UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

MARCELA SOARES PACHECO

Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki

Ribeirão Preto
2009

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Rudinei Toneto Júnior
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Marcio Mattos Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

MARCELA SOARES PACHECO

Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki.

Ribeirão Preto
2009

**AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTES
TRABALHOS, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO,
PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE**

FICHA CATALOGRÁFICA

Pacheco, Marcela Soares

Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21
empresas. Ribeirão Preto, 2009.
90 p.

Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em
Administração de Organizações) – Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade
de São Paulo.

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki.

1. Gestão de RH 2. Evolução da gestão de RH 3.
Modelos de gestão de RH I.

PACHECO, M.S. **Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas.** 2009. 90 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto.

ERRATA

Página	Linha	Onde se lê	Leia-se
iii	3	empresas classificadas	empresas
1	3	Ribeirão Preto. Ribeirão Preto.	Ribeirão Preto.
2	3	Ribeirão Preto. Ribeirão Preto.	Ribeirão Preto.
4	11	Quadro 10	Quadro 9
4	12	Quadro 11	Quadro 10
8	12	pode ser dividido em duas fases	é conhecido por duas formas
8	13	modelo de recursos humanos	modelo de comportamento humano
10	12	de seus	dos
14	5	maquinaria	maquinária
14	20	um constante crescimento	para um constante crescimento
17	3	mais a função	mais na função
17	25	tem como objetivo também,	tem como objetivo
18	12	uma da outra	umas das outras
24	1	no comportamento e nas	o comportamento e as
24	2	contatos	contato
28	1	(2002)	(2000)
29	6	o estratégico da empresa	ao nível estratégico da empresa
30	4	delas	dessas fases
33	1	relações nítidas com	relações com
34	3	tem	ter
35	2	estratégicos	estratégico
36	4	estratégico,	estratégico
36	5	dinâmico,	dinâmico
38	1	METODOLOGIA	MÉTODO
38	3	Califórnia e foi realizado	Califórnia que foram realizadas
39	2	(Portal Exame 2008).	(Portal Exame, 2008a).
40	4	tiveram retorno	retornaram
40	11	da função	a função
41	3	Eficácia	Efetividade
41	13	(PORTAL EXAME, 2008).	(PORTAL EXAME, 2008a).
42	12	(PORTAL EXAME, 2008).	(PORTAL EXAME, 2008b).
42	13	números	número
42	14	quadro 5	quadro 9
43	1	Quadro 10	Quadro 9
45	9	porte;	porte.
45	23	abaixo	a seguir
48	4	esclarecer foi	esclarecer que foi
48	11	ao	a
48	11	dificultam	dificulta
50	7	estratégias	estratégicas
51	16	serviços; entretanto, eles podem	serviços, entretanto, ela pode
52	19	numero	número
53	Tabela 4	PRÁTICAS	PAPÉIS
53	9	(-0,40)	(-0,40*)
53	10	nenhuma essa iniciativa	nenhuma iniciativa
56	6	funcionário	funcionário.
56	9	de pequeno	pequena
57	10	empresa que	empresa (4,1) que
59	13	perguntado	perguntado aos
60	1	e nas	nas
61	1	apesar de ser	e é
61	5	a tema	o tema
62	3	tabela 8	tabela 11
62	20	dois os	os dois
64	4	No	Nos

65	6	negocio	negócio
65	8	RHS	RH
65	9	representa uma efetividade	representa efetividade
65	10	(3,9)	(3,4)
65	17	ele	eles
65	19	tabela 10	tabela 15
67	8	(0,42)	(0,42*)
67	11	(0,43)	(0,43*)
67	12	iniciativa	iniciativa de
68	3	tabela 14	tabela 17
68	9	tabela 14	tabela 17
68	Tabela 17	0,0	0
69	2	tabela 18	tabela 17
74	3	no de um	de um
74	7	nas	das
75	Quadro 11	Quadro 11	Quadro 10
77	2	Spring	Hoboken
77	30	In: As pessoas na organização.	In: FLEURY, Maria Tereza L (Coord.). As pessoas na organização.
77	30	2002.	2002. p. 11-34.
78	1	el al.	& Associados.
78	5	C.K.	Coimbatore K.
78	30	WATROUS.	WATROUS, Kristen M.
79	1	PORTAL EXAME.	PORTAL EXAME 2008a.
79	3	PORTAL EXAME.	PORTAL EXAME 2008b.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Marcela Soares Pacheco

Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas classificadas

Dissertação a ser apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Organizações.
Área de Concentração: Recursos Humanos.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Dedico este trabalho ao meu pai Paulo (em memória), que me ensinou a ter força e fé nos momentos difíceis e à minha mãe Evanice que me apoiou e me incentivou a realizar meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki, pela confiança que teve por mim, por me proporcionar oportunidades de aprendizagem prática, postura, seriedade e crescimento profissional, além de me ajudar a perceber a importância da busca contínua pelos conhecimentos científico e intelectual.

Aos professores do programa de pós-graduação em Administração de Organizações da FEA-RP/USP, que me auxiliaram na construção dessa dissertação acrescentando idéias pertinentes. Em especial a Profa. Dra. Sônia Walter, ao Prof. Dr. João Luiz Passador e a Profa. Dra. Adriana Backx Noronha que me apoiaram no cumprimento das matérias e me incentivaram em um momento difícil da minha vida.

Meus profundos agradecimentos a todos os meus formadores de graduação e em especial aos que me incentivaram nesta pós-graduação, ao Prof. Jair Manoel Casquel Júnior, ao Prof. Antonio Nardi, ao Prof. Flávio Vicari, à Profa. Dra. Adriana Cristina Ferreira Caldana, ao Prof. Paulo Roberto de Paiva e ao Prof. Matheus Silveira Franco, mais uma vez, obrigada pela confiança, dedicação e pelo apoio.

Aos funcionários do programa de pós-graduação em Administração de Organizações da FEA-RP/USP, Eduardo Castaldelli, Érika de Lima Veronezi Costa, Larissa Adriano Sangali Dias de Carvalho, que me instruíram sempre com muita atenção e paciência para que eu me mantivesse no programa sem perder prazos de inscrições entre outros.

Ao funcionário, Kleber Alexandre Benatti, técnico de informática da FEA-RP/USP, pelo desenvolvimento do questionário enviado para as empresas via internet e pela paciência que teve comigo para esclarecer dúvidas relativas ao sistema do questionário.

Aos meus colegas do mestrado, que me auxiliaram nos créditos cumpridos, especialmente à Samantha e à Camila pela amizade cultivada, e aos colegas Denis e Janaína

por serem parceiros de publicação, por contribuírem com a minha linha de pesquisa e por também terem se tornado amigos. Muito obrigada, pela dedicação e pela interação promovida, aprendi muito com todos vocês!

À minha tia Sirlene Soares, que carinhosamente atende por tia Pyko, pela revisão ortográfica e por fazer parte da minha educação.

Aos meus amigos pessoais, por entenderem a importância do mestrado em minha vida, por estarem do meu lado me apoiando nos momentos difíceis e por me proporcionarem momentos de descontração.

Ao meu amigo de infância, Vinicius Martins Castilho, pela preocupação na revisão técnica do trabalho e pelas observações que julgo terem sido importantes para a melhor compreensão do texto.

Finalmente aos meus familiares pela confiança depositada em mim e, em especial, aos meus pais pela formação, pela paciência e pelo amor incondicional.

"Nossas dúvidas são traidoras e nos fazem perder o
bem que poderíamos conquistar se não fosse o
medo de tentar"

William Shakespeare

RESUMO

PACHECO, M.S. **Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas.** 2009. 90 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Ribeirão Preto.

As empresas têm observado as mudanças no ambiente externo e têm notado a necessidade de se adaptarem a essas mudanças para se manterem no mercado, criarem vantagem competitiva e buscarem a excelência dos seus serviços. Para a área de recursos humanos as mudanças também são necessárias, pois ela congrega as pessoas na organização e determina as políticas e práticas condizentes ao negócio da empresa. Assim, as empresas se reestruturam frente às alterações vindas do seu ambiente de atuação e para isso, elas contam com a área de RH para que os funcionários desempenhem suas funções adequando-as aos objetivos estratégicos propostos por elas. Este trabalho buscou pesquisar empresas brasileiras classificadas entre as 150 melhores para se trabalhar segundo a revista VOCÊ S/A EXAME (2007) com a finalidade de identificar e descrever o papel que a área de RH das empresas brasileiras tem adotado diante dos desafios organizacionais e da evolução da função de RH e de suas políticas e práticas. Por meio de um questionário baseado no estudo americano de Lawler et al. (2006), aplicou-se a pesquisa e com a contribuição de 21 responsáveis da área de RH, pode-se concluir que as mudanças estão sendo trabalhadas na busca de atribuir ao RH o papel de parceiro estratégico, porém o papel identificado nos resultados da pesquisa como o mais forte, das áreas de RH das empresas, foi o papel de parceiro de negócios.

Palavras chaves: Evolução da Gestão de RH; função de RH; políticas e práticas de RH; papel estratégico da Gestão de RH.

ABSTRACT

PACHECO, M.S. **Evolution of Human Resource Management: a study of 21 firms.** 2009. 90 p. Dissertation (Master's degree) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Ribeirão Preto.

Companies have seen the changes in the external environment and have noted the need to adapt to these changes to stay in the market, creating competitive advantage and to pursue excellence of its services. In the area of human resources changes are also necessary because it brings people together in the organization and determines the policies and practices consistent to the business of the company. Thus, companies restructure its ahead of the coming changes to their environment of work and for this, they hope that HR area contribute with employees perform their duties adapting them to the strategic objectives proposed by them. This study aimed searching Brazilian companies classified among the 150 best to work according to the magazine VOCÊ S/A EXAME (2007) in order to identify and describe the role that the area of HR of Brazilian companies have adopted before the organizational challenges and the evolution of the function of HR and their policies and practices. By means of a questionnaire based on the american study of Lawler et al. (2006), applied to research and with the contribution of 21 responsible people of HR area, we can conclude that the changes are being worked in seeking to give the role of the HR strategic partner, but the paper identified in the results of search as the strongest, that human resources areas of enterprises have the role of business partner.

Key words: Evolution of HR Management; function of HR, HR policies and practices; strategic role of HR Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Políticas e práticas na área de Recursos Humanos.	18
Ilustração 2 – A empresa: um sistema sócio-técnico.	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – A evolução do trabalho paralelo à evolução de recursos humanos.	15
Quadro 2 – Políticas e práticas de Recursos Humanos na administração científica.	21
Quadro 3 – Políticas e práticas de Recursos Humanos na fase das relações humanas.	25
Quadro 4 – Políticas e práticas de Recursos Humanos na fase da Administração Sistêmica e Administração Estratégica.	28
Quadro 5 – Papel de Gestão Tradicional de Recursos Humanos.	32
Quadro 6 – Papel de Gestão de Recursos Humanos como parceiro de negócios.	34
Quadro 7 - Papel de Gestão de Recursos Humanos como parceiro estratégico.	35
Quadro 8 – Áreas selecionadas para análise do questionário do estudo no Brasil.	41
Quadro 9 – Melhores empresas para se trabalhar: Guia Você S/A Exame 2007 (Continua). .	42
Quadro 10 – Melhores empresas para se trabalhar: Guia Você S/A Exame 2007.	43
Quadro 11 – Papéis de Gestão de Recursos Humanos.	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação entre porte das empresas e origem dos responsáveis de RH (N=21).	48
Tabela 2 – Médias das iniciativas estratégicas adotadas pelas empresas.....	49
Tabela 3 – Percentagem do tempo gasto das funções de RH (N=21).....	51
Tabela 4 – Correlação entre práticas de RH e as iniciativas estratégicas (N=21).....	53
Tabela 5 – Percentagem do papel de RH na estratégia da empresa (N=21).	55
Tabela 6 – Relação entre papel de RH/estratégia da empresa e porte da empresa (N=21).....	56
Tabela 7 – Média da notas de contribuição de RH para a estratégia das empresas (N=21). ...	57
Tabela 8 – Correlação entre as atividades de RH que contribuem com a estratégia do negócio e as iniciativas estratégicas (N=21).	58
Tabela 9 – O quanto a diretoria conta com a ajuda da área de RH das empresas (N=21).....	59
Tabela 10 – Mudança de foco dada às práticas de RH nos últimos 5 anos das empresas (N=21).	60
Tabela 11 – Mudança de foco de algumas práticas de RH nos últimos 5 anos das empresas (N=21).	61
Tabela 12 – Uso de análises e métricas em RH (N=21).	63
Tabela 13 – Correlação entre iniciativas estratégicas e práticas de análises e métricas em RH (N=21).	64
Tabela 14 – A efetividade das informações na área de RH das empresas (N=21).....	65
Tabela 15 – Satisfação dos responsáveis de RH com as habilidades dos funcionários da área de RH (N=21).	66
Tabela 16 – Correlação entre habilidade dos profissionais de RH e as iniciativas estratégicas (N=21).....	67
Tabela 17 – Avaliação do quanto que a área de RH está efetiva em suas atividades (N=21).	68
Tabela 18 – Avaliação do quanto é importante que a área de RH exerça bem suas atividades.	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BR – Brasil

EUA – Estados Unidos da América

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HRM – Human Resource Management

NDA – Nenhuma das alternativas

RH – Recursos Humanos

CEO – Chief Executive Officer

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 PROBLEMA DE PESQUISA	11
3.1 Objetivo Geral.....	12
3.2 Objetivos Específicos	12
4.1 Um breve histórico do trabalho manual à fábrica	13
4.2 Evolução de Recursos Humanos: função, políticas e práticas	16
4.2.1 A importância da função de Recursos Humanos	16
4.2.2 A importância das práticas e políticas de Recursos Humanos.....	18
4.2.3 Evolução de Recursos Humanos	20
4.3 A Gestão de Recursos Humanos e suas tendências	30
4.3.1 Papel de Gestão de Recursos Humanos Tradicional	32
4.3.2 Papel de Gestão de Recursos Humanos como parceiro de negócios	33
4.3.3 Gestão de Recursos Humanos e seu papel na parceria estratégica	35
5.1 Tipo de pesquisa.....	38
5.2 Instrumento de coleta de dados	39
5.3 Amostra	41
5.4 Etapas da pesquisa.....	43
6.1 Dados sobre as empresas	45
6.1.1 Responsável pela área de RH.....	45
6.1.2 Descrição do porte das empresas	46
6.1.3 Mudanças na estrutura	48
6.1.4 Iniciativas estratégicas	49
6.2 Papel de recursos humanos	51
6.2.1 Evolução da utilização do tempo do papel RH.....	51
6.3 Estratégia de negócio.....	54
6.3.1 Papel estratégico da função de RH	54
6.3.2 Contribuição da função RH	57
6.4 Contribuição da área de RH com a diretoria da empresa	59
6.5 Atividades de RH.....	59
6.6 Análises e Métricas	62
6.6.1 Uso das análises e métricas em RH	62
6.6.2 Efetividade das análises e métricas de RH	64
6.7 Habilidades de Recursos Humanos	65
6.8 Efetividade da área de RH na empresa.....	68
REFERÊNCIAS	77
ANEXO A – Questionário sobre mudança da área de Recursos Humanos	Erro! Indicador não definido.

1 INTRODUÇÃO

Os modelos de gestão de pessoas vêm sendo delineados ao longo do tempo pelas políticas e práticas inerentes a eles.

Fazendo um breve resgate histórico, a gestão de Recursos Humanos (GRH) tem sua origem no modelo de departamento pessoal, quando “os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção” (FISCHER, p. 19, 2002). As práticas desse modelo estavam voltadas para as transações, os procedimentos e processos de maneira mais eficiente possível, fica evidente a sujeição do modelo departamento pessoal, a teoria de administração científica.

Com contato mais intenso entre a administração e a psicologia, propiciada pelas teorias humanistas, a GRH deixa de se concentrar exclusivamente na tarefa, para atuar no comportamento das pessoas. Segundo Fischer, o modelo de GRH tem a ênfase na gestão do comportamento humano, sendo que esse modelo pode ser dividido em duas fases, o modelo de relações humanas e o modelo de recursos humanos.

Nas décadas de 70 e 80, surge o modelo de gestão estratégica de recursos humanos, onde a finalidade da GRH é buscar a maior coerência possível entre as políticas organizacionais e os fatores ambientais. Para tanto, as políticas e os processos de GRH seriam derivados e coerentes com as estratégias organizacionais.

Nos anos 80 e 90, várias teorias organizacionais começam a modelar o papel da área de GRH, destacam-se Porter, Prahalad e Hamel. A ênfase na competitividade exige novo papel da área de RH (FISCHER, 2002).

Os conceitos de vantagem competitiva e de valor agregado levam a repensar como a gestão de RH contribui para a criação e manutenção de vantagem competitiva da organização. Prahalad e Hamel defendem a perspectiva de que a competitividade está relacionada com a capacidade de reinventar o setor, os conceitos de competência essencial da organização e de

arena de oportunidades levam a GRH ter o papel de desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para a que as competências organizacionais se viabilizem. Temos, então, um modelo gestão de RH articulado por competências (FISCHER, 2002).

Richard e Johnson (2004) comentam que ao enfrentar ambientes complexos as empresas buscam se adaptar ao ambiente de negócio o que as faz seguir seus planos futuros. Esse fato exige dos administradores, sejam eles de GRH ou não, decisões cada vez mais adequadas, com rapidez e responsabilidade em meio a cenários cada vez mais imprevisíveis.

Para confirmar a importância dos Recursos Humanos e sua modelagem nas organizações voltando-se especificamente para o desenvolvimento do fator humano, Fischer (2002, p. 11) comenta que “toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas”.

O interessante do presente estudo é identificar a evolução da Gestão de Recursos Humanos, bem como a sua adaptação às mudanças, pois existem empresas que se adaptaram bem à fase industrial, que se baseia na supervisão, admissão e demissão de funcionários e tem empresas que acompanham a evolução e se adaptam bem à fase de alta flexibilidade, que trabalham com equipes flexíveis, incentivos por recompensas e benefícios, treinamento e desenvolvimento entre outras práticas. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

A história indica que as empresas têm se preocupado não somente com as mudanças no mundo, mas principalmente, com o fator humano e, por sua vez, com a capacitação de seus funcionários objetivando torná-los um diferencial competitivo para a empresa diante do mercado em que atua.

Isto pode ser confirmado por Ulrich (2000, p. 39) ao relatar que “na nova economia, a vitória surgirá a partir de capacidades organizacionais, como rapidez, capacidade de reação, agilidade, capacidade de aprendizagem e competência dos funcionários”.

Lawler III et al. (2006) também constata essa tendência em seus estudos ao evidenciarem que a velocidade da mudança externa tem forçado as organizações a evoluírem constantemente em suas operações, e em muitos casos elas têm mudado até a estratégia da empresa ao sofrerem influências da competição global, da tecnologia de informação, o que leva a necessidade de aumentar a gestão de novos conhecimentos dos funcionários.

Dessa forma, as organizações têm se direcionado a novas iniciativas estratégicas e significativas mudanças na forma como operam utilizando novas tecnologias, mudando estruturas, aprimorando os processos de trabalho entre outras. E todas essas iniciativas têm implicações com relação ao capital humano e as funções de seus recursos humanos.

