



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

THAIS DA CUNHA PARANAIBA

A PERCEPÇÃO ACERCA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO: um estudo de caso sobre a visão dos colaboradores de RH e das demais áreas

Brasília – DF
Dezembro / 2009

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

A PERCEPÇÃO ACERCA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO: um estudo de caso sobre a visão dos colaboradores de RH e das demais áreas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Pedro Paulo Murce Meneses

Brasília – DF
Dezembro / 2009

Paranaíba, Thaís da Cunha.

A Percepção Acerca Das Práticas De Gestão: um estudo de caso sobre a visão dos colaboradores de RH e das demais áreas / Thaís da Cunha Paranaíba. – Brasília, 2009.

65 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2010.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses, Departamento de Administração.

1. Gestão de Pessoas. 2. Modelo de Gestão. 3. Gestão Estratégica. I. Título.

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

A PERCEPÇÃO ACERCA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO: um estudo de caso sobre a visão dos colaboradores de RH e das demais áreas.

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Thais da Cunha Paranaíba

Dr. Pedro Paulo Murce Meneses
Professor-Orientador

MSc. Domingos Sávio Spezia
Professor-Examinador

Dr. Catarina Cecília Odelius
Professor-Examinador

Brasília, 10 de dezembro de 2009

À minha família, em especial: Mamãe, Papai, Stella, Roberto e Júlia; aos amigos, e namorado que me motivaram e me auxiliaram incondicionalmente durante a realização deste trabalho.

Esta conquista só foi possível porque contou com o estímulo, apoio e colaboração de pessoas especiais, gostaria de agradecer àquelas que, de certa forma, me conduziram até aqui.

Aos meus pais, pelo exemplo de força, pelo apoio incondicional aos meus sonhos e por me ajudarem a torná-los realidade.

Às minhas irmãs, em especial à Stella, que acreditou em meu potencial e não me deixou desistir.

Aos meus avós, pelo exemplo de vida e perseverança, e que mesmo distantes se fazem presentes por meio de delicadas demonstrações de amor.

À Tia Dirce, pelo exemplo de determinação e aprendizado.

À família Andrade Lima Cavalcante, por me adotarem como filha e me incentivarem na busca constante pelo conhecimento.

Ao meu namorado, por todos os momentos de apoio e carinho que me incentivaram a continuar.

Às minhas queridas amigas, pelo carinho, apoio, companhia, cumplicidade e por todos os momentos de alegria que passamos juntas.

Às amigas da faculdade, também pelas muitas angústias e conquistas que dividimos, por me ajudarem a transformar essa jornada num “sofrimento” prazeroso.

Aos amigos do trabalho, pelo acolhimento, pelas oportunidades e pelo aprendizado que me ajudaram a aplicar as teorias à prática organizacional.

Ao meu orientador, Prof. Pedro, que guiou este estudo com dedicação, compreensão e profissionalismo.

Aos professores: Débora Barém, pela paixão e dedicação com que ensina; e Jorge Pinho, pela calma com que transmite seu conhecimento; vocês fazem com que seus alunos tenham paixão pelo aprendizado em Recursos Humanos.

A todos os respondentes desta pesquisa, a participação de vocês foi fundamental.

Muito obrigada!

“Aprender é uma aventura simultaneamente dolorosa e prazerosa. Envolve o abandono de modelos que nos foram caros, desequilibra certeza e traz a ansiedade do novo. Faz-nos sentir o desconforto de ter de admitir a incerteza quanto à prática e idéias, o que pode ser tenebroso no mundo do trabalho.”

(Cláudia Costin)

RESUMO

Este estudo trata do modelo de gestão em recursos humanos aplicado em uma organização do setor de telecomunicações e a percepção acerca deste modelo. Seu objetivo central é a comparar as percepções de funcionários da área de Recursos Humanos e de outros departamentos da organização quanto ao modelo aplicado e sua efetividade no contexto organizacional. O alcance do objetivo do estudo foi viabilizado por meio da aplicação de questionários, já validado pela pesquisa de Almeida (2007), junto a dois grupos: A – colaboradores da área de RH (n=15); B colaboradores das demais áreas (n=45). Quanto à metodologia, esse estudo pode ser classificado, quanto aos fins, como descritivo e aplicado; quanto à abordagem, quantitativa; e, quanto aos meios, como de campo, e estudo de caso. Para análise de seus resultados, as respostas foram agrupadas em dois grandes fatores: “utilidade e objetividade” e “justiça”. Os resultados numéricos aos itens do questionário foram submetidos a análises estatísticas descritivas e mostraram que, de acordo com os pesquisados, de modo geral, as avaliações tenderam a ser negativas, principalmente na avaliação do grupo B quanto à dimensão “utilidade e objetividade”. No entanto, há um expressivo percentual de respostas que se posicionam de forma neutra em relação ao processo de gestão aplicado. Observou-se também que há uma diferença estatisticamente significativa, demonstrando que os colaboradores da área de RH tendem a perceber de forma mais favorável os fatores relacionados à “objetividade e utilidade” e “justiça” no processo de gestão implementado. A partir das respostas dos participantes percebe-se que ainda há um distanciamento do colaborador na participação e conhecimento dos processos e ações de gestão em RH.

1. Gestão de Pessoas

2. Modelo de Gestão

3. Gestão estratégica

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Formas organizacionais	25
Quadro 2: Faixas de tempo de empresa	40
Quadro 3: Faixas de Remuneração Mensal	41
Quadro 4: Itens referente ao fator “Justiça”	43
Quadro 5: Itens referente ao fator “utilidade e objetividade”	43
Quadro 6: Palavras que caracterizam o modelo em <i>Hard</i> ou <i>Soft</i>	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição de respondentes por área.....	39
Tabela 2: Distribuição de respondentes por cargo	40
Tabela 3: Palavras que caracterizam a área de RH.....	46
Tabela 4: Itens referentes à percepção de "justiça"	47
Tabela 5: Itens referentes à percepção de objetividade e utilidade.....	49
Tabela 6: Teste-T para fator de "justiça"	51
Tabela 7: Teste-T para fator de "utilidade de objetividade"	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
CHAs	Conhecimentos, habilidade e atitudes
DP	Desvio Padrão
GRH	Gerenciamento de Recursos Humanos
RH	Recursos Humanos
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Contextualização do Assunto	12
1.2	Formulação do problema.....	14
1.3	Objetivo Geral.....	15
1.4	Objetivos Específicos	15
1.5	Justificativa	16
1.6	Métodos e Técnicas de Pesquisa.....	17
1.7	Estrutura e Organização do Projeto	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	Abordagem Estrutural.....	18
2.2	Abordagem Humanística	21
2.3	Abordagem Interativa	23
2.4	Atributos <i>Soft</i> e <i>Hard</i> no Gerenciamento de Pessoas	25
2.5	Modelos de Gestão.....	28
2.5.1	Modelo de Gestão como Departamento Pessoal.....	29
2.5.2	Modelo de Gestão como Gestão do Comportamento Humano	29
2.5.3	Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas	30
2.5.4	Modelo de Gestão por Competências.....	31
2.6	Estratégia de Recursos Humanos e Comportamento organizacional.....	33
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	37
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	37
3.2	Caracterização da organização, setor ou área	38
3.3	População e amostra.....	38
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	41
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	44

4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	45
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	56
	REFERÊNCIAS.....	58
	ANEXOS	61
	Anexo A: Questionário sobre a Percepção dos Colaboradores quanto ao Modelo de Gestão. Adaptado de Almeida (2007)	61

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como intuito apresentar o trabalho, descrevendo seu objetivo de estudo, importância para o meio acadêmico e organizacional e forma da pesquisa. Uma orientação a respeito do desenvolvimento deste estudo para a conclusão dos objetivos propostos.

1.1 Contextualização do Assunto

Diante de transformações econômicas, sociais, políticas e culturais cada vez mais dinâmicas, as organizações enfrentam um mercado proporcionalmente mais competitivo, fundamentado no alto nível de produtividade e máximo valor agregado ao produto.

Neste contexto, há uma necessidade das organizações de aumentar seus resultados e superar suas deficiências, alcançando o máximo de eficácia, “medida normativa do alcance dos resultados globais da organização”, e eficiência, que “preocupa-se com os meios, os procedimentos e os métodos utilizados” (BILHIM, 2001, p. 393).

Para a sua sobrevivência, as organizações devem estar perfeitamente adaptadas às mudanças do mercado, exigindo uma reavaliação que vai desde sua estratégia e posicionamento no mercado até seus processos, métodos de trabalho e atividades, com o intuito de aplicar uma gestão construtiva, voltada para o alcance dos objetivos e numa atmosfera de parceria e colaboração de todos (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Neste cenário, é fundamental um correto gerenciamento das pessoas, a fim de amenizar os conflitos da relação entre trabalho e capital e torná-la mais produtiva, exigindo alterações na estrutura e função da área de Recursos Humanos (RH) (LÖBER et al, 2009).

Dutra (2002) define a área de RH como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre empresa e pessoas, no longo

prazo. Porém, Davel e Vergara (2001) salientam que o RH da empresa não deve resumir-se a um conjunto de políticas e práticas, tampouco ter sua administração sob a responsabilidade de um departamento, ou de uma função.

Fischer (2002) enfatiza que pelas demandas do mercado, o comportamento humano passou a integrar o caráter intrínseco do negócio, devendo as pessoas ter suas capacidades e funções estruturadas de modo a explorar adequadamente suas aptidões, a fim de tornarem-se elemento de diferenciação e potencializarem a vantagem competitiva da empresa. Cesar, Bido e Saad (2007) destacam que para atingir esta vantagem, as empresas estão evoluindo de um modelo tradicional de gestão de pessoas, basicamente operacional, em direção a um modelo mais estratégico, o qual foca novos relacionamentos entre empresa e empregados.

Vários modelos de gestão foram apresentados desde o surgimento da administração científica, entre os quais alguns com funções operacionais e mecânicas, outros voltados para objetivos e estratégias organizacionais. Muitos modismos que perderam força e foram descartados pela ineficiência na orientação dos objetivos e metas organizacionais, por desvios em sua implementação ou por não abordarem determinado aspecto relevante de interesse do colaborador.

Entretanto, neste contexto de evolução constante e experimentos quanto aos modelos ideais, coexistem diversas formas de gestão, Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) observam que no Brasil, não se pode linearizar a evolução da Gestão de Recursos Humanos. Os autores afirmam que hoje podem ser encontradas empresas operando tanto com enfoque jurídico-trabalhista, como tecnicista e/ou administrativo dos anos mais recentes, diversificando as práticas da área de RH de acordo com seu ramo de atividade e necessidades internas.

Idéia reforçada por Fisher (2002), Lacombe e Tonelli (2001) ao sugerirem, em suas pesquisas, um descompasso significativo entre a identificação de tendências pelos diversos formadores de opinião na área de RH e a prática efetiva de gestão de pessoas nas empresas brasileiras, indicando claramente uma importante fase de transição, de uma atuação predominantemente operacional para modelos mais orgânicos de gestão de pessoas.

1.2 Formulação do problema

Com a coexistência das diversas formas de gestão, a busca pela vantagem competitiva e a necessidade de adaptação às demandas do mercado, as empresas almejam a Gestão Estratégica, entretanto sem muitas vezes alterarem suas políticas e práticas, apenas intitulando o seu modelo como “estratégico”. Fisher (1998 apud FISHER 2002) afirma que as organizações brasileiras enfrentam grandes dificuldades na adoção de uma abordagem estratégica na gestão de pessoas, embora tenha constatado por pesquisa que quase todas se orientavam por esse objetivo.

Muitas vezes a efetiva forma de gestão adotada se perde em conceituações populares e sem o embasamento científico que dá a forma real ao modelo de gestão. Sobre o Modelo de Gestão por Competência, Almeida (2007, p. 67) observa que na implantação dos conceitos, “as organizações acabam optando por alguns atalhos, caracterizando um descompasso entre a teoria e a prática”.

Se, em algumas organizações as mudanças não ocorrem, em outras, os mecanismos utilizados na operacionalização dessas práticas acabam por distorcer seus reais objetivos e prejudicar seu potencial de mercado. Gratton et al (1999) relata a tendência das empresas em atrelarem os resultados da gestão estratégica de RH à performance financeira dos negócios. De acordo com os autores, os objetivos da estratégia de recursos humanos não devem ser circundados por fatores financeiros, mas devem existir para garantir o auxílio dos colaboradores ao alcance das metas organizacionais.

Com isso, aumenta a dificuldade em aferir os impactos da gestão estratégica de recursos humanos nos resultados organizacionais, como flexibilidade, inovação, compromisso e confiança, e nos individuais, como a capacidade de retenção de competências e formação equipes com um conjunto de habilidades desejáveis (GRATTON et al, 1999).

