autores afirmam que o RH da organização deve ser utilizado para aumentar e manter a vantagem competitiva, utilizando de mudanças constantes conforme a solicitação do mercado global.

Milkovich (2000) enfatiza que esse agente de mudanças faz perguntas que vão ajudar a descobrir os resultados a que se quer chegar e a identificar como as pessoas devem ser modificadas. Assim, o agente de mudanças auxilia nas transformações e possui habilidades, como: liderança, relações interpessoais e resolução de conflitos. Porém, ele sinaliza que é preciso cautela, pois a administração de RH tem-se deixado levar por modismos, o que pode ser negativo,

³ OSBORN, R.; HUNT, J; SCHERMERHORN, J. Fundamentos de comportamento organizacional. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

⁴ MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. Human resource management. 10. ed. Ohio: South-Western/Thomson, 2003.

que resultam em mudanças apenas pelo prazer de mudar e, para ele, a mudança tem que agregar valor à organização e aos funcionários. Assim, para Milkovich (2000), os recursos humanos possuem a *corecompetency*, isto é, uma competência essencial, uma capacidade diferenciada que agrega valor e diferencial às organizações.

Nesse sentido, a responsabilidade quanto à eficácia da empresa que resulta do desenvolvimento do capital intelectual deve ser transferida para os gestores de área, assim como seu desenvolvimento e resultados. Essa área de Recursos Humanos deve agregar valor às áreas de linha, vincular processo e prática de RH às práticas organizacionais e, assim, deve ser usado pelos gestores para aplicação destas dentro dos seus setores. Os gestores de linha precisam encarar as práticas de RH como vantagem competitiva e precisam valorizar e dedicar-se à vitória, criando empresas que aprendem e se desenvolvem mais rápido que suas concorrentes (ULRICH, 1998).

Desse modo, os líderes, como o da área de Recursos Humanos, devem criar o diferencial organizacional, encontrar e identificar competências necessárias ao sucesso da organização e aplicar essas práticas de RH para o seu desenvolvimento. “Os gerentes de linha investem na função de RH por meio do RH de mudanças, que cria um processo para passar da estratégia empresarial para a capacidade organizacional e para a prática do RH” (ULRICH, 1998, p. 233).

Conforme Ulrich (1998), quando a organização obtém bons resultados, é adicionado valor a ela, por meio de ações paralelas assumidas pelo RH e por gerentes de linha. Esses gerentes também fazem a gestão de pessoas e também possuem responsabilidades de proporcionar da melhor forma o desenvolvimento das pessoas em direção aos objetivos e metas da empresa.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste estudo é descrever e analisar como a ARH (Área de Recursos Humanos) é percebida por gestores de organizações de médio e grande porte, situadas na região metropolitana de Belo Horizonte. Utilizou-se o modelo dos quatro papéis de RH, de acordo com Ulrich (1998). Para seu alcance, foi adotada a seguinte metodologia, caracterizada pelo tipo de pesquisa, unidades de análise e de observação, técnicas de coleta e de análise dos dados.

3.1 Tipo de pesquisa

Para Vergara (2003), a classificação da pesquisa pode ocorrer em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios da investigação. Quanto aos fins, esta pesquisa consiste em um estudo descritivo. De acordo com Gil (1996), essas pesquisas têm o objetivo primordial de descrever as características de determinada população. Uma das características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário (VERGARA, 2006).

Quanto aos meios, a pesquisa se classifica como de campo, já que se caracteriza pelo questionamento direto das pessoas ou de um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, buscando profundidade da questão proposta num grupo, mediante a investigação in loco, e constituindo-se um modelo clássico utilizado em pesquisa em diversos campos de saber, inclusive em Administração (GIL, 1996).

Note-se, ainda, que a pesquisa desenvolvida se enquadra em abordagens quantitativa e qualitativa, tendo em vista a aplicação de métodos de coleta e análise de dados pertinentes a tais perspectivas, conforme descrito posteriormente, fato que caracteriza uma triangulação entre métodos, conforme Collis e Hussey (2005).

3.2 Unidades de Análise e Observação

A unidade de Análise foi a área de recursos humanos das empresas abordadas. Para tanto, as unidades de Observação foram as gerências das empresas de médio e grande porte da região metropolitana de Belo Horizonte que possuem o setor de Recursos Humanos. Dessas gerências, foi pesquisada a gerência da área de Recursos humanos e, no mínimo, uma outra gerência de cada empresa acessada.

Por não ser possível tratar da população na sua totalidade, a pesquisa foi trabalhada por amostragem por conveniência e acessibilidade, já que se trata de uma seleção de uma amostra da população acessível e que pode representar o universo da população pesquisada considerada no estudo (GIL, 1996). A amostra foi intencional e extraída de uma população por meio de um banco de dados da empresa Target Consultoria que presta serviços de Treinamento e Desenvolvimento para essas empresas, da qual a pesquisadora é sócia. A amostra foi de empresas de médio e grande porte de ramos variados.

A partir do acesso ao banco de dados, aplicaram-se questionários fechados em trinta empresas. Participaram da pesquisa um gerente de Recursos Humanos e um gerente de outra área da mesma empresa para verificação e análise da percepção do papel do RH junto a essa organização somando um total de sessenta questionários.

3.3 Coleta de dados

As técnicas para a coleta de dados foram o questionário e a entrevista.

Segundo Collis e Hussey (2005), o uso de questionário permite a mensuração de fenômenos, espelhando a abordagem quantitativa. Para Gil (1996), o questionário apresenta várias vantagens, entre elas a de atingir com maior rapidez a população desejada, menor custo e anonimato, apresentando desvantagens pouco significativas em relação às vantagens.

O questionário foi aplicado em 60 gerentes de 30 empresas da região metropolitana de Belo Horizonte que possuem o departamento de Recursos Humanos, tendo ocorrido tal aplicação de forma presencial ou virtual (por e-mail), conforme permissão da empresa e disponibilidade dos respondentes.

A utilização do questionário teve embasamento no modelo dos múltiplos papéis do profissional de RH, proposto por Ulrich (1998). O questionário apresenta duas seções. A primeira seção (Apêndice A) contém questões referentes às informações demográficas e funcionais dos respondentes e das organizações em que atuam, como: gênero, idade, área de formação, escolaridade, nível funcional, tempo de trabalho com RH, nível que o responsável pelo RH ocupa na hierarquia da organização e porte da empresa. A segunda seção (Anexo A) refere-se aos múltiplos papéis desempenhados pelos profissionais de RH, conforme propostos por Ulrich (1998, p. 70-72), composta de frases que apontam a conduta da área de Recursos Humanos da empresa, cujo grau de concordância passível de indicação pelos respondentes se apresentou numa escala Likert de 5 pontos.

De posse dos dados provenientes do questionário e da sua análise, passou-se à segunda fase de coleta de dados, a entrevista com roteiro semiestruturado. Para Minayo (1993), este é o instrumento mais usual no trabalho de campo. Por meio dele, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais. É uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista. O entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento para precisar uma resposta ou para aprofundá-la. Essas “subperguntas” trazem frequentemente uma porção de informações significativas. Para Quivy e Campenhoudt (1992), as entrevistas ajudam a constituir a problemática da investigação e têm a função de revelar aspectos do estudo que o investigador não pensou.

As entrevistas foram realizadas com cinco gestores de outras áreas e com cinco profissionais da área de RH, das mesmas organizações que participaram da aplicação dos questionários, de acordo com a acessibilidade permitida por elas e a disponibilidade dos gestores em conceder a entrevista. Dessas 10 entrevistas, cinco só se dispuseram a participar caso o roteiro fosse enviado por e-mail e por este meio

respondido, tornando-se mais um “questionário” com questões abertas do ponto de vista metodológico. De todo modo, as entrevistas foram importantes para aprofundar nas percepções dos sujeitos a respeito dos papéis de RH nas empresas e também para compreender alguns dos resultados apurados por meio dos questionários. Assim, após a análise dos dados da primeira fase de coleta, foi elaborado um roteiro semiestruturado (Apêndice B) que permitisse atender tal finalidade.

3.4 Análise de dados

Para a realização deste estudo, foram coletados sessenta questionários aplicados em trinta empresas diferentes de médio e grande porte que possuem o setor de recursos humanos na região metropolitana de Belo Horizonte. As amostras obtidas para a realização dos testes necessários se dividem em dois grupos de estudo: o grupo dos gerentes de outras áreas, com 29 indivíduos, e o grupo dos de RH, com 31 respondentes. O primeiro grupo possui funcionários que atuam na gerência, mas em diferentes áreas dentro da empresa, como produção, marketing, área comercial e outras, enquanto o segundo grupo possui apenas gerentes que atuam na área de recursos humanos.

Os dados provenientes do questionário foram tabulados com auxílio de softwares estatísticos *Minitab 14* e *SPSS 13*, além do *Microsoft Excel*, considerando estatística uni (médias) e bivariada (testes de correlações dos papéis de RH com dados demográficos e funcionais e de comparações de médias), de modo a permitir atingir os objetivos propostos.

Para a realização dos testes necessários no estudo dos dados coletados, foi necessária uma avaliação da distribuição populacional a qual a amostra pertence. Após a realização de testes, todos os resultados apontaram para a rejeição da hipótese relativa à normalidade da distribuição da população. Portanto, concluiu-se que o procedimento a ser seguido durante todo o estudo seria a utilização de testes não paramétricos.

Para verificar se havia algum tipo de relação entre o perfil apresentado pelos respondentes na seção de variáveis demográficas e a percepção e avaliação dos papéis desempenhados pelo RH na empresa, foram realizadas oitenta testes de correlação, sendo quarenta para cada grupo de estudo, a saber: outros gerentes e gerentes de RH. Esses testes possuem natureza não paramétrica, avaliam apenas uma relação linear de ordem direta ou inversa e são denominados testes de Spearman. Portanto, a aplicabilidade e efetividade de tais testes se dão em variáveis que apresentem uma escala ordinal (não necessariamente numérica). Em situações onde houve uma relação não linear ou variáveis com mais de duas categorias não ordinais, aplicou-se o teste de comparação de médias de *Kruskal-Wallis* para que os resultados pudessem ser mais detalhados e consistentes. Esse teste identifica se há alguma diferença de médias entre as categorias da variável em questão e, caso o resultado seja positivo, a identificação de onde ocorrem essa(s) diferença(s) foi feita pelo teste de *Mann-Whitney*. Outro importante passo em busca do objetivo geral desta dissertação foi a realização de testes para verificar se havia diferença na percepção e avaliação dos dois grupos de estudo em relação aos quatro papéis gerenciais que o RH pode desempenhar na empresa. Essa verificação se deu por meio de testes não paramétricos de *Mann-Whitney* de forma indireta (realizando-se 40 testes, um para cada item desta seção no questionário) e direta (por meio do agrupamento dos itens que compõem os papéis que o RH desempenha).

O nível de significância adotado para a decisão e conclusão sobre os resultados de todos os testes realizados foi de 5% e, logo, a confiabilidade conferida às afirmações feitas dentro da análise é de 95%. Portanto, ao serem montados os testes com as hipóteses nula e alternativa, optou-se pela rejeição da hipótese nula caso o p-valor obtido fosse menor ou igual a 0,05 e pela não rejeição quando o p-valor fosse superior a 0,05. Na apresentação dos dados, as hipóteses estão listadas de acordo com o teste realizado e os p-valores exibidos nas tabelas, em conjunto com os demais resultados relevantes.

Quanto aos dados provenientes das entrevistas (pessoais ou por e-mail), estes foram tratados e analisados por meio de análise de conteúdo. A análise de conteúdo refere-se a um "conjunto de técnicas de análise das comunicações" que confia no

método como forma de não se perder na heterogeneidade de seu objeto (BARDIN, 1995).

Esses dados foram tratados em três etapas, conforme descrito por Melo *et al.* (2007), ou seja: as entrevistas presenciais foram transcritas na íntegra e as virtuais foram mantidas conforme escrita dos próprios respondentes; foi realizada a tabulação quantitativa de cada resposta por pergunta; e, após as releituras, a tabulação temática, com vistas à identificação de outras questões importantes salientadas pelos entrevistados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A exposição dos resultados deste estudo se dá em duas etapas: primeiramente, serão exibidos os dados e as análises relacionados à primeira parte da coleta de dados, ou seja, as variáveis demográficas dos respondentes do questionário, as percepções quanto aos papéis de RH nas próprias empresas, testes de correlações e de comparação de médias, ambos separados pelos grupos de gerentes de outras áreas (GOA) e os gerentes de RH (GRH). Na segunda parte, serão apresentados os dados oriundos das entrevistas, sendo estes os dados demográficos dos sujeitos e suas percepções acerca dos resultados obtidos nos questionários e do papel da área de RH em suas organizações.

4.1 Dados dos questionários

4.1.1 Dados demográficos dos respondentes

Dentro do grupo dos gerentes de outras áreas (GOA) abordados, 59% do total correspondem ao sexo masculino enquanto os 41% restantes são do sexo feminino. Já no grupo pesquisado referente à área de RH (GRH) das mesmas empresas, a proporção de indivíduos do sexo masculino é bem menor, 13% apenas, contra 87% do sexo feminino, denotando que o setor de RH na amostra é predominantemente gerenciado por mulheres. Observem-se os GRAF. 1 e 2.

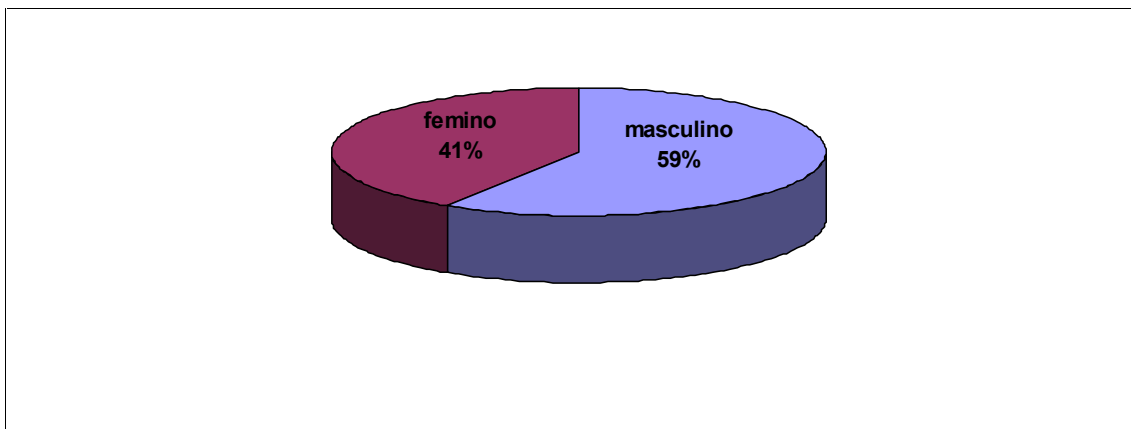


Gráfico 1 – Percentuais de gestores de outras áreas (GOA), por sexo
Fonte: Dados coletados da pesquisa

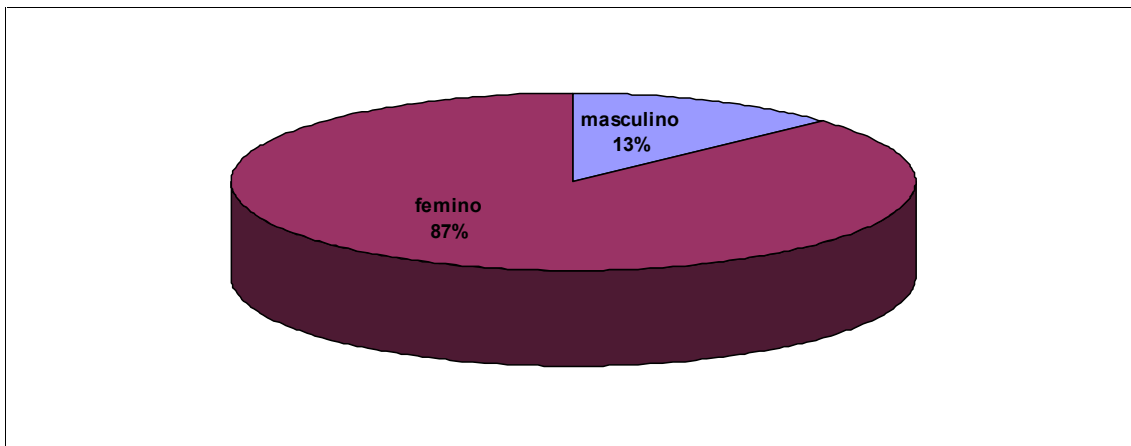


Gráfico 2 – Percentuais de gestores da área de RH (GRH), por sexo
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

A faixa etária dos gerentes de outras áreas abordados se concentra em torno das categorias “26 a 30 anos” e “31 a 35” anos, representando quase a metade da amostra coletada. Já indivíduos mais novos, com idade abaixo de 25 anos, ou os que possuem mais de 46 anos são as faixas compostas pela minoria dos pesquisados. No grupo GRH, o perfil da faixa etária apresenta distribuição razoavelmente semelhante à do grupo dos gerentes, à exceção da categoria “até 25 anos”, que não possui nenhum indivíduo. Novamente, a maioria dos abordados possui idade entre 26 e 35 anos (GRÁF. 3 e 4).