É por isso que este estudo se faz importante, pois tem a intenção de identificar se as empresas têm se adaptado as evoluções, quais são suas iniciativas utilizadas na área de RH, quais são suas políticas e práticas e como contribuem para a empresa atingir os objetivos estratégicos.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

A questão central deste trabalho é a seguinte:

- A área de recursos humanos das empresas brasileiras está mudando seu modelo em relação aos desafios organizacionais?

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

- Identificar e descrever o papel que a área de Gestão de Recursos Humanos das empresas brasileiras tem adotado diante dos desafios organizacionais.

3.2 Objetivos Específicos

- Revisar as fases da Gestão de Recursos Humanos;
- Evidenciar a importância da função de Recursos Humanos, bem como suas políticas e práticas;
- Analisar áreas inerentes à função de RH nas organizações baseadas no estudo de Lawler III et al. (2006) como:
 - o papel do RH e suas atividades;
 - o desenho da função de RH;
 - habilidades de RH
 - análises e métricas em RH; e
 - efetividade.
- Enviar o questionário adaptado do estudo de Lawler III, et al. (2006) para as 150 melhores empresas para se trabalhar de acordo com a revista Você S/A EXAME (2007), com o intuito de analisar as áreas de RH dessas empresas e descrever as estratégias que elas têm adotado.

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Ao descrever a Gestão de Recursos Humanos (GRH) a intenção não é trazer novas escolas nem novas perspectivas, mas sim verificar se a área de RH das empresas está desempenhando um papel estratégico.

Neste sentido, a seção de revisão bibliográfica aborda seções que descrevem sobre a evolução da Gestão de Recursos Humanos, bem como sua função e suas políticas e práticas e sobre a GRH estratégica.

4.1 Um breve histórico do trabalho manual à fábrica

Para que se possa comentar sobre Gestão de Recursos Humanos é indispensável relatar um histórico sobre o desenrolar do trabalho humano partindo do trabalho manual à instituição das fábricas, pois a partir da criação das mesmas e da industrialização que foram feitas as primeiras observações com relação às pessoas no ambiente de trabalho.

Inicialmente Bass (1994) evidencia a trajetória da fase do trabalho manual (agrícola), que pode ser justificada pela história da organização humana como a evolução de formas de trabalho desenvolvidas pelas pessoas. Assim sendo, pode-se indicar que a primeira ocupação vinha da base familiar e as funções eram basicamente divididas por determinadas características pessoais como sexo, idade, força e aptidão.

Posteriormente, quando as pessoas já trabalhavam tradicionalmente juntas e em sociedades ainda não industrializadas havia forte associação com o ritual do trabalho, onde o resultado não era tão importante quanto à maneira de se realizá-lo (BASS, 1994).

Com o advento da Revolução Industrial – segunda metade do séc. XVIII – declinou-se ainda mais a representatividade da agricultura em função do surgimento da produção e aplicação de conhecimentos organizacionais bem como industriais (MAXIMIANO, 2002).

Citar sobre a Revolução Industrial neste estudo se faz necessário, pois ela traz influências para a GRH, bem como para suas políticas, práticas e modelos observados ao longo do tempo.

Foi a partir deste marco que a sociedade, em grande parte, deixou de ser exclusivamente manual e passou a ser maquinaria, de forma que as pessoas com condições financeiras adquiriam máquinas e as outras pessoas cediam sua força de trabalho e passavam a trabalhar para os donos das máquinas (CHIAVENATO, 1979).

O crescimento do número de indústrias foi significativo, pois o volume de produção vindo das fábricas era muito maior que o volume da produção manual, e por isso, rapidamente o trabalho manual perdeu forças e deu espaço aos trabalhos de fábrica.

Além disso, a Revolução Industrial marcou também os cenários, econômico e social, pois as pessoas tiveram que se adaptar a uma forte e repentina movimentação econômica e um novo estilo de vida.

Wren (2005) relata também a rapidez do impacto desse evento descrevendo que a Revolução Industrial gerou um número significativo de indústrias e foi responsável pelo crescimento dessas firmas e pelo aumento do ambiente competitivo.

Então, fica evidente a transformação que a Revolução Industrial trouxe no desenrolar da história do trabalho humano, pois modificou o mercado na época e, conseqüentemente, as empresas que começavam a delinear seus formatos direcionando-os assim para novas perspectivas e um constante crescimento. Essa transformação influenciou os modelos administrativos.

Para esquematizar esta seção em questão, insere-se um quadro explicativo da evolução do trabalho paralelo à evolução de Recursos Humanos, para mostrar desde os primórdios até o momento das revoluções industrial e pós-industrial, em que as empresas já começam a se adaptar para as tendências e mudanças decorrentes externamente (quadro 1).

ERA	ESPECIALIZAÇÕES	ALGUNS TÓPICOS DO TRABALHO QUE SURTIRAM	EXEMPLOS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS QUE SURTIRAM
Paleolítico e início da era Neolítica	Idade dos Generalistas	Caça, pesca, comida preparada, abrigo e vestimenta.	Caça cooperativa, pesca, assembléia; liderança baseada na força, resistência, habilidade; lealdade de grupo; divisão do trabalho por idade, sexo e tradição.
Final do Neolítico - Eras do Bronze e Ferro		Fazenda, levantamento de estoque, artes e ofícios especializados, escambo, ritual religioso, exploração de minas rudimentar e escavação de metal.	Unidades de trabalho em família, propriedades de direito, ocupação herdada, força de trabalho em larga escala, a valorização do trabalho feito, manutenção de arquivo rudimentar, taxas.
Era Clássica	Idade dos Artesãos	Filosofia, escrita, bancos, comércio a longa distância, arquitetura, exploração de minas, construção de estradas.	Treinamento de aprendizagem do relacionamento, equipamento de capital, apreciação pela própria realidade, e codificação dos papéis de trabalho e de suas leis, escravidão, sistemas de plantação, inventários.
Era Medieval e Renascente		Moradores de fazendas que utilizavam moinhos de água e vento para geração de energia.	Sistema manual, indústria do campo, a administração dos recursos humanos da Igreja e dos monastérios, organizações multinacionais, centros urbanos do comércio, sistema de sociedade, moeda e troca de economias.
Revolução Comercial	Idade dos Especialistas e funcionários sem habilidades técnicas	Marinheiros, navegação, cartografia, ciência moderna.	O poder do homem de planejar e prever viagens longas em alto mar, higiene, salários atrasados, bônus, divisão de lucros, reintrodução da escravidão, reorganização das populações em excesso.
Revolução Industrial		Máquina manual, construção de máquina e reparo, água e técnicas do poder à vapor, e trabalho de fácil aprendizagem.	Sistema da fábrica, tempo de trabalho fixado, salários econômicos, linhas de assembléias, redução de custo do trabalho, funcionários tratados como partes permutáveis, gerenciamento hierárquico da organização, ênfase na satisfação do proprietário, avaliação de desempenho pelos superiores, manufatura competitiva, vantagens de mudar-se para a Europa Ocidental e Norte da América.
Revolução Pós-Industrial	Idade do Trabalho em Equipe e Autonomia	Introdução de dados, programação, análise de sistemas, projeto de computador, produção e manutenção, conhecimento no trabalho, múltiplas responsabilidades, serviço autônomo.	Automação, mudança da forma de manufatura para serviços, <i>downsizing</i> , Remuneração por habilidades, avaliação de desempenho por, time multifuncional na organização, treinamento contínuo, ênfase na satisfação de todos os grupos políticos da organização.

Quadro 1 – A evolução do trabalho paralelo à evolução de recursos humanos.

Fonte: Adaptado de Bass (1994).

Baseando-se no quadro 1, fica evidente que desde os primórdios a questão relativa à prática de organizar se tornava vital para o trabalho humano o que foi criando valor e função demonstrados em todo seu crescimento até o momento das revoluções industrial e pós-industrial.

Essa questão se torna tão importante que, posteriormente, vem a influenciar na área de Recursos Humanos, como colocam Milkovich e Boudreau (2000, p. 73) ao comentar que “o trabalho e a forma de sua organização são vitais para a administração de RH”.

Assim, visto a importância de se organizar o trabalho, é plausível comentar que a organização se tornou necessária com o passar do tempo porque os trabalhos começaram a ser de larga escala e complexos, políticas começaram a serem estabelecidas, decisões relevantes a serem tomadas, pessoas e propriedades a serem protegidas, e tudo isso porque, entre todas essas coisas, a organização reduziu a incerteza do desempenho das pessoas e a distribuição de recursos para completar os esforços integrados (BASS, 1994).

Para finalizar, observa-se que a retrospectiva do trabalho, iniciado manualmente e evoluído até o trabalho nas fábricas (industrial) mostra o quanto a evolução de recursos humanos tem conquistado valor e importância no auxílio da conquista dos objetivos empresariais.

4.2 Evolução de Recursos Humanos: função, políticas e práticas

Nesta seção são descritas, primeiramente, a importância da função de recursos humanos e posteriormente as políticas e práticas desta função. Todavia, é importante ressaltar que as políticas e práticas de RH estão alinhadas com a estratégia da empresa, já a função delimita e distingue a área de RH dentro da empresa.

Em decorrência da explicitação desses conceitos nesta seção, a evolução histórica das políticas e práticas de RH foi abordada e relacionada com as teorias gerais de administração na seção 4.2.3.

4.2.1 A importância da função de Recursos Humanos

Inicialmente é importante comentar o que vem a ser a função de Recursos Humanos, pois é a partir da determinação da função que a área de Recursos Humanos é delineada e também é a partir dela que se concentram a administração de pessoal, relações de indústria e

trabalho, relações humanas, engenharia humana e o desenvolvimento executivo (MARCIANO, 1995).

Focando ainda mais a função de RH, Bohlander, Snell e Sherman (2003) colocam como funções de recursos humanos a análise e descrição dos cargos, recrutamento e seleção, treinamento de desenvolvimento, avaliação de desempenho e gerenciamento de remuneração.

Percebe-se que uma vez delineada a função de RH, torna-se possível elaborar políticas e acionar práticas a fim de permitirem que as atividades da Gestão de Recursos Humanos sejam executadas. Além de situar as pessoas na organização, a função de RH ajuda na adaptação de mudanças externas e internas que possam vir a surgir.

Meshoulam (1984) dá três razões para entender a aplicabilidade da função de Recursos Humanos explicitadas em três etapas:

- Primeiro, que as organizações, assim como as pessoas, são dinâmicas e mudam constantemente. Essa é uma característica que se foca na dinâmica do processo de mudança, o que explica a organização e consequentemente a função de RH;
- Segundo, que isso explica o crescimento e o desenvolvimento em termos de construção de fases históricas, pois as atividades de RH foram acrescentando novas experiências, conhecimentos e habilidades ao longo do tempo em resposta às mudanças necessárias da organização;
- Terceiro, é que o RH assume a responsabilidade de observar as habilidades da organização e do funcionário no dever de se ajustar e se adaptar à mudança do ambiente externo.

Bakke (1958 apud MARCIANO, 1995) comenta que o objetivo da função de recursos humanos não está relacionado à felicidade pessoal, mas ao trabalho produtivo e à máxima oportunidade para todas as pessoas na companhia utilizando todas as habilidades possíveis. Além disso, tem como objetivo também, melhorar o processo de trabalho, as associações com

o trabalho e as oportunidades do trabalho ao invés de pagar com recompensas todo o tédio que possa estar ligado ao trabalho.

Para finalizar, o foco de toda essa discussão com relação à função de RH, ela se concentra em conquistar essencialmente o interesse, tanto da companhia quanto do seu pessoal.

4.2.2 A importância das práticas e políticas de Recursos Humanos

Apesar das políticas de Recursos Humanos serem em geral definidas com base nas condições financeira e tecnológica, as práticas não são necessariamente iguais, podendo ser especificamente diferentes até em empresas do mesmo setor (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Portanto, fica evidente que as políticas são distintas das práticas, ainda que elas sejam complementares e dependentes uma da outra na execução da função de RH. Pois a partir de se estabelecer uma política, busca-se uma prática coerente para desenvolver as atividades na área de RH.

Para tornar essa idéia mais compreensível Wright e Boswell (2002) relatam que as políticas de RH representam a elaboração dos programas, processos e técnicas que devem ser realizados na organização, enquanto as práticas consistem em realizar esses programas, processos e técnicas na organização a fim de obter a operacionalização da mesma.

A ilustração abaixo exprime a ordem das políticas e práticas dentro da área de Recursos Humanos:

Ilustração 1 – Políticas e práticas na área de Recursos Humanos.

Fonte: Adaptado de Wright e Boswell (2002).

Ligando a importância das políticas e práticas com os Recursos Humanos, Dessler (2003) comenta que a Gestão de Recursos Humanos se refere às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom aos funcionários da empresa.

Assim, com essas políticas e práticas, as pessoas tendem a trabalhar mais seguramente, pois elas proporcionam aos funcionários o entendimento de adequação de suas capacidades e as necessidades com os objetivos da empresa.

Dessa maneira, explicitam-se as políticas e práticas a serem analisadas e descritas de acordo com cada fase de Gestão de Recursos Humanos, relacionada às teorias gerais de administração na sua evolução histórica, que de acordo com Milkovich e Boudreau (2000) e França (2007) se conceituam como:

- Análise e desenho dos cargos: a análise é o processo sistemático de coleta de dados e avaliação da natureza deste ao passo que o desenho se baseia na análise para delinear o cargo de fato;
- Recrutamento e seleção: o primeiro se define pelo processo de identificação e atração de um grupo de candidatos. O segundo é a escolha do candidato mais adequado para desempenhar determinada função na organização;
- Treinamento e desenvolvimento: o primeiro é um processo sistemático para promover aquisição de habilidades, regras e conceitos em busca da melhoria à adequação das exigências dos papéis funcionais. O segundo é um processo de longo prazo para aperfeiçoamento das capacidades dos empregados;
- Avaliação de desempenho: é o processo que permite avaliar e medir o grau de realização das exigências do trabalho do empregado;

- Remuneração: inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte do pagamento em uma relação de trabalho;
- Plano de carreira: é a relação de experiências e atividades associadas ao trabalho de determinada pessoa durante o período de sua vida.

4.2.3 Evolução de Recursos Humanos

Para que se possa iniciar esta seção com maior delimitação, este trabalho se fundamenta basicamente na evolução da Gestão de Recursos Humanos da história norte-americana, já que a história da administração brasileira, no geral, assim como parte considerável no mundo, se pauta nos modelos administrativos dos Estados Unidos.

Sob esta perspectiva, inicia-se a construção da evolução de RH entre os anos de 1890 e 1920, no momento em que a função de RH era simplesmente desempenhada por contratar, demitir e supervisionar seus trabalhadores.

Este período compreende a fase da administração científica, cujo principal autor foi Frederick W. Taylor. Nesta fase Taylor se destacou por questões como produtividade, estudo dos tempos e movimentos, incentivos para os trabalhadores, além da continuidade dos estudos de Adam Smith com relação à divisão do trabalho - especialização (FARMER, 1997).

Relacionando esses aspectos com a perspectiva deste período, Ferris et al. (2004) comentam que essa perspectiva tinha uma visão mecanicista dos empregados, e isso assumia que os empregados eram primariamente motivados pelas razões econômicas.

Apesar de essa perspectiva ser voltada para aspectos mais operacionais e visando a rentabilidade da empresa, Taylor tinha preocupação com as condições de trabalho dos funcionários, evidenciada, segundo Wren (2005), pela participação de Taylor na criação do departamento de funcionários com o propósito de determinar uma forma sustentável para as aplicações sobre análise de cargo, treinamento e orientação de funcionários, manutenção de recordes de desempenho, revisão de eficiência periodicamente, obtenção de enfermeiras para

caso de acidentes ou doença, provisão de um refeitório, e outras questões que sem dúvida mostravam avanço por ser daquela época.

Na fase da administração científica, a qual se pode denominar fase de Taylor, as práticas e políticas de Recursos Humanos eram exercidas da forma como o quadro 2 explica:

Políticas e práticas de Recursos Humanos	Fase da administração científica
Análise e desenho dos cargos	A divisão de tarefas foi o principal motivo que Taylor vislumbrou para conquistar o aumento da eficiência e alta produtividade, assim os cargos eram analisados pelo estudo dos tempos e movimentos e o desenho desses cargos era de responsabilidade da administração das empresas uma vez que a tomada de decisão era feita justamente pelos gerentes e administradores.
Recrutamento e seleção	O recrutamento era considerado um dos problemas do trabalho, bem como a seleção, pois era preciso recrutar e selecionar pessoas com as habilidades requeridas pelos cargos descritos sendo que havia uma grande escala de trabalhadores do mesmo nível, e também, na época as indústrias eram recentes e mão-de-obra qualificada, com experiência era raridade.
Treinamento e desenvolvimento	As indústrias eram recentes e a mão-de-obra qualificada era escassa, por isso, Taylor tinha o pensamento de aproveitar o treinamento alheio, contratando pessoas já treinadas por outras empresas ao invés de treiná-las e, por isso, defendia que o treinamento estava vinculado à seleção de funcionários, que deveria recrutar e, principalmente, selecionar pessoas já treinadas. O treinamento em si envolve uma série de etapas custosas e criteriosas, e, além disso, havia resistência por parte dos trabalhadores em desenvolver ao longo do tempo esse treinamento aplicado, sendo ele replicado constantemente e modificado quando necessário.
Avaliação de desempenho	Basicamente, avaliar o desempenho de um funcionário veio da necessidade de identificar objetivamente o desempenho gerado a partir dos dados empíricos do estudo dos tempos e movimentos. E para efetivar a avaliação tomava-se o cuidado de saber para quais pessoas questionar o comportamento do funcionário avaliado evitando que fosse alguém de relacionamento próximo, como amigos ou membros da família.
Remuneração	A respeito da remuneração do funcionário fica implícito que o sindicato estabelecia o salário base e o que se constatava era que de acordo com a produção, por peça ou por tarefa, que excedesse da meta estipulada o funcionário recebia um incentivo. Assim, o fator relevante do componente da remuneração desta época era o incentivo que variava de acordo com a produtividade.
Plano de carreira	O que se pode comentar sobre o quesito plano de carreira é que Taylor evidenciava o apoio à mudança organizacional e ao desenvolvimento. Neste caso, o que se aproxima como preocupação à política de plano de carreira é o desenvolvimento da empresa em geral, o que inclui o desenvolvimento dos funcionários e a continuidade dos mesmos na empresa.

Quadro 2 – Políticas e práticas de Recursos Humanos na administração científica.

Fonte: Baseado nos autores Wren (2005) e Payne, Youngcourt e Watrous (2006).

Em um primeiro momento, é possível perceber as simplicidades das políticas e práticas com relação ao que se estuda atualmente na Gestão de Recursos Humanos.

O quadro 2 se relaciona com o convencional Departamento Pessoal, como esclarece Fischer (2002, p. 19) ao citar que “a história da *human resource management* (HRM) nos Estados Unidos [...] inicia-se com o surgimento dos departamentos pessoais.”

Fischer (2002) ainda coloca que o aparecimento do departamento pessoal se deve ao fato das empresas começarem a visualizar o fator humano como fator de produção, que deve ser administrado assim como os outros fatores existentes em uma empresa.

Outra citação que deixa claro o quanto a GRH como departamento pessoal era rudimentar na fase de Taylor é a que Pieper (1990) faz ao relatar que, nesta fase, a necessidade que se tinha com relação ao funcionário era simplesmente recrutar, selecionar, e depois de contratado acompanhar e administrar, e caso não fosse mais necessário para a empresa, o funcionário era demitido e compensado.