Além desses fatores, as inúmeras variáveis consideradas para a análise da efetividade da gestão de recursos humanos e os diversos stakeholders envolvidos dificultam o processo, fazendo com que poucas avaliações e mensurações acerca do modelo adotado sejam realizadas. Bilhim (2001, p. 393) afirma que “medir a

eficácia e a eficiência é uma obrigatoriedade criada pelas necessidades de se saber se a organização está, realmente, de forma activa, a procurar atingir seus objectivos”.

Considerando estes aspectos de coexistência de modelos de gestão, falha na implementação e poucas avaliações acerca das reais vantagens das políticas e práticas adotadas no gerenciamento de recursos humanos (GRH), o presente estudo busca responder ao questionamento: Quais as percepções dos principais envolvidos no processo de gestão de recursos humanos a respeito da efetividade do modelo adotado?

1.3 Objetivo Geral

Comparar as percepções de funcionários da área de Recursos Humanos e de outros departamentos da organização sobre utilidade, objetividade e justiça quanto ao modelo aplicado na gestão de Recursos Humanos e sua efetividade no contexto organizacional.

1.4 Objetivos Específicos

- Caracterizar a percepção dos profissionais lotados na área de recursos humanos sobre o modelo de gestão aplicado;
- Caracterizar a percepção dos profissionais lotados em outras áreas sobre o modelo de gestão aplicado;
- Avaliar o modelo quanto à “utilidade e objetividade” e “justiça”.

1.5 Justificativa

Ao analisar a percepção dos colaboradores a respeito da área de recursos humanos, suas práticas e políticas de gestão, verifica-se que este estudo contribui de forma determinante na avaliação da adequação entre o modelo organizacional proposto e as expectativas do colaborador quanto à eficiência dessas políticas e práticas.

A área de estudos sobre divergência de teoria e prática nas organizações quanto ao modelo de gestão de recursos humanos apresenta uma temática de crescente importância na Administração. O interesse pode ser percebido pelo aumento expressivo de trabalhos que abrangem a divergência de discurso e aplicação acerca do papel da gestão do RH e sua adequação à realidade da empresa. Apesar disso, há poucas e inconclusivas pesquisas sobre a percepção dos colaboradores quanto ao modelo implementado (GRATTON et al, 1999).

Pode-se afirmar que a identificação dos pontos de divergência entre o padrão proposto e percebido pelos colaboradores e a análise da eficiência do modelo adotado revelariam dados importantes sobre a verdadeira natureza do gerenciamento de recursos humanos observando a retórica e a realidade do alinhamento aos negócios. Além dos resultados estimularem os debates a respeito das práticas de gerenciamento dos recursos humanos, o estudo permitiria acesso a informações mais precisas e profundas a respeito do tema.

No âmbito organizacional, com base na comparação entre as divergências de percepções da área de RH e das demais áreas, a empresa poderá desenvolver uma série de novas políticas e práticas de gestão, mais efetivas, dirigidas à obtenção da participação, envolvimento e comprometimento dos empregados frente aos objetivos organizacionais.

1.6 Métodos e Técnicas de Pesquisa

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, uma vez que busca expor a percepção dos colaboradores sem a interferência do pesquisador; quantitativa, por procurar quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística; de campo, pois foram coletados dados primários junto aos colaboradores, e em estudo de caso, por estar circunscrita à realidade de uma empresa (VERGARA, 2007).

Para a consecução dos objetivos propostos, os dados foram coletados por meio de questionários, associados à escala likert de 5 pontos, com aplicação presencial, entre dois grupos de colaboradores. Os questionários foram tabulados e analisados estatisticamente com o auxílio do software SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*, e comparados por meio do Teste T.

1.7 Estrutura e Organização do Projeto

Este trabalho foi elaborado em quatro capítulos.

Após a introdução, o primeiro capítulo aborda os principais conceitos referentes ao tema por meio de uma abrangente pesquisa bibliográfica. O objetivo deste capítulo é possibilitar o embasamento teórico deste trabalho, por meio de definições de termos essenciais para o entendimento do estudo, tais como: modelo de gestão de recursos humanos, administração estratégica em RH e eficiência. O segundo capítulo compreende a parte de métodos utilizados na pesquisa e os instrumentos utilizados para a coleta e análise de dados. O terceiro capítulo descreve a análise quantitativa dos dados obtidos e discute os resultados obtidos na coleta de dados. O quarto capítulo apresenta as considerações finais deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Administração de Recursos Humanos (ARH) pode ser definida como o ramo da administração responsável pela coordenação de interesses da mão-de-obra e dos donos do capital e visa proporcionar à empresa um quadro de pessoal motivado, integrado e produtivo, estimulado para contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais (AQUINO, 1984).

Milkovich e Boudreau (2000) explicam a Administração de Recursos Humanos como uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho, cuja qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos.

A ARH surge em decorrência do crescimento das organizações, da preocupação com o aumento da produção e da complexidade das tarefas de gestão de pessoal. Seu desenvolvimento confunde-se com a própria evolução da Teoria Administrativa.

Para Ferreira (2006), em termos de gestão de pessoas, as escolas de pensamento podem ser agrupadas em três categorias evolutivas: perspectiva estrutural, perspectiva humanística (ambas com ênfase na forma, sendo a segunda um pouco mais voltada para a função), e perspectiva integrativa, com preocupação principal voltada para a função.

2.1 Abordagem Estrutural

A abordagem estrutural, apresentada por Ferreira (2006), é composta por um conjunto de contribuições teóricas de visão mecanicista com fortes ideologias racionais, tendo como base a Administração Científica e Burocrática.

A Administração Científica tem origem com as experiências de Frederick W. Taylor (1856-1915) nos Estados Unidos, cujo objetivo principal era propor fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação

e o empirismo, com ênfase nas tarefas e seu modo de execução (BODWDITCH; BUONO, 1992).

Suas pesquisas culminaram no livro *Princípios de administração científica*, que delimitava os quatro princípios da administração, a saber: planejamento, preparação, controle e separação entre a concepção e a execução do trabalho. Sua contribuição foi aplicada em diversas organizações e permanece até hoje como base do Taylorismo.

Henry Ford (1863-1947) foi contemporâneo de Taylor e um dos principais difusores da sua teoria, aplicando-a em sua indústria automobilística. A redução do escopo das tarefas realizadas pelos operários e o emprego de peças padronizadas representam os elementos fundamentais do modelo de produção adotado por Ford (CLUTTERBUCK; CRAINER, 1993 apud FERREIRA, 2006, p. 52-53).

Ford destacou-se não só pela aplicação elevada dos princípios fundamentais da produção em massa, mas também na gestão de pessoas, pois foi pioneiro na redução de jornada de trabalho para oito horas diárias e na adoção de uma política salarial agressiva como elemento de motivação dos trabalhadores, instigando-os por meio da possibilidade de aquisição do produto de seu trabalho (FERREIRA, 2006).

A Teoria Clássica de Henri Fayol (1841-1925) tinha ênfase na estrutura organizacional, pela visão do homem econômico e pela busca da máxima eficiência operacional. Destacou-se pela formulação dos princípios básicos da administração: divisão do trabalho (planejamento, organização, comando, coordenação e controle); autoridade e responsabilidade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação aos interesses gerais; remuneração do pessoal; centralização; hierarquia; ordem; equidade; estabilidade do pessoal; iniciativa; e espírito de equipe (FAYOL, 1994).

A principal crítica à visão mecanicista é sobre a excessiva preocupação com o aumento da eficiência em detrimento à forma com que o trabalhador é percebido, restrito a um insumo da produção, dispensado de qualquer iniciativa, inteligência e sentimentos. Esta abordagem, entretanto, muito avançou em questões como a divisão do trabalho e a alavancagem tecnológica e teórica para os princípios e funções da administração. Tal visão, porém, limitava a organização, ao pouco tratar

dos aspectos sociais, políticos e ambientais do processo de gestão (BODWDITCH; BUONO, 1992).

A Burocracia surgiu no final do século XIX, com base nos estudos do sociólogo Max Weber (1864-1920), como uma resposta racional ao modelo de sociedade saturada da época, predominantemente patrimonialista e patriarcal. Inicialmente teve sua aplicação em organizações públicas, passando depois à esfera privada, que pelo inchaço de sua estrutura demandava uma forma racionalizada de organização, com o desenvolvimento de instrumentos capazes de orientar as funções e os cargos de forma clara e organizá-los hierarquicamente.

Os principais postulados da burocracia são: separação entre propriedade e administração, podendo a organização ser administrada por um profissional capacitado indicado pelo proprietário; caráter legal das normas e regulamentos; hierarquia da autoridade; impessoalidade nas relações, sem privilégio de grupos ou pessoas; rotinas e procedimentos padronizados; competência técnica e meritocracia (CARAVANTES, 1999; ETZIONI, 1984; WEBER, 2000; apud FERREIRA, 2006).

Apesar dos grandes avanços da teoria baseada em normas, regras e rotinas, estes fatores acabam por engessar a organização, limitando-a às normas já existentes, concentrando as decisões devido à hierarquização rigorosa e despersonalização do relacionamento entre indivíduos em detrimento de cargo, visão fragmentada do processo produtivo, descomprometimento dos funcionários, formalismo excessivo, substituição dos objetivos pelas normas, supervalorização dos meios (rotinas), favorecimento à corrupção e corporativismo.

Ferreira (2006) aborda a Teoria da Decisão como mais uma influência estruturalista na gestão de pessoas. Almejando a definição de métodos estruturados que confirmem previsibilidade ao processo decisório, parte do pressuposto de que os indivíduos possuem uma limitada capacidade de análise.

Herbert Simon, seu precursor, analisou a organização como um sistema de decisões e buscava a criação de sistemas eficazes para informação e análise de alternativas que facilitassem o processo decisório através da hierarquização de decisões.

Como as teorias anteriores, esta apresenta uma redução do papel do trabalhador ao de mero insumo produtivo, bastando para sua gestão tarefas

operacionais de controle de frequência, folha de pagamento e treinamentos operacionais.

2.2 Abordagem Humanística

A Abordagem Humanística surgiu em resposta à Administração Científica, a partir da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade.

As bases desse movimento foram firmadas pelos estudos coordenados pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949), que em 1927, em Hawthorn, Chicago, desenvolveu uma experiência pioneira na fábrica da Western Electric. Tendo como objetivo inicial o estudo da correlação entre a luminosidade do ambiente e a produtividade dos operários, demonstrou após análise, a complexidade dos fatores que influenciavam o rendimento dos trabalhadores, demonstrando o alto nível de envolvimento de fatores psicológicos como reconhecimento, segurança e adesão ao grupo, e sociais, tais como inserção em grupos informais e padrões comportamentais dos mesmos. Passou-se, então, a valorizar o trabalhador e as relações humanas no trabalho (BODWDITCH; BUONO, 1992).

Ferreira (2006) cita vários outros autores que contribuíram para esta abordagem, como: Mary Parker Follett (1868-1933), ao abordar liderança, formas de autoridade, e os meios de solucionar conflitos; McGregor (1906-1964), pela comparação entre as visões negativa e positiva do trabalhador quanto ao trabalho, responsabilidades, recompensas e controle, que permitiram agregar ao trabalhador capacidades de criatividade e imaginação na realização do trabalho; Herzberg e Maslow, com os estudos das necessidades humanas e motivação, que possibilitaram o conhecimento dos fatores individuais e sociais que influenciavam o trabalho; E Rensis Likert (1903 – 1981), que, pelas experiências de correlação entre o sucesso das organizações ao sistema de liderança e a política de gestão de pessoas adotada, ressaltou a importância de uma comunicação eficaz entre superior e subordinados e da satisfação das necessidades básicas e bem-estar dos trabalhadores.

Na perspectiva humanística, as organizações precisam ter seus empregados motivados com o trabalho e capazes de manter a consonância entre seu ambiente de trabalho e familiar (FERREIRA, 2006). O comportamento organizacional ganha destaque neste sentido com a conceituação de fundamentos que envolvem a natureza das pessoas e das organizações como: as diferenças individuais, que surgem pela experiência particular de cada pessoa e faz com que suas expectativas sejam diferentes, podendo ser atendidas pela organização quando aplicado tratamento diferenciado entre elas; visão da pessoa como um todo, que tem seu trabalho influenciado por problemas de ordem pessoal; comportamento motivado, que exige para o funcionamento das organizações que as pessoas estejam motivadas e interessadas em realizar as atividades; valor da pessoa e dignidade humana, conceituados na ética, no respeito que as pessoas devem ter (FERREIRA, 2006).