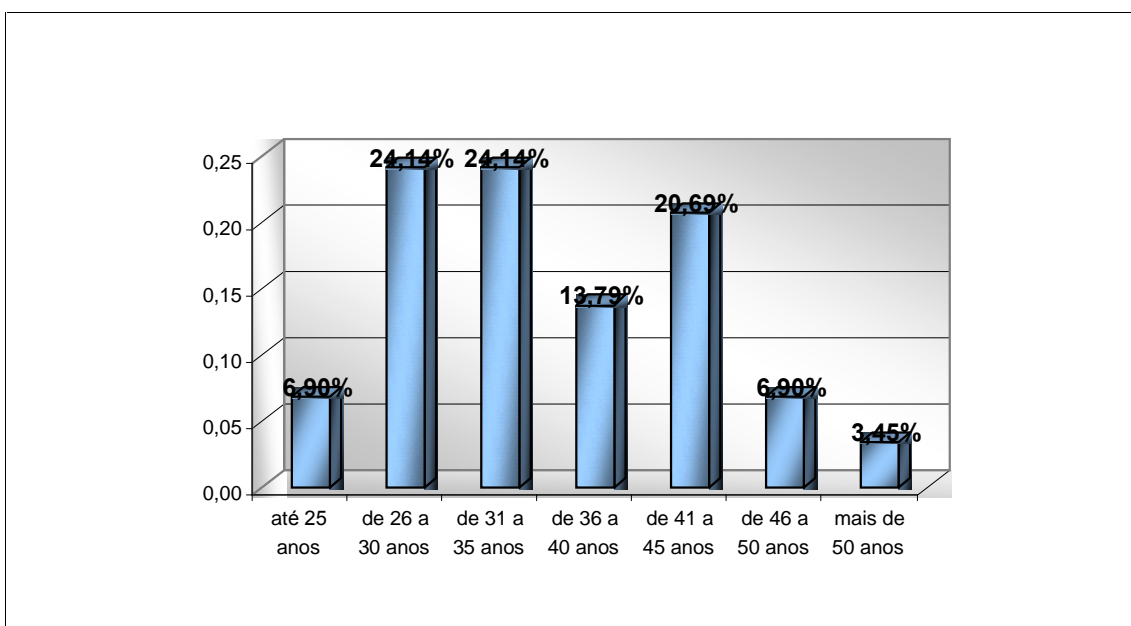


Gráfico 3 – Percentuais de GOA, por faixa etária.
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

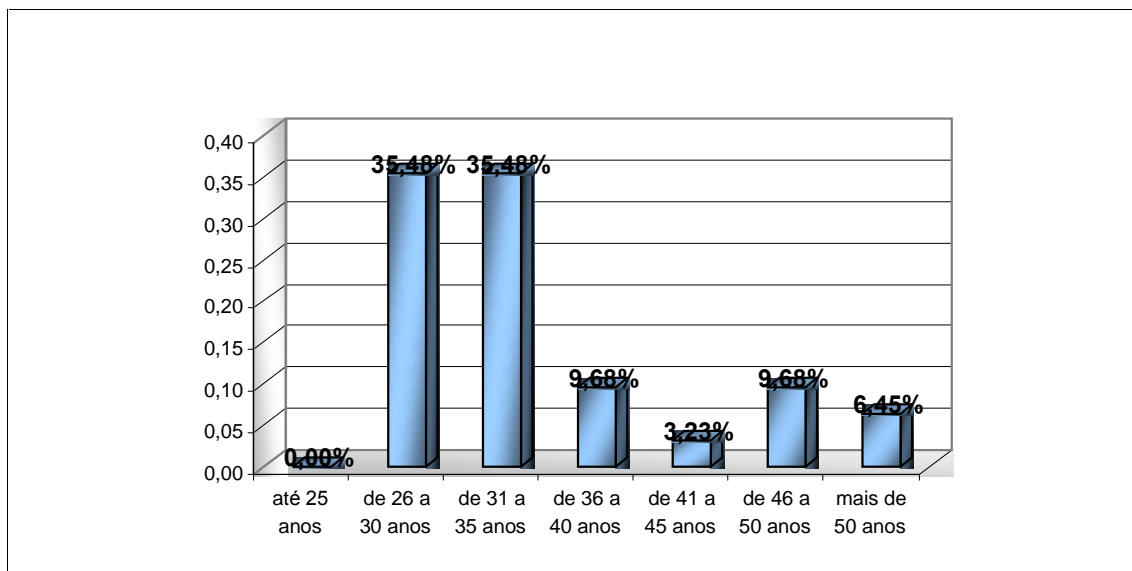


Gráfico 4 – Percentuais de GRH, por faixa etária.

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No contexto do estado civil, no grupo dos gerentes, a proporção de casados corresponde a um valor bastante superior a de solteiros, 55,17% contra 24,14%. Todos os 20,69% restantes se enquadram na categoria desquitado/divorciado/separado. Nos indivíduos abordados no setor de RH, o mesmo perfil se mantém e a maioria dos pesquisados são casados, seguidos dos solteiros, que correspondem a 32,26% do total (GRÁF. 5 e 6).

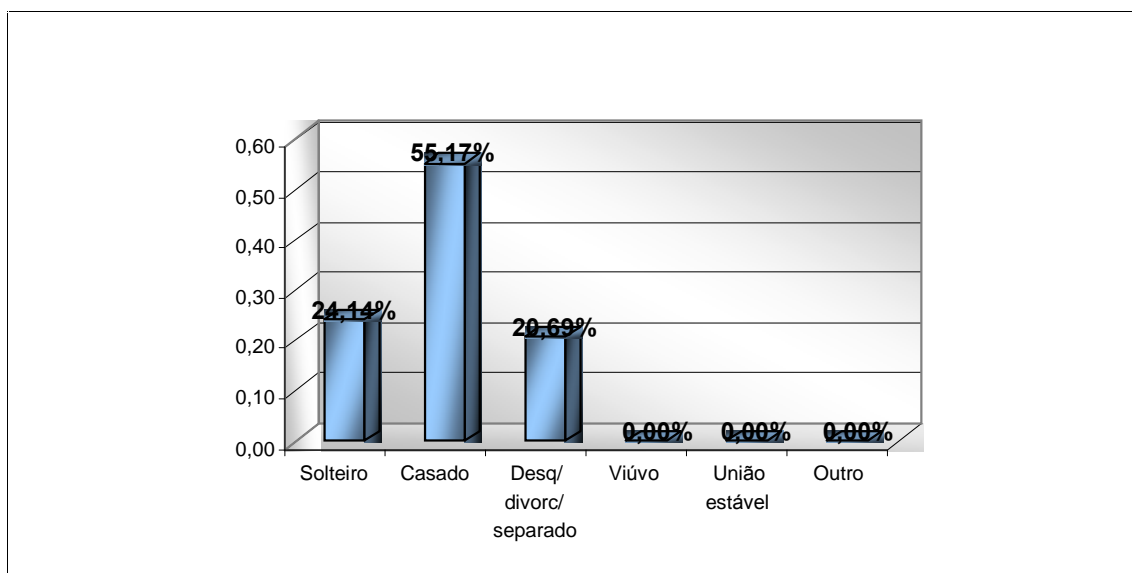


Gráfico 5 – Percentuais de GOA, por estado civil

Fonte: Dados coletados da pesquisa

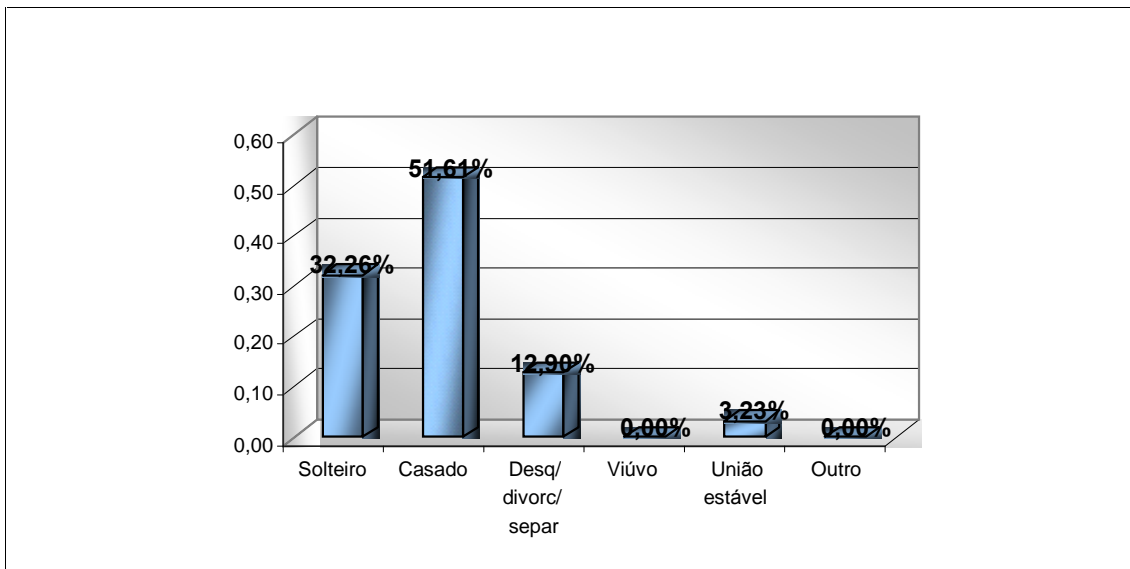


Gráfico 6 – Percentuais de GRH, por estado civil

Fonte: Dados coletados da pesquisa

O grau de escolaridade dos gerentes abordados se concentra quase integralmente na formação de ensino superior completo e especialização, tendo cada um destes uma representação de 48,28% e 44,83%, respectivamente. Os 6,90% restantes se dividem entre as categorias ensino superior incompleto e mestrado. No setor de RH, destaca-se a maioria expressiva de funcionários pesquisados que apresentam especialização, 77,42%, enquanto outros 16,13% possuem ensino superior completo e o restante se enquadra na categoria ensino médio completo (GRÁF. 7 e 8).

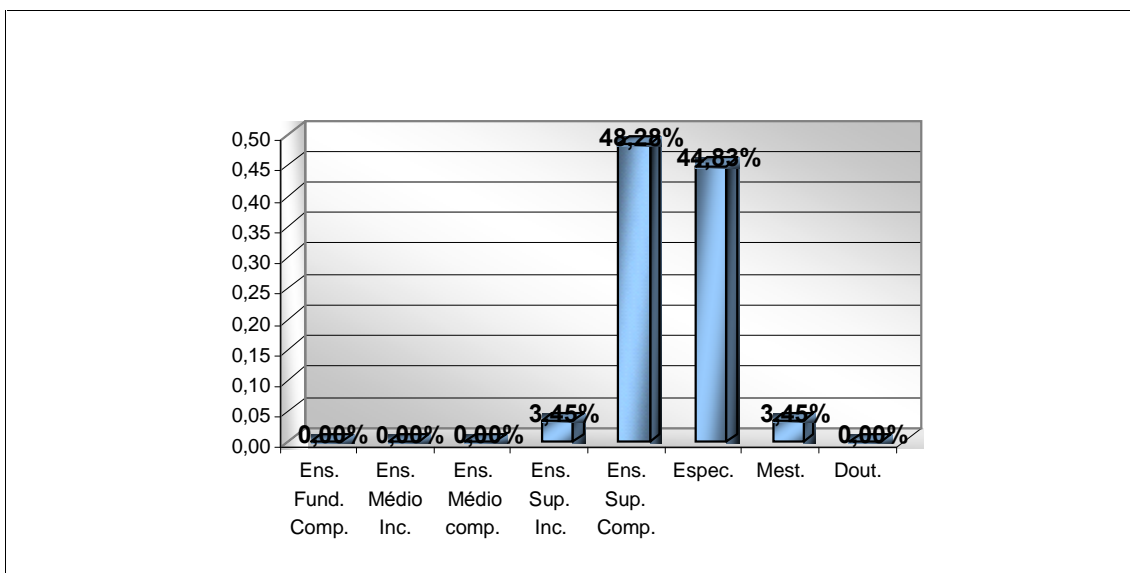


Gráfico 7 – Percentuais de GOA, por escolaridade

Fonte: Dados coletados da pesquisa

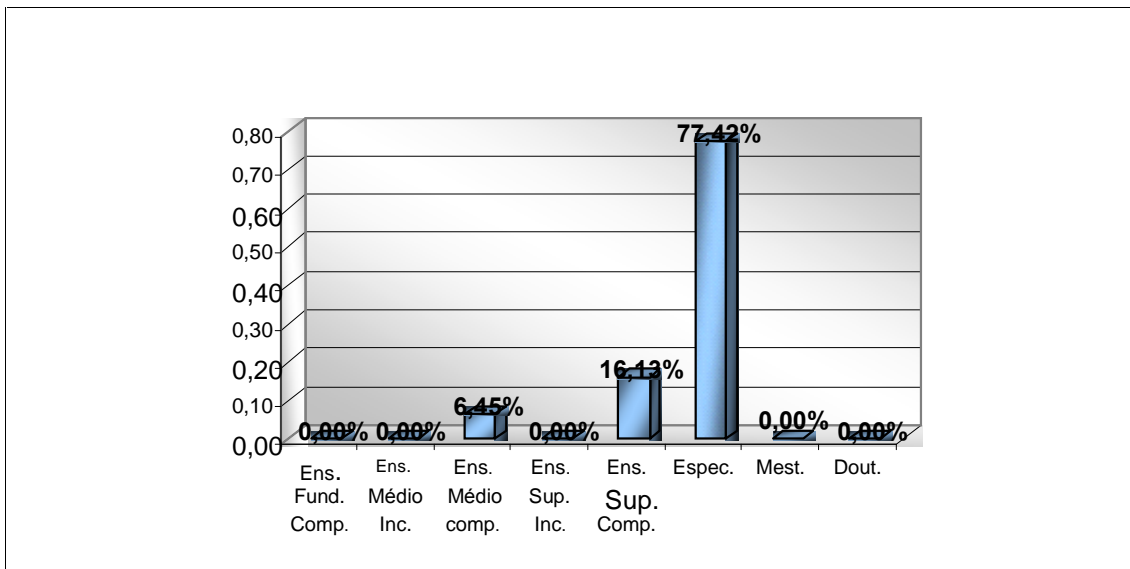


Gráfico 8 – Percentuais de GRH, por escolaridade

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação ao tempo de trabalho na empresa, nota-se pelo gráfico abaixo que mais da metade dos gerentes abordados possuem um tempo de 1 a 5 anos e que outros 20,69% estão na faixa de 6 a 10 anos de trabalho. Ressalta-se ainda que nenhum indivíduo pesquisado está trabalhando na empresa há mais de 20 anos, fato este que não se repete no grupo RH, que possui 12,90% dos funcionários abordados nesta faixa. As categorias “de 11 a 15 anos” e “de 16 a 20 anos” não possuem nenhum respondente e a maioria expressiva, 70,97% do total dos indivíduos, trabalham na empresa no período de 1 a 5 anos (GRÁF. 9 e 10).