O início da Gestão de Recursos Humanos na fase de Taylor estabelecia o cuidado com as pessoas, porém tinha relação com o formato mecanicista e racional do trabalho, o que deu bases para fases posteriores, que naturalmente foram surgindo em resposta às necessidades de melhoria.

Assim, surgia a fase das relações humanas, que em termos mais específicos, Milkovich e Boudreau (2000, p. 75) justificam o início dessa fase ao comentarem que “o movimento de relações humanas foi em grande parte uma reação contra os aspectos desumanos da administração científica levada a extremos”.

Antes de iniciar essa fase integralmente, não se pode deixar de comentar sobre os estudos que surgiram entre as fases da administração científica e das relações humanas. Os estudiosos dessa fase intermediária se antecipavam quanto aos fatores humanos demonstrando preocupação e concomitantemente, baseavam-se em princípios científicos.

Esses estudos intermediários são marcados, principalmente, por Mary Parker Follett, com princípios psicológicos e Chester Barnard, com princípios sociológicos e observou-se que tanto Follett como Barnard percebiam a necessidade da interatividade dos indivíduos e os resultados que eles poderiam proporcionar com a troca de experiências e o aprendizado em conjunto (CHIAVENATO, 1979).

Tais estudos foram válidos, e consequentemente levados em consideração pelas literaturas, pois forneceram bases para o delineamento da fase das relações humanas marcada pelo autor Elton Mayo, que é considerado o principal autor dessa nova escola.

Wren (2005, pg. 321), então, comenta sobre a participação e os princípios dessas duas pessoas entre as fases:

Mary Parker e Chester Barnard foram pontes entre as eras. [...] Ambos operaram mais no plano filosófico e procuraram criar um espírito de cooperação e colaboração. Ambos estavam preocupados com os indivíduos, e não só com isso, mas como eles atingiriam seus objetivos por meio da cooperação em grupo.

Dessa forma, esses estudos contribuíram para o início da fase das relações humanas, uma vez que estudiosos começam a defender e demonstrar preocupação com a posição do homem social e psicológico. O próprio homem toma destaque considerável nos estudos e deixa de ser visto como mais um processo a ser adequado à organização, e sim como o principal processo.

Segue, então, o estudo das relações humanas, baseado no autor Elton Mayo. Foi com seu estudo feito na empresa Western Electric, em Hawthorne por volta dos anos 30, que seu trabalho foi reconhecido por apresentar função social, interação social dos funcionários, e relações sociais informais com a organização formal (FERRIS et al., 2004).

Esse estudo de Hawthorne relaciona alguns resultados comentado por Chiavenato (1979) como:

- O nível de produção: é resultante da interação social, ou seja, é a capacidade social do trabalhador que estabelece seu nível de competência e de eficiência e não sua capacidade de executar corretamente os movimentos eficientes dentro de um tempo previamente estabelecido;
- Comportamento social do empregado: que o indivíduo tem seu comportamento apoiado no grupo, na organização informal, que é composta não só de pessoas, mas que representa o próprio conjunto de pessoas;

- Relações humanas: baseada no indivíduo que influencia no comportamento e nas atitudes dos outros com que mantém contatos, podendo ocorrer exatamente o inverso, ou seja, este indivíduo sendo influenciado pelos outros funcionários;
- Grupos informais: a estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa e que constituem a organização humana da mesma, definindo suas regras de comportamento, seus objetivos, sua escala de valores sociais, suas crenças e expectativas;
- Ênfase nos aspectos emocionais: pois os elementos emocionais não são planejados e podem ser irracionais afetando de maneira considerável o comportamento humano, e por isso recebem maior atenção.

Voltando aos resultados do estudo da empresa Western Eletric, faz-se a ressalva de que eles não estão explicitamente ligados às políticas e práticas de RH, porém é relevante colocá-los em pauta, pois é a partir deles que a fase das relações humanas faz suas referências e esclarecem tais políticas e práticas da fase em questão.

Alguns autores dão continuidade a esse estudo e comentam sobre o comportamento humano separando-o da fase das relações humanas, no entanto, Chiavenato (1979) relaciona o comportamento humano no trabalho com as relações humanas, o que dá suporte a este trabalho, uma vez que o intuito é simplesmente relatar sucintamente tais fases e relacioná-las com as políticas e práticas de RH, e não aprofundar nas fases da evolução das teorias gerais de administração nem entrar em maiores discussões a respeito dessas fases.

Segundo Fischer (2002) essa fase foi convencionada a ser chamada de modelo do comportamento humano na Gestão de Recursos Humanos, que compreende uma trajetória desde as décadas de 30 e 40, nas quais predominavam procedimentos de psicologia que passava a inferir decisivamente na teoria organizacional até as décadas de 60 e 70.

Por volta dos anos 50, a expressão *human resource management*, juntamente com o foco no comportamento humano, se afirmava definitivamente na teoria organizacional e, por

fim, nos anos de 60 e 70, descobriu-se que a relação entre empresa e funcionários se dava por meio de seus gerentes e por isso a importância da interação social dos mesmos com os demais funcionários (FISCHER, 2002).

No quadro 3, pode-se observar não somente a preocupação com o comportamento humano mas também o foco nos interesses e satisfação dos empregados.

Políticas e práticas de Recursos Humanos	Fase das relações humanas
Análise e desenho dos cargos	O desenho de cargo e sua análise eram basicamente delineados por aptidões relativas às funções que os empregados deveriam desempenhar, no entanto, não havia uma grande preocupação com relação a essas aptidões, pois os funcionários tinham a possibilidade de trocar de posição para variar e evitar a monotonia, sempre com ênfase na interatividade social e na facilidade de entender e se relacionar com os demais empregados.
Recrutamento e seleção	Baseado na necessidade social do candidato, e na forma como ele reconheceria as necessidades das demais pessoas o recrutamento e a seleção eram usados para testar as habilidades em grupo. Além disso, teria que estar de acordo com as funções a serem desempenhadas, porém de uma maneira menos rigorosa com tais delimitações, uma vez que o que realmente importava eram a interação social e o bom convívio com os demais funcionários.
Treinamento e desenvolvimento	O treinamento e o desenvolvimento humano e social nos aspectos industriais da organização tinham como objetivo desenvolver a característica de escutar e conciliar o lado não lógico das regras sociais. Praticados apenas por acompanhamento de treinadores que eram técnicos em reconhecer os problemas em grupo. Método que requeria habilidade com relação às outras pessoas.
Avaliação de desempenho	Baseados na psicomетria e procedimentos de psicologia, os métodos de avaliação eram aplicados para avaliar o desempenho dos funcionários a fim de obter resultados sobre a posição social e habilidades que os faziam relacionar com os outros funcionários.
Remuneração	As recompensas não econômicas desempenham um papel central na determinação da motivação e da felicidade do funcionário, e são dadas pelo esforço em grupo, pois a principal tarefa da administração segundo Mayo era aumentar a satisfação e a felicidade não necessariamente de forma monetária, mas sim da maneira que agradasse realmente os empregados.
Plano de carreira	Não ficava evidente para a época a preocupação com o plano de carreira dos funcionários, pois a garantia que os funcionários tinham de estabilidade na empresa era por meio contratual e o bom desempenho de habilidades e convívio social.

Quadro 3 – Políticas e práticas de Recursos Humanos na fase das relações humanas.

Fonte: Baseado nos autores Chiavenato (1979); FISCHER (2002) e Wren (2005).

Milkovich e Boudreau (2000) vêm confirmar o modelo de GRH como comportamento humano ao colocarem atividades principais dos gerentes ligadas a recursos humanos, como a responsabilidade de assessorar os executivos monitorando as práticas e visando à consistência interna.

Esta fase das relações humanas é considerada por alguns autores como a principal fase para iniciar o assunto sobre recursos humanos, pois é a partir dela que o funcionário é visto criteriosamente como um indivíduo com emoções, expectativas, motivações e satisfação.

Pieper (1990) comenta que, de acordo com o discurso teórico, o ponto básico do início da filosofia das relações humanas se destacou nos anos 50 e 60 e foi seguido por uma propagação de uma diferente visão da força-trabalho pela organização humanista.

Com esses relatos que confirmaram a introdução do comportamento humano e a importância dessa fase da administração para a área de Recursos Humanos, dá-se continuidade ao estudo entrando na fase da administração sistêmica ou da administração do sistema sócio-técnico ou sistema aberto.

Chiavenato (1979) explica, resumidamente, que o sistema aberto pode ser compreendido como um conjunto de partes em constante interação constituindo um todo, que vale mais que a soma das partes, orientado para determinados propósitos e em permanente relação de interdependência com o ambiente externo.

Nesta fase, os autores Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) dão outro tipo de explicação ao elucidarem a questão da complementação, que junta as duas fases anteriores além da interação com o ambiente externo, lembrando que a fase da administração científica se focava em técnicas operacionais e a fase das relações humanas se focava no comportamento humano e na questão social. Dessa forma, tais autores colocaram que o sistema sócio-técnico é constituído por dois subsistemas, o técnico e social, que processam interação entre eles e também com o meio ambiente, como exemplificado na ilustração abaixo:

Ilustração 2 – A empresa: um sistema sócio-técnico.
 Fonte: Adaptado de Caravantes, Panno e Kloeckner (2005).

Essa fase foi mais curta, comparada às outras duas fases já citadas, compreendendo os anos da década de 70 e início dos anos 80, nos quais o RH era evidenciado como uma área operacional, assim como as demais áreas da empresa, marketing, produção etc. (PIEPER, 1990).

Antes de construir o quadro para mais essa fase da administração geral, observou-se a possibilidade de unir esta com a fase que vem logo em seguida, destacando a questão estratégica da administração, como o planejamento estratégico.

A administração estratégica pode ser entendida por diversas maneiras justamente por ser complexa e simultaneamente abrangente (MORAES, 1998). Entre suas formas diversificadas como grupos estratégicos, estratégias genéricas, planejamento estratégico etc., considera-se neste trabalho o planejamento estratégico como base conceitual.

Segundo Oliveira (2005) o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizar o grau de interação com o ambiente.

Essa última fase prospecta a iniciativa da Gestão de Recursos Humanos estratégica, compreendida na década de 80 e 90, e que tem conquistado espaço até os dias atuais.

Milkovich e Boudreau (2002) argumentam que os anos 80 e 90 trouxeram pressões econômicas ainda maiores e a consciência de que as empresas e os indivíduos enfrentam uma crescente e definitiva competição globalizada. A área de RH não ficou imune a essas mudanças, situação essa que teve como resposta o modelo que necessitava maior envolvimento entre a empresa e seus funcionários.

Por outro lado, esta fase é relacionada com gestão estratégica de RH por Fischer (2002, p. 25) ao esclarecer que “de qualquer maneira, essa linha de pensamento trouxe novo conceito articulador do modelo de gestão: a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH”.

Assim, aproveitando esse esclarecimento, as políticas e práticas de RH também foram influenciadas por estas duas fases, o que pode ser observado no quadro 4.

Políticas e práticas de Recursos Humanos	Fase da administração sistêmica e administração estratégica
Análise e desenho dos cargos	Ambos envolvem análise, especificação, desenho e avaliação do cargo, usados para comparar os novos trabalhos dos antigos. Era perceptível o enriquecimento das funções designadas aos seus cargos. Além disso, dava suporte para a seleção e avaliação de desempenho de funcionários.
Recrutamento e seleção	O recrutamento desta fase tem por objetivo aproximar candidatos que estejam de acordo com a vaga facilitando a quantidade de candidatos para a seleção que, por sua vez, passou a ter critérios mais quantificáveis, mensurando os resultados das entrevistas que passaram a ser estruturadas e previamente planejadas com base na análise e desenho do cargo.
Treinamento e desenvolvimento	O treinamento e o desenvolvimento eram atividades consideradas distintas e especializadas. No entanto, eram planejados e executados juntos por meio de cursos na empresa, treinamento prático com a orientação do superior objetivando o desenvolvimento de competências.
Avaliação de desempenho	Percebeu-se a importância que tem o funcionário saber quais as táticas utilizadas para avaliá-lo, pois uma vez que ele sabe com base no que ele será avaliado, ele consegue desempenhar melhor suas funções e entender o objetivo do seu cargo e o da empresa.
Remuneração	Incentivos salariais eram enfatizados para os funcionários que desempenhassem seus objetivos empresariais. Os benefícios se tornavam flexíveis, o que possibilitava a personalização do formato de compensação garantindo maior satisfação do funcionário.
Plano de carreira	Baseado e envolvido por dimensões como, promoções, progressões de salários, resultados de desempenho etc. Além de estar apoiado com destaque na política de habilidade, como meio de facilitar a visibilidade das possibilidades a serem vivenciadas pelo funcionário dentro da empresa.

Quadro 4 – Políticas e práticas de Recursos Humanos na fase da Administração Sistêmica e Administração Estratégica.

Fonte: Baseado nos autores Pieper (1990); Ferris et al. (1999) e Milkovich e Boudreau (2000).

Neste último quadro da seção 4.2.3, percebe-se que há uma interligação entre as políticas e práticas de RH, como por exemplo, o recrutamento e seleção que dependem da boa

preparação e estruturação da análise e do desenho de cargo, para não recrutar nem selecionar de maneira equivocada.

Além disso, as políticas e práticas de RH se tornaram mais complexas e necessárias para atingir os objetivos organizacionais e de RH, como ressalta Ulrich (1998, p. 43) ao colocar que “as práticas de RH ajudam a realizar objetivos empresariais”. Fica evidente que a área de RH tem se direcionado o estratégico da empresa.

Neste sentido, percebe-se que as políticas e práticas da área de RH evoluíram, tanto que de acordo com os quadros criados pode-se observar que as políticas e práticas se ampliaram e se enriqueceram de acordo com as implicações que cada fase das teorias gerais de administração trouxe para a área de RH.

Antes de concluir essa seção, para fazer jus à questão da vantagem competitiva comentada na introdução do trabalho, que tem ligação com essas duas últimas fases unificadas, Hamel e Prahalad (1995) comentam que para obter essa vantagem é preciso entender a diferença entre a competição do presente e a competição do futuro, pois a primeira é relativa à participação no mercado (preparação a partir das áreas da empresa – interna) e a segunda é a competição pela participação das oportunidades (perspectiva externa).

Ulrich (1998) relata que, para obter tal vantagem competitiva, a empresa depende do maior envolvimento dos funcionários e competências dos mesmos, o que coloca o esforço do RH mais especificamente em evidência, pois segundo o discurso de Ferris (2004) nos anos de 1970 e 1980, uma atenção à mudança de GRH foi dada, sendo enfatizada, entre outros pontos, a idéia de que os funcionários podem ser a fonte da vantagem competitiva.

A outra questão que também foi comentada na introdução do trabalho foi à agregação de valor, que para Lawler III et al. (2006) o RH está efetivamente se deparando com mudanças e por isso tem que se focar no quanto ele pode agregar de valor na empresa e como

isso é organizado. Isso pode também empenhar o RH nas competências e em algumas áreas novas.

Para o fechamento desta seção, comenta-se que quatro fases foram levantadas referentes à administração geral, sendo que as duas últimas foram unificadas, e a partir delas foram feitas relações das políticas e práticas de RH dando suporte ao caminho que leva até o modelo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que neste sentido é referenciado por parceiro estratégico da empresa, o que pode ser visto com maiores detalhes no decorrer deste trabalho.

4.3 A Gestão de Recursos Humanos e suas tendências

É fato que a área de recursos humanos tem evoluído, deixando de ser somente a área de compensação, contratação, avaliação de desempenho etc. Entretanto, conforme essas funções vão evoluindo no status e na importância, usa-se avaliar a contribuição dessas funções para a área de RH (FERRIS et al., 1990).

Por meio dessa citação, percebe-se que na década de 90 a área de RH começa a tomar novos rumos, inclusive com relação às suas políticas e práticas.

Antes mesmo de discorrer sobre esse novo direcionamento relacionado com a maneira de gerir a área de RH na atualidade, observa-se que já se mencionava uma tendência à gestão estratégica juntamente com a Gestão de RH em pesquisas relatadas pelos autores Ferris et al. (1990) e Ferris et al. (2004):

- No ano de 1986, foi avaliado o quanto que as diferentes gestões de recursos humanos estão integradas com as suas respectivas organizações. E o resultado foi que, quanto mais integrado o alto escalão da empresa tiver com o seu RH, tende a ser mais direcionado com os objetivos e estratégias da empresa;
- No ano de 1986, uma reflexão foi feita sobre a mudança na área de RH e foram relatadas importantes tendências nesta área, argumentando que essas tendências representam o

acompanhamento das mudanças na prática organizacional. Outra tendência que julgou-se importante é que o planejamento de RH deve ter uma maior previsibilidade com relação à perspectiva estratégica de Gestão de Recursos Humanos;

➤ Em 1989, observou-se que com a tendência do crescimento das práticas de GRH tornou-se importante que essas acompanhassem a estratégia da organização;

➤ No ano de 1991, percebeu-se que a política influencia a perspectiva de que as atividades sendo informais e não escritas na organização tem um impacto significativo no desenho e na implementação das práticas de GRH. E mais do que isso, uma vez que essas atividades informais permanecem, elas afetam o completo entendimento do processo organizacional;

➤ Por fim, em 1992, observou-se que a estratégia da Gestão de Recursos Humanos é amplamente baseada na noção de sustentar a vantagem competitiva da empresa. Isso requer que as empresas obtenham e retenham esses recursos humanos que sejam difíceis de copiar e que para alcançar o sucesso estabeleçam um alinhamento das políticas e práticas de RH com a estratégia do negócio.

Dessa forma, pode-se entender que desde a metade da década de 80 e início da década de 90 já se percebia o alinhamento dos objetivos de GRH com os objetivos estratégicos da empresa.

Ao final da década de 90, Ferris (1999) publica um artigo comentando que é necessário que as políticas e práticas estejam alinhadas com as estratégias organizacionais, pois caso elas não estejam pode haver conflitos e efeitos distorcidos, podendo também criar ambigüidade e inibir tanto o desempenho individual como o organizacional, além de não atingir o objetivo da organização com eficácia.

Como o foco deste estudo se refere à identificação das empresas para descrever se elas estão acompanhando as mudanças na área de RH e estão se colocando, ou não, como parceira estratégica é importante que se evidencie a questão dos papéis de RH.

Dessa forma, Ulrich (1998) explica que o papel do RH se concentra no ajuste de suas estratégias e práticas à estratégia da organização, assim, ao desempenhar esse papel, o profissional de RH pouco a pouco se torna um parceiro estratégico, ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade de sua empresa para atingir seus objetivos.

Então, ao se basear no estudo de Lawler III et al. (2006), eles comentam sobre uma linha de pensamento a respeito da descrição dos papéis de RH separando-os em: Gestão Tradicional de Recursos Humanos, recursos humanos como parceiro de negócios e recursos humanos como parceiro estratégico.

O primeiro é o papel de Gestão Tradicional de Recursos Humanos. O segundo é o papel de parceiro de negócios, que enfatiza os sistemas de desenvolvimento e práticas que asseguram que os recursos humanos da organização têm as competências necessárias e a motivação para o desempenho efetivamente. E o terceiro é o papel de parceiro estratégico, que permite que o RH participe da formulação e implementação da estratégia da empresa.