Como a abordagem estrutural, a humanística não foca na interação e influências entre organização e ambiente, entretanto representa grandes avanços na teoria organizacional quanto à visão do trabalhador, uma oposição radical à escola clássica.

Criticas surgem pela visão simplista de alguns teóricos que desconsideraram alguns pontos importantes da teoria anterior como a racionalização do trabalho e as questões estruturais, quanto à abordagem ingênua de que os conflitos poderiam ser eliminados por meio de uma gestão participativa, como se pudessem eliminar as divergências de interesses da relação entre trabalho e capital. Além disso, muitos críticos acusam estas teorias de serem manipulativas dos trabalhadores, por usar como fachada a valorização dos funcionários para o aumento do lucro, abafando as reivindicações pelo clima de parceria entre patrão empregado.

Contudo, as atividades de gestão da área de RH antes limitadas à seleção de trabalhadores hábeis, treinamentos práticos, frequência e folha de pagamento tiveram que se preocupar com aspectos psicológicos e sociais do trabalho.

2.3 Abordagem Interativa

A abordagem interativa surge como fator integrador das teorias anteriores, considerando desta vez o ambiente dinâmico no qual a organização se insere, e o abandono de uma teoria de orientação geral à Administração, culminando nas formas mais modernas de gestão (FERREIRA, 2006).

Com o final da Segunda Guerra Mundial, o processo de desenvolvimento econômico, tecnológico e social se intensificou, fazendo com que as organizações desenvolvessem suas atividades em circunstâncias de instabilidade e com poucos conhecimentos sobre as variáveis ambientais. A grande oferta de produtos e serviços e o aumento considerável no número de empresas intensificaram a competição no mercado, demandando que as organizações estivessem aptas a mudanças, transformações e adaptações de acordo com as situações exigidas e, conseqüentemente, mostrassem uma maior preocupação quanto ao desenvolvimento do conhecimento e das práticas gerenciais.

A Teoria Geral dos Sistemas, originada pelos estudos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), verificou que certos princípios de algumas ciências poderiam ser aplicados a outras, desde que seus objetos pudessem ser entendidos como sistemas: interdependentes, dinâmicos, multidisciplinares, multicausais, multimotivacionais, etc.

A teoria foi bastante reconhecida e difundida, tendo um considerável impacto em todas as ciências sociais e incorporando aos estudos organizacionais a visão de que não apenas a organização influencia o meio, mas é afetada por ele.

Inicialmente os conceitos foram desenvolvidos a fim de buscar flexibilização e adaptação das organizações frente às mudanças, levando em consideração os componentes: social, responsável por orientar a atuação de grupos de trabalho; técnico, como os sistemas de produção, tecnologias, organização e distribuição do trabalho; estrutural, que representa o suporte institucional/ gerencial que integra os componentes anteriores para a conclusão dos objetivos.

Parsons (1951 apud FERREIRA, 2006) propôs em sua teoria funcional quatro funções para que um sistema social continue em execução: adaptação

permanente às demandas ambientais, fixação e implementação de metas, manutenção da unidade entre as diversas partes do sistema e manutenção e transmissão de valores para novos integrantes.

O sistema social proposto por Parson é um sistema relativamente aberto, integrante de um sistema dinâmico maior. Esta relação assegura a captação de insumos necessários (inputs) para viabilizar o produto final (outputs), dependendo da constante avaliação (feedbacks) para o ajuste do desempenho (FERREIRA, 2006).

Neste contexto, as organizações precisam ser vistas como sistemas abertos, interdependentes e influenciadores de outros subsistemas para que reconheçam seus problemas e seu potencial, relacionando também as funções e papéis dos seus componentes com o intuito de verificar a coerência com os objetivos e metas traçados e sua efetiva contribuição para o desempenho final do próprio sistema organizacional.

Katz e Kahn (1966 apud FERREIRA, 2006) indicam problemas que deveriam ser considerados na definição do modelo de gestão: grandeza organizacional em detrimento das personalidades individuais; despersonalização e fragmentação da identidade do trabalhador pela adaptação aos diferentes papéis desempenhados; declínio da moralidade pela fragmentação do trabalho; conflito na tomada de decisão quanto à participação esperada e as oportunidades oferecidas.

Outra contribuição para esta abordagem é a Teoria Contingencial, que surgiu como uma síntese das principais noções propostas pela teoria dos sistemas, abordando a idéia de que as organizações se definem através de processos de adaptação às condições ambientais e focando suas pesquisas em aspectos como liderança, motivação, satisfação no trabalho, estrutura formal e teoria da decisão (VASCONCELOS, 2004).

Ferreira (2006) explica que esta teoria enfatiza a necessidade da adequação de um tipo de solução ou abordagem diferenciada para cada tipo de situação, sem modelos ou receitas organizacionais.

Burns e Stalker (1961 apud FERREIRA, 2006; VASCONCELOS, 2004), por meio de pesquisas, delimitam dois sistemas de gestão: o modelo mecânico, que predomina em condições de estabilidade, uso de regulamentos e regras padronizadas e definição clara de hierarquia, e o orgânico, que prevalece em

condições de instabilidade, mudanças rápidas e transformações que exigem descentralização de decisões, trabalho em equipe e comunicação mais horizontal. Ferreira (2006) apresenta as principais características dos dois modelos no quadro 1:

Características básicas de cada abordagem	Mecânica	Orgânica
Ambiente	Estável	Instável
Tarefa	Padronizada	Mutável/ emergente
Controle	Regras e regulamentos	Maior Fluidez
Autoridade	Centralizada	Descentralizada
Participação	Obediência	Solução de problemas
Comunicação	Vertical	Informal

Quadro 1: Formas organizacionais

Fonte: Adaptado de Ferreira (2006)

Esta teoria contribuiu também para a análise de como uma mudança ambiental influencia em diferentes níveis diversos subsistemas de uma mesma organização, revelando uma dinâmica individual de cada setor que permitia maior ou menor extensão do impacto (FERREIRA, 2006).

Como explicitado, a visão integrativa sintetiza os conceitos e observações das teorias anteriores, antes contrários, a fim de contribuir para uma gestão eficiente e compatível às realidades sociais políticas, econômicas e tecnológicas.

2.4 Atributos *Soft* e *Hard* no Gerenciamento de Pessoas

A década de 1980 é marcada pela globalização dos mercados, facilitada pela aceleração do desenvolvimento da tecnologia da informação e das comunicações e do crescimento de empresas que operam de maneira globalizada, de tal forma que fornecedores e clientes podem estar em diferentes países, acarretando uma nova forma de divisão internacional do trabalho, em que algumas regiões que se especializam em certo tipo de trabalho, de acordo com sua “vantagem competitiva”.

Dessa forma, segundo Legge (1995), o que se observou nos últimos vinte anos foi uma modificação geral da demanda da ARH, tanto nas funções da área, de negociador de acordos com os sindicatos, para a gestão estratégica de recursos

humanos, quanto na terminologia de “administração de pessoal” para “administração de recursos humanos”, e que finalmente, transformou-se em “gestão de pessoas”. Após os anos 90, com a designação de Gestão de Pessoas, a área foi caracterizada por uma maior flexibilidade e, acima de tudo, começou a preocupar-se com os trabalhadores, a dar importância e reconhecer o mérito do talento humano de cada organização, capacitando e desenvolvendo os trabalhadores, com a preocupação no profissional e na pessoa. Entretanto, a globalização dos mercados e o crescimento de empresas continuaram corroborando para a divisão do trabalho, em que as regiões se especializam em fornecedoras de mão-de-obra barata e não qualificada ou de mão-de-obra altamente qualificada, com nível alto de educação, delineando a ação da ARH, principalmente no que tange as abordagens *hard* e *soft* de ARH (LEGGE, 1995).

O gerenciamento de recursos humanos tem sido freqüentemente descrito como um conceito com duas formas distintas: *soft* e *hard*. De acordo com Gratton (1999), estes conceitos são diametricamente opostos em um grande número de dimensões, e têm sido utilizados por muitos como dispositivos para categorizar a ARH. Contudo, a mesma autora ressalta que modelos não têm sido suficientemente explorados e, de uma perspectiva prática, evidências empíricas disponíveis sugerem que nenhum dos dois modelos representa exatamente o que está acontecendo dentro das organizações, tendendo a se complementar em modelos híbridos.

De maneira geral, as versões de ARH categorizadas como *hard* (LEGGE, 1995; GUEST, 1987 apud GRATTON, 1999) percebem a ARH como responsável por compatibilizar a estratégia de negócios da empresa e a estratégia de RH. Nessa perspectiva, a ARH é responsável pelo planejamento da força de trabalho, considerado mais um fator da produção, assim como terras e capital. Esta versão enfatiza o uso racional do *headcount* de maneira quantitativa, como qualquer outro fator econômico. Os funcionários são percebidos como passivos e a abordagem dominante nessa perspectiva é a utilitário-instrumentalista. O gerenciamento de RH *hard* foca a importância do alinhamento estratégico, no qual as políticas e as práticas de recursos humanos estão fortemente ligadas aos objetivos estratégicos da organização e são coerentes entre si, sendo a meta final a vantagem competitiva ampliada. Storey (1992, apud GRATTON, 1999) cita a abordagem *hard*, nomeando-

a contingencialista, já que trata de adaptar as pessoas à configuração mais adequada segundo as condições externas.

A versão *soft* é associada ao movimento de relações humanas, à utilização de talentos individuais, e à teoria Y de perspectiva no indivíduo de McGregor (humanismo desenvolvimentista). Percebe a força de trabalho como o único recurso capaz de tornar fatores inanimados de produção em riqueza, diferenciando, assim, os recursos humanos dos demais recursos. A idéia de integração com a estratégia de negócios também está presente, mas os funcionários são percebidos como ativos valiosos, fonte de vantagem competitiva, conquistada pelo comprometimento dos mesmos e as relações laborais baseadas em altos níveis de confiança (WOOD, 1996 apud GRATTON, 1999).

Apesar de visões distintas, tais ênfases não são necessariamente incompatíveis e muitas das definições normativas de ARH contêm elementos de ambas as abordagens. Para Gratton (1999), a junção de elementos das linhagens “*soft*” e “*hard*” em uma teoria ou modelo é altamente problemática, porque cada uma das características baseia-se num conjunto de premissas diferentes das duas áreas-chave da natureza humana e das estratégias de controle gerencial.

Muitas dessas afirmações podem, de fato, ter sua origem encontrada no trabalho de McGregor, que concluiu que a maioria das estratégias de controle gerencial era baseada em pontos de vista sobre a natureza humana contidos na Teoria X (como o que pessoas não gostam de trabalho), levando ao controle gerencial rígido através de “rédeas curtas”. Isso leva a sugerir indiretamente a ênfase, dentro do modelo *hard*, no direcionamento estratégico, na integração e no uso de técnicas de gerenciamento de desempenho como o julgamento da desempenho e dos pontos positivos e negativos do pessoal. Já a versão *soft* presume que os empregados trabalharão melhor (e logo aumentarão a performance empresarial) se estiverem completamente comprometidos com a organização, enfatizando que este comprometimento será criado caso os empregadores confiem em seus funcionários, os funcionários recebam treinamento e desenvolvam-se, e se a eles forem permitidos trabalhar de maneira autônoma e com controle sobre seu próprio trabalho (GRATTON, 1999). Entretanto, apesar dos conceitos bases para a definição do conceito *soft* serem semelhantemente ambíguos e abertos a debates, Keenoy (1990) afirma que as metas de qualidade, flexibilidade, comprometimento e

integração apresentadas neste modelo podem não ser mutuamente compatíveis e, na prática, serem difíceis de serem alcançadas e que a crença que trabalhadores comprometidos são necessariamente mais produtivos também nunca foi comprovada.

Nesta linha de estudos, Gratton (1999) conclui que em todas as organizações são encontradas abordagens *hard* e *soft*, e que ainda que a retórica de GRH seja '*soft*', a realidade é quase sempre *hard*, com a prevalência dos interesses das organizações sobre os do indivíduo. Muitas vezes as organizações não têm uma estratégia de recursos humanos claramente articulada e desenvolvida, que fosse traduzida em iniciativas ou práticas de recursos humanos que visassem o apoio e que fosse aplicada em todos os setores da organização.

2.5 Modelos de Gestão

Ferreira (2006) afirma que a existência de um modelo indica a predominância da forma sobre os desejos, intenções, motivos, funções e objetivos. O mesmo acontece na gestão, que não pode fugir da visão tradicional de que gerir significa organizar e modelar, por meio de instrumentos e técnicas adequadas, os recursos financeiros, materiais e humanos das organizações.

Fisher (2002, p. 12) descreve modelo de gestão como “a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”, através da definição de princípios, estratégias, políticas e práticas por meio dos quais implementa diretrizes e orienta a atuação dos gestores e seus subordinados.