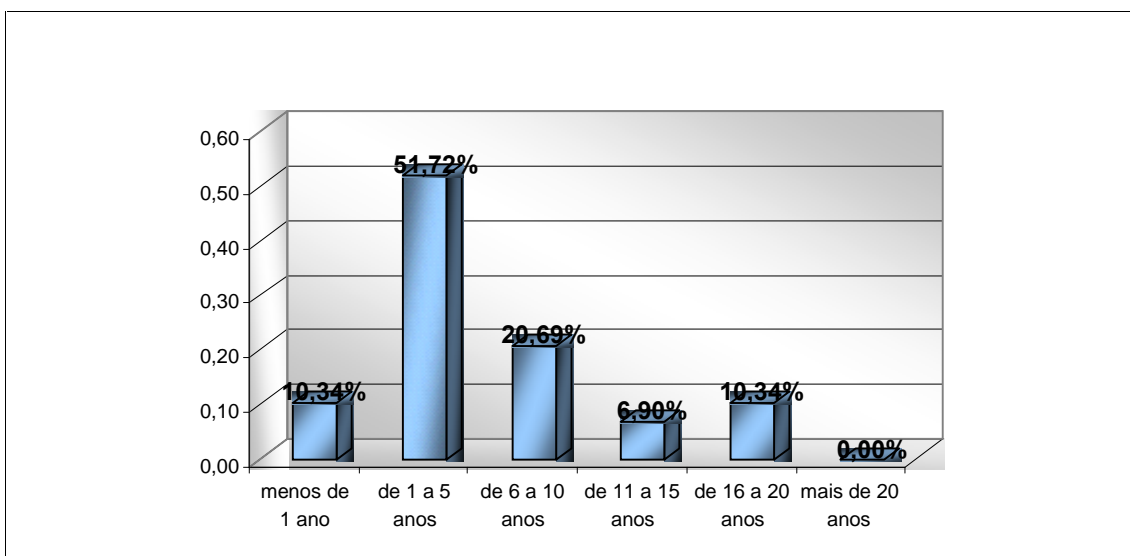


Gráfico 9 – Percentuais de GOA, por tempo de empresa

Fonte: Dados coletados da pesquisa

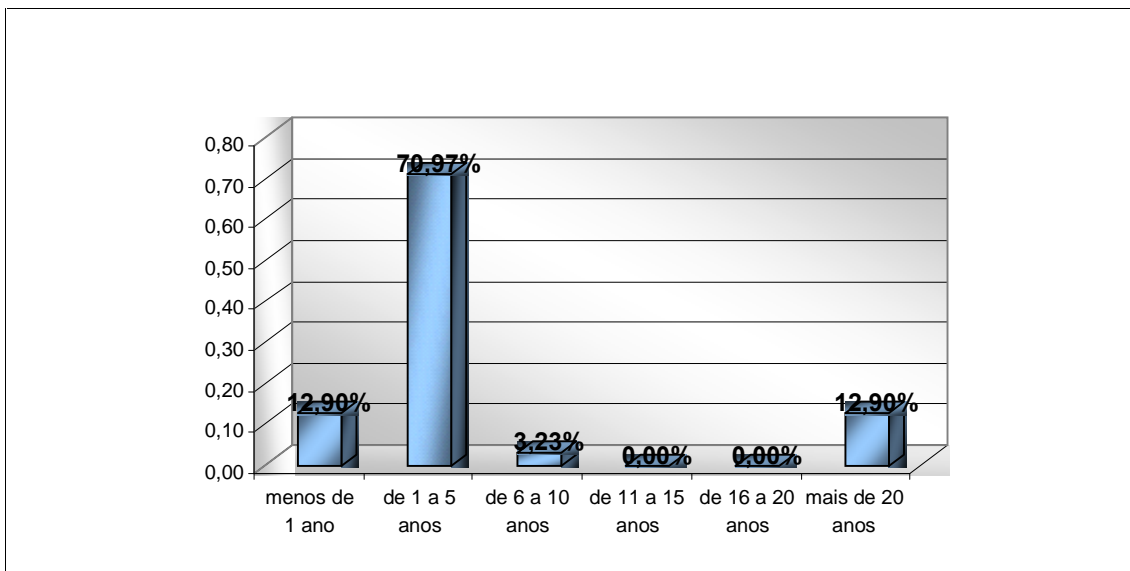


Gráfico 10 – Percentuais de GRH, por tempo de empresa

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Pelos gráficos exibidos a seguir, observa-se que 37,93% dos abordados no grupo de gerentes atuam neste cargo na faixa de 1 a 5 anos, e que 20,69% são iniciantes no cargo e atuam há menos de 1 ano nele. Novamente, a última categoria não possui nenhum respondente. No caso do GRH, a maior porcentagem de indivíduos também encontra-se na faixa de 1 a 5 anos (GRAF.11), 38,71% dos pesquisados. No entanto, nota-se neste caso uma concentração menor de novatos (16,13% que atuam há menos de 1 ano no cargo) e maior de veteranos (9,68% que já atuam há mais de 20 anos no cargo), (GRÁF. 12).

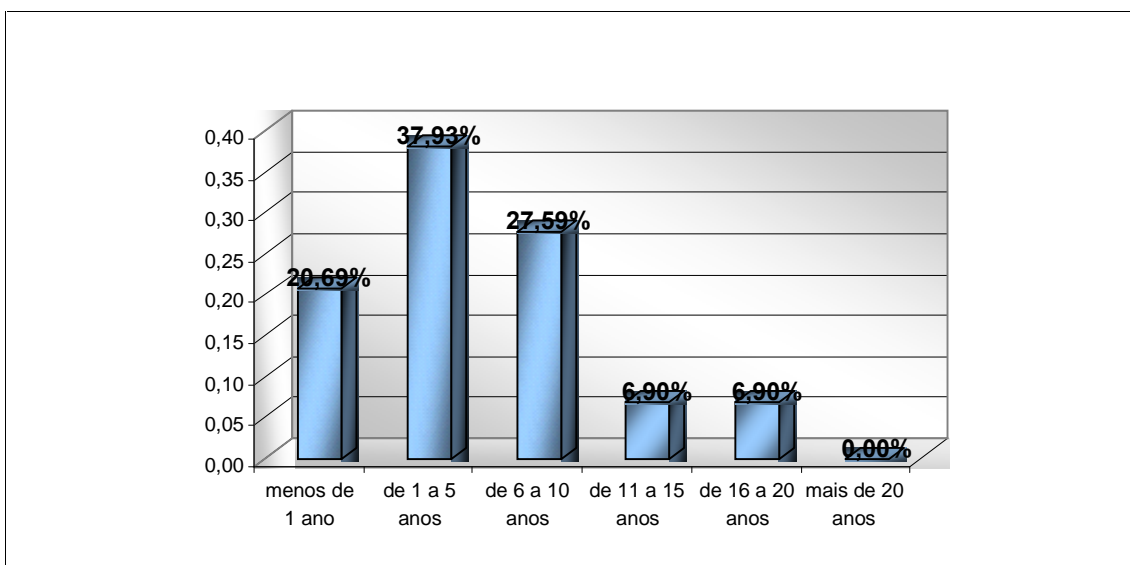


Gráfico 11 – Percentuais de GOA, por tempo de cargo

Fonte: Dados coletados da pesquisa

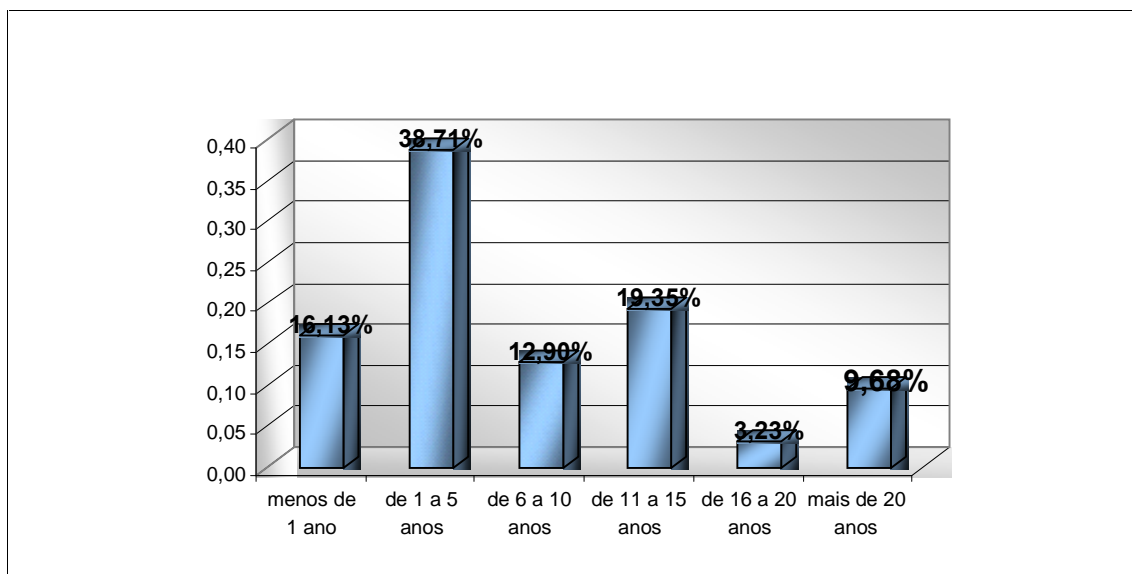


Gráfico 12 – Percentuais de GRH, por tempo no cargo
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

Ao se analisar a área de atuação dos gerentes de outras áreas abordados, observa-se que a maior frequência se encontra nas categorias “comercial” e “administrativo-financeiro”, com 27,59% cada uma. Nenhum respondente atua na área de marketing e 31,03% dos funcionários atuam em áreas não citadas dentro das alternativas do questionário (GRÁF. 13).

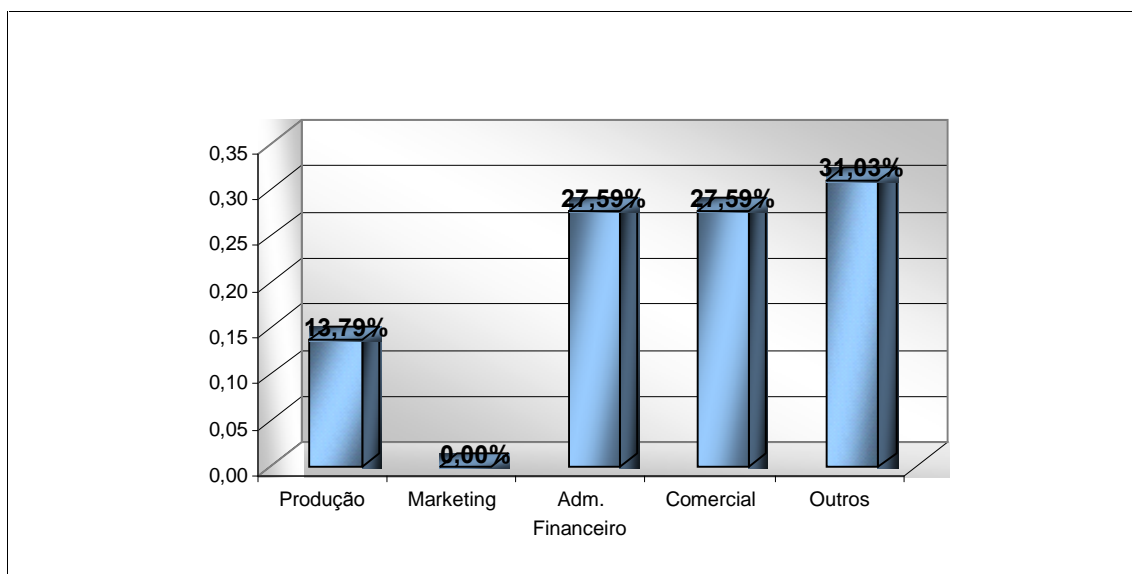


Gráfico 13 – Percentuais de GOA, por área de atuação
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

Dentro das quatro faixas estudadas de nível hierárquico para o grupo de gerentes, verifica-se que pouco mais que a metade dos abordados é do nível de gerência, enquanto 31,03% atuam em nível de coordenação e outros 17,24% na diretoria. Nenhum respondente se enquadra na categoria superintendência. Dentro da amostra colhida no RH, 58,06% dos pesquisados atuam na coordenação e os 41,94% restantes são de gerência. Novamente, nenhum indivíduo trabalha na superintendência (GRÁF. 14 e 15).

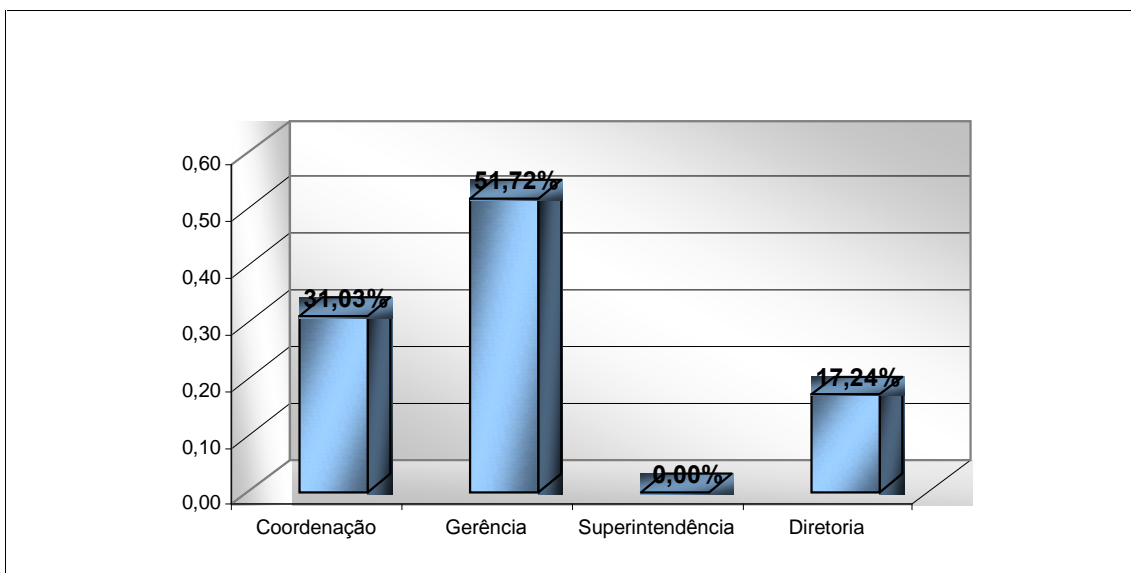


Gráfico 14 – Percentuais de GOA, por nível hierárquico
Fonte: Dados coletados da pesquisa

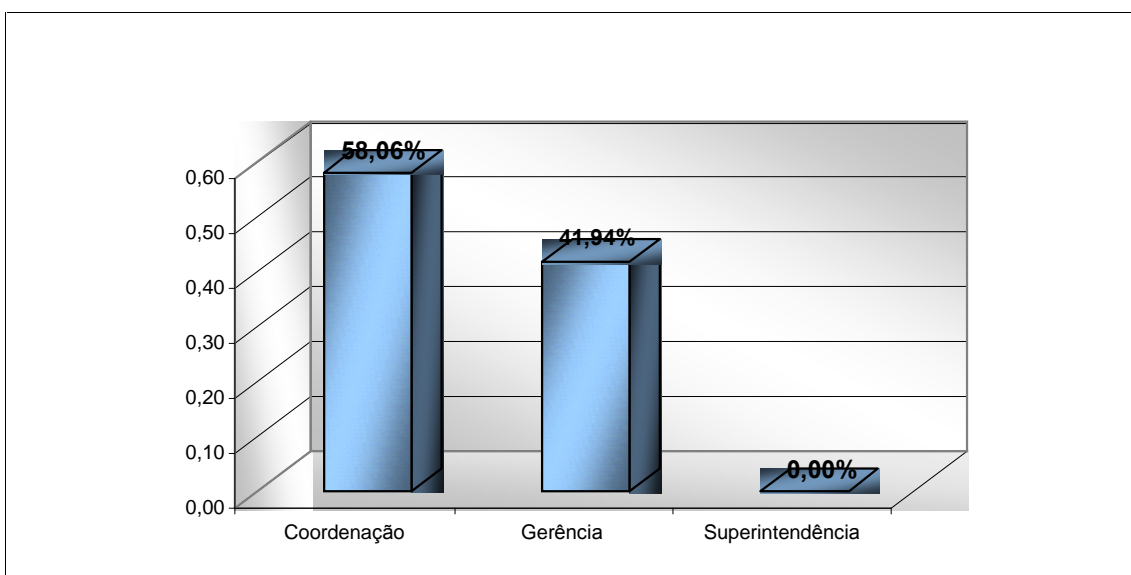


Gráfico 15 – Percentuais de GRH, por nível hierárquico
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação ao porte da empresa, a maior parte dos respondentes declarou trabalhar numa empresa de médio porte, em ambos os grupos pesquisados, como se nota nas figuras abaixo. Essas porcentagens são levemente inferiores a 70% nos dois casos, enquanto os 30% aproximadamente restantes se enquadram na categoria de grande porte (GRÁF. 16 e 17).