4.3.1 Papel de Gestão de Recursos Humanos Tradicional

O papel de Gestão Tradicional de RH é o primeiro papel, de acordo com Lawler III et al. (2006). E no quadro a seguir explicitam-se seus objetivos, processos e planejamento.

OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - orientar para os negócios; - providenciar serviços que surgirem pelas demandas ou pelos produtos.
PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> - construção e administração do desempenho das capacidades; - desenvolvimento dos administradores ao ligar competências com os requerimentos do trabalho e desenvolvimento de carreira, sucesso de planejamento e capacidade de mudança organizacional; - construção da rede de relacionamentos da organização por meio do RH.
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - inspeção dos planos de negócios e de todas as outras funções de RH; - inserção de planejamento nos processos quando tiver demandas em RH.

Quadro 5 – Papel de Gestão Tradicional de Recursos Humanos.

Fonte: Adaptado de Lawler III et al. (2006).

O quadro 5 traz relações nítidas com as duas primeiras fases das teorias de administração tratadas na seção 4.2.3, com Taylor e a administração científica e com Mayo e as relações humanas. Estas estão interligadas com o modelos de departamento pessoal e comportamento humano de RH.

A colocação de Lawler III et al. (2006) no seu estudo para este papel é simplificada, o que se faz entender pela essência dos dois primeiros modelos de RH.

Os objetivos colocados no quadro 5 são básicos e é possível que eles utilizem o planejamento quando surgem demandas de RH para planejar algo. Percebe-se que são objetivos focados em alguns processos operacionais, e aparentemente, está semelhante com o primeiro modelo citado neste trabalho, o departamento pessoal.

Lacombe e Tonelli (2001) explicam que essa fase do RH, como departamento pessoal, vislumbra políticas e práticas pouco sofisticadas e diversificadas, atuando com questões mais operacionais.

No entanto, ao projetar processos como desenvolvimento de carreira e rede de relacionamentos é possível observar a relação de tais processos com a fase das relações humanas, pois se percebe a intenção de prospectar a carreira dos funcionários e a preocupação com a interação dos mesmos por meio da área de RH.

Crainer (1999) coloca na revisão feita sobre Elton Mayo na fase das relações humanas que o comportamento dos funcionários e a visão humanística passavam a ser mais considerados ao passo que se atribuíam mais responsabilidades aos trabalhadores e incentivava o desenvolvimento do trabalho em grupo.

4.3.2 Papel de Gestão de Recursos Humanos como parceiro de negócios

Como coloca o estudo de Lawler III et al. (2006) este papel de RH tem como foco o alinhamento aos negócios da empresa, o que enfatiza a necessidade de desenvolvimento de sistemas e práticas que assegurem a empresa das competências efetivas do RH.

Os objetivos, processos e planejamento deste papel estão expostos no quadro abaixo:

OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - alinhar a própria administração de RH com os objetivos dos negócios da empresa; - integrar membros e administrar equipes; - envolver a cultura com a estratégia e a visão da empresa.
PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> - organização flexível em torno do trabalho a ser feito (programas e processos, terceirização) com foco no desenvolvimento de pessoas e organizações (equipes, desenho organizacional); - elevação das competências para a administração dos temas de aprendizagem; - construção organizacional do trabalho redesenhando capacidades.
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - integração da estratégia e dos negócios por administração de equipes.

Quadro 6 – Papel de Gestão de Recursos Humanos como parceiro de negócios.

Fonte: Adaptado de Lawler III et al. (2006).

O papel da Gestão de RH como parceiro de negócios, exibido no quadro 6, aparenta tem relações com as duas últimas fases das teorias de administração colocadas na seção 4.2.3, sendo elas a administração como sistema aberto e a administração estratégica, pois elas tratam tanto da abertura entre as áreas da empresa para troca de informações quanto das perspectivas que essa abertura traz para o andamento dos negócios vislumbrados pela empresa.

Ferreira e Teixeira (2006) entendem que esse papel de RH é um ajuste integrado com o foco concentrado em uma fusão entre os planos empresariais e as práticas de RH, enfatizando as prioridades do negócio da empresa.

Milkovich e Boudreau (2000) colocam que para os profissionais de RH serem parceiros de negócios e gestores de mudanças, eles precisam saber afundo sobre qual é o negócio da empresa além das práticas específicas de RH.

Segundo Wright, Dunford e Snell (2001) a parte da área de Gestão Estratégica de Recursos Humanos designada a explorar o papel do RH no suporte à estratégia de negócios, fornece um caminho para a demonstração do seu valor para a empresa.

O rumo que a área de RH trilha a partir da sua atuação amplificada para os negócios demonstra o valor que seu papel tem para a empresa e o quanto ele pode desempenhar mais, expandindo sua Gestão de RH como parceria de negócios e passando a ser a uma Gestão de RH como parceira estratégica.

Assim reflete Ulrich (1998) que se as estratégias futuras para a criação de valor tendem a vir da área de RH, novos papéis terão de ser definidos para os profissionais dessa

área. O foco deve ser na própria função e também no negócio principal da empresa passando de essencialmente operacional para estratégicos, pois para os profissionais de RH adicionarem valor à empresa precisam desempenhar papéis cada vez mais complexos e até mesmo paradoxais.

4.3.3 Gestão de Recursos Humanos e seu papel na parceria estratégica

Esta seção foi desenvolvida com maiores especificações sobre o papel da parceria estratégica da Gestão de Recursos Humanos, pois é com foco neste papel que o presente busca identificar nas empresas.

Lawler III et al. (2006) comentam que o papel na parceria estratégica atua no auxílio e organização para o desenvolvimento das estratégias da empresa.

Para especificar os objetivos, processos e planejamento deste papel, observa-se o quadro a seguir:

OBJETIVOS	- obter maior influência nos negócios estratégicos; - obter um sistema de RH que dirija o desempenho dos negócios.
PROCESSOS	- organização dos trabalhos transacionais e terceirização dos mesmos; - administração do conhecimento; - foco no desenvolvimento da organização; - administração de mudanças; - amarração dos processos de RH com os negócios estratégicos.
PLANEJAMENTO	- contribuição do planejamento estratégico e administração da mudança.

Quadro 7 - Papel de Gestão de Recursos Humanos como parceiro estratégico.

Fonte: Adaptado de Lawler III et al. (2006).

Para entender esse papel de GRH, Ulrich (1998) coloca sua visão sobre a parceria estratégica ao comentar que os profissionais de RH passaram a ser adotados como parceiros quando ajudam a realizar metas empresariais, desempenhando diversos papéis para concluir tal parceria.

Posteriormente, Ulrich (2000) explica como se tornar um parceiro na execução da estratégia nesse papel de RH ao designar responsabilidades à área de RH, como definição de estrutura organizacional, adequação das funções das outras áreas da empresa, identificação de

métodos para mudanças em áreas necessárias e avaliação do próprio trabalho para estabelecer prioridades claras.

Segundo Lawler III et al. (2006), a função de RH para agregar valor como parceiro estratégico, precisa da confirmação que as capacidades e competências existentes colaboram com o ambiente dinâmico, para que, dessa forma, possa determinar o quanto que a função de RH está cooperando, o quanto ela está mudando e quanta mudança precisa ser guiada pelas estratégias das empresas.

Percebe-se que para que seja viabilizado o papel de Gestão de RH como parceiro estratégico é preciso gerenciar as mudanças que estão inerentes a ela e trabalhar em favor da adaptação da área de RH.

Como colocam Galbraith e Lawler III (1995) é de suma importância que as empresas se tornem aprendizes eficientes e que sejam capazes de se adaptarem à rápida alteração de condições em seu ambiente e ao processamento das mudanças.

As mudanças organizacionais são inevitáveis ao passo que os consumidores tornam-se mais exigentes, novos entrantes no mercado acirram a competição, o ciclo de vida dos produtos se reduz, a força de trabalho requer um novo tipo de tratamento e o conhecimento das pessoas se torna essencial (WOOD JR., 2004).

Observa-se que as mudanças ocorridas no âmbito empresarial contribuíram para evolução da GRH e para a ampliação da visão das empresas com relação ao papel que o RH pode desempenhar em favor das estratégias empresariais.

Aparentemente tem se tornado necessidade as mudanças organizacionais para que empresas percebam a transição das fases da administração e da GRH e busquem se adaptar à questão estratégica.

Para concluir, Demo (2005) resume que é possível observar que as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas empresas, e para sua gestão ser alinhada ao planejamento e à estratégia organizacional, ela foi suportada por teorias coesas e consistentes.

5 METODOLOGIA

Este estudo foi baseado nas pesquisas de Lawler III et al. (2006), da Escola de Negócios Marshal, da University of Southern Califórnia e foi realizado nos anos de 1995, 1998, 2001 e 2004.

5.1 Tipo de pesquisa

Com relação ao objetivo, é uma pesquisa descritiva que segundo Richardson (2007) tem o propósito de descrever aspectos observados de um determinado objeto de pesquisa.

Dessa forma, evidencia-se que este trabalho teve como objetivo somente descrever os resultados com base nos dados coletados na pesquisa de campo. Malhotra (2001, p.108) comenta com uma breve citação que “como o nome indica, o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever alguma coisa”.

A pesquisa utiliza o método quantitativo, pois tem como propósito obter informações resumidas sobre várias características possibilitando mais utilidade no mapeamento, uma vez que os dados quantitativos são mais objetivos e dependem somente da habilidade do pesquisador como analista para interpretá-los (HAIR JR. et al., 2005).

Assim, Richardson (2007, p.70) coloca que “amplamente utilizado, [...] o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados e evitar distorções de análise e interpretação [...]. É freqüentemente aplicado nos estudos descritivos [...]”.

Este tipo de estudo pode ser chamado de *survey*, que de acordo com Hair Jr. et al. (2005) também envolve coleta de informações e que recai sobre duas categorias, sendo que a primeira está relacionada com a administração de questionários, para que o próprio respondente responda, e a segunda é a entrevista.

Neste caso, a categoria de *survey* utilizada foi a administração de questionários, na qual foram enviados os questionários para o correio eletrônico (e-mail) dos responsáveis da

área de RH das 150 melhores empresas para se trabalhar, julgadas pelo Guia Você S/A Exame (Portal Exame 2008).

A escolha do instrumento de pesquisa ser o questionário justifica-se por forma mais usada para coletar dados, contendo um conjunto de questões lógicas e objetivas, o que não permite muitas opções aos respondentes e, por consequência, reduz as incertezas.

Cervo e Bervian (2002) confirmam que o questionário contém um conjunto de questões logicamente relacionadas com o problema central e que tem natureza impessoal para assegurar uniformidade na avaliação de uma situação para outra, além de possuir a vantagem de que os respondentes se sentem mais confiantes, dado o anonimato.

Para complementar o relato sobre a forma de instrumentação de pesquisa utilizada, torna-se relevante comentar que o questionário foi respondido na ausência do questionador, o que pede que as questões existentes no mesmo sejam minuciosas, específicas e auto-explicativas.

5.2 Instrumento de coleta de dados

O levantamento dos dados foi feito por meio de um questionário (ver ANEXO A) adaptado do estudo de Lawler III et al. (2006), que tinha o objetivo de analisar como as áreas de RH estão mudando em resposta as iniciativas estratégicas e organizacionais que as empresas estão realizando.

Os autores americanos examinaram a prevalência de práticas que representam as novas direções que as áreas de RH devem adotar para se adaptar as empresas que elas servem. Examinaram também se estas mudanças estão relacionadas ao papel estratégico de RH e finalmente, a forma como a função RH está desenhada e como ela opera (Lawler III, Boudreau; Mohrman, 2006).

O estudo de Lawler III et al. (2006) foi aplicado quatro vezes, sendo que no primeiro estudo, em 1995, foram enviados 417 questionários para executivos de RH de médias e

grandes empresas industriais e 130 delas responderam o questionário. Em 1998, enviaram para 663 executivos de RH e para empresas semelhantes as do primeiro estudo e somente 119 questionários foram respondidos. No estudo de 2001, 996 questionários foram enviados e 150 tiveram retorno.

No último estudo, em 2004, o questionário foi enviado para todas as empresas já enviadas, e quatro semanas depois do envio dos questionários nenhuma empresa havia respondido o questionário por completo, então seis dias depois o questionário foi enviado a empresas que ainda não havia respondido, com o retorno de 100 questionários respondidos.

O questionário americano cobre onze áreas:

1. Descrição da demografia das empresas;
2. Contexto da organização que a função de RH atende, incluindo o desenho organizacional e a quantidade e tipos de mudança estratégica e iniciativas que a empresa está realizando;
3. A mudança de foco da função RH medida pela quantidade de tempo utilizada em diferentes papéis de RH, comparados de cinco até sete anos atrás;
4. A ênfase que uma quantidade de número de atividades de RH vem recebendo e o envolvimento desenvolvendo o RH como estratégia de negócios;
5. A utilização por RH de diversas práticas organizacionais para aumentar a eficiência e a responsividade do negócio, e em que medida RH está investindo em um número de iniciativas estratégicas que suportem a mudança estratégica;
6. O uso da terceirização e os problemas relacionados a ela;
7. Tecnologia da informação e sua efetividade;
8. Métricas e análises de RH e sua efetividade;
9. Como os líderes de RH e líderes de negócios tomam decisões que envolvem o capital humano;

10. Mudança dos requisitos de competências dos empregados da função RH, e a satisfação com competências atuais;

11. Eficácia percebida da função de RH e a importância das atividades de RH.

O questionário original ficou muito extenso e demandava um tempo longo para o preenchimento e no pré-teste foi sugerido que ele fosse reduzido. Existiam duas alternativas, a primeira seria a supressão de algumas perguntas de cada área, que foi descartada, pois impediria a comparação com o estudo original e a segunda, a seleção de algumas áreas pesquisadas. Foi feita a escolha da segunda alternativa e das onze áreas originais, o questionário utilizado no Brasil, selecionou nove áreas para a pesquisa.

As áreas selecionadas foram:

Áreas	Selecionada
1. Descrição da demografia das empresas;	Sim
2. Contexto da organização que a função de RH atende, incluindo o desenho organizacional e a quantidade e tipos de mudança estratégica e iniciativas da empresa que estão sendo realizadas;	Sim
3. A mudança de foco da função RH medida pela quantidade de tempo utilizada em diferentes papéis de RH, comparados de cinco até sete anos atrás;	Sim
4. A ênfase que uma quantidade de atividades de RH vem recebendo e o envolvimento de RH com estratégia de negócios;	Sim
5. A utilização por RH de diversas práticas organizacionais para aumentar a eficiência e a responsividade do negócio, e em que medida RH está investindo em um número de iniciativas estratégicas que suportem a mudança estratégica;	Sim
6. O uso da terceirização e os problemas relacionados a ela;	Não
7. Tecnologia da informação e sua efetividade;	Não
8. Métricas e análises de RH e sua efetividade;	Sim
9. Como os líderes de RH e líderes de negócios tomam decisões que envolvem capital humano;	Sim
10. Mudança dos requisitos de competências dos empregados da função RH, e a satisfação com competências atuais;	Sim
11. Eficácia percebida da função de RH e a importância das atividades de RH.	Sim

Quadro 8 – Áreas selecionadas para análise do questionário do estudo no Brasil.

5.3 Amostra

O objeto da pesquisa eram as 150 melhores empresas para se trabalhar, julgadas pelo Guia Você S/A Exame (PORTAL EXAME, 2008).

Justifica-se a escolha pela credibilidade da pesquisa, por identificarem as empresas que são fontes de aprendizado sobre como superar o desafio de guiar a Gestão de Recursos

Humanos e pelos indicadores identificados, os quais fazem jus à Gestão de RH no direcionamento estratégico, sendo eles:

- ✓ Índice de felicidade no trabalho;
- ✓ Índice de qualidade no ambiente de trabalho;
- ✓ Índice de qualidade na gestão de pessoas
- ✓ Liderança;
- ✓ Aprendizado e desenvolvimento;
- ✓ Identidade;
- ✓ Políticas e práticas de remuneração;
- ✓ Políticas e práticas de carreira;
- ✓ Políticas e práticas de desenvolvimento; e
- ✓ Políticas e práticas de saúde (PORTAL EXAME, 2008).

As empresas estão listadas e divididas por porte e números de funcionários, uma vez justificada a importância dessa divisão na seção anterior, o que pode ser visto no quadro 5.

EMPRESAS PEQUENAS	EMPRESAS MÉDIAS	EMPRESAS GRANDES
AES Tietê	AES Sul	3M
Affinia	Albrás	Accenture
Agro Amazônia	AleSat	Accor
Amil Assistência Médica Internacional	Ampla	Amanco
Amil Brasília	Aon	AmBev
ATP	Apsen	Aracruz
Balestro	ArvinMeritor LVS	ArcelorMittal
Brasil, Salomão & Matthes	Assoc. Comercial de São Paulo	Banco Real
Carbocloro	Bic Banco	Basf
Casa Sol	Brascabos	Bradesco
Cemar Legrand	Brasilata	Braskem
Central Nacional Unimed	Certel	BV Financeira
Chemtech	CIEE	Cargill
Eletronorte	Clean	Caterpillar
ESPM	Coats	CNH
Expresso 2000	Coelce	Cecrisa
Expresso Medianeira	Copagaz	CEMIG
FMC Químico	Datasul	Citi
Hoken International Company	Grupo Morena Rosa	Copacol

Quadro 9 – Melhores empresas para se trabalhar: Guia Você S/A Exame 2007 (Continua).

Instituto de Pesquisas Eldorado	Hospital A.C. Camargo	CPFL
Kaizen	Hospital Brasília	CTA Continental
KBH & C	International Paper	Dow Brasil
Kraton	Janssen-Cilag	Eurofarma
Laboratório Sabin	Mantecorp	Fras-Le
Landis+Gyr	Masa	GE do Brasil
Lanxess	Medley	HP Brasil
Leucotron	Mosaic	IBM Brasil
Marelli Móveis para Escritório	Pellegrino	KPMG
Martin-Brower	Promon	Lojas Renner
Microsoft	Publicar	Losango
Odontoprev	Refap	Magazine Luíza
Phito Fórmulas	Resil Minas	Marcopolo
Pormade	Springer	Marisol Nordeste
PPE Invex	Syngenta Proteção de Cultivos	Mc Donalds
Prudential	Tecfil	Monsanto
Recofarma	Tecnisa	Móveis Gazin
Resil Comercial	Tempo Serviços	Natura
Rhede Transformadores	Unimed Rio	Nextel
Rohm and Haas	Usina Cerradinho	Pepsico
Saccaro Móveis	Visanet Brasil	Plascar
São Bernardo Saúde		Sanofi-Aventis
São Marco		Serasa
Sfil		Siemens
Sheraton Porto Alegre		Souza Cruz
Sicredi Região dos Vales		Ultragaz
Synteko		Unibanco
Thyssen Krupp Bilstein		Unilever
Todeschini		Volvo
Totvs Logocenter		WEG
U & M		Whirlpool
Unimed Blumenau		Xerox
Unimed Cuiabá		Zema
Unimed Missões		
Unimed São Carlos		
Unimed VTRP		
Zambon		
Zanzini		

Quadro 10 – Melhores empresas para se trabalhar: Guia Você S/A Exame 2007.