A adaptação dos modelos de gestão depende de fatores internos e externos às organizações. Como fatores internos, destacam-se o produto ou o serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e estrutura organizacional. Como externos, a cultura de trabalho da sociedade, sua legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho (FISHER, 2002).

É fundamental que as medidas e características quanto ao modelo de gestão adotado sejam coerentes às ações e decisões tomadas pela organização, de modo que não se contradigam, podendo ter conseqüências desastrosas quando aplicadas em contextos diferentes, tanto históricos quanto setoriais (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Fisher (2002) classifica as correntes de gestão de pessoas em quatro categorias principais: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e como gestão por competências.

2.5.1 Modelo de Gestão como Departamento Pessoal

O conceito reflete a “imagem de uma área de trabalho voltada prioritariamente para as transações processuais e trâmites burocráticos” (FISHER, 2002 p. 19). Reflete as exigências pela busca de vantagem competitiva da época de sua origem, que poderia ser datada de 1890, com a criação do seu personnel office pela NCR Corporation.

As atividades da área ficavam restritas na figura do Chefe ou Gerente de Pessoal, em geral um advogado especializado em Direito do Trabalho ou contador, que, sem preparo, concentrava suas atividades em rotinas trabalhistas e funções disciplinadoras como contratação, demissão e promoção (ORLICKAS, 2001). Tinha como objetivo “estabelecer um método pelo qual pudessem discernir melhor entre a extensa e diversificada massa de candidatos a emprego, que indivíduos poderiam tornar-se empregados eficientes ao melhor custo possível” (SPRINGER; SPRINGER, 1990 apud FISHER, 2002 p. 19).

Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) caracterizam o departamento pessoal como uma área de atividades limitadas, com um papel essencialmente protocolar, de controle e registro de pessoas, preferências de trabalho e folha de pagamento.

2.5.2 Modelo de Gestão como Gestão do Comportamento Humano

Fisher (2002) caracteriza este modelo como a mudança de foco da tarefa para o comportamento humano, usando de ferramentas psicológicas e psicométricas

na aplicação dos procedimentos de gestão. Sua principal contribuição seria a criação de instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas.

Para Fisher (2002) o foco de atuação deste modelo concentra-se no treinamento gerencial, relações interpessoais, processos de avaliação de desempenho e estímulo à adequação dos perfis gerenciais aos processos de gestão desejados, levando em consideração a motivação dos funcionários.

Mahoney e Deckop (apud Fisher, 2002) abordam seis aspectos de diferenciação na atuação da área de RH: planejamento da alocação das pessoas no trabalho, no qual busca-se estabelecer o elo entre estratégia e as pessoas; comunicação e negociação com os empregados; busca pela satisfação dos empregados e no que pode interferir na cultura organizacional; gestão dos empregados, uso de mecanismos tradicionais de seleção, treinamento e compensação; gestão de custos e benefícios, voltados para a redução dos custos com mão-de-obra; gestão do desenvolvimento, desenvolvimento de competências necessárias com visão no futuro da empresa.

Fisher (2002) observa que este modelo mantém os interesses organizacionais quanto à efetividade, ao aplicar medidas de mensuração do trabalho que reduzem os custos e maximizam os lucros, ao desenvolver o empregado, mantendo o nível de qualidade exigida pelo mercado, e ao motivar e envolver as pessoas nos projetos da organização, mantendo-as num longo contrato de submissão.

2.5.3 Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas

Fisher (2002) motiva o surgimento do modelo pela necessidade de adaptação da gestão de pessoas às estratégias organizacionais, para isso as políticas e práticas da área emanariam das estratégias corporativas da empresa.

Lacombe e Tonelli (2001) conceitualizam a administração estratégica de RH por duas abordagens, a primeira conhecida como Michigan Concept, como o envolvimento entre missão, estratégia, estrutura e RH, com foco na adaptação da gestão de pessoas à estratégia do negócio com o direcionamento a quatro fatores: seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento. A segunda abordagem, Harvard Concept, enfatiza mais a perspectiva da gestão da administração de

recursos humanos, ressaltando o papel não só de adaptador, mas de participante na elaboração do planejamento estratégico da empresa, estruturada em quatro áreas de políticas de recursos humanos: influência sobre os empregados (participação); o fluxo de RH (recrutamento, utilização e demissão); o sistema de recompensas; e os sistemas de trabalho (organização do trabalho) (FISHER, 2002; LACOMBE; TONELLI, 2001).

A abordagem de Harvard aponta a necessidade de conciliação dos interesses dos stakeholders (acionistas, gerentes, grupos de empregados, sindicatos, governo e comunidade) a fatores situacionais, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização.

Conforme afirma Staehle (1990 apud Fisher, 2002 p.24), “a principal responsabilidade da gestão de recursos humanos é integrar harmoniosamente as quatro áreas entre si com a estratégia corporativa da empresa”. Para tanto, as orientações quanto aos subsistemas de seleção, avaliação, recompensas e desenvolvimento devem ser submetidos ao tipo de relação que a empresa pretende estabelecer com os seus empregados. Devana, Fombrun e Tichy (1984 apud LACOMBE; TONELLI, 2001) apresentam os seguintes fatores a serem considerados: o grau de participação que se pretende dos empregados; o modelo de avaliação de desempenho realizado se individual, coletivo ou de ambas as formas; recrutamento com ênfase interna ou externamente; recompensa limitada ao desempenho ou na relação de comprometimento por qualidade do trabalho a ser realizado.

2.5.4 Modelo de Gestão por Competências

Brandão e Guimarães (1999) afirmam que com a atribuição de maior importância das habilidades, aptidões, talentos e experiências no sucesso do negócio, voltou-se atenção cada vez maior ao papel da gestão estratégica dos recursos humanos.

A gestão de pessoas fundamentada na lógica tradicional de cargos mostrou-se falha e inadequada ao novo ambiente dinâmico no qual as organizações encontram-se inseridas, exigindo um novo conceito de modelo de gestão (FISHER, 2002). Portanto, faz-se necessária uma alternativa que promova um alinhamento entre a estratégia e a ação, uma gestão compartilhada e um foco na qualificação do

indivíduo. Um modelo integrado, flexível e que exija da empresa uma postura proativa e não reativa às mudanças as quais está sujeita.

Segundo Fleury e Fleury (2001), competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto ou antônimo não apenas implica na negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa encontra-se ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

Parry (1996 apud DUTRA; HIPOLITO; SILVA, 2000) resume o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos habilidades e atitudes (CHAs) correlacionados, que afetam a maior parte de uma tarefa, papel ou responsabilidade que se reporta ao desempenho da função assumida.

Neste contexto, a gestão por competências é um modelo atrelado à estratégia da organização e focado no desenvolvimento das competências humanas, que visa o sucesso da organização e a criação de vantagem competitiva, vantagem esta devido à atenção centrada no indivíduo, que faz com que o processo de gestão por competências se transforme numa ferramenta de gestão, capaz de apoiar as organizações na conquista e manutenção da competitividade requerida pelo mercado através do alinhamento entre as expectativas das organizações (objetivos e metas organizacionais) aos interesses individuais (transparências na identificação das competências individuais e objetividade na explicitação de suas expectativas em relação ao empregado) (FISHER, 2002).

O papel do RH neste modelo é o de facilitador para a gestão, compartilhando suas responsabilidades com os gerentes de linha. Todos os processos são baseados nas competências do negócio e da área de trabalho, seleção, avaliação, desenvolvimento voltados para os CHAs que compõem a competência e planos de cargos e salários.

Este modelo propõe ganhos na otimização e agilidade dos processos do RH, definição do perfil CHA (Conhecimentos/Habilidades/Atitudes) de cada cargo da organização, proporcionando um maior foco no desenvolvimento dos colaboradores, aumento dos níveis de comprometimento da direção numa revisão disciplinada dos talentos de liderança, sustentando os planos de carreira, redução de problemas de

transição e prevenção de promoções prematuras e alinhamento dos investimentos em treinamento às metas estratégicas da organização (CARBONE, 2006).

Ferreira (2006) relata que ainda com todos os modelos ideais propostos não existem modelos puros aplicados nas organizações, que adaptam estes padrões à sua realidade e a de seus subsistemas. O autor descreve ainda que vários fatores possam contribuir para o insucesso de implementação do modelo de gestão, devido à complexidade das variáveis que compõem a organização, como a subjetividade humana e os valores individuais que são incapazes de controle. Neste sentido qualquer implementação de modelos de gestão está fadada ao fracasso se não abordar estes assuntos de maneira objetiva, transparente e sem rodeios.

O sucesso da escolha do modelo de gestão se deve à adequação político-ideológica do negócio à realidade do mundo contemporâneo, alinhando as novas práticas dos modelos atuais à percepção da empresa acerca de seus empregados, superando barreiras tradicionais de limitação a mudanças (FERREIRA, 2006).

2.6 Estratégia de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

A função recursos humanos, ao longo de seu desenvolvimento histórico, vem respondendo às demandas das empresas, passando por diversos papéis, desde o burocrático-cartorial, de registro e movimentação de pessoas, até o exercício de múltiplos papéis, de forma a contribuir para agregar valor ao negócio das organizações (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Diversos são os modelos para a atuação da área de RH, que é voltada para atender à demanda estratégica das organizações. Dentre eles, pode-se destacar o proposto por Ulrich (2000), no qual o autor sugere que o RH deva adotar múltiplos papéis, separados em quatro papéis distintos, mas não excludentes entre si: (1) administração de estratégias de RH cujo papel se concentra na participação do processo de definição da estratégia empresarial e concebem estratégias e práticas de RH que sejam alinhadas à estratégia empresarial, transformando o profissional de RH em parceiro estratégico da organização; (2) administração de infra-estrutura

da empresa, cujo papel é conceber e desenvolver processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerir o fluxo de funcionários na empresa, ou seja, o papel tradicional do especialista administrativo; (3) administração da contribuição dos funcionários, cuja meta é obter maior envolvimento e competência do quadro de pessoal através da provisão de recursos necessários aos empregados, ou seja, o papel do defensor dos funcionários; e (4) administração da transformação e da mudança, que tem por objetivo assegurar capacidade para mudança organizacional, transformando o profissional de RH em agente de mudança.

Para Jamrog e Overholt (2004 apud KISHORE; URBAN; MOREIRA, 2005), os profissionais de recursos humanos deveriam se enxergar, primeiramente, como “pessoas de negócios” e depois como pessoal de Recursos Humanos. Para os autores, os profissionais de RH não estariam obtendo sucesso como parceiros estratégicos do negócio. Apesar de, em muitos casos, o próprio RH se considerar estratégico, as atividades da área se concentram no papel operacional, não sendo possível detectar claramente sua contribuição para o negócio da organização.

A concentração de algumas atividades no RH não contribui para a mudança no papel do RH. Gratton (1999) articula sobre a evolução do papel do RH estratégico acompanhado de mudança similar no papel dos gerentes de linha. Para a autora, os gerentes de linha não deveriam delegar responsabilidades e tomadas de decisões sobre o gerenciamento de pessoas a uma plataforma administrativa, tampouco tratar suas responsabilidades pelos geridos como inexistentes. Aos gerentes de linha caberia a responsabilidade pelo comportamento do seu pessoal e pelo modo que executam suas funções, sua seleção e desligamentos, além de executarem uma função chave no apoio ao novo contrato psicológico, criando comprometimento e confiança, e focando nos recursos de pessoal da companhia em detrimento à estratégia de negócios.

O gerenciamento de pessoas é considerado muito importante para ser deixado para os especialistas operacionais, e deve ser feito mais próximo ao ponto de serviço ou entrega de produtos, pela pessoa que conhece a área e sabe dos pontos a ser desenvolvidos, ou seja, o gerente de linha (GRATTON, 1999). Essa mudança de função dos administradores tem sido notada por aqueles que escrevem sobre prática gerencial geral, e a escrita destes apóia a mudança de função dos

gerentes de linha sugerida pela literatura de gerenciamento de recursos humanos, que afirma que os gerentes de linha eficientes deveriam ter habilidades interpessoais fortes e a habilidade de influenciar e negociar com outras pessoas.

Storey (apud GRATTON, 1999), em seus estudos na década de 80, descreveu o papel estratégico proposto ao Recursos Humanos em uma pequena amostragem de organizações e encontrou poucas funções que realmente preenchiam os critérios estratégicos da gestão em RH. O autor abordou também um conflito entre a divisão de tarefas com os gerentes de linha, pois apesar de haver uma intenção para que esses se tornassem mais importantes na tarefa de determinar a utilização dos recursos humanos, estas mudanças não surgiram de uma divisão formal das responsabilidades do RH. Em vez disso, as mudanças refletiram nos processos de manufatura, no gerenciamento de trabalho geralmente, e na assertividade dos próprios gerentes de linha, trazendo expectativas de um novo estilo de gerenciamento que exigiu maior envolvimento entre os gerentes de linha e os empregados e seu desenvolvimento, e maior dedicação à comunicação.