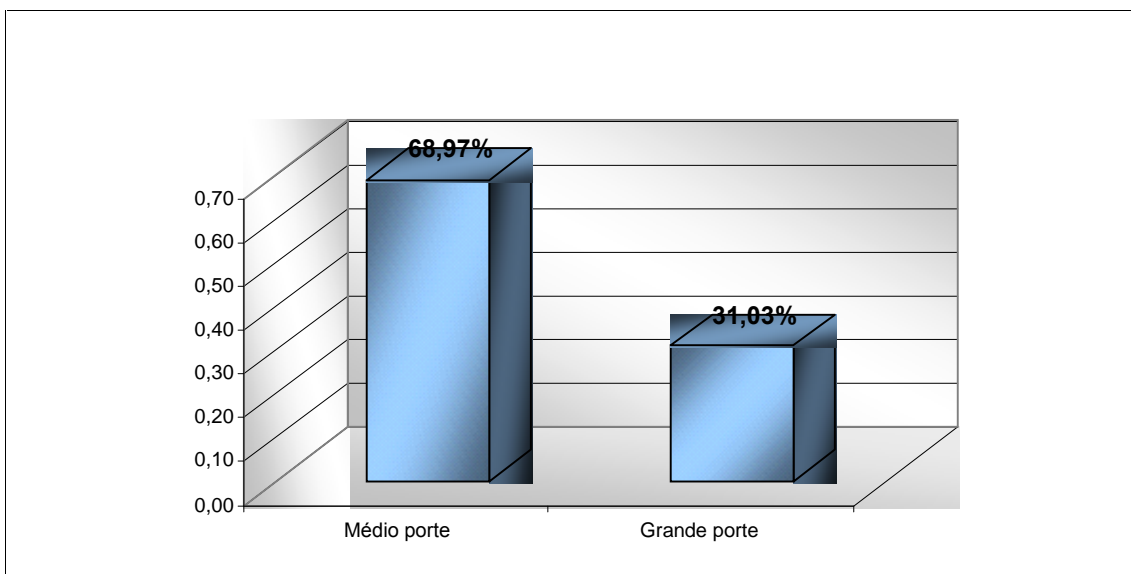


Gráfico 16 – Percentuais de GOA, por porte da empresa
Fonte: Dados coletados da pesquisa

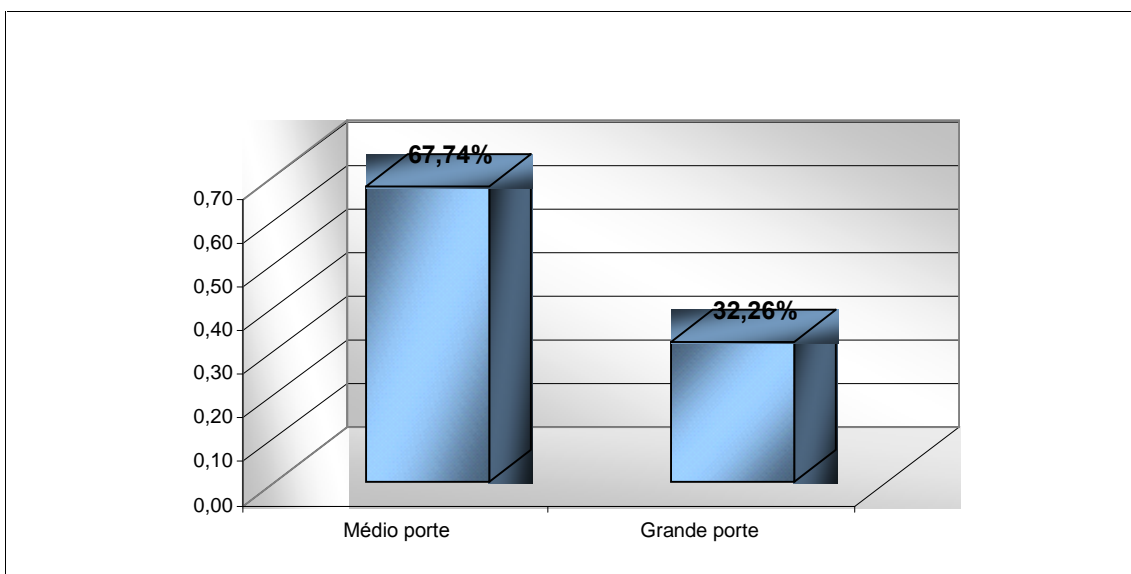


Gráfico 17 – Percentuais de GRH, por porte da empresa
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Dentro da análise do ramo a que a empresa pertence, nota-se que, nos dois grupos pesquisados, a maior porcentagem é referente à categoria da indústria. No caso dos GOA, esse valor corresponde a 45,46% para a indústria e 27,27% para serviço e outros segmentos. Já no grupo GRH, o ramo da indústria concentrou 47,83% dos respondentes, enquanto o de serviço obteve 13,04% do total de abordados e o de outros segmentos, 39,13% (GRÁF. 18 e 19).

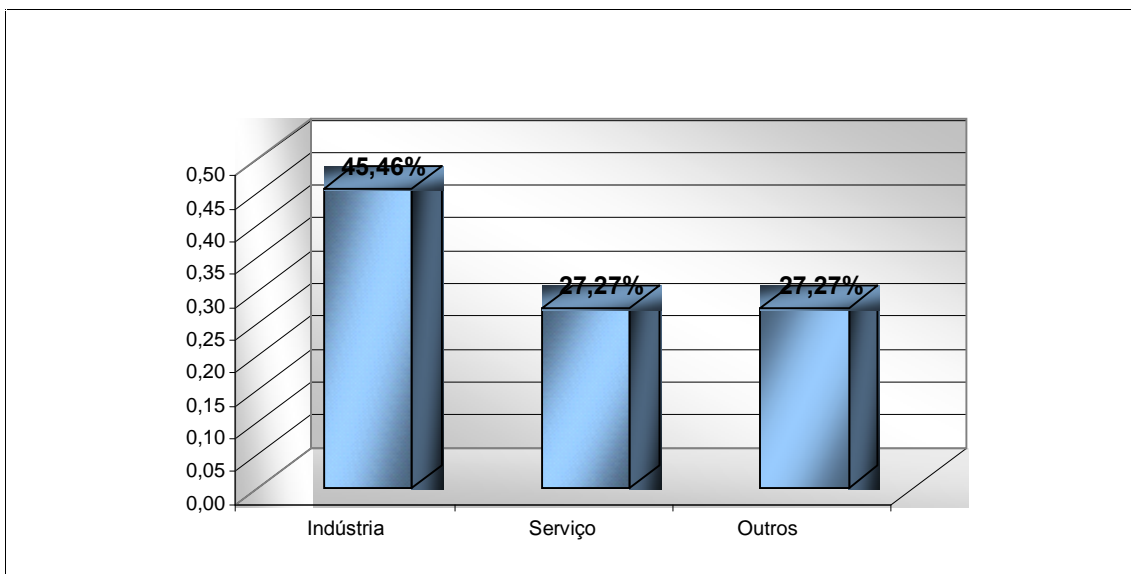


Gráfico 18 – Percentuais de GOA, por ramo da empresa

Fonte: Dados coletados da pesquisa

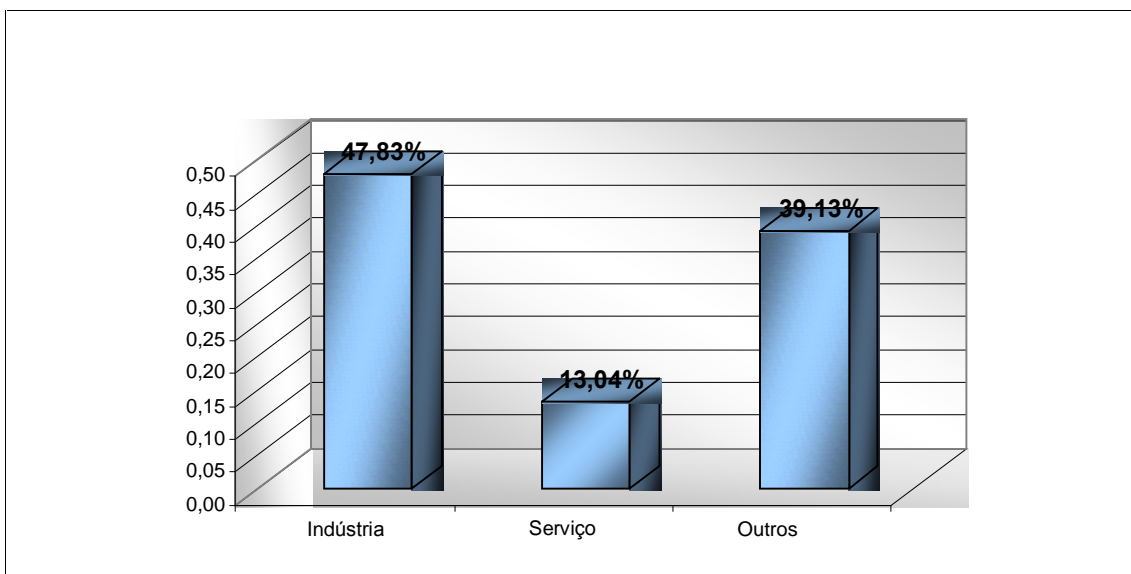


Gráfico 19 – Percentuais de GRH, por ramo da empresa

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Ao serem indagados a respeito da empresa em que trabalham ser nacional ou multinacional, 34,48% dos respondentes no grupo de gerentes de outras áreas das empresas abordadas declararam trabalhar em uma multinacional. A porcentagem no grupo GRH foi um pouco maior para essa categoria, 38,71% (GRÁF. 20 e 21).

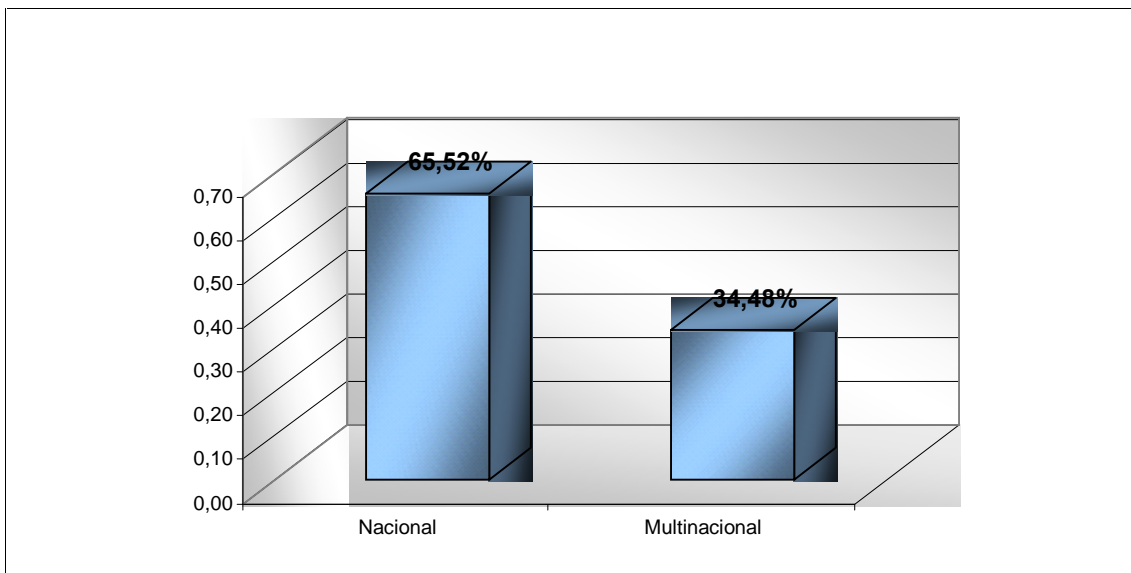


Gráfico 20 – Percentuais de GOA, por tipo de empresa (nacional x multinacional)

Fonte: Dados coletados da pesquisa

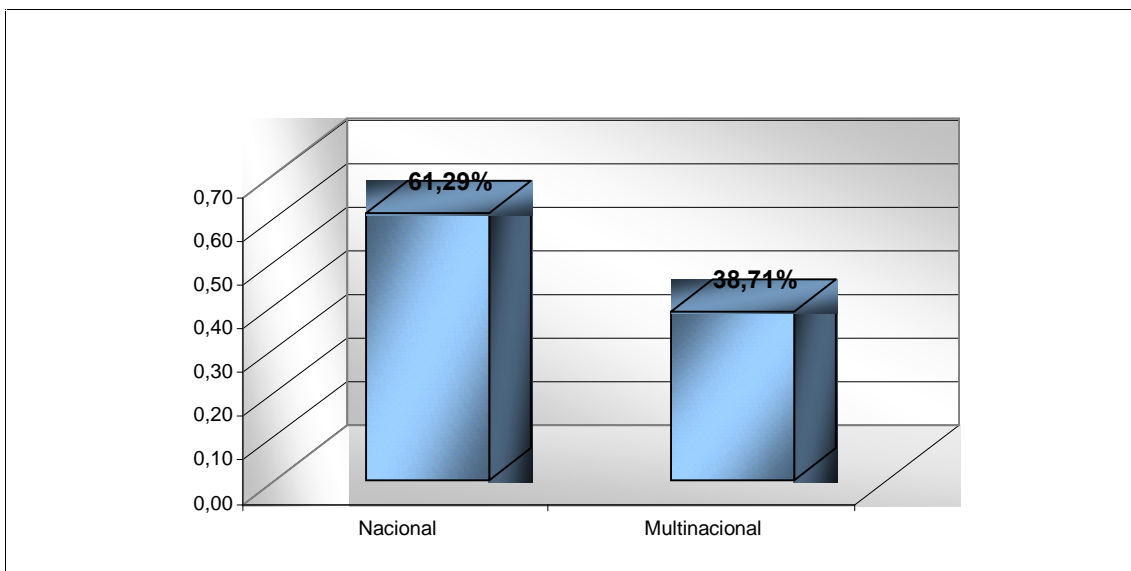


Gráfico 21 – Percentuais de GRH, por tipo de empresa (nacional x multinacional)

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Ao analisar se a empresa dos respondentes era pública ou privada, verifica-se que 79,31% dos abordados do grupo de GOA trabalham em empresas privadas e

apenas 20,69% em públicas. O grupo GRH não apresenta um perfil muito diferente, com 77,42% atuando em empresas privadas (GRÁF. 22 e 23). Acredita-se que este fato tem origem na opção metodológica quanto às escolhas das empresas, lembrando-se que se originam de um banco de dados de uma empresa de consultoria.

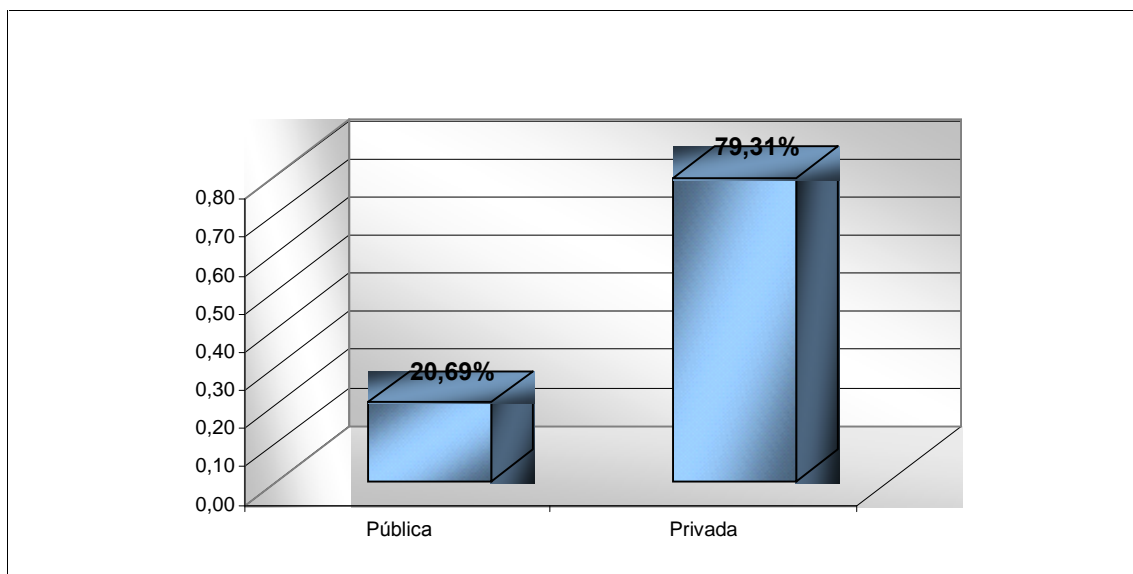


Gráfico 22 – Percentuais de GOA, por tipo empresa (pública x privada)

Fonte: Dados coletados da pesquisa

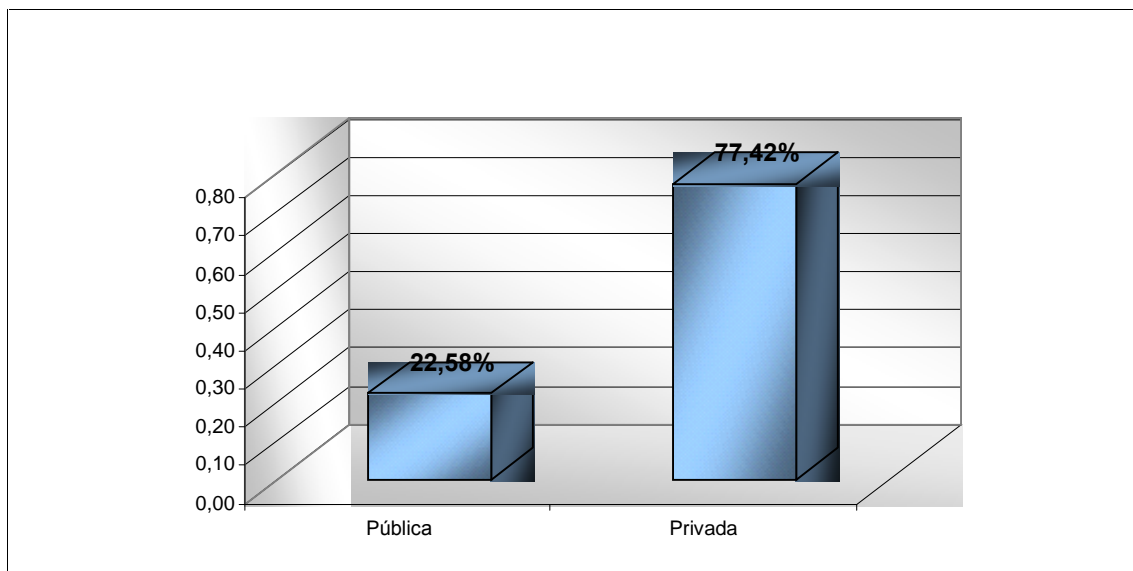


Gráfico 23 – Percentuais de GRH, por tipo empresa (pública x privada)

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Quanto à posição do setor de RH no organograma da empresa que o respondente

trabalha, verificou-se que a gerência foi a categoria predominante, concentrando mais de 60% em ambos os grupos, seguidos pela posição de Assessoria do RH, conforme se pode observar nos gráficos 24 e 25.