Fonte: Portal Exame, acesso em: <<http://portalexame.abril.com.br/gestaoepessoas/m0138248.html>>.

Por meio de contato telefônico com as 150 empresas convidadas para responder o questionário, 14 se colocaram indisponíveis para responder a pesquisa e das 136 disponíveis, somente 21 responderam, o que corresponde a 15,4%, aproximadamente.

5.4 Etapas da pesquisa

O questionário foi traduzido e testado com os colegas do programa de pós-graduação.

Antes de encaminhar o questionário via e-mail para as empresas contatadas, foi aplicado um pré-teste com um diretor de uma grande empresa de Ribeirão Preto.

A aplicação do pré-teste foi fundamental, pois ele tem por objetivo revisar e direcionar aspectos da investigação da pesquisa, detectar as dificuldades práticas do questionário que possam surgir durante a aplicação definitiva do mesmo, e após isso, ainda tem por objetivo testar o processo de coleta e tratamento de dados (RICHARDSON, 2007).

Com o retorno do pré-teste do questionário foram feitos os ajustes necessários para a aplicação da pesquisa.

Em seguida, o questionário foi cadastrado em um banco de dados específico para pesquisas instalado no servidor da Faculdade de Economia e Administração de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP).

Todas as 150 empresas foram contatadas por telefone, explicou-se o motivo da pesquisa e foi garantido que os nomes das empresas respondentes não seriam revelados nem identificados e finalmente, foi pedido a elas o e-mail do responsável da área de RH. O questionário foi enviado, eletronicamente, para os responsáveis da área de RH das 136 empresas disponíveis.

O tempo de aguardo para o retorno deles foi de um mês, enviado em 20 de outubro de 2008 e finalizado em 20 de novembro de 2008. O estudo americano relata o mesmo tempo de aguardo para o retorno dos questionários.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para dar início às análises e interpretações dos resultados, ressalta-se que foi escolhido manter o mesmo critério de análise utilizado, tanto nas categorias de análise quanto nos procedimentos estatísticos, do estudo americano, para se tornar possível a comparação entre os dois estudos.

Apesar de utilizar o mesmo critério de análise para o estudo americano para possíveis comparações na maioria das questões, destaca-se que, em ambas as amostras, há diferença no tamanho/porte das empresas: o estudo dos EUA pesquisou empresas de médio e grande porte, e o estudo do Brasil, empresas de pequeno, médio e grande porte;

Para esclarecimento, as tabelas de correlações estão baseadas nos cálculos de coeficiente de correlação de Pearson.

6.1 Dados sobre as empresas

Esta seção tem foco em como os recursos humanos das organizações têm mudado em resposta às iniciativas estratégicas e organizacionais diante do negócio da empresa.

6.1.1 Responsável pela área de RH.

A primeira questão do questionário foi referente ao tempo de atuação no cargo dos respondentes da área de RH. Desta amostra, o responsável com mais tempo de atuação na área de RH tem quarenta anos enquanto que o responsável com menos tempo de atuação tem apenas três meses. A experiência média dos responsáveis da área de RH é de seis anos de tempo de atuação no cargo.

A questão seguinte foi sobre a origem da carreira do responsável pela área de RH das respectivas empresas, sendo que catorze vêm originalmente da área de RH, o que mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 1 – Origem da carreira (N=21).

No estudo americano, a porcentagem de responsáveis da área de RH que tem origem em RH é um pouco maior (77,8%) comparada a deste presente estudo (67%).

Com relação aos atuantes do cargo de RH que vieram de outras áreas, Lawler et al. (2006) colocam no estudo americano que podem existir três motivos para essa origem:

- Primeiro, executivos que não têm experiência em RH e que são candidatos a cargo de primeiro executivo (CEO);
- Segundo, executivos de outras áreas trazem mudanças para a área de RH possibilitando que ela se torne mais rapidamente uma parceira de negócios ou até parceira estratégica;
- Terceiro, gerentes de linha com baixo desempenho são colocados na área de RH porque é uma área vista como segura para manter-se na empresa.

6.1.2 Descrição do porte das empresas

O porte da empresa é ressaltado por Lawler III et al. (2006) ao comentar que o tamanho organizacional é importante se considerar, porque isso normalmente influencia em como as áreas da empresa estão estruturadas e posicionadas.

Então, quanto à classificação de porte, as empresas apresentaram a divisão entre cinco empresas de pequeno porte, dez de médio porte e seis de grande porte, assim mostra o gráfico

1:

Gráfico 2 – Distribuição por tamanho (porte) das empresas (n=21).

Segundo os critérios da revista Você S/A EXAME (2007), empresa de pequeno porte comporta até 500 funcionários, empresa de médio porte comporta de 501 a 1500 funcionários e empresa de grande porte comporta acima de 1500 funcionários.

Entretanto deve-se observar que no intervalo de tempo da publicação da pesquisa da revista Você S/A EXAME de 2007 até a coleta de 2008, o número de funcionários das empresas respondentes apresentou algumas alterações.

Assim, identificam-se empresas que têm um percentual de diminuição de funcionários da ordem de 79,31%, enquanto que a empresa que apresenta um aumento de funcionários foi de 160,87%. Dessa forma, houve alteração de classificação de porte de cinco empresas e as demais, mesmo com alteração do número de funcionários, permanecem com a classificação.

Com relação às cinco empresas que modificaram sua classificação de porte segundo os critérios da revista Você S/A EXAME (2007), três aumentaram seu quadro de funcionários passando da classificação de pequeno para médio porte e uma passou de médio para grande porte, no entanto, a última empresa das que mudaram de classificação teve redução de porte, passando de grande para pequeno porte.

É possível que essas mudanças de classificação de porte estejam relacionadas à fusão ou aquisição de outras empresas ou mesmo crescimento de empresas atuantes em setores economicamente positivos.

Relacionando o porte da empresa com a origem do responsável da área de RH (seção 6.1.1) Observa-se na tabela 1 que não há relação na análise entre porte da empresa e origem do responsável da área de RH,

Tabela 1 – Relação entre porte das empresas e origem dos responsáveis de RH (N=21).

ORIGEM DO RESPONSÁVEL DE RH	PORTE DA EMPRESA POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS														
	Pequeno			Médio 1			Médio 2			Grande 1			Grande 2		
	Menos que 500			501 - 1000			1001 - 1500			1501 - 3000			Mais que 3000 N		
	N	L %	C %	N	L %	C %	N	L %	C %	N	L %	C %	N	L %	C %
Origem RH	4	28,6%	80,0%	1	7,1%	20,0%	4	28,6%	80,0%	3	21,4%	100,0%	2	14,3%	66,7%
Outra origem	1	14,3%	20,0%	4	57,1%	80,0%	1	14,3%	20,0%				1	14,3%	33,3%

N = número de casos.

L % = percentual da linha.

C % = percentual da coluna.

Para justificar a classificação de porte de empresa utilizada, é necessário esclarecer foi baseada na classificação da revista Você S/A EXAME (2007), porém foi segmentado o porte médio e o grande das empresas em mais duas faixas para que se torne possível fazer uma análise mais detalhada.

Comentando sobre a origem de outras áreas, identifica-se um percentual de representatividade de 80,0% relacionada à empresa de porte médio 1, é possível supor que elas estão em processo de crescimento e que por isso estão alocando pessoas na área de RH. Isso nos remete ao um dos mitos apontado por Ulrich (1998) que dificultam a evolução do papel da área de RH, no qual as pessoas acreditam que qualquer um pode ser da área de RH.

6.1.3 Mudanças na estrutura

Mudança na direção de uma organização pode ser entendida com um sinal da turbulência que a organização está vivendo. Com relação às mudanças na direção, os respondentes brasileiros foram questionados sobre alguma mudança no cargo de primeiro executivo e oito dos 21 deles apontaram que houve mudança na empresa, sendo que as justificativas para essa mudança estrutural foram fusões e aquisições, crescimento da empresa, transferências e promoções.

Quanto à mudança na ocupação do cargo de gestor de RH, doze destacaram mudança na estrutura gerencial para gestores de RH e as justificativas para tais mudanças em grande parte são semelhantes à questão anterior, sendo fusões e aquisições e conseqüentemente crescimento e desdobramento da função. Além dessas justificativas, eles alegaram outros motivos de mudança como a tendência de maior aprimoramento e complexidade da função de RH e a implantação de Governança Corporativa na empresa.

Destaca-se que houve menos mudanças na estrutura gerencial com relação ao cargo de primeiro executivo comparado às mudanças para gestores de RH, pois o primeiro apresentou um percentual de 42,11% de mudança, sendo que o segundo apresentou 63,16%. O que pode estar relacionado a uma maior exigência da área de RH.

6.1.4 Iniciativas estratégicas

As organizações estão em ambientes turbulentos e competitivos, dessa forma elas tomam iniciativas para sobreviver e prosperar, para fazer mudanças, que estão sendo chamadas de iniciativas estratégicas. Por isso é necessário entender a função de RH e examinar como suas características estão relacionadas com as iniciativas estratégicas organizacionais.

No Brasil foi questionado aos responsáveis da área de RH sobre quais as iniciativas estratégicas que a empresa tem adotado. Para a questão foi usada uma escala com cinco pontos para dezoito iniciativas possíveis, que seguem na tabela 2 com as médias e o comparativo do estudo nos EUA:

Tabela 2 – Médias das iniciativas estratégicas adotadas pelas empresas.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	2008 (BR)	2004 (EUA)
Estratégias baseadas no conhecimento	4,4	3,4
Talentos – ser uma das melhores empresas para se trabalhar	4,7	3,7
Capital humano para a obtenção de vantagem competitiva	4,4	3,3
Conhecimento/Gestão do capital intelectual	4,1	3,1
Qualidade e velocidade	4,2	3,6
Qualidade	4,8	4,1
Redução de tempo de ciclo	4,0	3,3
Aceleração da inovação de produtos	4,0	3,4

Tabela 2 – (Continuação) Médias das iniciativas estratégicas adotadas pelas empresas.

Desempenho organizacional	4,0	3,1
Envolvimento dos empregados	4,5	3,3
Qualidade total/Seis sigma	3,9	2,7
Liderança em custos	3,8	3,3
Estratégias baseadas em informações	3,9	3,5
Foco no consumidor	4,4	4,4
Liderança em tecnologia	4,1	3,4
Processo de automação/Tecnologia da informação	4,0	3,7
E-business (negócio eletrônico)	3,3	2,6
Crescimento	3,5	3,0
Construção de uma presença global	3,8	2,9
Expansão em novos mercados	3,6	3,2
Aquisições	3,2	2,9
Core Business	2,6	2,2
Associação/rede com outras empresas	3,2	2,7
Abandono (redirecionamento) de novos negócios	2,6	2,0
Redução do número de negócios em que está	2,0	1,7

Escala: 1 = pouca ou nenhuma extensão; 2 = alguma extensão; 3 = extensão moderada; 4 = grande extensão; 5 = enorme extensão

As três maiores médias, acima da nota 4, das iniciativas estratégicas no Brasil destacadas na tabela 2 que estão relacionadas a Gestão de RH são talentos – ser uma das melhores empresas para se trabalhar (4,7), envolvimento dos empregados (4,5) e estratégia do capital humano como obtenção para vantagem competitiva (4,4) o que faz sentido por se referir a empresas eleitas como melhores para se trabalhar.

Enquanto que, ainda no Brasil, as três maiores médias, acima da nota 4, de iniciativas estratégicas de negócio da empresa são qualidade (4,8), foco no consumidor (4,4) e liderança em tecnologia (4,1).

No estudo americano percebe-se que as iniciativas estratégicas das empresas, em geral, são mais moderadas, pois apenas duas iniciativas ultrapassaram a nota 4, sendo elas foco no consumidor (4,4) e qualidade (4,1).

Mesmo que as iniciativas estratégicas são do negócio da empresa, destaca-se a influência que elas podem ter das iniciativas de RH, pois o conhecimento para o capital intelectual tornou-se uma vantagem competitiva direta para empresas que vendem idéias e relacionamentos e uma vantagem competitiva indireta para todas as organizações que tentam se diferenciar pela forma como atendem os clientes (ULRICH, 2000).

A diferença entre a importância dada às iniciativas estratégicas das empresas americanas e das brasileiras está clara nas iniciativas que concentram maiores médias, pois o estudo americano obteve maior média na iniciativa de qualidade e velocidade (3,6) que se relaciona a estratégias do negócio da empresa, enquanto que o estudo brasileiro tem maior média a iniciativa de estratégias baseadas no conhecimento (4,4).

Já as iniciativas estratégicas que obtiveram as menores médias em relação as demais, são as que estão na iniciativa de Core Business (2,6), o que equivale ao estudo americano, pois este também obteve o Core Business (2,2) como iniciativa de menor média.

Cabe ressaltar que a aquisição (3,2) no Brasil é uma iniciativa que está entre as menores médias das iniciativas estratégicas, entretanto deve-se considerar que algumas empresas relataram a realização de aquisições no passado, o que pode justificar a diminuição de relevância nesta iniciativa atualmente.

6.2 Papel de recursos humanos

6.2.1 Evolução da utilização do tempo do papel RH

Uma questão chave nas funções de RH é como o tempo é gasto. A área é responsável por um número de atividades administrativas e serviços; entretanto, eles podem executar atividades que podem adicionar valor como parceiro de negócio e trabalhos estratégicos.

Os respondentes desta pesquisa foram solicitados a estimar a porcentagem de tempo que o papel de RH gasta atualmente e quanto que ele estima que gastava entre cinco e sete anos atrás. Os papéis de RH e a divisão percentual das empresas do Brasil estão colocadas na tabela 3 e comparadas com os resultados do estudo americano de 2004.

Tabela 3 – Porcentagem do tempo gasto das funções de RH (N=21).

PAPÉIS DE RH	5 a 7 anos atrás (BR)	2008 (BR)	5 a 7 anos atrás (USA)	2004 (USA)
Parceria estratégica de relacionamento (membro da equipe gerencial, envolvimento no planejamento estratégico de RH, desenho organizacional e mudança estratégica)	14	27	10	24

Tabela 3 – (Continuação) Percentagem do tempo gasto das funções de RH (N=21).

Desenvolvimento de sistemas e práticas de RH (Desenvolvimento de novos sistemas e práticas de RH)	15	25	13	18
Provisão dos serviços de RH (Auxílio na implementação e administração de práticas de RH)	18	21	36	32
Auditoria/Controladoria (segurança de procedimentos/normas em operações internas, regulamentações, aspectos legais e exigências sindicais)	23	15	15	13
Administração de contrato (coleta, tratamento e manutenção de dados de empregados)	31	13	26	13

Nos resultados brasileiros, percebe-se que o tempo gasto nos papéis de RH foi completamente invertido, sendo que antes a maior quantidade de tempo era voltada para procedimentos técnicos (auditoria/controladoria e administração de contrato), e atualmente se gasta maior tempo com desenvolvimento de sistemas e práticas e parceria estratégica.

No estudo americano, constatou-se que a maior quantidade de tempo (apesar de estar diminuindo) é empenhada para provisão de serviços de RH, o que permite entender que as empresas dos EUA têm maior preocupação com implementação e administração de políticas e práticas de RH.

Destaca-se o crescimento de tempo que as empresas americanas direcionaram para o papel de parceria estratégica, em detrimento da diminuição de tempo gasto com a administração de contrato, mesma tendência vista nas áreas de RH das empresas brasileiras.

Essas observações podem levar a crer que os papéis de RH das empresas brasileiras e americanas estão evoluindo para o direcionamento estratégico ou que os executivos de RH queiram se ver como com um papel mais estratégico agora do que eram no passado.

Na tabela 4, é possível observar que no estudo do Brasil há uma correlação positiva entre o papel de RH como parceria estratégica e iniciativa estratégica de Core Business. Esta iniciativa congrega iniciativas de abandono e redirecionamento do negócio, redução do número de negócios e associação com outras empresas. Pode-se supor que quando a empresa redireciona seu negócio, reduz o número de negócios ou se associa com outras empresas, o

RH entende que seu envolvimento nessas atividades típicas da área (demissão, negociação com sindicatos, entre outras) corresponde à parceria estratégica com a direção da empresa.

O segundo papel que tem correlação com as iniciativas estratégicas é o de provisão de serviços de RH. A correlação negativa (-0,48*) com a iniciativa estratégica de Core Business é compreensível, enquanto a correlação negativa (-0,38*) com a iniciativa de qualidade e velocidade pode indicar uma utilização de tempo em outro papel, por exemplo, o de parceria estratégica (0,22), que apesar de ser positiva e aparentemente coerente, não é significativa.

Tabela 4 – Correlação entre práticas de RH e as iniciativas estratégicas (N=21).

PRÁTICAS DE RH	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS					
	Crescimento	Core Business	Qualidade e Velocidade	Informação	Conhecimento	Desempenho Organizacional
Parceria Estratégica	0,09	0,45*	0,22	0,07	0,09	0,08
Desenvolvimento de Sistemas RH	0,18	-0,29	-0,01	0,04	0,16	0,05
Provisão de Serviços	-0,12	-0,48*	-0,38*	-0,33	-0,06	-0,08
Auditoria/Controladoria	-0,31	-0,04	-0,28	-0,03	-0,40*	-0,32
Administração de Contratos	-0,01	0,05	0,23	0,20	0,02	0,14

*Correlação significativa para o nível de 0.05 (1-tailed).

** Correlação significativa para o nível de 0.01 (1-tailed).

O papel de auditoria/controladoria tem correlação negativa com iniciativa de conhecimento (-0,40), entretanto nenhum outro papel de RH tem relação significativa com nenhuma essa iniciativa estratégica.

As correlações obtidas no estudo americano entre papel de RH e iniciativas estratégicas das empresas mostram que existe correlação positiva e significativa entre parceria estratégica de RH com cinco das seis iniciativas estratégicas enquanto que o papel de administração de contrato tem correlação negativa e significativa com quatro das seis iniciativas.

6.3 Estratégia de negócio

6.3.1 Papel estratégico da função de RH

O envolvimento que a função de RH tem no processo estratégico é considerado importante, pois representa o quanto que as atividades da função de RH têm adicionado valor nesse processo.

Assim, esta seção apresenta a relação que os respondentes colocaram sobre o papel estratégico da função de RH e a estratégia do negócio, sendo que eles tinham quatro opções para escolher a que mais se adequasse a relação entre função de RH e a estratégia de negócio da empresa, sendo elas:

1. O RH não representa nenhum papel na estratégia de negócios;
2. O RH está envolvido na implementação da estratégia de negócios;
3. O RH provê contribuições na estratégia de negócios e ajuda em sua implementação;
4. O RH é um parceiro essencial no desenvolvimento e implementação da estratégia de negócios da empresa;

A partir dessas opções, 14 responsáveis pela área de RH das empresas brasileiras escolheram a relação do RH como parceiro essencial na estratégia do negócio, quatro escolheram a relação de envolvimento com a estratégia e três se identificaram com a relação que provê contribuições para a estratégia. O gráfico abaixo permite a visualização dessa divisão em percentual:

Gráfico 3 – Distribuição do papel da função de RH e a estratégia de negócio das empresas (N=21).

Os números apontam para um crescimento do papel estratégico da área de RH, entretanto outros estudos demonstram a possibilidade do respondente estar sobreestimando a importância do papel da área (LAWLER ET AL., 2006).