Entretanto, enquanto há uma intenção por parte da companhia de que os gerentes de linha tomem uma posição mais ativa no gerenciamento de pessoas, parece haver uma quantidade de barreiras para que isso ocorra a todos os gerentes de linha. Pesquisas mostraram que alguns não foram adequadamente consultados sobre a nova transferência de responsabilidades, que eles não estavam certos sobre suas funções, ou que não acreditavam que isso era uma parte legítima de seus cargos. Estudos de casos iniciados no fim dos anos 80 revelaram que para algumas companhias a transferência para o gerenciamento de linha era severamente limitado pelas pressões de curto prazo dos negócios e pela baixa educação e habilidade de base dos gerentes. Isso colocou obstáculos à habilidade deles de focar na abordagem desenvolvimentista ou *soft* o gerenciamento de pessoas (GRATTON, 1999).

Albuquerque (1999) observa a evolução do conceito de administração estratégica de recursos humanos que resulta da crescente necessidade de orientação para planejamento e de intervenções gradativas com orientações estratégicas, visando a mudança do modelo de controle para o de comprometimento. O autor parte de uma visão sistêmica, propondo que diversos subsistemas - a estrutura organizacional, as relações de trabalho e as políticas de

RH – compostos de políticas e práticas, podem ser combinados de forma a produzir diferentes estratégias. A partir das variáveis relevantes dos três subsistemas, o autor define dois tipos básicos de estratégias de gestão de pessoas: estratégia de controle, na qual os empregados são vistos como números, custos e fator de produção, que, para desempenhar em as funções, devem ser mandados e controlados; e estratégia de comprometimento, na qual as pessoas são consideradas talentos humanos e o RH deveria se direcionar para a atração e manutenção de pessoas de alto potencial e a para a qualificação para o trabalho, criando condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais, possibilitando desenvolvimento profissional e incentivos vinculados a resultados obtidos pela equipe, adaptando todas as políticas à realidade da empresa e ao seu contexto de atuação. Tal definição reforça a idéia de que a organização deve estabelecer seu modelo de gestão em RH entre características *soft* e *hard*.

Ulrich (2001) argumenta que os profissionais de RH estão aptos para exercer o papel de parceiro estratégico e agregar valor à organização quando compreendem o funcionamento do negócio a ponto de poderem adaptar as políticas e práticas de RH às mudanças nas condições empresariais. Idéia compartilhada com outros autores como Guest (1987 apud Legge, 1995) e Gratton (1999), que afirmam que estas dificuldades de adaptação seriam decorrentes de falhas na forma de mensurar os resultados da área de RH, ou seja, possivelmente o RH não estaria medindo adequadamente seu papel para gerar impactos nos negócios.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo detalha a pesquisa realizada neste presente estudo, quanto ao objetivo, natureza e caráter, visando destacar a adequação dos meios escolhidos à coleta e análise de dados para consecução dos objetivos propostos.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Esta pesquisa teve como objetivo geral comparar as percepções dos colaboradores quanto à utilidade, objetividade e justiça o modelo aplicado na gestão de Recursos Humanos, podendo ser classificada: quanto aos fins, como descritiva e aplicada; quanto à abordagem, quantitativa; e, quanto aos meios, como de campo, e estudo de caso.

A pesquisa é descritiva, visto que expõe as características de determinados fenômenos, mas não tem o objetivo de explicá-los. Embora sirva de base para esta explicação, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem interferências do pesquisador. A pesquisa também é considerada como aplicada, pois foi motivada pela necessidade de resolver um problema por sua finalidade prática, neste caso avaliar o modelo de gestão de recursos humanos aplicado quanto à sua efetividade (VERGARA, 2007).

A pesquisa é quantitativa, uma vez que busca transformar opiniões e informações em números para possibilitar a classificação e análise e exige o uso de recursos e de técnicas estatísticas. Para Richardson (1989), esta modalidade de pesquisa caracteriza-se pelo emprego da quantificação desde a coleta das informações até a análise final por meio de técnicas estatísticas, independente de sua complexidade. Consiste ainda em pesquisa de campo, pois serão coletados dados primários junto aos colaboradores em seu ambiente de trabalho, e em estudo de caso, por estar circunscrita à realidade de uma empresa (VERGARA, 2007).

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

A organização pesquisada solicitou que seu nome fosse mantido em sigilo; respeitando esta posição, trataremos a empresa como “Empresa A”.

A Empresa A é uma empresa de telecomunicações do Brasil, originária da privatização da Telebrás. Com atuação nos estados de Acre, Rondônia, Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, além do Distrito Federal e oferece, para todo o país, serviços de telefonia fixa, telefonia móvel, banda larga, longa distância nacional e internacional, além dos serviços de provedor de internet e telefonia móvel 3G.

Conta hoje com cerca de cinco mil funcionários, divididos entre uma matriz e 13 filiais, alocadas nos estados de atuação, mais São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Cada filial é responsável por atender tanto a região de lotação quanto a demandas de rede, vendas, atendimento ao cliente, institucional, e conta com um RH local, voltado a atender as demandas dos colaboradores, tratá-las, e caso necessário direcioná-las à Matriz, onde são tratados os casos específicos.

Seu modelo de gestão em RH é fundamentado na gestão estratégica direcionada para resultados, entretanto, conforme informações repassadas pelo RH da filial DF, baseia-se também no modelo de gestão por competência na utilização de ferramentas como recrutamento e seleção, análise de desempenho, promoção e programas de reconhecimento.

3.3 População e amostra

Pode-se definir o universo como a totalidade de funcionários da Filial DF, que hoje tem aproximadamente 780 colaboradores, uma vez que os funcionários das demais filiais não seriam acessíveis ao curto período de aplicação dos questionários, atrasando a pesquisa.

A amostra utilizada foi determinada por amostra não-probabilística, definida por acessibilidade e conveniência. Foram considerados dois grupos de pesquisa: o

Grupo A formado por funcionários que trabalham na área de recursos humanos, com a preocupação de retorno de 100% da área; e o Grupo B composto por funcionários de outras áreas da empresa. No total foram distribuídos 150 questionários, dos quais 60 foram respondidos, caracterizando o percentual de retorno da pesquisa de 40%, e estabelecendo uma proporção de 1 colaborador do RH para 3 colaboradores de áreas diversas, dispostos conforme Tabela 1:

Tabela 1: Distribuição de respondentes por área

	Frequência	Porcentagem
Recursos Humanos	15	25,00
Relacionamento Institucional	10	16,67
Jurídico	8	13,33
Redes	4	6,67
Assuntos regulatórios	5	8,33
Operações	5	8,33
Gestão de Mudanças	2	3,33
TI	6	10,00
Infraestrutura	1	1,67
Comercial	4	6,67
Total	60	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação aos participantes da amostra, no que tange à a distribuição quanto ao sexo, houve a participação de 35 homens e 25 mulheres, apresentando a predominância de resposta do sexo masculino, 58%. Com relação à escolaridade, observou-se que a maior concentração dos participantes (26 participantes ou 44%) possuía, na ocasião do preenchimento do questionário de pesquisa, ensino superior completo. E, ressaltando algumas categorias, observa-se que 31% da amostra possuíam nível superior a esse, pós-graduação (Especialização/MBA ou Mestrado).

Com o objetivo de tornar a interpretação mais simples, foi estabelecido um conjunto de 5 faixas com a idade dos participantes: Faixa 1, participantes com idade maior que 50 anos; Faixa 2, participantes com idade entre 40 e 49 anos; Faixa 3, colaboradores entre os 30 e 39 anos e Faixa 4, com colaboradores com idade inferior aos 29 anos. Observou-se que a maioria dos respondentes tinha idade inferior a 29 anos, totalizando 47% da amostra, sendo o restante dividido assim: 35% faixa etária entre 30 e 39 anos, 12% entre 40 e 49 anos e 6% possuindo idade superior a 50 anos.

Da mesma forma, para facilitar a análise do tempo de empresa do respondente, foram criadas faixas, dispostas conforme Quadro 2:

Faixa 1	- TE até 3 anos
Faixa 2	- TE maior ou igual a 4 anos e menor do que 7 anos
Faixa 3	- TE maior ou igual a 7 anos e menor do que 10 anos
Faixa 4	- TE maior ou igual a 10 anos e menor do que 15 anos
Faixa 5	- TE maior que 15 anos

Quadro 2: Faixas de tempo de empresa

Fonte: Desenvolvido pela autora

A dispersão entre as faixas se mostrou irregular, uma vez que 43% dos colaboradores apresentaram tempo de empresa menor que 4 anos, 20% entre 4 e 6 anos e 28% de 7 a 10 anos e apenas 2% dos respondentes apresentaram tempo superior a 15 anos nesta empresa. Esta distribuição guarda certa coerência com o perfil do setor de telecomunicações, onde a mobilidade entre as empresas é bastante freqüente, e também com os níveis de maturidade e escolaridade dos profissionais que participaram da pesquisa.

Em continuação ao processo de identificação dos participantes da pesquisa, foi feita também uma distinção por tipo de cargo, de acordo com o plano de cargos da empresa: consultores, cargos profissionais com pós-graduação e experiência maior que 8 anos na área de atuação; especialistas, profissionais com experiência acima de 4 anos na área de atuação e pós-graduação; analistas, profissionais de nível superior; e assistentes, cargos de nível médio ligados ao apoio administrativo e ao suporte à organização. Não foi representado o nível gerencial, uma vez que não houve retorno de nenhum colaborador deste tipo de cargo. A distribuição é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2: Distribuição de respondentes por cargo

	Porcentagem
Assistente Administrativo	21,67
Analista	45,00
Especialista	23,33
Consultor	10,00
Total	100

Fonte: Dados da pesquisa

Outro fator da amostra foi a remuneração mensal, dividida entre 5 faixas salariais, conforme Quadro 3:

Faixa 1	Até R\$2500,00
Faixa 2	De R\$2500,01 a R\$4500,00
Faixa 3	De R\$4500,01 a R\$6500,00
Faixa 4	De R\$6500,01 a R\$8500,00
Faixa 5	Maior que R\$8500,00

Quadro 3: Faixas de Remuneração Mensal

Fonte: Desenvolvido pela autora

Os respondentes apresentaram maior concentração nas três primeiras faixas, 26% com remuneração até R\$2500,00, 25% na faixa 2, e 23% na faixa 4, condizendo com a distribuição entre os cargos apresentados. 7% dos participantes não responderam esta questão.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário (ANEXO A) desenvolvido e validado por Almeida (2007) em sua pesquisa a respeito da efetividade do modelo de gestão por competências aplicado em empresas brasileiras.

O questionário foi elaborado a partir dos objetivos da pesquisa de Almeida (2007) utilizando também alguns modelos já validados em outros estudos e orientações metodológicas relativas à construção de questionário de pesquisas. O instrumento contém 25 itens, ligados à avaliação dos funcionários quanto ao modelo de gestão por competências, associados a uma escala tipo Likert de 5 pontos. No mesmo estudo, o questionário foi validado por juízes quanto à clareza, praticidade, precisão, objetividade, conteúdo dos itens, formato e itens de escala, contando ainda com a avaliação semântica do instrumento, entretanto pelo tamanho reduzido da amostra não foi possível validá-lo estatisticamente.