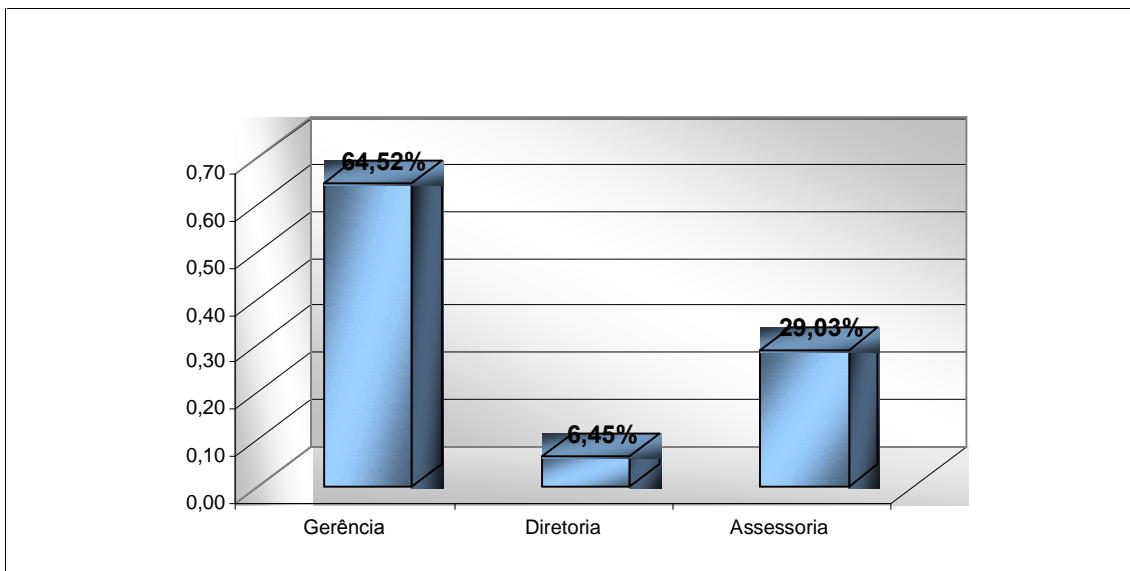


Gráfico 24 – Percentuais de GOA, por posição do setor de RH na empresa
Fonte: Dados coletados da pesquisa

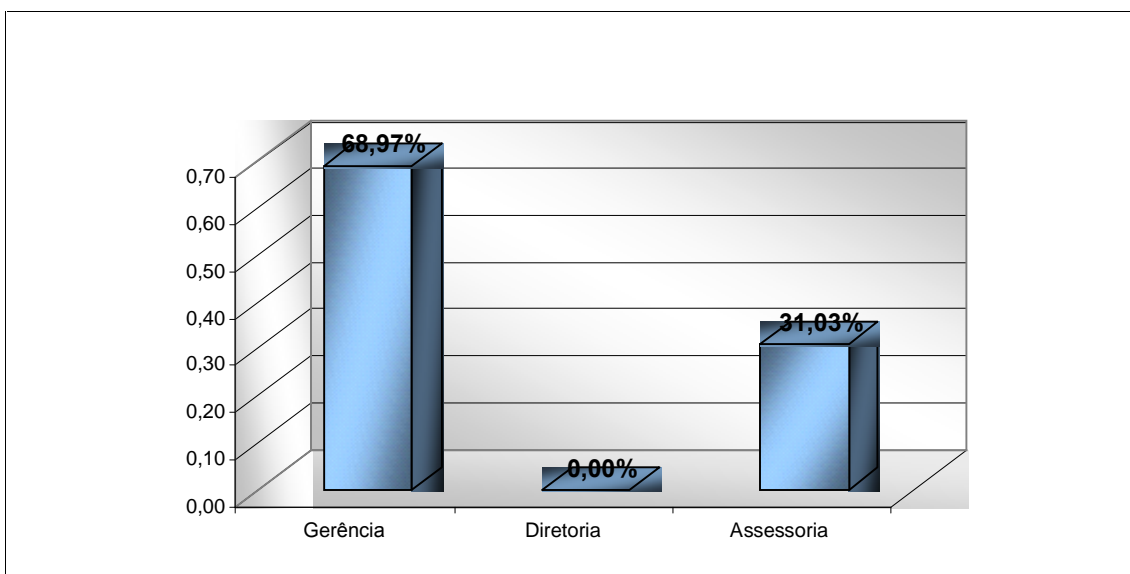


Gráfico 25 – Percentuais de GRH, por posição do setor de RH na empresa
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Portanto, dentre os respondentes do questionário que atuam como gestores de outras áreas que não a de Recursos humanos, a maioria é casada, do sexo masculino e se enquadra na faixa etária entre 26 e 35 anos. Quanto à escolaridade, grande parte dos respondentes está entre o superior completo e a especialização. O

tempo de empresa corresponde ao mesmo tempo atuando no nível hierárquico como gerentes, a maioria entre um a cinco anos e também entre seis a dez anos atuando nas áreas administrativa, financeira e outras. A maioria dos respondentes atua em empresa nacional, privada, de médio porte e no ramo industrial.

Foram apresentadas muitas semelhanças entre os respondentes do setor de RH, a maior parte deles é casada, na faixa etária entre vinte e seis a trinta e cinco anos, porém do sexo feminino. Eles possuem a especialização completa e estão na empresa assim como atuam na área entre um a cinco anos no nível de coordenação. A maioria deles também trabalha em empresa privada, nacional, de médio porte e no ramo industrial.

Apresentados os dados demográficos dos respondentes, passa-se aos resultados referentes às suas percepções quanto aos papéis da área de RH na empresa, testes de comparação de médias e de correlações.

4.1.2 Os papéis da Área de RH segundo os respondentes

Primeiramente, será exibido, apenas em caráter observacional e comparativo, para uma análise generalizada, um gráfico com as médias obtidas dos dois grupos de estudo para os quatro papéis que podem ser desempenhados pelo RH numa empresa, considerando as seguintes faixas de avaliação:

- Valores entre 1 e 2,5: avaliação baixa;
- Valores entre 2,6 e 3,5: avaliação mediana;
- Valores entre 3,6 e 5: avaliação alta.

Observando-se o GRAF. 26, pode-se verificar que o papel que apresenta os menores índices fornecidos para os dois grupos de estudo é o de “defensor dos funcionários”, sendo que os valores para esse papel se encontram na faixa considerada mediana de avaliação, denotando um possível distanciamento entre o

setor de RH e os empregados. Convém observar que esse foi o único papel em que a média do GOA foi menor que a do GRH.

Todas as demais médias calculadas se enquadram no índice de avaliação elevada, com o grupo de GRH possuindo valores mais altos que os observados para o grupo de gerentes de outras áreas (GOA) ou, no mínimo, iguais a estes, como é o caso do papel de “especialista administrativo”, indicando um consenso no caráter “burocrático” da área entre os grupos de respondentes.

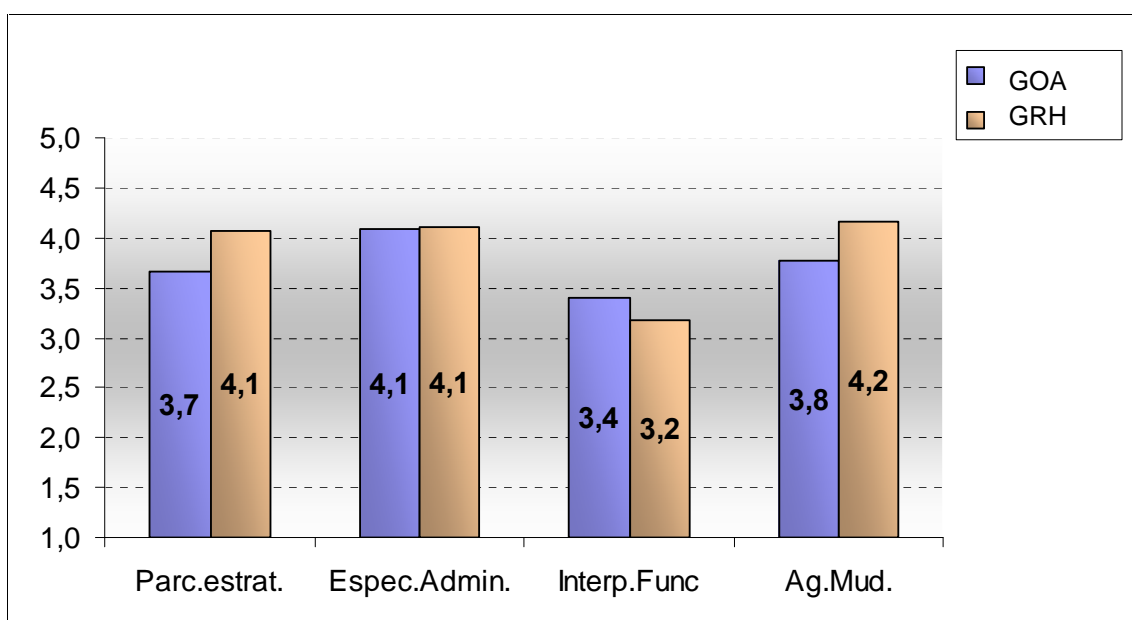


Gráfico 26 – Médias dos respondentes por papel desempenhado pelo RH, por grupo (GOA e GRH)
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Pode-se, ainda, constatar um padrão elevado de avaliação por parte dos dois grupos para todos os papéis desempenhados pelo RH dentro da empresa, fato que pode implicar certo grau de idealização da área de RH da empresa pelos respondentes, o que foi percebido em certo grau nas entrevistas, analisadas mais adiante.

Para complementar a análise, foi realizado um estudo das frequências relativas dos valores fornecidos pelos respondentes levando-se em consideração as faixas de avaliação já estabelecidas.

No GRAF. 27, verifica-se que a categoria relacionada à avaliação “alta” é a que

apresenta as maiores porcentagens de modo geral, com destaque para os funcionários do GRH no papel de “especialista administrativo”, que concentra quase 94% das respostas na faixa de qualificação alta.

É importante ressaltar, no entanto, que o papel de “defensor dos funcionários” é o único que apresenta um perfil diferente dos demais, com as maiores frequências relativas encontradas no setor de avaliação mediano, além de ter sido também aquele que concentra as maiores porcentagens para a qualificação de notas entre 1 e 2,5, tidas como baixa.

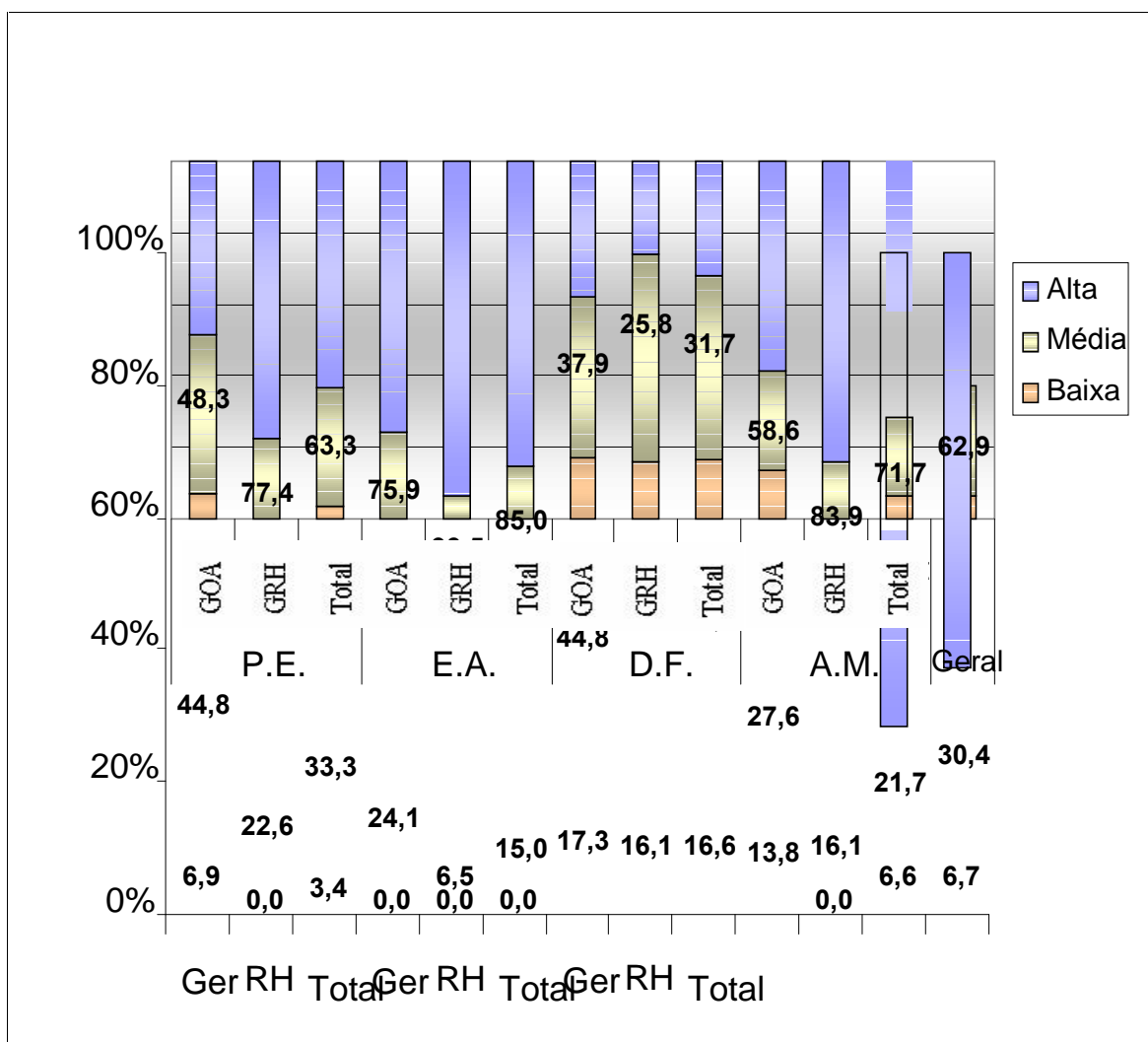


Gráfico 27 – Percentuais de respondentes, por grupo e total, por nível de avaliação da atuação do setor de RH, por papel segundo modelo de Ulrich (1998)

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: PE – Parceiro estratégico; EA – Especialista administrativo; DF – Defensor dos funcionários; AM – Agente de mudança.

Na última coluna do gráfico anterior (GRAF. 27), na qual estão agrupados todos os dados fornecidos pelos respondentes dos dois grupos de estudo, mantém-se o padrão observado para as demais colunas como esperado e a avaliação alta é predominante, novamente, com mais de 60% do total, o que denota uma atuação percebida positivamente pelo total de respondentes.

Para aprofundar o estudo quantitativo, foram realizados testes para comparar as médias dos dois grupos de respondentes, conforme se segue.

4.1.3 Comparações dos dados

Foram realizados testes estatísticos não paramétricos de Mann-Whitney para comparação de médias entre os grupos investigados em duas etapas. A primeira considerou as frases do questionário individualmente e a segunda, os quatro papéis do modelo analítico adotado (Parceiro estratégico; Especialista administrativo; Defensor dos funcionários; Agente de mudança), ou seja, o de Ulrich (1998).