Na tabela 5 é possível ver a comparação entre os resultados do estudo brasileiro com o estudo americano.

Tabela 5 – Percentagem do papel de RH na estratégia da empresa (N=21).

PAPEL DE RH NA ESTRATÉGIA	EMPRESAS	
	2008 (BR)	2004 (USA)
O RH não está envolvido com a estratégia	0,0	2,0
O RH está envolvido na implementação da estratégia	19,0	12,2
O RH provê contribuições para estratégia	14,3	45,9
O RH é um parceiro essencial no desenvolvimento e implementação da estratégia	67,7	39,8
MÉDIA	3,5	3,2

Escala: 1 = o RH não está envolvido até 4 = o RH é um parceiro essencial

Atualmente, as áreas de RH das empresas no Brasil, em grande parte se classificam como parceiras essenciais no desenvolvimento e implementação da estratégia da empresa (67,7%). Já nos EUA, em 2004, as empresas apresentam maior concentração no papel de RH que provê contribuições para a estratégia da empresa (45,9%).

No entanto, ambos os estudos mostram as empresas com baixos percentuais nos papéis de RH envolvidos na implementação da estratégia ou o RH não envolvido com a estratégia, respectivamente.

Uma relação possível de ser feita com o papel do RH e a estratégia da empresa, no estudo brasileiro, é com o porte da empresa visto na tabela 6.

Tabela 6 – Relação entre papel de RH/estratégia da empresa e porte da empresa (N=21).

PORTE DA EMPRESA	RELAÇÃO FUNÇÃO DE RH E ESTRATÉGIA					
	2. O RH está envolvido na implementação da estratégia		3. O RH provê contribuições para estratégia		4. O RH é um parceiro essencial no desenvolvimento e implementação da estratégia	
Número de funcionários	N	%	N	%	N	%
1-500 (pequeno)			1	20,0	4	80,0
501-1000 (médio 1)	1	20,0	1	20,0	3	60,0
1001-1500 (médio 2)	1	20,0	1	20,0	3	60,0
1501-3000 (grande 1)	2	66,7			1	33,3
mais de 3000 (grande 2)					3	100,0

Para entender melhor o alto percentual de empresas brasileiras que relacionam seu papel de RH como um parceiro estratégico essencial na estratégia do negócio, foi feita uma relação com o porte da empresa, que novamente dividiu o porte médio e o grande em mais uma faixa de número de funcionário

Percebe-se uma concentração do papel de RH como parceiro essencial na estratégia na empresa de pequeno porte (80%), e isso pode estar relacionado a estrutura menos diferenciada de uma empresa de pequeno, sendo que a interação com a direção é mais freqüente.

Ao passo que há um percentual considerável de empresas, de médio porte (as duas faixas) e grande porte (a primeira faixa), identificadas no papel de RH que está envolvido somente com a implementação da estratégia. Acredita-se que essas empresas já estejam com estrutura mais diferenciada, entretanto o gestor de RH pode estar subordinado a uma diretoria, estando mais distante da discussão estratégica.

Já as empresas que apresentam total relação com o papel de RH essencialmente envolvido na estratégia da empresa são de grande porte com classificação acima de três mil funcionários, o que pode indicar um desenho organizacional mais estruturado e diferenciado,

com a presença de diretoria específica da área de RH, quando ele participa mais intensamente das discussões estratégicas.

6.3.2 Contribuição da função RH

A função RH pode contribuir para a estratégia de suas empresas, sendo que algumas atividades de RH contribuem no envolvimento com o desenvolvimento da estratégia e outras com a implementação. A tabela 7 apresenta as atividades e as médias das atividades das empresas no Brasil, que se comparam com as médias do estudo americano.

Tabela 7 – Média da notas de contribuição de RH para a estratégia das empresas (N=21).

ATIVIDADES	MÉDIA (BR)	MÉDIA (USA)
Recrutar e desenvolver talentos	4,8	4,6
Desenhar a estrutura organizacional para implementar estratégias	4,1	3,8
Planejar e implementar a estratégia	3,9	3,6
A prontidão da organização para implementar novas estratégias	3,8	3,5
Identificar ou desenhar opções estratégicas	3,7	2,9
Decidir entre a melhor opção estratégica	3,7	3,0
Desenhar os critérios para o sucesso estratégico	3,7	3,2
Trabalhar com a diretoria empresarial na estratégia de negócios	3,5	2,6
Identificar novas oportunidades de negócio	3,1	2,0
Avaliar possibilidades estratégicas de fusão, aquisição ou alienação (participação societária)	2,8	2,9

Escala: 1 = pouca ou nenhuma extensão; 2 = alguma extensão; 3 = extensão moderada; 4 = grande extensão; 5 = enorme extensão

Percebe-se que as duas atividades no Brasil que obtiveram as maiores médias são a de recrutar e desenvolver talentos (4,8) e a de desenhar a estrutura organizacional para implementar estratégias da empresa que podem ter papel estratégico nas empresas. Nos EUA, as duas atividades com maiores médias são as mesmas.

A atividade que apresentou menor média nas empresas brasileiras foi a de avaliar possibilidades estratégicas de fusão, aquisição ou alienação. Nas empresas americanas, a atividades que menos desenvolvida era a identificação de novas oportunidades de negócio.

A tabela 8 mostra a relação entre iniciativas estratégicas da empresa e atividades de RH que ajudam na estratégia.

Tabela 8 – Correlação entre as atividades de RH que contribuem com a estratégia do negócio e as iniciativas estratégicas (N=21).

ATIVIDADES	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS					
	Conhecimento	Core Business	Crescimento	Informação	Desempenho Organizacional	Qualidade e Velocidade
Recrutar e desenvolver talentos	-0,18	0,01	0,16	-0,16	-0,01	-0,10
Desenhar a estrutura organizacional para implementar estratégias	0,17	0,18	0,14	0,04	0,43*	0,15
Planejar e implementar a estratégia	0,27	0,06	0,08	-0,08	0,35	0,05
A prontidão da organização para implementar novas estratégias	0,21	0,68*	0,52*	0,13	0,27	0,18
Identificar ou desenhar opções estratégicas	0,48*	0,19	0,36	0,11	0,57*	0,32
Decidir entre a melhor opção estratégica	0,28	0,09	0,30	0,17	0,35	0,33
Desenhar os critérios para o sucesso estratégico	0,46*	0,47*	0,26	-0,03	0,41*	0,06
Trabalhar com a diretoria empresarial na estratégia de negócios	0,36	0,29	0,20	0,12	0,55*	0,48*
Identificar novas oportunidades de negócio	0,26	0,40*	0,34	0,17	0,45*	0,32
Avaliar possibilidades estratégicas de fusão, aquisição ou alienação (participação societária)	0,34	0,44*	0,43*	0,33	0,54*	0,40*

*Correlação significativa para o nível de 0.05 (1-tailed).

** Correlação significativa para o nível de 0.01 (1-tailed).

A correlação apresentada como mais relevante foi observada entre a iniciativa de desempenho organizacional com as atividades de RH que contribuem com a estratégia do negócio, pois de dez atividades, seis apresentaram correlações com essa iniciativa. Em seguida destaca-se uma forte correlação entre a iniciativa de Core Business e as atividades de RH, o que é possível de ser explicada pelas práticas de RH de demissão e relação com sindicatos.

Entretanto, destaca-se que a função de RH, recrutar e desenvolver talento, percebida como a que mais contribui com a estratégia do negócio tem correlação negativa (não significativa), e uma interpretação possível para essa observação é que a área de RH se envolve com esta atividade independente de iniciativas estratégicas.

6.4 Contribuição da área de RH com a diretoria da empresa

Com relação à diretoria e a área de RH, os respondentes declararam em que extensão a primeira chama a segunda para ajudar em determinadas questões. Para responderem a esse questionamento eles usaram de uma escala de Likert de cinco pontos baseada no estudo de Lawler III et al (2006), sendo que o número 1 significa pouca ou nenhuma extensão, o 2 significa alguma extensão, o 3 extensão moderada, o 4 grande extensão e o 5 enorme extensão.

Assim, podem-se observar as médias de tais questões, em ordem decrescente, na tabela abaixo:

Tabela 9 – O quanto a diretoria conta com a ajuda da área de RH das empresas (N=21).

CONTRIBUIÇÕES DA ÁREA DE RH	MÉDIA
Informações sobre condições da capacidade da força de trabalho	4,4
Consulta sobre mudanças	4,3
Desenvolvimento da efetividade da diretoria / governança corporativa	4,2
Sucessão executiva	3,9
Compensação executiva	3,8
Avaliação de prontidão estratégica	3,8
Compensação da diretoria	3,7
Avaliação de risco	3,6

Não houve média das áreas de RH que declarasse pouca ou nenhuma extensão com relação à ajuda que a área de RH presta à diretoria da empresa. As maiores médias das contribuições que o RH presta à diretoria estão relacionadas à informações sobre condições e capacidades da força de trabalho, consulta sobre mudanças e desenvolvimento da efetividade da diretoria/governança corporativa.

6.5 Atividades de RH

Para entender as mudanças que podem estar ocorrendo no papel de RH, foi perguntado responsáveis da área de RH das empresas sobre a mudança de foco dada às práticas de RH nos últimos 5 anos comparada com a atividade geral de RH. Para essa pergunta uma escala de três pontos foi utilizada. O resultado das médias pode ser conferido na tabela 10 em ordem decrescente e comparado com o resultado do estudo americano:

Tabela 10 – Mudança de foco dada às práticas de RH nos últimos 5 anos das empresas (N=21).

PRÁTICAS DE RH	Diminuição	Igual	Aumento	Médias (BR)	Relação com papel RH	Médias (USA)
Desenho e Desenvolvimento Organizacional	-	-	-	4,8	0,321	3,9
Desenvolvimento organizacional	0	1	20	4,9	-0,148	3,9
Planejamento estratégico	0	1	20	4,9	0,416*	4,0
Planejamento de RH	0	1	20	4,9	0,416*	4,1
Desenho organizacional	1	3	17	4,5	0,271	3,6
Desenvolvimento do Empregado	-	-	-	4,5	0,439*	3,8
Desenvolvimento gerencial	0	3	18	4,7	0,073	4,0
Planejamento de carreira	0	4	17	4,6	0,596*	3,8
Competência/ avaliação talentos	0	4	17	4,6	0,596*	3,3
Avaliação desempenho	1	4	16	4,4	-0,016	3,9
Treinamento	0	7	14	4,3	0,297	3,7
Compensação e Benefícios	-	-	-	4,2	0,289	4,0
Benefícios	0	6	15	4,4	0,114	4,0
Compensação	1	8	12	4,0	0,282	3,9
Recrutamento e Seleção	-	-	-	4,2	0,395*	3,8
Recrutamento	0	8	13	4,2	0,347	3,8
Seleção	0	7	14	4,3	0,424*	3,8
Métricas	-	-	-	4,2	0,236	3,7
Análise de dados e relatórios	1	9	11	3,9	0,024	3,6
Indicadores de resultados de RH	0	5	16	4,5	0,476*	3,8
Sistema de Informações RH	0	9	12	4,1	0,156	4,0
Legal e Regulatório	-	-	-	3,7	0,149	3,1
Ações afirmativas	1	5	15	4,3	0,248	3,2
Questões legais	1	14	6	3,4	0,185	3,3
Registro de pessoas	4	14	3	2,9	-0,159	3,0
Assistência ao empregado	1	7	13	4,1	0,132	3,1
Relações Sindicais	0	18	3	3,2	-0,073	3,0

Escala: 1 = diminuição de atenção; 3 = permanecem o mesmo; 5 = aumento de atenção.

As práticas de RH, na tabela 10 foram agrupadas e nas duas categorias que apresentam as maiores médias identifica-se o desenho e desenvolvimento organizacional (4,8) e desenvolvimento dos empregados (4,5), apesar de ser possível observar o aumento de foco em quase todas as práticas, exceto nas práticas de questão legal (3,4) e registro de pessoas (2,9).

Nas empresas americanas, no estudo de 2004, percebe-se que as duas maiores médias são as categorias de compensação e benefícios (4,0) e desenho e desenvolvimento organizacional (3,9), sinalizando que a tema compensação tem uma demanda mais intensa nas empresas americanas.

Inserindo as correlações calculadas com o papel de RH na estratégia do negócio da empresa, percebe-se que há duas fortes correlações positivas que são significantes, uma é com a categoria de desenvolvimento do empregado, e a outra é com a categoria de recrutamento e seleção, sendo que a primeira está relacionada com práticas estratégicas do RH e a segunda com práticas clássicas de RH.

E apesar da não ter apresentado correlação significativa na sua categoria, a prática de indicadores de resultados apresentou correlação positiva significativa com o papel de RH na estratégia, o que pode ser observada como uma prática que tende a ser atuante no auxílio estratégico das empresas brasileiras.

Na sequência a tabela 11 coloca em destaque algumas práticas retiradas da tabela 10 para que se possa relacioná-las às práticas apresentadas nos quadros da seção 4.2.3.

Tabela 11 – Mudança de foco de algumas práticas de RH nos últimos 5 anos das empresas (N=21).

PRÁTICAS DE RH	1 = diminuição	2 = igual	3 = aumento	Médias (BR)
Planejamento de Carreira	0	4	17	4,6
Avaliação de Desempenho	1	4	16	4,4
Recrutamento	0	8	13	4,2
Seleção	0	7	14	4,3
Treinamento/Educação de empregados	0	7	14	4,3
Benefícios	0	6	15	4,4
Compensação	1	8	12	4,0

Escala: 1 = diminuição de atenção; 3 = permanecem o mesmo; 5 = aumento de atenção – foco.

No geral, as empresas estão se dedicando às práticas de RH, pois é por meio delas que se torna possível estimular mudanças e, segundo França (2007), contribuir para uma vida mais saudável e com resultados positivos de produtividade, qualidade e desenvolvimento dos processos empresariais e competitividade sustentável das empresas.

Mais especificamente comenta-se que as duas primeiras práticas colocadas na tabela 8 apresentam aumento de foco de atenção na maioria das empresas, e a possível relação feita entre as práticas de planejamento de carreira e avaliação de desempenho com a estratégia da empresa é que a primeira planeja o futuro do funcionário na empresa e a segunda indica o desempenho do funcionário permitindo medir a contribuição do empregado para a realização dos objetivos organizacionais.

6.6 Análises e Métricas

6.6.1 Uso das análises e métricas em RH

Para que as empresas possam direcionar seus talentos a tomarem importantes decisões torna-se relevante medir e coletar indicadores baseados em critérios de impacto, eficiência e efetividade.

Assim, foi questionado aos respondentes do Brasil sobre o que a área de RH faz atualmente, tendo como base práticas relacionadas à área RH para observar o impacto, a eficiência e a efetividade da mesma.

Para essa avaliação foi utilizada uma escala de quatro pontos, e torna-se relevante esclarecer que no questionário enviado às empresas no Brasil a escala é inversa comparada a escala apresentada nesta análise, porém ela foi invertida para se compatibilizar com o estudo americano, pois assim é possível comparar dois os estudos.

Tabela 12 – Uso de análises e métricas em RH (N=21).

PRÁTICAS	sim, temos	sendo construído	sendo planejado	não considerado atualmente	MÉDIA (BR)	MÉDIA (EUA)
Impacto					3,1	2,7
Coleta de indicadores de resultados que medem o impacto empresarial de programas e processos de RH?	9	5	7	0	3,1	2,7
Eficiência					2,9	3,0
Coleta de indicadores de resultados que medem o custo de proporcionar serviços de RH?	6	10	5	0	2,6	3,1
Mede a eficiência financeira das operações de RH (ex.: custo de contratação, custo em treinamento etc.)?	7	3	7	4	3,0	3,0
Analisa comparativamente e mensura dados de organizações externas?	9	5	5	2	3,0	3,0
Efetividade					2,6	2,7
Utiliza <i>scorecards</i> (cartões de marcação) para avaliar desempenho de RH?	3	5	5	8	2,1	2,9
Utiliza indicadores de resultados para avaliar e identificar o desempenho das atividades de RH terceirizadas?	5	6	4	6	2,4	2,7
Tem indicadores de resultados e análises que refletem os efeitos do programa de RH na mão-de-obra (competência, motivação, atitude, comportamento etc.)?	8	5	6	2	2,9	2,7
Tem capacidade para conduzir análises de custo-benefício (de análise de utilidade) dos programas de RH?	8	7	5	1	3,0	2,5

Escala: 1 = não está sendo considerado atualmente; 2 = sendo planejado para; 3 = está sendo construído; 4 = sim, temos agora

Percebe-se que a maior média das empresas brasileiras é a prática de coletar indicadores de resultados que refletem os efeitos do programa de RH na mão-de-obra (3,1), em segundo lugar (com médias 3,0), destacam-se as práticas de foco nos resultados financeiros, benchmark e análise custo-benefício.

Por outro lado, práticas como utilização de *scorecards* para avaliar a efetividade de RH e indicadores de resultados para avaliar e identificar o desempenho das atividades de RH terceirizadas são utilizadas na menor parte das empresas.

Práticas evidenciadas por estarem em planejamento de execução e por estarem sendo construídas nas empresas são, respectivamente, as coletas de indicadores de resultados que medem o impacto empresarial de programas e processos de RH e de indicadores de resultados que medem o custo de proporcionar serviços de RH, associado à eficiência.

Entende-se que as empresas estão em fase intermediária de coletas de indicadores de custos e resultados de RH, pois a partir da coleta desses dados é possível avaliar a agregação de valor.

Ainda na tabela 12, observando-se as médias apresentadas no Brasil, a prática de análises e métricas em RH com maior média foi a de impacto (3,1), e em contrapartida, a prática no estudo americano com maior média foi a de eficiência (3,0).

No EUA muitas são as relações existentes entre as práticas de análises e métricas e as iniciativas estratégicas. Já no Brasil, poucas são as relações identificadas com as iniciativas, como podem ser vistas na tabela 13.

Tabela 13 – Correlação entre iniciativas estratégicas e práticas de análises e métricas em RH (N=21).

PRÁTICAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS					
	Conhecimento	Core Business	Crescimento	Informação	Desempenho Organizacional	Qualidade e Velocidade
Efetividade	-0,28	-0,14	-0,28	0,04	-0,39*	-0,39*
Eficiência	0,05	0,16	0,12	0,00	-0,27	-0,27
Impacto	-0,10	0,20	0,06	0,27	-0,03	-0,01

*Correlação significativa para o nível de 0.05 (1-tailed).

** Correlação significativa para o nível de 0.01 (1-tailed).

A maioria das correlações resultantes entre as práticas de métricas e análises em RH e as iniciativas estratégicas é negativa. Destacam-se as correlações negativas entre a efetividade e o desempenho organizacional e, novamente, entre efetividade e qualidade e velocidade, que apresentaram significância. Esses resultados podem ser observados e entendidos como um desalinhamento das práticas com as iniciativas.

6.6.2 Efetividade das análises e métricas de RH

As informações, medidas e análises de sistemas são efetivas para relacionar as práticas existentes. Assim, os responsáveis da área de RH das empresas pesquisadas foram questionados sobre essa efetividade, sendo utilizada uma escala de cinco pontos.

A tabela 14 mostra as médias, o que permite observar o quanto a área de RH é efetiva de acordo com os respondentes:

Tabela 14 – A efetividade das informações na área de RH das empresas (N=21).