Para a coleta de informações deste estudo, foi necessária a adaptação do questionário modelo, alterando semanticamente os termos direcionados à gestão por competência para 'modelo de gestão', uma vez que, ao escolher a organização

para aplicação da pesquisa não foi possível identificar a adoção do modelo de gestão por competências. Além de o estudo buscar identificar as características do modelo aplicado na organização pesquisada, acrescentando também uma questão voltada para a caracterização do papel do RH. O resultado foi um instrumento dividido em cinco partes:

- a) Apresentação do questionário;
- b) Caracterização do modelo de gestão em RH e identificação da área de trabalho do respondente (2 itens);
- c) Breve instrução de preenchimento;
- d) Avaliação sobre a organização e o processo de gestão (25 itens e 1 campo aberto para considerações dos participantes, sem limite de texto);
- e) Identificação do Respondente (6 itens);

O questionário tem 33 itens no total, que são classificados de acordo com as seguintes dimensões ou categorias de conteúdo: geral – conjunto de itens que pretendem caracterizar o respondente e o modelo de gestão; utilidade – conjunto de itens que objetivam avaliar a percepção dos respondentes em relação aos benefícios que modelo de gestão traz ao funcionário e à organização; objetividade – conjunto de itens que pretendem identificar a percepção dos respondentes quanto à avaliação empregada no modelo, se baseia em comportamento ou atitudes observáveis e relevantes, que auxiliam a distinção dos desempenhos desejáveis ou indesejáveis, e justiça – conjunto de itens destinados a identificar se o processo é percebido como legítimo, imparcial e justo. Os quadros seguintes mostram esta distribuição por fatores conforme abordado no estudo de Almeida (2007):

Quadro 4: itens referentes ao fator “Justiça”:

Item 3	O modelo de gestão de pessoas resulta em feedbacks mais precisos oferecidos pelos gestores aos membros de sua equipe.
Item 7	A avaliação de desempenho é mais objetiva com o processo de gestão de recursos Humanos
Item 13	O processo de gestão democratiza o acesso a oportunidades de capacitação e desenvolvimento.
Item 15	O processo de gestão de RH facilita a identificação dos desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados

Itens referentes ao fator justiça (cont.:)	
Item 19	O processo de gestão adotado reduz as decisões administrativas arbitrárias em gestão de pessoas.
Item 20	O modelo de gestão de pessoas em RH reduz o protecionismo.
Item 23	O processo de gestão de RH valoriza os empregados que geram melhores resultados e demonstram desempenhos superiores.
Item 24	O processo de gestão em RH promove sistemas de recompensa salarial mais justo e coerente com as competências desenvolvidas pelos colaboradores.
Item 25	O processo de gestão em RH facilita a adoção de critérios justos em processos de demissão

Quadro 4: Itens referente ao fator “Justiça”

Fonte: Adaptado de Almeida (2007)

Quadro 5: itens referentes ao fator “objetividade e utilidade”:

Item 1	Os colaboradores são incentivados a sugerir melhorias em tecnologias e novos produtos e serviços
Item 2	A avaliação de desempenho promove o desenvolvimento profissional dos colaboradores.
Item 4	As pessoas percebem que o processo de Gestão de RH agrega valor aos indivíduos e à organização
Item 5	Com o processo de gestão de RH, as ações de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação) têm maior alinhamento com os objetivos organizacionais.
Item 6	O Modelo de Gestão de RH incentiva as pessoas a investir mais em desenvolvimento profissional
Item 8	O processo de gestão de Recursos Humanos contribui para a melhoria do seu desempenho profissional.
Item 9	O processo de gestão de Recursos Humanos estimula o alinhamento dos interesses da organização com a de seus colaboradores.
Item 10	O processo de gestão de RH ajuda as pessoas a identificarem o caminho que deverão percorrer no desenvolvimento de suas carreiras profissionais.
Item 11	O processo de gestão de RH contribui para a institucionalização (incorporação de prática, legitimação) do processo de avaliação de desempenho.
Item 12	O processo de gestão de RH contribui para o alcance das metas estratégicas
Item 14	O processo de gestão de RH facilita a elaboração de planos pessoais de desenvolvimento profissional.
Item 16	O processo de gestão de RH facilita o gerenciamento dos processos de mudança.
Item 17	O processo de gestão de RH faz com os gestores percebam, com maior clareza, o potencial e o desenvolvimento das pessoas.
Item 18	O processo de gestão de RH incentiva a busca de autonomia das pessoas na tomada de decisões profissionais.
Item 21	O processo de gestão de RH tem contribuído para o aprimoramento do desempenho da organização
Item 22	O processo de gestão de RH torna mais claro o que a organização espera de mim.

Quadro 5: Itens referente ao fator “utilidade e objetividade”

Fonte: Adaptado de Almeida (2007)

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Após a identificação dos potenciais participantes e a caracterização do instrumento de pesquisa, os dados foram coletados presencialmente durante o horário comercial cedido pela empresa. Os colaboradores receberam os questionários e realizaram preenchimento, sem qualquer interferência do pesquisador. Os questionários foram aplicados em dois grupos distintos de colaboradores: o Grupo A formado por funcionários que trabalham na área de recursos humanos; e o Grupo B composto por funcionários de outras áreas da empresa.

A análise de dados foi feita em três etapas: a primeira etapa, baseada na análise estatística descritiva, destinada a caracterizar a área de RH de acordo com a frequência de respostas de cada grupo; segunda etapa, destinada a descrever a percepção dos grupos em relação ao processo de gestão quanto às dimensões abordadas e possíveis divergências, tendo sido identificado Média, Moda e Desvio Padrão (DP); e a terceira etapa, que consistiu na aplicação do Teste T, com o objetivo de analisar a significância de diferenças entre médias dos dois grupos.

Para o desenvolvimento da análise foi utilizado o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão, 16.0, de modo a tornar possível a análise e o cruzamento de dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

É importante lembrar que o presente estudo tem por objetivo comparar as percepções de funcionários da área de Recursos Humanos e de outros departamentos da organização sobre os fatores de “utilidade e objetividade” e “justiça” quanto ao modelo aplicado na gestão de Recursos Humanos e sua efetividade no contexto organizacional. Assim, neste capítulo, são apresentados os resultados das análises descritivas e das comparações entre as médias de resposta obtidas pelos dois grupos (A – colaboradores da área de RH; B colaboradores das demais áreas).

Anteriormente à exposição destes resultados, a primeira questão solicitava ao respondente que caracterizasse a área de RH com a escolha de 3 (três) dentre uma opção de 14 (catorze) palavras, divididas entre características que remetiam ao modelo *soft* ou *hard*, apresentado por Gratton (1999), conforme Quadro 4.

Modelo " <i>Hard</i> "	Modelo " <i>Soft</i> "
Controle de pessoal	Suporte aos objetivos organizacionais
Supervisão	Gestão compartilhada com os gerentes de área
Folha de pagamento	Comunicação interna
Segurança e saúde	Qualificação do individuo
Mensuração de desempenho	Flexibilidade
Recompensa por produtividade	Motivação
Gestão centralizada	Recompensa por desempenho

Quadro 6: Palavras que caracterizam o modelo em *Hard* ou *Soft*

Fonte: Desenvolvido pela autora

Como pode ser visualizado na Tabela 3, os três pontos mais abordados são: controle de pessoal, 21,14%; folha de pagamento, 20,57%; e comunicação interna, 14,29%, indicando uma tendência de os respondentes afirmarem que na área de recursos humanos prevalecem as características do modelo *hard* de recursos humanos, conforme especificado por Gratton (1999). Entretanto, como a mesma autora enfatiza, uma das principais bases do modelo *soft* é a comunicação, que foi o terceiro atributo mais lembrado. Apesar de tal dado permitir uma classificação do modelo como de natureza mista (*hard-soft*), relatos tecidos pelos colaboradores no campo de comentários do questionário permitem concluir pela adoção de um modelo

hard: “Falta uma divulgação maior e melhor a respeito dos processos de RH”; “Não existe processo claro”; “Nunca foi divulgado de forma clara o processo de gestão em RH”.

Tabela 3: Palavras que caracterizam a área de RH

	Grupo A RH		Grupo B Outras áreas		Todas as Respostas
	Nº de respostas	Porcentagem	Nº de respostas	Porcentagem	Porcentagem total
Controle de pessoal	7	16,28	30	22,73	21,14
Supervisão	0	0	8	6,06	4,57
Suporte aos objetivos organizacionais	3	6,98	5	3,79	4,57
Gestão compartilhada com os gerentes de área	2	4,65	3	2,27	2,86
Folha de pagamento	9	20,93	27	20,45	20,57
Comunicação interna	4	9,30	21	15,91	14,29
Qualificação do indivíduo	3	6,98	10	7,58	7,43
Recompensa por desempenho	0	0	1	0,76	0,57
Segurança e saúde	6	13,95	12	9,09	10,29
Mensuração de desempenho	4	9,30	0	0	4,57
Recompensa por produtividade	4	9,30	4	3,03	1,71
Motivação	2	4,65	7	5,30	5,14
Gestão centralizada	0	0	1	0,76	0,57
Flexibilidade	0	0	3	2,27	1,71
Total	43	100	132	100	100

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os itens com menor número de resposta, com apenas uma marcação, encontram-se a “gestão centralizada”, confirmando a importância da estrutura da organização em alocar um RH local em cada filial e a acessibilidade do colaborador à área, e “recompensa por desempenho”. Seguidos por “recompensa por produtividade” e “flexibilidade”, com porcentagem de resposta de 1,71. Encontrando-se distribuídas as características entre os modelos *Soft* e *Hard*. Cabe ressaltar que nos dois casos encontra-se itens relativo à recompensa pelo trabalho executado, identificando uma falha no reconhecimento dos colaboradores, observação também confirmada pelo item 24 do questionário, abordagem relativo à recompensa salarial justa e coerente.

As características assinaladas pelos respondentes remetem a uma percepção de RH com características voltadas para as abordagens de RH Estrutural

e Humanística. Ainda que em alguns pontos, como comunicação interna e gestão compartilhada com os gerentes de área, sejam características integrativas, pode-se afirmar que, pelo pequeno número de respostas, o modelo adotado tem ênfase mais na forma do que na função. Prevalece, assim, uma visão mecânica, voltada para o operacional, e o uso de regulamentos e regras padronizadas.

Com uma visão específica entre os grupos de análise, o Grupo A tende a atribuir, à própria área, predicados voltados para atividades protocolares que visam resguardar a organização - exemplo disso é o terceiro item mais marcado entre os respondentes, “segurança e saúde”, com 13,95% de respostas, o que, muito mais que uma característica de interesse da organização para o bem-estar do colaborador, é uma medida preventiva ao aumento dos gastos da empresa. Confirmando a adoção do conceito *hard* e características dos modelos de Departamento Pessoal e Gestão do Comportamento Humano.

O Grupo B, talvez pelo próprio número de respondentes, apresenta percepção de maior variedade de atributos voltados para a função humanística da área de RH, como comunicação interna com 15,91% e qualificação do indivíduo com 7,58% de respostas. O item menos assinalado pelo grupo refere-se à “mensuração de desempenho”, observando uma falha na avaliação de desempenho, corroborada pela avaliação e cruzamento de dados realizados na tabela 4, pelos itens 7 e 23, e na tabela 5 pelos itens 2 e 17, que serão discutidos a seguir.

Após a caracterização do RH da Empresa A, a segunda etapa de análise consistiu em descrever a percepção dos grupos em relação ao processo de gestão quanto às dimensões teóricas, que aqui serão tratadas como fatores. A Tabela 4 demonstra a distribuição dos itens referentes a percepção de “justiça”.

Tabela 4: Itens referentes à percepção de "justiça"

		Grupo A (RH)			Grupo B outras áreas)		
		Moda	Média	Desvio padrão	Moda	Média	Desvio padrão
Item 3	Feedbacks precisos	3,00	3,60	0,91	3,00	3,29	1,27
Item 7	Avaliação de desempenho objetiva	2,00	3,53	0,74	2,00	2,87	1,12
Item 13	Acesso democrático a TD&E	4,00	3,67	1,05	4,00	3,29	1,20
Item 15	Identificação dos desempenhos esperados	4,00	3,27	0,80	3,00	2,76	1,13
Item 19	Diminui as decisões arbitrárias na gestão de RH	2,00	3,07	0,88	3,00	2,78	1,20

Itens referentes à percepção de justiça (cont.:)							
		Grupo A (RH)			Grupo B (outras áreas)		
		Moda	Média	Desvio padrão	Moda	Média	Desvio padrão
Item 20	Redução do protecionismo.	3,00	2,67	0,90	3,00	2,60	1,18
Item 23	Valorização dos melhores resultados	3,00	3,60	0,99	2,00	2,69	1,22
Item 24	Recompensa salarial justa e coerente	2,00	3,13	1,06	1,00	2,51	1,25
Item 25	Critérios justos em processos de demissão	3,00	2,80	1,01	2,00	2,62	1,27

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos participantes do grupo A possui uma visão, em geral, positiva do processo, destacando o item 13, acesso democrático a TD&E (média de 3,67 e moda 4, DP 1,05); seguidos pelos itens 3 (feedbacks precisos) e 23 (valorização dos melhores resultados), ambos com média 3,6 e DP 0,91 e 0,99 respectivamente. No Grupo B, observa-se um alto percentual de participantes que discorda dos procedimentos adotados pela organização no processo de gestão, onde apenas os itens de feedbacks precisos (item 3) e acesso democrático a TD&E (item 13) tiveram média acima de 3, ambos com 3,29, DP de 1,2 e 1,22 respectivamente. Entretanto, muitos colaboradores expressaram opiniões de neutralidade quanto ao fator “justiça”, comprovado pela observação da moda nos grupos.