No primeiro conjunto, verificou-se que, em sete dos 40 testes efetuados, os p-valores encontrados foram inferiores a 0,05, indicando evidências de diferença estatisticamente significativa entre o grupo de gerentes de outras áreas e o grupo de RH nas seguintes frases (indicadores):

- a) **1. O RH ajuda a organização a alcançar metas empresariais**, p-valor igual a 0,015, com a média do GOA menor que a do GRH, sendo que esta frase relaciona-se ao papel de **parceiro estratégico**;
- b) **6. O RH participa no desenvolvimento dos processos de RH**, p-valor igual a 0,016, com a média do GOA menor que a do GRH, sendo que esta frase relaciona-se ao papel de **especialista administrativo**;
- c) **13. A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de ajudar a fazer com que a estratégia aconteça**, p-valor igual a 0,026, com a média

- do GOA menor que a do GRH, sendo que esta frase relaciona-se ao papel de **parceiro estratégico**;
- d) **19. O RH é visto como defensor dos funcionários**, p-valor igual a 0,021, com a média do GOA maior que a do GRH, sendo que esta frase relaciona-se ao papel de **defensor dos funcionários**;
 - e) **29. O RH trabalha para ajustar as estratégias de RH à estratégia empresarial**, p-valor igual a 0,027, com a média do GOA maior que a do GRH, sendo que esta frase relaciona-se ao papel de **parceiro estratégico**;
 - f) **36. O RH desenvolve processos e programas para ajudar a organização a se transformar**, p-valor igual a 0,009, com a média do GOA menor que a do GRH, sendo que esta frase relaciona-se ao papel de **agente de mudança**; e,
 - g) **40. A credibilidade da área de RH provém de fazer com que a mudança aconteça**, p-valor igual a 0,002, com a média do GOA menor que a do GRH, sendo que esta frase relaciona-se ao papel de **agente de mudança**.

Esses e os demais resultados dos testes estão disponíveis na Tabela 1, muito extensa, disposta integralmente no Apêndice C.

Desse modo, das sete diferenças significativas apuradas, observou-se que:

- a) três referem-se ao papel de **parceiro estratégico**, com duas médias menores para o GOA e uma para o GRH;
- b) duas relacionam-se ao papel de **agente de mudanças**, com médias menores para o GOA;
- c) uma refere-se ao papel de **especialista administrativo**, com média menor para o GOA;
- d) uma diz respeito ao papel de **defensor dos funcionários**, com média menor para o GRH, denotando que as outras áreas se sentem mais ouvidas do que o RH percebe.

Tais resultados indicam diferenças de percepções entre os grupos em aspectos de todos os papéis de RH do modelo de Ulrich (1998), com preponderância do de “parceiro estratégico”.

Num segundo momento, foram realizados testes de Mann Whitney para se comparar os valores obtidos para cada grupo no que tange aos quatro papéis que o RH pode desempenhar na empresa.

Para que fosse possível a avaliação desses papéis de forma direta, foram agrupados todos os resultados relativos às frases (indicadores) que os formam e os testes foram realizados com os valores médios desses agrupamentos. Após a efetuação desse procedimento e dos testes, notou-se que os resultados encontrados não apresentaram qualquer evidência estatística de diferença de médias entre os grupos de respondentes (GOA e GRH), ou seja, nenhum dos p-valores calculados foram inferiores a 0,05, conforme dados da TAB. 1

Tabela 1 – Resultados dos Testes de Mann Whitney, por papéis

Papéis de RH	Resultado do teste (p-valor)
Parceiro estratégico	0,079
Especialista administrativo	0,640
Intérprete dos funcionários	0,273
Agente de mudanças	0,066

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Assim, quando consideradas algumas características particulares de cada papel como: ajudar a organização a melhorar as eficiências operacionais, participar no processo de definição das estratégias empresariais, garantir que os processos de RH sejam administrados com eficiência, ajudar os funcionários a satisfazer necessidades pessoais, ajudar uma organização a antecipar-se e adaptar-se a questões futuras, manter a empresa competitiva, processar eficientemente documentos e transações foi possível detectar diferenças significativas no posicionamento dos grupos. No entanto, quando tomados os papéis de RH do modelo adotado, condensando tais indicadores, tais diferenças não foram observadas.

Passou-se, então, para o estudo das correlações entre os papéis de RH e os dados demográficos dos respondentes.

4.1.4 Correlações entre os dados

Após serem executados os testes para a verificação das correlações entre os papéis desempenhados pelo RH e as variáveis demográficas, os resultados foram exibidos em duas tabelas, de acordo com o grupo de estudo. Os coeficientes de correlação *rho* são apresentados primeiramente (indicando o sentido da correlação) e, a seguir, entre parênteses, são mostrados os p-valores. Convém ressaltar que, em perguntas dos dados demográficos que não possuíam uma escala numérica ordinal e mais de duas categorias como opções de resposta, foi realizado um teste de médias de *Kruskal-Wallis* para confirmar a tendência detectada na correlação e, para especificar onde está a diferença e se ela é significativa, um teste de *Mann-Whitney*. Todos os testes que apresentaram resultados significativos foram destacados em negrito para melhor visualização.

O primeiro grupo analisado foi o de gerentes de outras áreas das organizações abordadas (GOA). Dos quarenta testes realizados, apenas em uma ocasião o valor do coeficiente *rho* foi estatisticamente significativo: no cruzamento entre as variáveis “nível hierárquico” e “especialista administrativo”. Para este caso, o p-valor encontrado foi de 0,034, menor que o nível de significância de 5%. Como o valor de *rho* é positivo, então, concluiu-se que, quanto mais elevado o nível hierárquico do respondente, melhor a avaliação desse papel desempenhado pelo RH dentro da empresa. Observe-se, na TAB. 2, os resultados de todos os testes realizados, separados por papel de RH.

Tabela 2 – Correlações entre os dados demográficos do GOA e os papéis de RH, segundo o modelo de Ulrich (1998), por variáveis demográficas

Dados \ Papéis	Parceiro estratégico	Especialista administrativo	Defensor dos funcionários	Agente de mudança
Escolaridade	-0,030(0,879)	-0,090(0,643)	0,019(0,923)	0,053(0,787)
Tempo empresa	0,230(0,231)	0,207(0,282)	0,177(0,358)	-0,078(0,687)
Tempo cargo	0,049(0,799)	-0,130(0,502)	0,140(0,468)	-0,006(0,976)
Área atuação	-0,318(0,099)	-0,367(0,055)	-0,292(0,132)	-0,189(0,337)
Nível hierárquico	-0,085(0,660)	0,394(0,034)	-0,201(0,296)	-0,179(0,352)
Porte da empresa	0,347(0,071)	-0,152(0,440)	-0,009(0,962)	0,309(0,110)
Ramo da empresa	0,021(0,927)	0,018(0,936)	0,161(0,475)	0,145(0,521)
Tipo de Empresa (nac. x multinac.)	0,230(0,229)	0,013(0,946)	0,165(0,391)	0,291(0,125)
Tipo de Empresa (públ. x priv.)	0,000(1,000)	-0,010(0,958)	-0,189(0,326)	-0,071(0,713)
Posição do setor de RH	0,273(0,153)	-0,045(0,818)	0,228(0,234)	0,348(0,064)

Fonte: Dados coletados da pesquisa

O valor das correlações encontradas para o grupo GRH apresentou um perfil um pouco diferenciado do observado para os gerentes. Neste caso, cinco dos 40 testes realizados apresentaram p-valores significativos, isto é, inferiores ao nível de significância estabelecido de 5% (0,05). Estes foram mais frequentes (três dos cinco testes com resultados significativos) no papel de “Especialista administrativo”, conforme se pode observar na TAB. 3.

Tabela 3 – Correlações entre os dados demográficos do GRH e os papéis de RH, segundo o modelo de Ulrich (1998), por variáveis demográficas

Dados \ Papéis	Parceiro estratégico	Especialista administrativo	Defensor dos funcionários	Agente de mudança
Escolaridade	0,043(0,819)	-0,158(0,395)	-0,131(0,481)	0,165(0,375)
Tempo empresa	0,038(0,841)	0,190(0,306)	0,083(0,656)	-0,139(0,457)
Tempo cargo	0,054(0,774)	0,036(0,845)	0,050(0,788)	0,010(0,958)
Nível hierárquico	0,345(0,058)	-0,100(0,593)	-0,161(0,386)	0,224(0,227)
Porte da empresa	0,441(0,013)	-0,398(0,027)	-0,255(0,166)	0,015(0,934)
Ramo da empresa	0,007(0,976)	-0,188(0,390)	0,514(0,012)	0,318(0,139)
Tipo de Empresa (nac. x multinac.)	0,353(0,051)	-0,378(0,036)	-0,342(0,060)	0,327(0,073)
Tipo de Empresa (públ. x priv.)	-0,182(0,328)	-0,004(0,981)	-0,039(0,835)	-0,307(0,093)
Posição do setor de RH	-0,127(0,496)	-0,369(0,041)	0,258(0,161)	0,025(0,893)

Fonte: Dados da pesquisa

Note-se que, no caso do papel de “Especialista administrativo”, o grupo GRH apresentou três variáveis demográficas com correlações significativas: porte da empresa, tipo da empresa (nacional x multinacional) e posição do setor de RH. Ressalta-se ainda que, em todos os casos, o coeficiente *rho* foi negativo, indicando relação de ordem inversa. Assim, tem-se que, nas empresas de médio porte, o papel de “Especialista administrativo” apresentou valores mais elevados que nas empresas de grande porte. Quanto ao fato de a empresa ser nacional ou multinacional, o resultado dos testes indica que, para os empregados do setor de RH das empresas nacionais, as avaliações do referido papel foram maiores que as observadas para os respondentes de empresas multinacionais. Por fim, no caso da posição do setor de RH, o teste indicou uma significativa tendência de que os indivíduos que atuam no nível de “gerência” apresentem avaliações com maiores valores para tal papel do que os funcionários de empresas nas quais o RH situa-se como “diretoria”, o que provavelmente relaciona-se com o porte, comumente maior em multinacionais.

Já o papel “Parceiro estratégico” apresentou uma correlação diferente da citada anteriormente com a variável “porte da empresa”, isto é, positiva ou direta, indicando que, nas empresas de grande porte, este papel é mais bem avaliado que o verificado nas empresas de médio porte.

O último teste que mostrou resultado significativo foi relativo ao papel “Defensor dos funcionários” e ramo da empresa do respondente, o qual indicou que os respondentes cuja empresa atua no ramo da indústria são aqueles que apresentaram valores significativamente menores (p -valor igual a 0,011) que os seus pares que atuam em organizações de serviços.

Resumindo, as principais diferenças observadas nos estudos das correlações foram que, quanto maior o nível hierárquico das empresas, mais bem avaliado pelo GRH é o papel de “especialista administrativo”. Além disso, nas empresas de grande porte em relação às de médio porte, o papel de “parceiro estratégico” foi mais bem avaliado, já nas empresas de menor porte e nacionais, a avaliação mais positiva foi para o papel de “especialista administrativo”. Os profissionais que atuam em

empresas onde o RH situa-se hierarquicamente como “gerência” apresentam avaliações com valores maiores sobre o papel de “especialista administrativo” que seus pares de empresas em que o RH situa-se como “assessoria”. Finalmente, os funcionários que atuam no ramo industrial apresentaram valores menores para as variáveis do papel de “defensor de funcionários” que aqueles que atuam no ramo de serviços.

Para aprofundar na compreensão desses dados, elaborou-se um roteiro de entrevista e retornou-se ao campo, realizando-se cinco entrevistas com gestores de outras áreas das mesmas empresas e cinco com profissionais da área de RH, cujos resultados estão descritos e analisados a seguir.

4.2 Dados das entrevistas

Os dados das entrevistas foram organizados em dois blocos: dados demográficos dos sujeitos e dados relativos às entrevistas propriamente ditas.

4.2.1. Dados demográficos dos sujeitos

Quanto aos entrevistados na área de Recursos Humanos, os dados demográficos são:

- a) Sexo: três do feminino e dois do masculino;
- b) Faixa etária: dois deles têm idade entre 26 e 30 anos, dois entre 31 e 35 anos e um entre 45 e 50 anos;
- c) Estado civil: três casados, um solteiro e um em “união estável”;
- d) Escolaridade: dois com especialização, dois com superior completo e um com superior incompleto;
- e) Nível hierárquico: três em coordenação e dois em gerência;
- f) Tempo na empresa: dois estão na empresa entre 1 e 5 anos, dois entre 6 e 10 anos e um há menos de 1 ano;

- g) Tempo no cargo: três atuam no cargo entre 1 e 5 anos e dois entre 6 e 10 anos;
- h) Porte da empresa: três em empresa de grande porte e dois em organização de médio porte;
- i) Ramo da empresa: três trabalham em indústria e dois em serviços;
- j) Tipo de empresa: três em empresas de capital nacional e dois em multinacionais, sendo todos eles de organização privada; e,
- k) Posição do RH na empresa: três em organizações onde o RH se encontra posicionado como assessoria (*staff*) e dois em nível de gerência.

De acordo com as informações acima, percebe-se que a maioria dos entrevistados é do sexo feminino, na faixa etária dos 26 aos 35 anos, a maioria casada e com curso superior e especialização. Grande parte está na empresa e no cargo de coordenação no máximo até dez anos. O ramo da empresa na maioria dos entrevistados é industrial, na totalidade, as empresas são privadas e sua maioria de capital nacional. Para a maior parte dele, o RH da organização está posicionado no organograma da empresa como uma área de assessoria (*staff*).

Quanto aos entrevistados nas demais gerências, os dados demográficos são:

- a) Sexo: um do feminino e quatro do masculino;
- b) Faixa etária: um deles tem idade entre 26 e 30 anos, dois entre 31 e 35 anos e três entre 36 e 40 anos;
- c) Estado civil: três casados e dois solteiros;
- d) Escolaridade: dois com especialização e três com superior completo;
- e) Nível hierárquico: quatro em coordenação e um em superintendência;
- f) Tempo na empresa: três estão na empresa entre 1 e 5 anos e dois entre 6 e 10 anos;
- g) Tempo no cargo: três atuam no cargo entre 1 e 5 anos e dois entre 6 e 10 anos;
- h) Porte da empresa: três em empresa de grande porte e dois em organização de médio porte;
- i) Ramo da empresa: três trabalham em indústria e dois em serviços;

- j) Tipo de empresa: três em empresas de capital nacional e dois em multinacionais, sendo todos eles também de organização privada; e,
- k) Posição do RH na empresa: três em organizações onde o RH se encontra posicionado como assessoria (*staff*) e dois em nível de gerência.

Em relação ao grupo de gestores entrevistados de outras áreas que não a de RH na empresa, de acordo com as informações acima, percebe-se que a maioria dos entrevistados é do sexo masculino, na faixa etária dos 26 aos 40 anos, a maioria casada e com curso superior completo. Grande parte está na empresa no cargo de coordenação atuando na empresa há até cinco anos. O ramo da empresa na maioria dos entrevistados é industrial, a totalidade das empresas são privadas e sua maioria nacional. Assim como para a maioria dos entrevistados da área de RH, a posição da área de RH no organograma da empresa é de assessoria (*staff*).

Após caracterizar os entrevistados, seguem-se os dados oriundos das entrevistas.

4.2.2 Dados das entrevistas

Após o preenchimento do formulário de identificação de cada entrevistado, foram explicados a todos eles os resultados da primeira fase desta pesquisa (dados dos questionários), os quais mostraram que não existe diferença significativa no que se refere à importância dos quatro papéis avaliados nas organizações pesquisadas, com um pequeno destaque para o papel de “Especialista Administrativo”. Ou seja, há uma concordância de que o profissional de RH desempenha múltiplos papéis na organização e que tem se dedicado um pouco mais com tarefas de cunho burocrático, processual.

A entrevista baseou-se, principalmente, em torno de três temas: a área de RH e seu papel nas organizações; como este papel vem sendo desempenhado nas organizações onde os profissionais atuam, especificamente; sua percepção quanto aos resultados acerca de cada papel apurado na primeira fase da pesquisa e, em

especial, dos resultados relativos ao papel “Especialista Administrativo”.

Quando perguntados a respeito do papel do RH em qualquer empresa, os profissionais da área enfatizaram que ela deve ser o elo da organização (GRH1, GRH5), voltar-se para a gestão de pessoas (GRH2, GRH4), focar em todos os setores e nas relações entre eles (GRH1, GRH2) e dar suporte às demais áreas funcionais (GRH3). Já os gestores de outras áreas apontaram o RH como fundamental na estratégia de qualquer empresa (GOA1, GOA2, GOA5), como muito importante (GOA4, GOA5), como mediador das forças internas e externas que afetam a organização (GOA2) e como responsável por implantar as funções de RH (GOA3) e por desenvolver as pessoas visando aos objetivos da empresa (GOA4). Desse modo, na percepção do GRH entrevistado, os papéis pertinentes são os de “especialista administrativo” e “intérprete dos funcionários”, enquanto que, para o GOA, o papel mais expressivo é o de “parceiro estratégico”, seguido do de “especialista administrativo”.