INFORMAÇÕES	MÉDIA (BR)	MÉDIA (EUA)
Avaliação e melhoria nas operações do departamento de RH	4,0	3,4
Avaliação e melhoria na estratégia de capital humano da empresa	4,0	3,0
Contribuição para decisões sobre estratégias de negócio e gestão do capital humano	4,0	2,9
Avaliação da efetividade da maioria das práticas e programas de RH	3,9	3,0
Apoio para esforços de mudanças organizacionais	3,9	3,3
Identificação de onde os talentos têm o maior potencial para impactos estratégicos	3,9	3,0
Tomada de decisões e recomendações que refletem a situação competitiva de sua empresa	3,8	3,0
Conexão das práticas de capital humano com desempenho organizacional	3,7	2,6
Avaliação da viabilidade de novas estratégias empresariais	3,6	2,7
Definição de programas de RH que deveriam ser desativados	3,4	2,8
Avaliação de programas de RH antes de sua implementação - não depois deles estarem em funcionamento	3,4	2,7

Escala: 1 = muito ineficaz; 2 = ineficaz; 3 = um pouco efetivo; 4 = efetivo; 5 = muito efetivo.

A perspectiva sobre efetividade no estudo de Lawler III et al (2006) mostra que quanto mais tempo a área de RH direciona para a parceria estratégica mais efetiva ela se torna.

De acordo com a tabela 14, constata-se que na média as áreas de RH consideram ter práticas efetivas, no entanto as informações apontadas como efetivas das empresas brasileiras são a avaliação e melhoria nas operações do departamento de RH e na estratégia de capital humano da empresa e a contribuição para decisões sobre estratégias de negócio e gestão do capital humano (todas com média 4,0).

Nos EUA, as médias das áreas de RHs são consideradas menos efetivas, e as que ultrapassam a nota 3, que representa uma efetividade, são as informações de avaliação e melhoria nas operações do departamento de RH (3,9) e o apoio para esforços de mudanças organizacionais (3,3).

6.7 Habilidades de Recursos Humanos

No contexto atual, o conhecimento e as habilidades dos funcionários estão envolvidos com a capacidade que a empresa tem de aumentar seu valor diante de seus clientes. Por isso, a satisfação com as habilidades dos funcionários são exigidas todos os dias pela área de RH.

Para observar o quanto os responsáveis da área de RH estão satisfeitos, eles foram questionados sobre a avaliação que ele fazem das habilidades de seus profissionais e gestores

de RH. Para tal avaliação, uma escala de cinco pontos foi utilizada. Dessa forma, as médias foram calculadas e estão demonstradas na tabela 10, a seguir:

Tabela 15 – Satisfação dos responsáveis de RH com as habilidades dos funcionários da área de RH (N=21).

HABILIDADES	Médias (BR)	Médias (USA)
Habilidades Técnicas de RH	4,1	3,8
Habilidade técnicas de RH	4,1	4,0
Execução e análise de processos	4,1	3,5
Dinâmica Organizacional	3,8	3,7
Habilidades de trabalho em equipe	4,2	3,7
Habilidades interpessoais	4,2	4,1
Habilidade de liderança/gestão	3,9	3,5
Coaching e facilitação	3,4	3,5
Habilidades de consultoria	3,5	3,4
Parceria de Negócio	3,8	3,2
Comunicação	4,3	3,8
Planejamento estratégico	3,9	3,0
Mudança organizacional	3,9	3,3
Compreensão do negócio	3,7	3,3
Experiência em outras áreas	3,7	2,9
Entendimento global	3,7	2,8
Desenho organizacional	3,7	3,1
Habilidades de Métricas	3,8	2,8
Tecnologia da informação	3,9	3,0
Análise de dados e relatórios	3,8	2,7
Desenvolvimento de indicadores de resultados	3,7	2,8
Habilidades Administrativas	3,7	3,5
Manutenção de registros	3,9	3,7
Gerenciamento de contratos/fornecedores	3,6	3,3

Escala: 1 = muito insatisfeito; 2 = insatisfeito; 3 = neutro; 4 = satisfeito; 5 = muito satisfeito

É possível que mudança de foco dada ao desenvolvimento dos empregados, colocada na tabela 10, esteja associada aos resultados de satisfação com as habilidades de parceria estratégica, pois ele engloba competências que os funcionários devem ter para permitir que a área de RH se torne um parceiro estratégico, e como Hipólito (2001) destaca, as competências formam um conjunto de conhecimentos, habilidades e técnicas que justificam um alto desempenho.

A média que apresenta maior satisfação com os profissionais brasileiros de RH está relacionada às habilidades técnicas de RH (4,1), as quais são consideradas habilidades essenciais para atuar na área.

Para nenhuma das habilidades, em média, foram dadas as pontuações que se referem ao grau de muita insatisfação e insatisfação dos responsáveis da área de RH.

No entanto, colocam-se próximas à pontuação de neutralidade as questões sobre habilidades de consultoria e *coaching* (treinamento/instrução de outros empregados), como possíveis habilidades a serem revistas e melhoradas pelas empresas para o aumento da satisfação dos responsáveis da área de RH.

Os resultados americanos de 2004 foram relativamente mais baixos, tendo observado que aparentemente os profissionais de RH precisam melhorar suas habilidades para que possam desempenhar melhor seus papéis estratégicos em favor da estratégia empresarial.

Na tabela 16, é possível perceber a insatisfação que se tem entre as habilidades dos profissionais de RH do Brasil com as habilidades mais ligadas ao processo estratégico.

Tabela 16 – Correlação entre habilidade dos profissionais de RH e as iniciativas estratégicas (N=21).

HABILIDADES	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS					
	Conhecimento	Core Business	Crescimento	Informação	Desempenho Organizacional	Qualidade e Velocidade
Administrativas	0,10	0,24	0,10	-0,04	0,24	0,09
Parceria de Negócio	0,03	-0,01	0,21	0,01	0,42*	0,13
Técnicas de RH	-0,04	-0,19	-0,12	0,05	0,43*	0,25
Métricas	-0,01	0,03	-0,04	0,01	0,28	-0,02
Dinâmica Organizacional	-0,04	0,16	0,15	-0,30	0,31	0,00

*Correlação significativa para o nível de 0.05 (1-tailed).

** Correlação significativa para o nível de 0.01 (1-tailed).

A correlação positiva (0,42) encontrada entre as habilidades de parceria de negócio e a iniciativa estratégica de desempenho organizacional aparentemente reforça a observação feita sobre a mudança de foco dada as habilidades de RH nessa categoria.

Outra correlação positiva (0,43) apresentada na tabela 16 está entre as habilidades técnicas de RH e o desempenho organizacional, o que se pode entender é que para a iniciativa desempenho organizacional é necessário que as habilidades técnicas de RH sejam satisfatórias.

6.8 Efetividade da área de RH na empresa

Em geral a efetividade da área de RH nas organizações deve estar baseada no seu desempenho. E para se tornar efetiva na parceria estratégica, a área de RH tem que dar suporte ao desempenho do negócio e agregar valor a ele.

Dessa forma, esta seção aborda duas questões sobre efetividade. A primeira sobre o que é necessário com relação à empresa considerando que a área de RH esteja satisfazendo bem suas necessidades em cada uma das atividades listadas na tabela 14. E a segunda sobre o quanto é importante e necessário para a empresa que a área de RH execute bem determinadas atividades. A forma de avaliação destas questões foi uma escala de 10 pontos.

Em ambas as questões foram consideradas a opção de NDA (Nenhuma Das Alternativas), e dessa forma se alguma atividade não fosse aplicável a empresa, os respondentes optavam por NDA. As médias e a frequência de empresas que optaram por NDA em determinadas atividades podem ser conferidas na tabela 14 junto à médias das empresas americanas. Assim, os resultados da primeira questão estão expostos na tabela 17.

Tabela 17 – Avaliação do quanto que a área de RH está efetiva em suas atividades (N=21).

ATIVIDADES	MÉDIA (BR)	FREQUÊNCIA NDA (BR)	MÉDIA (EUA)
Desempenho geral	8,8	0	6,9
Serviços de RH	8,4	-	7,0
Proporcionando serviços de RH	8,0	0	7,8
Desenhando práticas de RH que se ajustem as necessidades do negócio	8,7	0	7,1
Ajudando moldar uma relação de emprego viável para o futuro	8,3	1	6,9
Sendo um defensor dos empregados	8,5	2	7,4
Analisando indicadores de resultados de RH e dos negócios	8,3	0,0	5,9
Papéis Corporativos	8,2	-	6,9
Administrando terceirização dos serviços transacionais (ex.: folha, benefícios)	8,5	4	7,4
Administrando a competência dos prestadores de serviços de RH (ex.: desenho de compensação)	7,7	2	7,1
Operando centros de excelência em RH	7,9	4	6,8
Operando unidades de serviços de RH compartilhados	7,9	3	6,9
Trabalhando com a diretoria	9,2	0	7,1
Negócios e Estratégia	8,3	-	6,5
Provedo apoio às mudanças	8,6	0	6,5
Melhorando as decisões sobre capital humano	8,5	0	7,1
Sendo um parceiro de negócios	8,3	0	6,0
Ajudando desenvolver estratégias de negócio	7,7	0	6,7

Escala: 1 = não satisfaz essa necessidade até 10 = satisfaz toda essa necessidade.

As atividades que algumas empresas alegaram não praticar no Brasil são operação de centros de excelência em RH, administração de serviços transacionais de terceiros e operação de unidades de serviços de RH compartilhado.

Comentando essas atividades não praticadas por algumas empresas, constatadas na coluna de frequência da tabela 18, pode-se observar que centros de excelência em RH não estão no foco de algumas empresas que provavelmente ainda estão tentando mudar suas bases estruturais ou não têm porte para comportar esses centros.

Com relação à administração de serviços transacionais de terceiros aparenta-se uma relação com os resultados da tabela 12, na qual foi feita a observação que algumas empresas ainda não consideram esta atividade.

Por outro lado, as atividades que mais satisfazem a área de RH são o trabalho com a diretoria, o desempenho geral, o desenho de práticas de RH que se ajustem as necessidades do negócio e prover apoio às mudanças.

Comenta-se sobre a satisfação nas atividades de trabalhar com a diretoria da empresa, pois a partir da criação de uma parceria como esta se torna possível desenhar práticas que sejam ajustáveis ao desenvolvimento do negócio da empresa, prover mudanças que auxiliem no alcance dos objetivos empresariais e aumentar a satisfação com relação ao desempenho geral dos funcionários. Essas relações foram feitas com base nas atividades que apresentaram maiores médias.

Quanto à maior média das empresas americanas, novamente destaca-se a atividade de proporcionar serviços de RH como a de maior efetividade, assim como foi indicado nas iniciativas estratégicas, as empresas americanas têm preocupação com a qualidade e o foco no consumidor.

Para as empresas brasileiras, observa-se que as atividades que apresentam ter menor efetividade são as de papéis corporativos (8,2), o que pode estar relacionada com as médias

baixas relacionadas à terceirização em seções anteriores. Algo que deve ser destacado é que relacionada com as atividades que têm menor efetividade encontra-se a atividade que obteve a maior média, trabalhar com a diretoria, o que está, aparentemente, coerente com a média (4,2) de contribuição com a área de RH apresentada na tabela 9.

Por outro lado, para as empresas americanas as atividades com menor efetividade são as de negócios e estratégia (6,5), as quais destacam a atividade de ser uma parceira estratégica (6,0) como a menor média obtida, o que pode indicar a preocupação das áreas de RH ainda com a própria área.

A questão seguinte discute a importância de se executar bem as atividades da área de RH e seus resultados estão demonstrados na tabela 18.

Tabela 18 – Avaliação do quanto é importante que a área de RH exerça bem suas atividades.

ATIVIDADES	MÉDIA (BR)	FREQUÊNCIA NDA (BR)	MÉDIA (EUA)
Desempenho geral	9,4	0	8,1
Serviços de RH	9,2	-	8,3
Proporcionando serviços de RH	8,9	0	9,0
Desenhando práticas de RH que se ajustem as necessidades do negócio	9,3	0	8,4
Ajudando moldar uma relação de emprego viável para o futuro	9,3	1	8,6
Sendo um defensor dos empregados	9,1	3	7,9
Analisando indicadores de resultados de RH e dos negócios	9,2	0	7,9
Papéis Corporativos	9,0	-	7,6
Administrando terceirização dos serviços transacionais (ex.: folha, benefícios)	8,9	4	7,9
Administrando a competência dos prestadores de serviços de RH (ex.: desenho de compensação)	8,7	2	7,4
Operando centros de excelência em RH	8,9	5	7,7
Operando unidades de serviços de RH compartilhados	9,1	4	7,6
Trabalhando com a diretoria	9,4	0	8,0
Negócios e Estratégia	9,0	-	8,4
Provendo apoio às mudanças	9,2	0	8,2
Melhorando as decisões sobre capital humano	9,4	0	9,0
Sendo um parceiro de negócios	8,8	0	8,0
Ajudando desenvolve estratégias de negócio	8,8	0	8,3

Escala: 1 = não é importante até 10 = é muito importante.

Não diferente dos resultados da tabela 17, das atividades não praticadas nas empresas, as mais apontadas na tabela 18 são operação de centros de excelência em RH, administração de serviços transacionais de terceiros e operação de unidades de serviços de RH compartilhado.

No entanto, colocam-se em destaque as atividades que são referidas como importantes na execução da área de RH, que são a melhoria das decisões sobre capital humano, o trabalho junto à diretoria, o desempenho geral e a ajuda para moldar uma relação de emprego viável para o futuro.

As atividades do trabalho junto à diretoria e do desempenho geral para a área de RH são colocadas como atividades que satisfazem pelo resultado que apresentaram de efetividade na tabela 17 e, além disso, destacadas como importantes na tabela 18.

Porém, as atividades de melhoria das decisões sobre capital humano e de ajuda para moldar uma relação de emprego viável para o futuro não apresentam a mesma nota de efetividade como as outras duas atividades comentadas, mas são atividades indicadas como importantes para as empresas e que fazem jus à busca de tornar a Gestão de RH como parceira estratégica.

Sobre o poder de decisão do capital humano, Lawler III et al (2006) coloca que para aumentar a qualidade nas tomadas de decisões significa permitir que a área de RH participe das decisões se esta estiver focada no envolvimento estratégico da empresa.

Já a atividade de ajudar a moldar uma relação de emprego viável para o futuro se identifica por planejamento de carreira que segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003) é a evolução de várias trajetórias diferentes que o indivíduo segue na empresa e que é esquematizada por ferramentas e técnicas que indicam o grau de capacidade para o funcionário mudar de cargo e projetar o futuro de sua carreira.

Ou seja, ambas as atividades de RH não apresentam as maiores médias de efetividade, porém são colocadas entre as maiores médias de importância para a área. Dessa forma, justifica-se a relevância de aumentar a efetividade dessas duas últimas atividades na área de RH das empresas brasileiras.

Nos EUA, os responsáveis pelas áreas de RH indicam claramente duas atividades como importante de serem executadas na área de RH, sendo elas a prestação de serviços de RH e a melhoria de das decisões sobre capital humano. A primeira tem a maior média tanto na efetividade (7,8) quanto na importância (9,0), enquanto que a segunda obtém uma média intermediária sobre efetividade (7,1) sendo que na importância (9,0) é a média mais alta.

Destaca-se que os executivos americanos precisam dar ênfase aos papéis de RH com parceria estratégica (8,4), habilidade com a maior média na tabela 15 e, principalmente, às decisões sobre capital humano (9,0). Assim, provavelmente as áreas de RH dessas empresas se tornam cada vez mais parceiras estratégicas.

Para finalizar a análise e interpretação dos resultados, coloca-se um gráfico comparativo entre as médias, no geral, de cada empresa brasileira no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Comparação entre efetividade e importância das atividades de RH de cada empresa (N=21).

Neste gráfico, observa-se que entre as vinte e uma empresas brasileiras, as que mais aproximam a efetividade da execução de suas atividades em RH e a importância dessas atividades são as empresas 10, 11 e 14.

Já as empresas que apresentam maior distanciamento entre a importância e a efetividade são 5, 8, 15 e 18, com as respectivas diferenças entre as médias de 2,2, 2,1, 3,0, e 1,2.

O contrário também foi observado, e a diferença apresentada entre as médias de efetividade e as médias de importância é das empresas 2 e 19.

No geral, observa-se que a maioria das empresas brasileiras está menos satisfeita com a efetividade de suas atividades do que as julga importantes, sendo assim, é possível que estas empresas busquem melhorias a fim de nivelarem a efetividade com a importância das atividades de RH, o que pode colocá-las como mais estratégicas.

7 CONCLUSÃO

Diante dos resultados apresentados, é possível responder ao problema deste trabalho, pois se percebe que as empresas estão se esforçando para modificar suas áreas de RH na maioria das questões que indicam mudanças no de um papel estratégico.

Na revisão bibliográfica, relatou-se sobre as fases da administração e a evolução atribuída as mesmas com o passar do tempo. Junto com as fases da administração, observou-se que as políticas e práticas da área de RH também evoluíram, as quais continuam provendo adaptações para o auxílio nas decisões estratégicas diante dos desafios organizacionais.

Para atender ao objetivo geral deste trabalho, contou-se com o auxílio das informações e dos resultados obtidos na pesquisa, e assim, foi possível identificar e descrever que, aparentemente, a área de RH, nas empresas brasileiras, tem buscado desempenhar o papel de parceira estratégica.

As iniciativas estratégicas de envolvimento dos empregados, estratégia do capital humano como obtenção para vantagem competitiva e gestão do capital intelectual são as mais cotadas pelos responsáveis da área de RH neste estudo, as quais indicam a preocupação das empresas em aprimorar continuamente a área de recursos humanos, visto a importância que essa área tem para a vantagem competitiva das empresas.

O papel de gestão de RH executado por meio de objetivos, processos e planejamento que mais se aproxima das respostas dadas pelos responsáveis de RH das empresas é o papel de gestão de RH como parceiro de negócios. No entanto, cabe ressaltar que há indicações do papel de GRH tradicional e algumas iniciativas que tendem ao papel de GRH como parceiro estratégico.

Um fator que pode estar tornando esse papel de parceiro estratégico é a quantidade alta de iniciativas estratégicas apontada, isso de alguma forma diminui o foco estratégico da empresa e dificulta o papel de RH, tanto que as iniciativas estratégicas de desempenho

organizacional são mais relatadas e são as que têm mais relação com as atividades de RH, levando a concluir que o papel estratégico de RH independe do tipo de estratégia e mais do foco estratégico da empresa.

Para identificar melhor o posicionamento do papel de GRH nas empresas pesquisadas segundo seus respondentes, coloca-se a seguir o quadro 10.