Destaca-se também a baixa avaliação de ambos grupos quanto a alguns itens como: decisões arbitrárias na gestão de RH, item 19, (média de 3,07, moda de 2 e DP de 0,88 entre os colaboradores do RH e 2,78, 3 e DP 1,2 entre os colaboradores das demais áreas); item 20, protecionismo, (média 2,67 e DP 0,9 entre o RH e média 2,6 e DP 1,18 entre os colaboradores das outras áreas e moda 3 entre ambos grupos); critérios justos em processos de demissão, item 25, média de 2,8, moda de 3 e DP 1,01, entre os colaboradores do RH e 2,62 e 2 entre os colaboradores das demais áreas. Esta percepção coloca em discussão a efetividade do modelo quanto aos mecanismos utilizados na compensação e mensuração do trabalho, fatores de busca pela satisfação dos empregados, e a divergência entre a intenção e a prática de motivar e envolver as pessoas mantendo um longo contrato de submissão, conforme abordado por Fisher (2002).

A comparação entre as médias encontradas dos dois grupos apresenta uma melhor avaliação do grupo A frente ao B, destacando-se a maior diferença, de 0,91, entre as médias do item 23 (valorização dos melhores resultados). Observando a

moda, nota-se que no item 19 (o processo de gestão diminui as decisões arbitrárias na gestão de RH), há uma inversão, pois o grupo B teve como moda uma avaliação melhor que o grupo de colaboradores do RH.

Dentre os 25 itens que compunham o questionário, 16 foram agrupados para identificação das percepções dos participantes a respeito da “objetividade e utilidade” do modelo de gestão de pessoas adotado por sua organização. A Tabela 5 apresenta os resultados em detalhes.

Tabela 5: Itens referentes à percepção de objetividade e utilidade

		Grupo A (RH)			Grupo B (Outras áreas)		
		Moda	Média	Desvio Padrão	Moda	Média	Desvio Padrão
Item 1	Incentivos a sugerir melhorias	3,00	3,07	0,88	2,00	2,78	1,18
Item 2	Avaliação de desempenho desenvolve	3,00	3,33	0,98	3,00	3,16	1,24
Item 4	Agrega valor aos indivíduos e à organização	3,00	3,27	0,70	2,00	2,84	1,21
Item 5	TD&E alinhadas aos objetivos organizacionais	3,00	3,47	0,92	3,00	3,27	1,01
Item 6	Incentivo ao desenvolvimento profissional	3,00	3,53	0,99	3,00	2,93	1,12
Item 8	Incentivo ao melhor desempenho	3,00	3,47	0,92	3,00	2,96	1,11
Item 9	Alinha os interesses organizacionais aos pessoais	3,00	3,60	0,83	3,00	3,04	1,04
Item 10	Ajuda no planejamento de carreira	4,00	3,40	0,91	3,00	3,02	1,20
Item 11	Institucionaliza a avaliação de desempenho.	3,00	3,13	1,25	3,00	3,07	1,18
Item 12	Contribui para o alcance das metas estratégicas	4,00	3,93	0,96	3,00	3,13	1,14
Item 14	Facilita a elaboração de planos pessoais de TD&E	3,00	3,47	0,99	3,00	2,80	1,20
Item 16	Facilita a gestão da mudança	3,00	3,20	1,01	3,00	2,82	1,19
Item 17	Gestores identificam melhor o potencial	4,00	3,67	0,98	3,00	2,69	1,20
Item 18	Incentiva a autonomia no processo decisório	3,00	3,40	0,99	2,00	2,73	1,27
Item 21	Contribuí para o desempenho da organização	3,00	3,80	0,77	4,00	3,13	1,27
Item 22	Clareza nas expectativas com o colaborador	3,00	3,60	0,83	3,00	2,98	1,27

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos participantes do grupo A possui uma visão positiva do processo quanto à utilidade e objetividade. Pela observação das médias, destaca-se o item 12 (a contribuição do processo de gestão de RH para o alcance das metas estratégicas), com média de 3,93. O mesmo item teve a segunda melhor avaliação para o grupo B, com média 3,13. A melhor avaliação do grupo, entretanto, foi a relativa ao maior alinhamento das ações de TD&E (treinamento, desenvolvimento e

educação) com os objetivos organizacionais devido ao processo de gestão (item 14), com média 3,27.

Identifica-se pelos itens com melhor avaliação a ênfase na perspectiva abordada pelo conceito de gestão estratégica *Michigan Concept*, que realça o papel da área no envolvimento entre missão, estratégia, estrutura e RH, com o intuito de adaptar a gestão de pessoas à estratégia do negócio.

No Grupo B, observa-se que um alto percentual de participantes discorda dos procedimentos adotados pela organização no processo de gestão, destacando-se o item 17, os gestores percebem com maior clareza o potencial dos colaboradores (com média 2,69 e DP 1,2), seguido pelo incentivo à busca de autonomia das pessoas na tomada de decisões profissionais (item 18), com média de 2,73 e DP 1,27.

Dentre os itens de “objetividade e utilidade”, o que obteve a melhor pontuação de concordância entre os grupos diz respeito ao fato de a avaliação de desempenho promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores (item 02), com divergência de 0,18 entre as médias, seguido pelo item relativo ao maior alinhamento das práticas de TD&E com os objetivos organizacionais a partir do processo de gestão (item 05), cuja diferença foi de 0,2 entre as médias dos grupos. Entretanto, no campo de comentários complementares, um colaborador da área de TI abordou a seguinte situação: “Acredito que deveríamos ter um percentual maior de pessoas com formação superior e especialização, e incentivos da organização”. Isso indica um esforço da organização para a capacitação dos colaboradores voltados à melhor execução de suas tarefas, e pouco ao desenvolvimento alinhado ao campo pessoal do indivíduo, o que reforça a visão de capacitação caracterizado pela abordagem *hard* de Gratton (1999), que atribui à gestão de RH busca a capacitação do indivíduo para melhor desempenho nas atividades que ele realiza e a sua adequação às condições exigidas pelo mercado, sem, no entanto, extrapolar o campo profissional do indivíduo.

Em relação aos itens com maior discordância na percepção entre os grupos A e B, em relação aos itens de “utilidade e objetividade”, encontram-se aqueles relativos ao fato de o processo de gestão fazer que os gestores percebam com maior clareza o potencial dos colaboradores (item 17), com divergência de 0,98 entre as médias dos grupos, e a contribuição dos processos de gestão para o

alcance das metas estratégicas (item 12), com divergência de 0,8 entre as médias do grupo. Verifica-se também um distanciamento da visão de RH estratégico, cujo objetivo seria o alinhamento das políticas e as práticas de recursos humanos aos objetivos estratégicos da organização e manutenção da coerência entre eles.

Para investigar a sensibilidade das eventuais diferenças entre percepções dos Grupos A e B a respeito do processo de gestão de RH, foram realizados Testes-t, com a comparação das médias dos grupos nos fatores de “justiça” e “objetividade e utilidade”, utilizando o padrão de 95% de confiança no intervalo da diferença. A Tabela 6 mostra as diferenças encontradas na primeira dimensão.

Tabela 6: Teste-T para fator de "justiça"

		Teste de Levene para igualdade de variâncias			Teste-T para igualdade de médias				
		H. Nula	F	Sig.	t	df	Sig. da Diferença	Diferença das médias	Erro padrão
Item 3	Feedbacks precisos	H. Nula	2,78	0,10	0,87	58,00	0,39	0,31	0,36
		H. não-nula			1,03	33,64	0,31	0,31	0,30
Item 7	Avaliação de desempenho objetiva	H. Nula	2,57	0,11	2,15	58,00	0,04	0,67	0,31
		H. não-nula			2,62	36,56	0,01	0,67	0,25
Item 13	Acesso democrático a TD&E	H. Nula	0,62	0,43	1,09	58,00	0,28	0,38	0,35
		H. não-nula			1,17	27,27	0,25	0,38	0,32
Item 15	Identificação dos desempenhos esperados	H. Nula	4,94	0,03	1,62	58,00	0,11	0,51	0,32
		H. não-nula			1,92	34,12	0,06	0,51	0,27
Item 19	Diminui as decisões arbitrárias na gestão de RH	H. Nula	2,78	0,10	0,85	58,00	0,40	0,29	0,34
		H. não-nula			1,00	32,70	0,33	0,29	0,29
Item 20	Redução do protecionismo.	H. Nula	1,75	0,19	0,20	58,00	0,84	0,07	0,33
		H. não-nula			0,23	31,25	0,82	0,07	0,29
Item 23	Valorização dos melhores resultados	H. Nula	1,52	0,22	2,61	58,00	0,01	0,91	0,35
		H. não-nula			2,91	29,54	0,01	0,91	0,31
Item 24	Recompensa salarial justa e coerente	H. Nula	2,16	0,15	1,72	58,00	0,09	0,62	0,36
		H. não-nula			1,88	28,17	0,07	0,62	0,33
Item 25	Critérios justos em processos de demissão	H. Nula	2,62	0,11	0,49	58,00	0,62	0,18	0,36
		H. não-nula			0,55	29,78	0,59	0,18	0,32

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados destes testes mostram que apenas dois itens apresentaram uma diferença estatisticamente significativa (menor que 0,05), confirmando que os respondentes do grupo A, colaboradores da área de RH, tendem a perceber de forma mais favorável o processo de gestão quanto à objetividade da avaliação de desempenho, item7 ($t=2.62$ $p<0.001$) e quanto à valorização dos empregados que geram melhores resultados e demonstram desempenhos superiores, item 23, ($t=2.91$ $p<0.001$).

Os itens voltados à justiça são essencialmente ligados às atitudes e gestão do gerente de área, pela proximidade e pela execução dos fatores ligados à justiça, como feedbacks, percepção de necessidade de treinamento e decisões arbitrárias, fatores para julgamento em casos de demissão.

A avaliação de desempenho da Empresa A é realizada em dois níveis: os gerentes e clientes internos avaliam o colaborador, com o campo obrigatório de feedback; com uma sessão presencial de feedback com o gestor, a participação do mesmo se confirma como essencial para a conclusão do processo e a efetividade do mesmo. Os colaboradores da área de RH passam por treinamentos constantes para conhecimento e aplicação da ferramenta, sempre destacando a importância da mesma para mensuração dos desempenhos. Pela proximidade e contato com a ferramenta, esta avaliação tende a ser mais positiva; no entanto não se deve descartar a possibilidade do RH não dar suporte aos gestores e incentivar a adoção correta da ferramenta como forma de mensurar e desenvolver a área em questão.

Da mesma forma, os altos desempenhos são valorizados com parabenização na área e aumento salarial por mérito, contando com o reconhecimento corporativo quando os colaboradores têm seus projetos inscritos para a seleção dos 10 melhores projetos realizados ao longo do ano. Neste caso, o RH tem a função de dar suporte ao gestor, como um “parceiro de negócios”, conforme abordado por Jamrog e Overholt (2004 apud KISHORE; URBAN; MOREIRA, 2005). A divergência de percepções pode ter como origem o fato de o RH possivelmente não estar dando suporte à área, ou talvez pelo modelo apresentar divergências quando aplicado pelos gestores. De qualquer forma, vale ressaltar que esta diferença de percepção deve ser analisada pelo RH, para que seja visualizada a real falha de comunicação e/ou aplicação da ferramenta de gestão.

A Tabela 7 apresenta as diferenças de percepção dos grupos A e B no fator “utilidade e objetividade”.