Na sequência, foi perguntado aos entrevistados como tais papéis descritos por eles vêm sendo desempenhados na sua organização. Os profissionais do GRH relataram que isso vem acontecendo de forma estratégica (GRH1, GRH4), que os elos têm sido fortalecidos (GRH1, GRH5), que isso tem se dado por meio de pesquisas (GRH2) e de atividades do setor, como recrutamento, seleção, treinamento e capacitação de funcionários (GRH3). Tais respostas indicaram certa superficialidade na concepção das ações voltadas para o cumprimento do papel do setor no contexto organizacional, o que também aconteceu com os gestores das outras áreas que caracterizam o formato como “relativamente bem” (GOA1, GOA4, GOA5) ou simplesmente “dentro dos subsistemas de RH” (GOA2). De modo diferenciado, dois deles expressaram conteúdos mais pragmáticos, indicando a importância da comunhão entre o setor de RH e as outras áreas da empresa, sem perder de vista o interesse do empregado e da organização - “Equipes especialistas e líderes engajados a cumprir as determinações da empresa observando o bem estar do empregado, mantendo-o motivado e alinhado com os objetivos da organização” (GOA2) - e da continuidade de tais ações - “De forma sistemática, uma vez que alguns processos e procedimentos já foram implantados e outros estão a implantar”

(GOA3). Essas duas percepções alinham-se ao papel de “parceiro estratégico”, enquanto as demais caminham para o de “especialista administrativo”.

Em seguida, foi explicitado para os entrevistados de ambos os grupos do que se tratava o papel de “parceiro estratégico”, elucidando que sua “principal característica é atuar como articulador da organização com direcionamento para o futuro, promovendo aprendizagem, capacitando os gestores de linha para que atuem como verdadeiros gestores de pessoas, envolvendo toda a organização rumo ao crescimento, gerando assim, resultados” (APÊNDICE B), e perguntou-se como eles viam o RH da empresa nesse sentido.

Dentre os profissionais de RH entrevistados, dois afirmaram que sua área na empresa estava “alinhada com o planejamento estratégico” (GRH2, GRH4) e outros dois que ela procurava “ser a saúde da empresa” (GRH3, GRH5). Houve também relatos indicando que a área está empenhada em atuar como articulador da organização (GRH2, GRH5) e buscando sempre o crescimento (GRH3). No entanto, um dos entrevistados (GRH1) afirmou que a área na sua organização encontra-se “ainda um pouco primário”, “ligados a velhas tradições tornando a mudança cultural mais complexa”.

Já os entrevistados de outras áreas funcionais das organizações abordadas foram unânimes em afirmar que a participação do RH nas mudanças necessárias ao alinhamento da organização às demandas externas é fundamental, conforme relatos abaixo:

Nossa empresa atua como parceira estratégica, pois temos de estar atento às mudanças mercadológicas. [...] Privamos pela excelência no atendimento aos clientes internos e externos. (GOA2)

A empresa teve um salto significativo em sua estrutura organizacional. (GOA3)

Buscou-se, também, detalhar o setor de RH das empresas abordadas em termos de sua atuação como “especialista administrativo”, tendo sido esse papel apresentado aos entrevistados como aquele “cuja principal característica é criar estruturas e processos de trabalho mais eficientes e menos custosos tanto para a sua área como

para toda a empresa, oferecendo conselhos e técnicas para os outros setores” (APÊNDICE B).

Observe-se que esse papel foi o que atingiu resultados mais positivos em ambos os grupos pesquisados quando da aplicação dos questionários. Na percepção de três dos entrevistados da área de RH (GRH1, GRH4, GRH5), eles estão melhorando nesse papel a cada dia e, para outros dois (GRH3, GRH4), o setor é visto como suporte que resolve problemas. Por outro lado, dois dos entrevistados se posicionaram de modo menos otimista, caracterizando o RH “como um bebê recém-nascido, que começa a dar os primeiros passos” (GRH1) ou como “não eficiente” (GRH2), fato contraditório diante das respostas a perguntas anteriores, cujas respostas apresentam o RH como alinhado estrategicamente, como um articulador da empresa.

Os gerentes de outras áreas, por sua vez, afirmaram que esse papel é necessário para o sucesso da organização (GOA1, GOA5). No entanto, nas demais empresas abordadas, os gestores indicaram que esse papel está sendo desempenhado de modo peculiar: em uma delas, a “empresa passa por um processo de reengenharia organizacional” (GOA3), no qual tal papel deveria estar sendo altamente demandado; em outra, foi apontada a carência de uma revisão mais ampla na empresa como um todo para torná-la mais competitiva (GOA2), sinalizando sua importância em face dos “ventos de mudanças” sinalizados; por fim, em uma delas tais atividades ainda não se fazem presentes (GOA4).

Esses relatos apontam dois descompassos, sendo o primeiro entre a percepção dos gestores do RH e o das outras áreas da empresas, e o segundo entre esses dados e os oriundos do questionário, no qual foi apurado que, na percepção de ambos os grupos, esse papel (“especialista administrativo”) é o mais desempenhado pelo RH. Esse resultado foi apresentado aos entrevistados e foram questionadas as razões para se apresentar como tal. Em suas respostas, foram realizadas considerações acerca da atuação do RH em termos de procedimentos para:

- a atuação direta para apoiar as áreas visando a melhorias nos processos (GOA1, GOA2, GOA3);
- o sucesso do negócio (GRH4, GRH5, GOA5));
- o foco nos resultados e não nas pessoas (GOA3, GOA4);
- o atingimento de metas individuais não tão explícitas (GRH1);
- a apuração (redução) de custos (GRH3).

Um dos entrevistados do setor de RH afirmou que, em sua empresa, ocorre o contrário e que esse papel – “especialista administrativo” – “ainda tem que ser muito melhorado” (GRH2).

Na pergunta seguinte, os entrevistados de ambos os grupos foram posicionados a respeito do que se tratava o papel de “defensor dos funcionários”, “cuja principal característica é atuar como representante dos funcionários, escutando-os ou defendendo-os, dando um tratamento justo e respeitoso e empenhando-se para criar condições para que todos os empregados contribuam, obtenham sucesso e fiquem satisfeitos” (APÊNDICE B) e foi perguntado como eles viam o RH da empresa quanto a esse papel.

Nesse sentido, as respostas foram mais positivas e homogêneas entre os grupos: para os profissionais do RH, tem-se avançado neste campo (GRH1, GRH4, GRH5), o RH tem cumprido esse papel (GRH2), dando conselhos e proporcionando “feedback sempre que necessário” (GRH3); para os gestores de outras áreas, o RH atua relativamente bem (GOA1, GOA4, GOA5), se faz presente (GOA2, GOA3) por meio de profissionais qualificados (GOA2) e acessíveis (GOA3).

Temos no RH profissionais qualificados para mediar a relação empregado x empresa, de forma simples, clara e direta. (GOA2)

Se faz presente e atuante uma vez que todos os colaboradores se reportam ao gestor de RH para solução dos mais diversos questionamentos. (GOA3)

Desse modo, o setor de RH, apesar das dificuldades já apontadas anteriormente, mostrou-se próximo dos empregados, indicando uma comunicação aberta que pode vir a contribuir para um incremento na sua legitimação junto à organização como um todo quanto aos demais papéis.

Curiosamente, o papel de “defensor dos funcionários” foi o que obteve a média mais baixa dentre os respondentes do questionário, tendo sido esse resultado questionado junto aos entrevistados. As justificativas apontadas pelos grupos diferem quanto à “origem” do problema: para o RH, os demais empregados não visualizam ou não permitem uma atuação mais próxima do RH, enquanto que, para as outras áreas, o RH se mostra inábil nesse processo. Observem-se as respostas dos entrevistados de ambos os grupos abordados:

- Dificuldades nas relações humanas, em geral, e de se colocar no lugar do outro, especificamente. (GOA1, GOA4, GOA5);
- Dificuldade em defendê-los e satisfazê-los (GRH2, GRH4);
- Divergências de interesses: “É praticamente impossível que os funcionários fiquem satisfeitos.” (GRH2); “A área de RH necessita de parceiros externos para conseguir satisfazer os empregados, muitas vezes o indivíduo confunde os papéis” (GOA2)
- Falta de proximidade dos funcionários (GRH3, GRH5);
- Questões institucionais no interior da empresa: “Muitas empresas ainda não admitem o RH como intermediador do processo.” (GRH1); “Faltam diretrizes para os funcionários quanto aos serviços prestados pelo RH da empresa” (GOA3).

O papel de “agente de mudança” também foi elucidado junto aos entrevistados como aquele “cuja principal característica é desenvolver e proporcionar um ambiente interno de mudanças compatível com as demandas do mercado, preparando os funcionários e capacitando-os a realizar os objetivos da empresa com vistas a aumentar e manter sua vantagem competitiva” (APÊNDICE B) e, em seguida, os entrevistados foram perguntados a respeito de sua opinião quanto ao posicionamento do RH da sua própria organização.

Em ambos os grupos, as respostas foram homogêneas, mas não tão positivas como no papel de “defensor dos funcionários”; no caso do papel de “agente de mudança”, dois gestores de RH responderam que estão muito atrás do necessário (GRH1, GRH2), outros dois explicitaram seus esforços junto à administração e ao corpo de

funcionários (GRH4, GRH5), e um tem consciência das consequências negativas para o setor caso não consigam melhorias (“Seremos penalizados se não melhorarmos” GRH1). Um deles indicou uma participação mais ativa do seu setor de RH na empresa:

Sempre envolvido com ideias, eventos e ações sociais (GRH3)

Quanto aos gestores de outras áreas, quatro dos cinco entrevistados apontaram que esse papel não está funcionando, ainda, (GOA1, GOA3, GOA4, GOA5) e que a empresa está tentando implantar “esse conceito” (GOA1, GOA3, GOA5). A única resposta positiva veio de GOA2, indicando um posicionamento efetivo do RH da sua empresa quanto a tal papel:

Nossa área de T&D está atenta às mudanças ocorridas no ambiente organizacional e externo, propondo melhor desenvolvimento do indivíduo para atingir os objetivos da empresa. (GOA2)

Assim, as percepções dos profissionais entrevistados quanto aos papéis do setor de RH nas empresas abordadas diferem entre os grupos e no próprio interior deles, nem sempre corroborando os dados oriundos da aplicação dos questionários. Tal constatação leva às considerações alinhadas no próximo capítulo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi verificar e analisar como a ARH (Área de Recursos Humanos) é percebida por gestores de organizações de médio e grande porte, situadas na região metropolitana de Belo Horizonte (MG). Para tanto, utilizou-se o modelo dos quatro papéis de RH, conforme delineados por Ulrich (1998). Esse modelo foi detalhado no referencial teórico após ter-se apresentado um histórico da área de Recursos Humanos, o perfil do profissional que nela atua, a gestão de pessoas no Brasil e os desafios da gestão dos Recursos Humanos.

Para atingir o objetivo da dissertação, foi realizada uma pesquisa de campo, descritiva, com abordagens quantitativa e qualitativa, denotando uma triangulação entre métodos. Na primeira fase da pesquisa, os dados foram coletados por meio de questionário, 60 no total (31 da área de RH e 29 de outras áreas funcionais de organizações em um banco de dados, selecionadas por acessibilidade) e tabulados estatisticamente de modo uni e bivariado. Na segunda fase, foram realizadas entrevistas com 10 gestores (cinco do setor de RH e cinco de outras áreas das empresas abordadas, também selecionados por acessibilidade), as quais foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo.

Convém destacar alguns detalhes dos resultados da pesquisa. Considerando-se a escala utilizada (do tipo *Likert.*, de 1 a 5), as médias dos papéis ficaram entre 3,2 e 4,2, consideradas de medianas a elevadas (em sua maioria) no que tange à percepção da atuação do RH nas empresas. A partir dos testes estatísticos aplicados, não foram observadas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos quanto aos papéis de RH de modo geral; numa análise mais detalhada dos indicadores, ocorreu apenas para sete afirmativas, sendo a maior parte delas voltadas para o papel de “parceiro estratégico”; já os testes de correlações entre os dados dos papéis e os demográficos apontaram apenas seis correlações significativas, sendo quatro delas relativas ao papel de “especialista administrativo”, o qual, ressalta-se, obteve as maiores médias em ambos os grupos abordados (4,1 dos profissionais de outras áreas e 4,1, também dos de RH). As menores médias

foram apuradas para o papel de “defensor dos funcionários” (3,4 dos profissionais de outras áreas e 3,2 dos de RH), fato melhor avaliado quando das entrevistas, denotando certo grau de abertura por parte do RH.

Merece aprofundamento a comparação entre os resultados da pesquisa provenientes do questionário e os das entrevistas. Para os entrevistados, o RH está evoluindo em termos de sua atuação nos quatro papéis e os números revelam que, para os profissionais de RH, não há um papel que predomina relevantemente, mas todos têm um alto grau de importância. No entanto, as entrevistas apontaram desníveis de percepções entre e no interior dos grupos quanto aos papéis, fato compreensível por tratar-se de empresas de segmentos diferenciados.

Assim, diante da pergunta norteadora desta dissertação (“como a área de Recursos Humanos é percebida por gestores de empresas de médio e grande porte situadas na região metropolitana de Belo Horizonte?”), os dados apontam para um setor de RH que apresenta tendências de evolução no desempenho do seu papel diante de um cenário dinâmico em que as organizações estão inseridas, porém ainda mais voltado para processos e procedimentos da organização (“especialista administrativo”), que para atuação estratégica (“parceiro estratégico”) voltado para mudança (“agente de mudança”) e alinhado com os interesses dos empregados (“defensor dos funcionários”). Este último, no modelo adotado, relacionam-se com nas questões de ordem pessoal dos funcionários, as quais, nos tempos atuais, vêm sendo continuamente colocados de lado pela ARH e pela gerência de modo mais amplo.

Essa conclusão é preocupante, dadas as características das organizações (a maioria empresa privada, nacional, de médio porte e no ramo industrial) e dos profissionais abordados (gestores com certo grau de experiência). É sabida a importância do setor de RH para as empresas, porém o “RH estratégico” parece ainda não se ter estabelecido, pelo menos na percepção dos profissionais das organizações abordadas.

Tendo em vista a opção de levantar dados junto a profissionais do setor de RH e de outras áreas de diversas organizações de médio e grande porte situadas na região metropolitana de Belo Horizonte (MG), ganhou-se em amplitude, porém o mesmo não ocorreu em termos de profundidade quanto às contingências de cada organização, fatos limitadores da pesquisa aqui apresentada e que podem ser trabalhados em pesquisas futuras. Nesse sentido, a triangulação entre os métodos quantitativos e qualitativos trouxe ganhos, porém, acredita-se que estudos longitudinais abordando as mesmas organizações possam vir a contribuir para o alinhamento do RH às demandas externas, no que tange a resultados e competitividade, e também às internas, promovendo continuamente a integração de interesses entre organização, gerência e trabalhadores.

Por ampliar a discussão em torno da atuação efetiva do RH em organizações, este estudo pode contribuir para o desenvolvimento de conteúdos de disciplinas relativas à Gestão de RH no interior das instituições de ensino, já que apresenta defasagem entre o que é percebido pelas demais áreas funcionais e o que é notado pelo próprio RH.

Para as empresas e profissionais que participaram da pesquisa, recomenda-se analisar o conteúdo desta dissertação diante dos objetivos organizacionais e dos do próprio setor, de modo a planejar e implementar cursos de ações que permitam e promovam avanços positivos nos padrões não apenas de percepção, mas também de sua atuação em termos de eficiência e de eficácia, o que, certamente, não ocorrerá instantaneamente, mas implicará numa efetiva gestão de pessoas que envolva processos motivacionais, de liderança e de cultura; afinal, quem gerencia pessoas são as próprias pessoas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G. **O papel estratégico de Recursos Humanos**. (Tese livre docência) – Departamento de administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade . São Paulo: Universidade de São Paulo, 1977.

ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de RH**. II SEMEAD – Seminários em Administração da FEA-USP. São Paulo, 1998.

ALBUQUERQUE, L.G. **Estratégias de Recursos Humanos e competitividade**. In: Vieira, M.M., Oliveira, L.M. Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ALBUQUERQUE, L. G.. **A gestão estratégica de pessoas**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

ANTHONY, W.P.; PERREWÉ, P.L.; KACMAR, M.K. **Strategic Human Resource Managemant**. Florida: Harcourt BracePublisher & CO., 1996.

AMIT, R & SCHOEMAKER, P.J.H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Managemant Journal**, v. 14, p. 33-46, January,1993.

ARAÚJO, Luiz César G. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. Atlas. 2006.