	PAPÉIS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS		
	Tradicional	Parceiro de negócios	Parceiro estratégico
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - orientar para os negócios; - providenciar serviços que surgirem pelas demandas ou pelos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> - alinhar a própria administração de RH com os objetivos dos negócios da empresa; - integrar membros e administrar equipes; - envolver a cultura com a estratégia e a visão da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - obter maior influência nos negócios estratégicos; - obter um sistema de RH que dirija o desempenho dos negócios.
PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> - construção e administração do desempenho das capacidades; - desenvolvimento dos administradores ao ligar competências com os requerimentos do trabalho e desenvolvimento de carreira, sucesso de planejamento e capacidade de mudança organizacional; - construção da rede de relacionamentos da organização por meio do RH. 	<ul style="list-style-type: none"> - organização flexível em torno do trabalho a ser feito (programas e processos, terceirização) com foco no desenvolvimento de pessoas e organizações (equipes, desenho organizacional); - elevação das competências para a administração dos temas de aprendizagem; - construção organizacional do trabalho redesenhando capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - organização dos trabalhos transacionais e terceirização dos mesmos; - administração do conhecimento; - foco no desenvolvimento da organização; - administração de mudanças; - amarração dos processos de RH com os negócios estratégicos.
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - inspeção dos planos de negócios e de todas as outras funções de RH; - inserção de planejamento nos processos quando tiver demandas em RH. 	<ul style="list-style-type: none"> - integração da estratégia e dos negócios por administração de equipes. 	<ul style="list-style-type: none"> - contribuição do planejamento estratégico e administração da mudança.

Quadro 11 – Papéis de Gestão de Recursos Humanos.

Deve se destacar o número baixo de empresas participantes desta pesquisa (21 empresas), o que torna essa conclusão, muito mais um indicador de direção do que afirmações generalizáveis.

No entanto, a amostra deste estudo está vinculada as 150 melhores empresas para se trabalhar, e isso pode induzir a resultados favoráveis à área de RH, uma vez que essas empresas têm a Gestão de Recursos Humanos empenhada em melhorar o relacionamento e a executar suas políticas e práticas satisfatoriamente.

Em suma, as mudanças são inevitáveis para o alinhamento da área de RH com a estratégia empresarial, e existem muitas opções de atividades e práticas que auxiliam o processo desse alinhamento, porém cada empresa elege as opções que mais se adaptam ao seu negócio.

Conclui-se que as empresas pesquisadas estão com o foco de suas áreas de RH voltado ao alinhamento das estratégias de negócios, estejam essas empresas em processo de iniciação deste foco ou em nível mais desenvolvido. É possível perceber que nenhuma das áreas de RH está deixando de seguir a tendência de direcionar a área de RH como parceira estratégica.

REFERÊNCIAS

- BASS, Bernard M. Continuity and Change in the Evolution of Work and Human Resource Management. **Human Resource Management**, Spring, v. 33, n. 1, p. 3-31, 1994.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Claudia C.; KLOECKNER, Monica C. **Administração: Teorias e Processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral de Administração**. V. 1-2. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.
- DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: Papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FARMER, David Jonh. Contemporary conceptual space: reading Adam Smith. **Journal of Management History**. v. 3, n. 3, p. 246-255, 1997.
- FERREIRA, Jorge F.; TEIXEIRA, Maria Luisa M. Papéis de Recursos Humanos: Uma visão ampliada pelas ações e expectativas percebidas. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**. Rio de Janeiro. v. 1, n.1, nov. 2006
- FERRIS, Gerald R.; RUSS, Gail S.; ALBANESE, Robert et al. Personnel/Human Resources Management, Unionization, and Strategy Determinants of Organizational Performance. **Human Resource Planning**, ABI/INFORM Global, p. 13, v. 3, 1990.
- FERRIS, Gerald R.; HOCHWARTER, Wayne A.; BUCKLEY, M. R.; HARREL-COOK, Gloria; FRINK, Dwight D. Human Resource Management: Some New Directions. **Journal of Management**, p. 385-415, v. 25, 1999.
- FERRIS, Gerald R.; HALL, Angela T.; ROYLE, M. T. et al. Theoretical development in the field of human resources management: issues and challenges for the future. **Organizational Analysis**. ABI/INFORM Global, p. 231-254, v. 12, n. 3, 2004.
- FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. et al. **Organizando para competir no futuro**: estratégia para gerenciar o futuro da organizações. São Paulo: Makron Books, 1995.

HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HIPÓLITO, José Antônio M. **Administração Salarial**: a remuneração por competências como um diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, Beatriz M. B.; TONELLI, Maria J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que os mostram as práticas das empresas sobre os modelos de Gestão de Recursos Humanos. **RAC**, v. 5, n. 2, p. 157-174, maio/ago, 2001.

LAWLER III, Edward E.; BOUDREAU, John W.; MOHRMAN, Susan A.; MARK Alice Y.; NEILSON, Beth; OSGANIAN, Nora. **Achieving Strategic Excellence**: An Assessment of Human Resource Organizations. Stanford University Press. Stanford, California, 2006.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCIANO, Vitor M. The origins and developement of human resource management. **Academy of Management Journal**, ABI/INFORM Global, p. 223, v.1, 1995.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral de Administração**: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MESHOULAM, Ilan. **A Development model for Human Resource Management**. 1984. 606 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Negócios) – University Microfilms International, Boston University, 1984.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, Walter F. A. Administração Estratégica e Performance de Grandes Empresas Brasileiras. **EnANPAD**. Foz do Iguaçu, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico**: Conceitos metodologia práticas. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PAYNE, Stephanie C.; YOUNGCOURT, Satoris S.; WATROUS. Portrayals of F. W. Taylor across textbooks. **Journal of Management History**. v. 12, n. 4, p. 385-407, 2006.

PIEPER, Rudiger. **Human resource management**: an international comparison. Berlin; New York: de Gruyter, 1990.

PORTAL EXAME. Disponível em:

<<http://portalexame.abril.com.br/servicos/melhoresempresasparatrabalhar>> Acesso em: 05 jun. 2008.

_____. Disponível em:

<<http://portalexame.abril.com.br/gestaoepessoas/m0138248.html>> Acesso em: 30 maio 2008.

RICHARD, Orlando C.; JOHNSON, Nancy B. High performance work practices and human resource management effectiveness: Substitutes or complements? **Journal of Business Strategies**, ABI/INFORM Global, Fall, v. 21, n. 2, p. 133, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

_____. **Recursos Humanos Estratégicos**: Novas Perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

WOOD JR., Thomaz (Coord.). **Mudança Organizacional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WREN, Daniel A. **The History of Management Thought**. 5. ed. New York: Wiley, 2005.

WRIGHT, Patrick M.; DUNFORD, Benjamin B.; SNELL, Scott A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of management**. v. 27, p. 701-721, 2001.

WRIGHT, Patrick M.; BOSWELL, Wendy R. Desegregating HRM: A review and synthesis of macro and micro Human Resource Management Research. **Journal of Management**. v. 28, n. 3, p. 247-276, 2002.

ANEXO A – Questionário sobre mudança da área de Recursos Humanos

PESQUISA SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

SEÇÃO 1: Questões sobre sua empresa e os recursos humanos organizacionais

* **Pa:**

Nome da organização:

Por favor escreva aqui a sua resposta: _____

* **Pb: Cargo do respondente:**

Por favor escreva aqui a sua resposta: _____

* **Pc: Tempo de atuação dentro do cargo:**

Por favor escreva aqui a sua resposta: _____

* **P1: 1. Quantos empregados há na sua empresa?**

Por favor escreva aqui a sua resposta: _____

* **P2: 2. Dos profissionais/gestores empregados em RH, que porcentagem está em papéis que diretamente apóiam uma unidade de negócios? (por exemplo, generalistas)**

Por favor escreva aqui a sua resposta: _____

* **P3: 3. Qual é a origem da carreira do responsável pela área de RH?**

Escolha *apenas uma* das opções seguintes:

- ☐ Origem na função de Recursos Humanos
- ☐ Outro: _____

* **P4: 4. Houve algum tipo de mudança na estrutura gerencial para pessoas ocupantes dos cargos de primeiro executivo?**

Escolha *apenas uma* das opções seguintes:

- ☐ Sim, comente quando essa mudança ocorreu
- ☐ Não

Escreva o seu comentário para sua escolha aqui: _____

* **P5: 5. Houve algum tipo de mudança na estrutura gerencial para gestores de RH?**

Escolha *apenas uma* das opções seguintes:

- ☐ Sim, comente quando essa mudança ocorreu
- ☐ Não

Escreva o seu comentário para sua escolha
aqui: _____

SEÇÃO 2: Questões sobre iniciativas estratégicas em sua empresa

*** P6: 6. Até que ponto cada iniciativa estratégica seguinte é presente em sua organização?**

(1= pouca ou nenhuma extensão; 2= alguma extensão; 3= extensão moderada; 4= grande extensão; 5= enorme extensão)

Por favor escolha uma resposta apropriada para cada item:

Construção de uma presença global

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Associação/rede com outras empresas

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Qualidade

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Redução de tempo de ciclo

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Aceleração da inovação em novos produtos

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Aquisições

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Processo de automação/Tecnologia da informação

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Foco no consumidor

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Liderança em tecnologia

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Redução do número de negócios em que está

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Talentos – ser uma das Melhores empresas para se trabalhar

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

E-business (negócio eletrônico)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Liderança em custos

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Expansão em novos mercados

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Abandono (redirecionamento) de determinados negócios

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Estratégia de capital humano para obtenção de vantagem competitiva

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Qualidade Total/Seis Sigma

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Envolvimento dos empregados

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Conhecimento/Gestão do capital intelectual

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

SEÇÃO 3: Questões sobre a função de recursos humanos em sua empresa.

*** P7: 7. Para cada um dos papéis de recursos humanos seguintes, por favor, calcule a porcentagem de tempo gasta na execução de cada uma das funções ATUALMENTE. Divida 100% tais funções entre as categorias a seguir:**

Por favor escreva aqui a sua resposta(s):

Administração de contrato (Coleta, tratamento e manutenção de dados de empregados):

Auditoria/Controladoria (segurança de procedimentos/normas em operações internas, regulamentações, aspectos legais e exigências sindicais):

Provisão dos serviços de RH (Auxílio na implementação e administração de práticas de RH):

Desenvolvimento de sistemas e práticas de RH (Desenvolvimento de novos sistemas e práticas de RH):

Parceria estratégica do relacionamento (Membro da equipe gerencial. Envolvimento no planejamento estratégico de RH, desenho organizacional e mudança estratégica):

*** P8: 8. Para cada um dos papéis de recursos humanos seguintes, por favor, calcule a porcentagem de tempo gasta na execução de cada uma das funções referente ao período de 5 A 7 ANOS ATRÁS. Divida 100% tais funções entre as categorias a seguir:**

Por favor escreva aqui a sua resposta (s):

Administração de contrato (Coleta, tratamento e manutenção de dados de empregados):

Auditoria/Controladoria (segurança de procedimentos/normas em operações internas, regulamentações, aspectos legais e exigências sindicais): _____

Provisão dos serviços de RH (Auxílio na implementação e administração de práticas de RH):

Desenvolvimento de sistemas e práticas de RH (Desenvolvimento de novos sistemas e práticas de RH):

Parceria estratégica do relacionamento (Membro da equipe gerencial. Envolvimento no planejamento estratégico de RH, desenho organizacional e mudança estratégica):

*** P9: 9. Qual dos itens seguintes descreve melhor a relação entre a função de RH e a estratégia de negócios de sua empresa? (por favor, assinale uma única resposta)**
Escolha *apenas uma* das opções seguintes:

- ☐ O RH não representa nenhum papel na estratégia de negócios
- ☐ O RH está envolvido na implementação da estratégia de negócios
- ☐ O RH provê contribuições para estratégia de negócios e ajuda em sua implementação
- ☐ O RH é um parceiro essencial no desenvolvimento e implementação da estratégia de negócios da empresa

[Se você respondeu 'O RH está envolvido na implementação da estratégia de negócios' ou 'O RH provê contribuições para estratégia de negócios e ajuda em sua implementação' ou 'O RH é um parceiro essencial no desenvolvimento e implementação da estratégia de negócios da empresa' responda a pergunta 'P10 ']

*** P10: 10. Por favor, responda as perguntas seguintes optando pelo número correspondente. No que diz respeito à estratégia, em que medida a função de recursos humanos...**

(1= pouca ou nenhuma extensão; 2= alguma extensão; 3=extensão moderada; 4=grande extensão; 5= enorme extensão)

Por favor escolha uma resposta apropriada para cada item:

Ajuda a identificar ou desenhar opções estratégicas

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Ajuda a decidir entre a melhor opção estratégica

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Ajuda a planejar e implementar a estratégia

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Ajuda no desenho dos critérios para o sucesso estratégico

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Ajuda a identificar novas oportunidades de negócio

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Avalia a prontidão da organização para implementar estratégias

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Ajuda a desenhar a estrutura organizacional para implementar estratégias

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Avalia possibilidades estratégicas de fusão, aquisição ou alienação (participação societária)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Trabalha com a diretoria empresarial na estratégia de negócios

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Recruta e desenvolve talentos

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

*** P11: 11. Qual foi a mudança na quantidade de atenção ou foco dada às seguintes atividades de RH durante os últimos 5 anos quando comparado com a atividade geral de RH?**

(1= diminuição de atenção; 2= permanecem o mesmo; 3= aumento de atenção - foco)

Por favor escolha uma resposta apropriada para cada item:

Planejamento de RH

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

Compensação

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

Benefícios

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

Desenvolvimento organizacional

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

Desenho organizacional

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

Planejamento estratégico

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

Treinamento/Educação do empregado

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

Desenvolvimento gerencial

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

Relações sindicais

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

Sistemas de informação de RH

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

Avaliação de desempenho

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

Recrutamento

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

Seleção

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

Planejamento de carreira

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

Registro de pessoas empregadas

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

Questões legais

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

Ações afirmativas (emprego para portadores com necessidades especiais, responsabilidade social, etc)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

Assistência ao empregado

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

Competência/Avaliação de talentos

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

Análise de dados e relatórios

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

Indicadores de resultado de RH

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

*** P12: 12. Quão satisfeito você está com as habilidades e conhecimentos de seus profissionais/gestores de RH atuais em cada uma de suas áreas?**

(1= muito insatisfeito; 2= insatisfeito; 3= neutro; 4= satisfeito; 5= muito satisfeito)

Por favor escolha uma resposta apropriada para cada item:

Habilidades de trabalho em equipe

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Habilidade técnicas de RH

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Compreensão do negócio

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Habilidades interpessoais

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Experiência em outras áreas

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Habilidades de consultoria

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Manutenção de registros

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Coaching (treinamento/instrução de outros empregados)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Habilidade de liderança/gestão

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Gerenciamento de contratos/fornecedores

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Entendimento global

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Desenho organizacional

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Planejamento estratégico

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Tecnologia da informação

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Mudança organizacional

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Desenvolvimento de indicadores de resultados

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Análise de dados e relatórios

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Comunicação

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Execução e análise de processos

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

*** P13: 13. Sua organização atualmente faz:**

(1= sim, temos agora; 2= está sendo construído; 3= está sendo planejado para; 4= não está sendo considerado atualmente)

Por favor escolha uma resposta apropriada para cada item:

Coleta indicadores de resultados que medem o impacto empresarial de programas e processos de RH ?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Coleta indicadores de resultados que medem o custo de proporcionar serviços de RH?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Tem capacidade para conduzir análises de custo-benefício (de análise de utilidade) dos programas de RH?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Utiliza *scorecards* (cartões de marcação) para avaliar desempenho de RH?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Mede a eficiência financeira das operações de RH (ex.: custo de contratação, custo em treinamento etc.)?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Tem indicadores de resultados e análises que refletem os efeitos do programa de RH na mão-de-obra (competência, motivação, atitude, comportamento etc.)?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Utiliza indicadores de resultados para avaliar e identificar o desempenho das atividades de RH terceirizadas?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Analisa comparativamente e mensura dados de organizações externas?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

*** P14: 14. Quão efetivas são as informações, medidas, e análises de sistema de sua organização para...**

(1= muito ineficaz; 2= ineficaz; 3= um pouco efetivo; 4= efetivo; 5= muito efetivo)

Por favor escolha uma resposta apropriada para cada item:

Conectar as práticas de capital humano com desempenho organizacional

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Tomar decisões e fazer recomendações que refletem a situação competitiva de sua empresa

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Identificar onde os talentos têm o maior potencial para impactos estratégicos

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Avaliar programas de RH antes de sua implementação - não depois deles estarem em funcionamento

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Definir programas de RH que deveriam ser desativados

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Avaliar a viabilidade de novas estratégias empresariais

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Avaliar a efetividade da maioria das práticas e programas de RH

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Apoiar esforços de mudança organizacionais

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Avaliar e melhorar as operações do departamento de RH

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Avaliar e melhorar a estratégia de capital humano da empresa

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Contribuir para decisões sobre estratégias de negócio e gestão do capital humano

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

*** P15: 15. Em que extensão a diretoria chama o RH para ajudar com...**

(1= pouca ou nenhuma extensão; 2= alguma extensão; 3= moderada extensão; 4= grande extensão; 5= enorme extensão)

Por favor escolha uma resposta apropriada para cada item:

Compensação executiva

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Avaliação de prontidão estratégica

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Sucessão executiva

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Consulta sobre mudanças

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Desenvolvimento da efetividade da diretoria / governança corporativa

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Avaliação de risco

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Informações sobre condições/capacidades da força de trabalho

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Compensação da diretoria

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

*** P16: 16. Por favor, avalie as atividades em uma escala de 1 a 10 assinalando o número (nível) apropriado. Se não aplicável, assinale NDA. Considere o que é necessário para sua empresa com relação à quão bem a organização de RH está satisfazendo as necessidades em cada uma das áreas abaixo:**

(1 = não satisfaz esta necessidade e 10 = satisfaz toda a necessidade)

Por favor escolha uma resposta apropriada para cada item:

Proporcionando serviços de RH

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Provendo apoio às mudanças

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Sendo um parceiro de negócios

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Melhorando às decisões sobre capital humano

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Desenhando práticas de RH que se ajustem as necessidades do negócio

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Ajudando moldar uma relação de emprego viável para o futuro

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Administrando terceirização dos serviços estruturados (transacionais (ex.: folha, benefícios)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Administrando a competência dos prestadores de serviços de RH (ex.: desenho de compensação)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Operando centros de excelência em RH

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Operando unidades de serviço de RH compartilhados

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Ajudando desenvolve estratégias de negócio

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Sendo um defensor dos empregados

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Analizando indicadores de resultados de RH e dos negócios

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Trabalhando com a diretoria

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Desempenho geral

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

*** P17: 17. Por favor, avalie as atividades em uma escala de 1 a 10 assinalando o número (nível) apropriado. Se não aplicável, assinale NDA. Considere o que é necessário para sua empresa com relação à quão importante é que o RH faça isto bem:**

(1 = não é importante e 10 = é muito importante)

Por favor escolha uma resposta apropriada para cada item:

Proporcionando serviços de RH

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Provendo apoio às mudanças

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Sendo um parceiro de negócios

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Melhorando às decisões sobre capital humano

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Desenhando práticas de RH que se ajustem as necessidades do negócio

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Ajudando moldar uma relação de emprego viável para o futuro

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Administrando terceirização dos serviços estruturados (transacionais (ex.: folha, benefícios)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Administrando a competência dos prestadores de serviços de RH (ex.: desenho de compensação)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Operando centros de excelência em RH

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Operando unidades de serviço de RH compartilhados

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Ajudando desenvolve estratégias de negócio

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Sendo um defensor dos empregados

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Analisando indicadores de resultados de RH e dos negócios

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Trabalhando com a diretoria

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

Desempenho geral

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ nda

**Submeter o seu
Questionário**

Obrigado por ter preenchido
este questionário.