BARDIN, Laurence. **L'analyse de contenu**. Paris: PUF, 1995.

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

BOSQUETTI, M.A.; ALBUQUERQUE, L.G. **Gestão Estratégica de Pessoas: Visão do RH x Visão dos Clientes**. ENANPAD, 2005.

CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L.P.. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Pioneira, 1993. v. I.

COLLIS, J.; HUSSEY, R.. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Ed Bookman, 2005.

COUTINHO, P.T. **Avaliação da área de recursos humanos segundo o modelo dos múltiplos papéis de Ulrich**. 2004. 123f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Cultural Dr Pedro Leopoldo – UNIPEL. Pedro Leopoldo, 2004.

DEMO, G.. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo. Atlas, 2005.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. Gary Dessler. Tradução Cecília Leão Oderich; revisão técnica Irene Kazumi Miura- São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FISCHER, R. **A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. (Tese Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: FEA-USP, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GUNS, Bob. **A organização que aprende rápido**. São Paulo, Futura, 1998.

HAMMONDS, Keith. Por que odiamos RH. **HSM-Management 55, março – abril de 2006**. Disponível em: <<http://www.hsmmanagement.com.br>> Acesso em 23 de agosto de 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**/Jean Pierre Marras. – 3º edição. - São Paulo: Futura, 2000.

MELO, M. C. O. L. *et al.* Em Busca de Técnicas Complementares em Pesquisa Qualitativa no Campo da Administração. In: EnEPQ, 1, 2007, Recife, PE. **Anais...** Recife, PE: ANPAD, 2007.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos** / George T. Milkovich, John W. Boudreau; tradução Reynaldo C. Marondes. – São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M.C.S. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 2ºed. Petrópolis: Vozes, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PIMENTA, S.M. **Recursos Humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte. UFMG, 1999.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. Tradução de Marques, J.M.; Mendes, M.M. Lisboa: Gradiva – Publicação LTD, 1992.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **A evolução da gestão de recursos Humanos no Brasil**. Dissertação de mestrado, FEA-PUC-SP, 1997.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**/David Ulrich;tradução Cid Knipel. – São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, David. **Recursos humanos estratégicos** – novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Editora Futura, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia C.. **Gestão de pessoas. São Paulo**: Editora Atlas, 2006.

VROOM, V. H.. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro. Elsevier, 1997.

WOOD JR, T.. **Mudança organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário sobre o a visão dos gestores de empresas de médio e grande porte sobre a área de Recursos Humanos

Prezado (a) Profissional,

Este questionário explora diferentes papéis que a função de RH pode desempenhar dentro de sua empresa. Por gentileza, preencha os dados a seguir:

Cordialmente, Daniela Montandon

<p>1 – Nome do funcionário: _____</p> <p>2 – Sexo:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> Masculino</p> <p>b. <input type="checkbox"/> Feminino</p> <p>3– Faixa Etária</p> <p>a. <input type="checkbox"/> até 25 anos</p> <p>b. <input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos</p> <p>c. <input type="checkbox"/> de 31 a 35 anos</p> <p>d. <input type="checkbox"/> de 36 a 40 anos</p> <p>e. <input type="checkbox"/> de 41 a 45 anos</p> <p>f. <input type="checkbox"/> de 45 a 50 anos</p> <p>g. <input type="checkbox"/> mais de 50 anos</p> <p>4– Estado Civil:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> solteiro</p> <p>b. <input type="checkbox"/> casado</p> <p>c. <input type="checkbox"/> desquitado / divorciado / separado</p> <p>d. <input type="checkbox"/> viúvo</p> <p>e. <input type="checkbox"/> união estável</p> <p>f. <input type="checkbox"/> outro: _____</p> <p>5 – Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?</p> <p>a. <input type="checkbox"/> menos de 1 ano</p> <p>b. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos</p> <p>c. <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos</p> <p>d. <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos</p> <p>e. <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos</p> <p>f. <input type="checkbox"/> mais de 20 anos</p> <p>6– Escolaridade:</p> <p>a <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo</p> <p>b <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto</p> <p>c <input type="checkbox"/> Ensino médio completo</p> <p>d <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto</p> <p>e <input type="checkbox"/> Ensino superior completo</p> <p>f <input type="checkbox"/> Especialização</p> <p>g <input type="checkbox"/> Mestrado</p> <p>h <input type="checkbox"/> Doutorado</p> <p>7– Cargo atual: _____</p>	<p>8– Há quanto tempo você atua neste cargo?</p> <p>a <input type="checkbox"/> menos de 1 ano</p> <p>b <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos</p> <p>c <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos</p> <p>d <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos</p> <p>e <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos</p> <p>f <input type="checkbox"/> mais de 20 anos</p> <p>9- Área de atuação:</p> <p><input type="checkbox"/> Produção</p> <p><input type="checkbox"/> Marketing</p> <p><input type="checkbox"/> Adm. Financeiro</p> <p><input type="checkbox"/> RH</p> <p><input type="checkbox"/> Comercial</p> <p><input type="checkbox"/> Outro: _____</p> <p>10-Nível hierárquico do Cargo:</p> <p>a <input type="checkbox"/> Coordenação</p> <p>b <input type="checkbox"/> Gerência</p> <p>c <input type="checkbox"/> Superintendência</p> <p>d <input type="checkbox"/> Diretoria</p> <p>11- O porte da empresa que você trabalha:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> médio porte</p> <p>b. <input type="checkbox"/> grande porte</p> <p>12-Ramo:</p> <p><input type="checkbox"/> Indústria</p> <p><input type="checkbox"/> Serviço</p> <p>Segmento: _____</p> <p>13- A empresa é:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> Nacional</p> <p>b. <input type="checkbox"/> Multinacional</p> <p>14 – Empresa:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> pública</p> <p>b. <input type="checkbox"/> privada</p> <p>15- Qual a posição do setor de RH no organograma da empresa em que você trabalha:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> Gerência</p> <p>b <input type="checkbox"/> Diretoria</p> <p>c <input type="checkbox"/> Assessoria (staff)</p>
--	--

Questionário sobre os múltiplos papéis de RH

A seguinte pesquisa explora diferentes papéis que a função de RH pode desempenhar dentro de sua empresa. Pontue, por favor, a qualidade corrente de cada uma das seguintes atividades de RH de acordo com sua percepção, utilizando uma escala de cinco pontos (1 para baixa; 5 para alta).

O RH ajuda a organização a ...	Qualidade Corrente (1 – 5)
1. alcançar metas empresariais	
2. melhorar eficiências operacionais	
3. cuidar das necessidades pessoais dos funcionários	
4. adaptar-se à mudança	
O RH participa no(a) ...	-
5. processo de definição das estratégias empresariais	
6. no desenvolvimento dos processos de RH	
7. aumento da dedicação dos funcionários	
8. modelagem de mudança de cultura para renovação e transformação	
O RH garante que ...	-
9. as estratégias de RH estejam ajustadas à estratégia empresarial	
10. os processos de RH sejam administrados com eficiência	
11. as políticas e programas de RH respondam às necessidades pessoais dos funcionários	
12. os processos e programas de RH aumentem a capacidade de mudança da organização	
A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de ...	-
13. ajudar a fazer com que a estratégia aconteça	
14. liberar com eficiência os processos de RH	
15. ajudar os funcionários a satisfazer necessidades pessoais	
16. ajudar uma organização a antecipar-se e adaptar-se a questões futuras	
O RH é visto como ...	
17. parceiro estratégico	
18. especialista administrativo	
19. defensor dos funcionários	
20. agente da mudança	
O RH dedica tempo a ...	
21. questões estratégicas	
22. questões operacionais	
23. ouvir e responder aos funcionários	
24. apoiar novos comportamentos para manter a empresa competitiva	
O RH participa ativamente em ...	-
25. planejamento empresarial	
26. conceber e facilitar a execução dos processos do setor de RH	
27. ouvir e responder aos funcionários	
28. renovação, mudança ou transformação da organização	
O RH trabalha para ...	-
29. ajustar as estratégias de RH à estratégia empresarial	
30. monitorar processos administrativos	
31. oferecer assistência para ajudar os funcionários a satisfazer necessidades familiares e pessoais	
32. remodelar comportamento para a mudança organizacional	
O RH desenvolve processos e programas para ...	-
33. encadear estratégias de RH para realizar a estratégia empresarial	
34. processar eficientemente documentos e transações	
35. cuidar das necessidades pessoais dos funcionários	
36. ajudar a organização a se transformar	
A credibilidade da área de RH provém de ...	-
37. ajudar a cumprir metas estratégicas	
38. aumentar a produtividade	
39. ajudar os funcionários a atender suas necessidades pessoais	
40. fazer com que a mudança aconteça	

Apêndice B – Entrevista/Formulário de Identificação

Prezado (a) Profissional,

Esta entrevista explora diferentes papéis que a função de RH pode desempenhar dentro de sua empresa. Por gentileza, preencha os dados a seguir:
Cordialmente, Daniela Montandon

<p>1 – Nome do funcionário: _____</p> <p>2 – Sexo: a. <input type="checkbox"/> Masculino b. <input type="checkbox"/> Feminino</p> <p>3– Faixa Etária h. <input type="checkbox"/> até 25 anos i. <input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos j. <input type="checkbox"/> de 31 a 35 anos k. <input type="checkbox"/> de 36 a 40 anos l. <input type="checkbox"/> de 41 a 45 anos m. <input type="checkbox"/> de 45 a 50 anos n. <input type="checkbox"/> mais de 50 anos</p> <p>4– Estado Civil: g. <input type="checkbox"/> solteiro h. <input type="checkbox"/> casado i. <input type="checkbox"/> desquitado / divorciado / separado j. <input type="checkbox"/> viúvo k. <input type="checkbox"/> união estável l. <input type="checkbox"/> outro: _____</p> <p>5 – Há quanto tempo você trabalha nesta empresa? g. <input type="checkbox"/> menos de 1 ano h. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos i. <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos j. <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos k. <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos l. <input type="checkbox"/> mais de 20 anos</p> <p>6– Escolaridade: a <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo b <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto c <input type="checkbox"/> Ensino médio completo d <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto e <input type="checkbox"/> Ensino superior completo f <input type="checkbox"/> Especialização g <input type="checkbox"/> Mestrado h <input type="checkbox"/> Doutorado</p> <p>7– Cargo atual: _____</p>	<p>8– Há quanto tempo você atua neste cargo? a <input type="checkbox"/> menos de 1 ano b <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos c <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos d <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos e <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos f <input type="checkbox"/> mais de 20 anos</p> <p>9- Área de atuação: <input type="checkbox"/> Produção <input type="checkbox"/> Marketing <input type="checkbox"/> Adm. Financeiro <input type="checkbox"/> RH <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Outro: _____</p> <p>10-Nível hierárquico do Cargo: a <input type="checkbox"/> Coordenação b <input type="checkbox"/> Gerência c <input type="checkbox"/> Superintendência d <input type="checkbox"/> Diretoria</p> <p>11- O porte da empresa que você trabalha: a. <input type="checkbox"/> médio porte b. <input type="checkbox"/> grande porte</p> <p>12-Ramo: <input type="checkbox"/> Indústria <input type="checkbox"/> Serviço Segmento: _____</p> <p>13- A empresa é: a. <input type="checkbox"/> Nacional b. <input type="checkbox"/> Multinacional</p> <p>14 – Empresa: a. <input type="checkbox"/> pública b. <input type="checkbox"/> privada</p> <p>15- Qual a posição do setor de RH no organograma da empresa que você trabalha: a. <input type="checkbox"/> Gerência b <input type="checkbox"/> Diretoria c <input type="checkbox"/> Assessoria (staff)</p>
---	---

Roteiro de Entrevista

1 – Na sua opinião, qual o papel da área de RH em qualquer empresa?

2 – Como este papel vem sendo desempenhado na sua organização?

3 – Na minha pesquisa de Mestrado, considero quatro papéis clássicos da área de RH. O primeiro é o de “parceiro estratégico”, cuja principal característica é atuar como articulador da organização com direcionamento para o futuro, promovendo aprendizagem, capacitando os gestores de linha para que atuem como verdadeiros gestores de pessoas, envolvendo toda a organização rumo ao crescimento, gerando assim, resultados. Como você vê o RH da sua empresa nesse sentido?

4 – O segundo papel é o de “especialista administrativo”, cuja principal característica é criar estruturas e processos de trabalho mais eficientes e menos custosos tanto para a sua área como para toda a empresa, oferecendo conselhos e técnicas para os outros setores. Como você vê o RH da sua empresa nesse sentido?

5 – O terceiro é o de “intérprete dos funcionários”, cuja principal característica é atuar como representante dos funcionários, escutando-os ou defendendo-os, dando um tratamento justo e respeitoso e empenhando-se para criar condições para que todos os empregados contribuam, obtenham sucesso e fiquem satisfeitos. Como você vê o RH da sua empresa nesse sentido?

6 – O quarto é o de “agente de mudança”, cuja principal característica é desenvolver e proporcionar um ambiente interno de mudanças compatível com as demandas do mercado, preparando os funcionários e capacitando-os a realizar objetivos da empresa com vistas a aumentar e manter sua vantagem competitiva. Como você vê o RH da sua empresa nesse sentido?

7 – Na minha pesquisa com diversas organizações, inclusive a sua, o papel de “intérprete dos funcionários” foi o que obteve a média mais baixa dentre os respondentes. Como você explica esse resultado?

8 – Já o papel de “especialista administrativo” foi o que obteve a média mais elevada dentre os respondentes. Como você explica esse resultado?

9 – Diante do que foi perguntado, deseja acrescentar algo?
Obrigada!

Apêndice C – Resultados dos testes de comparação de médias, por frase do questionário

Tabela 4 – Resultados dos testes de comparação de médias, por frase do questionário

Frases do questionário	Resultados do teste – p-valor	continua
		Direcionamento da Diferença
O RH ajuda a organização a ...		
41. alcançar metas empresariais	0,015	GOA < GRH
42. melhorar a eficiência operacional	0,697	-
43. cuidar das necessidades pessoais dos funcionários	0,258	-
44. adaptar-se à mudança	0,237	-
O RH participa no(a) ...		
45. processo de definição das estratégias empresariais	0,523	-
46. desenvolvimento dos processos de RH	0,016	GOA < GRH
47. aumento da dedicação dos funcionários	0,330	-
48. modelagem de mudança de cultura para renovação e transformação	0,073	-
O RH garante que ...		
49. as estratégias de RH estejam ajustadas à estratégia empresarial	0,392	-
50. os processos de RH sejam administrados com eficiência	0,761	-
51. as políticas e programas de RH respondam às necessidades pessoais dos funcionários	0,365	-
52. os processos e programas de RH aumentem a capacidade de mudança da organização	0,077	-
A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de ...		
53. ajudar a fazer com que a estratégia aconteça	0,026	GOA < GRH
54. liberar com eficiência os processos de RH	0,139	-
55. ajudar os funcionários a satisfazer necessidades pessoais	0,692	-
56. ajudar uma organização a antecipar-se e adaptar-se a questões futuras	0,874	-
O RH é visto como ...		
57. parceiro estratégico	0,199	-
58. especialista administrativo	0,354	-
59. defensor dos funcionários	0,021	GOA > GRH
60. agente da mudança	0,159	*
O RH dedica tempo a ...		
61. questões estratégicas	0,513	*
62. questões operacionais	0,720	*
63. ouvir e responder aos funcionários	0,266	*
64. apoiar novos comportamentos para manter a empresa competitiva	0,766	*
O RH participa ativamente em ...		
65. planejamento empresarial	0,264	*
66. conceber e facilitar a execução dos processos do setor de RH	0,432	*
67. ouvir e responder aos funcionários	0,118	*
68. renovação, mudança ou transformação da organização	0,154	*

Frases do questionário	Resultados do teste – p-valor	conclusão
		Direcionamento da Diferença
O RH trabalha para .		
69. ajustar as estratégias de RH à estratégia empresarial	0,027	GOA > GRH
70. monitorar processos administrativos	0,150	*
71. oferecer assistência para ajudar os funcionários a satisfazer necessidades familiares e pessoais	0,327	*
72. remodelar comportamento para a mudança organizacional	0,118	*
O RH desenvolve processos e programas para ...		
73. encadear estratégias de RH para realizar a estratégia empresarial	0,111	*
74. processar eficientemente documentos e transações	0,570	*
75. cuidar das necessidades pessoais dos funcionários	0,176	*
76. ajudar a organização a se transformar	0,009	GOA < GRH
A credibilidade da área de RH provém de ...		
77. ajudar a cumprir metas estratégicas	0,232	*
78. aumentar a produtividade	0,913	*
79. ajudar os funcionários a atender suas necessidades pessoais	0,211	*
80. fazer com que a mudança aconteça	0,002	GOA < GRH

Fonte: Dados coletados da pesquisa.