Tabela 7: Teste-T para fator de "utilidade de objetividade"

Item		H.Nula	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-T para igualdade de médias				
			F	Sig.	t	df	Sig. da Diferença	Diferença das médias	Erro padrão
Item 1	Incentivos a sugerir melhorias	H.Nula	4,18	0,05	0,87	58,00	0,39	0,29	0,33
		H. não-nula			1,00	32,14	0,32	0,29	0,29
Item 2	Avaliação de desempenho desenvolve	H.Nula	0,58	0,45	0,50	58,00	0,62	0,18	0,35
		H. não-nula			0,57	30,39	0,57	0,18	0,31
Item 4	Agrega valor aos indivíduos e à organização	H.Nula	5,75	0,02	1,28	58,00	0,21	0,42	0,33
		H. não-nula			1,65	41,99	0,11	0,42	0,26
Item 5	TD&E alinhadas aos objetivos organizacionais	H.Nula	0,04	0,84	0,68	58,00	0,50	0,20	0,29
		H. não-nula			0,71	26,26	0,48	0,20	0,28
Item 6	Incentivo ao desenvolvimento profissional	H.Nula	0,00	0,96	1,85	58,00	0,07	0,60	0,32
		H. não-nula			1,97	26,83	0,06	0,60	0,31
Item 8	Incentivo a melhor desempenho	H.Nula	0,24	0,63	1,61	58,00	0,11	0,51	0,32
		H. não-nula			1,77	28,79	0,09	0,51	0,29
Item 9	Alinha os interesses organizacionais aos pessoais	H.Nula	0,16	0,69	1,87	58,00	0,07	0,56	0,30
		H. não-nula			2,10	30,06	0,04	0,56	0,26
Item 10	Ajuda planejamento de carreira	H.Nula	0,49	0,49	1,12	58,00	0,27	0,38	0,34
		H. não-nula			1,28	31,45	0,21	0,38	0,30
Item 11	Institucionaliza a avaliação de desempenho.	H.Nula	0,03	0,87	0,19	58,00	0,85	0,07	0,36
		H. não-nula			0,18	22,90	0,86	0,07	0,37
Item 12	Contribui para o alcance das metas estratégicas	H.Nula	1,42	0,24	2,44	58,00	0,02	0,80	0,33
		H. não-nula			2,66	28,24	0,01	0,80	0,30
Item 14	Facilita a elaboração de planos desenvolvimento	H.Nula	0,46	0,50	1,94	58,00	0,06	0,67	0,34
		H. não-nula			2,14	28,82	0,04	0,67	0,31
Item 16	Facilita a gestão da mudança	H.Nula	0,72	0,40	1,10	58,00	0,28	0,38	0,34
		H. não-nula			1,19	27,99	0,24	0,38	0,32
Item 17	Gestores identificam melhor o potencial	H.Nula	2,54	0,12	2,85	58,00	0,01	0,98	0,34
		H. não-nula			3,16	29,37	0,00	0,98	0,31
Item 18	Incentiva a autonomia no processo decisório	H.Nula	2,04	0,16	1,85	58,00	0,07	0,67	0,36
		H. não-nula			2,10	30,75	0,04	0,67	0,32
Item 21	Contribuí para o desempenho da organização	H.Nula	4,10	0,05	1,91	58,00	0,06	0,67	0,35
		H. não-nula			2,42	40,16	0,02	0,67	0,28
Item 22	Clareza nas expectativas com o colaborador	H.Nula	2,28	0,14	1,77	58,00	0,08	0,62	0,35
		H. não-nula			2,18	37,27	0,04	0,62	0,29

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados dos itens voltados à utilidade e objetividade demonstram diretamente o papel do RH e sua efetividade quanto à escolha e aplicação do modelo de gestão. Os resultados desses testes mostram que 7 do total de 16 itens apresentaram uma diferença estatisticamente significativa ($p < 0,05$), demonstrando, assim como no fator “justiça”, que os respondentes do grupo A, colaboradores da área de RH, tendem a perceber de forma mais favorável o processo de gestão quanto: ao alinhamento dos interesses organizacionais aos pessoais (item 9, $t=2,10$, com $p < 0,04$), à contribuição da gestão de RH adotada para o alcance das metas estratégicas (item 12, $t=2,66$, com $p < 0,01$), a elaboração de planos pessoais de desenvolvimento profissional por meio do processo de gestão (item 14, $t=2,14$, com $p < 0,04$), à melhor identificação do potencial do colaborador pelo gestor (item 17, $t=3,16$, com $p < 0,01$), ao incentivo a autonomia no processo decisório (item 18, $t=2,10$, com $p < 0,04$), à contribuição da gestão para o desempenho da organização (item 21, $t=2,42$, com $p < 0,02$) e ao processo de gestão de RH tornar mais claro o que a organização espera do colaborador (item 22, $t=2,18$, com $p < 0,04$).

A análise dos itens 9 e 14 apresenta indícios sobre a tendência de os profissionais do RH alinharem suas expectativas à organização. Pela proximidade com as estratégias organizacionais, a área tende a ter maior contato com as ferramentas de desenvolvimento e capacitação profissional da mesma forma com as de reconhecimento e recompensa, tendendo a capacitar melhor seus colaboradores, devido ao acesso direto às ferramentas de desempenho, tanto na formulação , quanto aplicação dos instrumentos.

Nos itens 12, 21 e 22 a divergência de percepções podem ser justificadas pela proximidade da área de RH com a elaboração de estratégias e envolvimento na aplicação das mesmas nas políticas e práticas de gestão. O RH é a representação da organização para o cliente interno, deve estar motivado e conhecer e acreditar na empresa. O RH é o responsável pela publicidade e propaganda interna da empresa (direcionada aos clientes internos), de forma que os colaboradores da área são treinados e condicionados a acreditar no seu resultado, avaliando melhor seu papel do que demais setores na organização; eles estão desempenhando a função que lhes foi atribuída.

O avaliação dos itens 17, 18 e 22 recebe influencia direta do gestor de linha. Cabe ao gestor discutir as metas individuais e da área, complementando com uma

participação para o alcance da visão e a missão da empresa. O gestor desempenha um papel fundamental na participação do colaborador para o alcance das metas organizacionais e criação de metas individuais.

Cabe ao RH divulgar e dar ferramentas para conhecimento da missão, visão e valores organizacionais, juntamente aos instrumentos de gestão das metas individuais e de área, além dos programas de reconhecimento e compensação do colaborador. Por ser de responsabilidade de elaboração destes programas, os colaboradores e gestores da área têm maior acesso à informação a respeito da importância da correta utilização, discussão de resultados dos programas, além de reconhecer como frutos do esforço, fazendo com que multipliquem e avaliem melhor estes itens.

No caso do fator utilidade e objetividade, a proximidade do grupo A na formulação da estratégia, e atribuição de responsabilidade da área o desenvolvimento das ferramentas podem atrapalhar um pouco a percepção e superestimar a avaliação do grupo. Esta divergência, entretanto, ganha significativa importância quando é considerado que não houve ainda qualquer tipo de mensuração como esta e nunca antes a empresa tinha confrontado as diferenças quanto à avaliação de uma área de gestão.

Nota-se que a área de RH ainda tem características fortemente ligadas às atividades operacionais e ao modelo *hard* de gestão. A avaliação realizada pelo grupo A, colaboradores de RH, parece estar mais relacionada à abordagem da ARH estratégica quanto comparada ao grupo de colaboradores de outras áreas, nota-se, entretanto, uma forte característica operacional, demonstrando, em geral, grande dose de confusão na adoção de conceitos e na aplicabilidade das ferramentas e processos de RH. A sensação que fica é que existe uma expectativa do colaborador quanto à importância de se ter um RH eficiente, voltado para o cliente interno, mas o seu papel e processos ainda estão sendo trabalhados dentro da empresa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo central deste estudo foi comparar a percepção dos colaboradores da área de RH e demais áreas quanto ao modelo de gestão e verificar a divergência entre as visões dos colaboradores. Além desta avaliação de diferença, a intenção foi a de contribuir para um avanço nos debates sobre as práticas de gerenciamento dos recursos humanos.

A partir da análise dos resultados da pesquisa sobre a percepção dos colaboradores acerca do modelo de gestão de recursos humanos da empresa-alvo, foi possível observar divergências entre a média das respostas do Grupo A e do Grupo B: o primeiro grupo, composto inteiramente por colaboradores que estão envolvidos diretamente na execução das políticas de Recursos Humanos da organização, avaliou significativamente melhor o modelo de gestão, enquanto o grupo formado por colaboradores das demais áreas avaliaram significativamente pior o mesmo modelo. Tal divergência de visões acabou por trazer à tona a necessidade de uma análise sobre o real papel do RH na estratégia organizacional da empresa, a mensuração de seus resultados, a divisão de responsabilidades com os gestores das áreas, e os fatores envolvidos nessa diferença de percepção entre os dois grupos distintos.

Recomenda-se à Empresa A uma maior atenção por parte da direção e do RH a alguns itens com relação direta na motivação do colaborador, devido às baixas médias entre os dois grupos analisados, que revelam uma má gestão nestes quesitos: decisões arbitrárias na gestão de RH; protecionismo; critérios adotados em processos de demissão. E itens também relativos à efetividade da avaliação de desempenho e sua relação com recompensa por desempenho e atribuição de salários justos e coerentes.

Os resultados dissonantes, oriundos da aplicação da pesquisa, acabaram por confirmar a visão de Ulrich (2001), Guest (1987 apud Legge, 1995) e Gratton (1999) sobre a mensuração do desempenho do setor de Recursos Humanos. O corpus teórico dos autores acima citados trata sobre a possibilidade de o RH não estar medindo adequadamente seu papel em gerar impactos nos negócios. Tal lapso

organizacional seria a causa de percepção tão divergente e negativa mesmo entre os colaboradores da área de RH.

Uma vez que grande parte dos dados colhidos são quantitativos, e poucas observações foram feitas no campo de comentários complementares, não foi possível observar onde os colaboradores percebiam as principais falhas do modelo, se na postura do RH, gestores, conhecimento das ferramentas ou qualidade da aplicação. Outra limitação deste estudo foi o número reduzido de participantes, que, por tempo e disponibilidade, não responderam ao questionário.

A área de gestão de recursos humanos tem sido, tradicionalmente, caracterizada por grande ambigüidade, tanto na definição de conceitos como nas suas aplicações. De fato, cabe ressaltar que os conceitos envolvidos nas práticas da gestão de recursos humanos podem ser objeto de polêmicas, as quais não foram aprofundadas no âmbito deste trabalho. Os debates acerca desses conceitos envolvem desde as práticas tradicionais da gestão de recursos humanos, até ao que tem sido chamado de evolução da área.

Para finalizar, cabe considerar que, se a área comporta toda esta problematização, as pesquisas existentes sobre o papel do RH e a percepção do colaborador alheio à área deveriam avançar, especialmente do ponto de vista qualitativo, para expandir as conclusões dos pontos falhos específicos do modelo de gestão aplicado e esclarecer a forma de participação dos gestores como agentes de mudança neste contexto específico, além de comparar a visão dos gestores com a dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). **Contemporânea Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ALMEIDA, M. A. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil**. 2007. 131 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e do Trabalho) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 12-24, 1993.

AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1984.

BILHIM, J. A. F. **Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2 ed., 2001.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 3 ed., 1992.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Disponível em <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-rh-04.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2009.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CESAR, A. M. R.; BIDO, D. de S.; SAAD, S. M. A “evolução” da área de Recursos Humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

_____; HIPOLITO, J. M.A; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 04, n. 1, jan./abr 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552000000100009&script=sci_arttext&tlng=en>. Acesso em: 20 set. 2009.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10^a ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FERREIRA, V. C. P. (et al.). **Modelos de gestão**. 2^a ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006, 188 p. (Série Gestão de Pessoas).

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: FLEURY, M. (org.), **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 11-33, cap. 1.

FLEURY, M. T. L. ; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competências. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

GRATTON, L.; STILES, P.; HAILEY, V. H.; TRUSS, C. **Strategic Human Resource Management**. Oxford University Press: Oxford, 1 ed., 1999.

KISHORE,A; URBAN,T. P.; MOREIRA, M. M. S.C. Gestão Estratégica de Recursos Humanos a Partir da Dinâmica de Sistema. . In: **VIII Seminários em Administração FEA - USP**, 2005, São Paulo. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/232.pdf> >. Acesso em: 10 out. 2009.

LACOMBE, B.; TONELLI, M.J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, mai./ago 2001. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000200008&script=sci_arttext&tlng=en >. Acesso em: 18 set. 2009.

LEGGE, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. Hampshire: Palgrave, 1st ed., 1995.

Löbler, M. L.; ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T.; VISENTINI, M. S. A Percepção dos Colaboradores sobre o RH de uma Empresa Internacionalizada. In: Anais do V Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, Grenoble, 2009. *Disponível em:* <<http://www.ifbae.com.br/congresso5/pdf/B0080.pdf>> Acesso em: 24 set. 2009.

LAKATOS E. M.; MARCONI M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001

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

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos. Pesquisa e benchmarking em empresas de ponta**. São Paulo: Futura, 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Altas, 1989.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada à estratégia de negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

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

VASCONCELOS, F. C. Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. **Revista de Administração Pública** – v. 38, No. 2, Mar/Abr de 2004, pág. 199-220

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXOS

Anexo A: Questionário sobre a Percepção dos Colaboradores quanto ao Modelo de Gestão. Adaptado de Almeida (2007)



Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação - FACE
Departamento de Administração - ADM

Esta pesquisa, desenvolvida para elaboração de monografia de conclusão do curso de Administração da UnB, por Thaís da Cunha Paranaíba, visa identificar e descrever a percepção dos colaboradores em relação ao Modelo de Gestão. Os dados coletados terão finalidade acadêmica e serão tratados de forma responsável, de modo a garantir o sigilo dos dados e preservar o anonimato do respondente, ou seja, todos os dados serão usados apenas para fins estatísticos. O questionário está dividido em quatro partes.

- 1) A primeira se refere à identificação da organização e da área de trabalho;
- 2) A segunda avaliação sobre a organização e o processo de gestão.
- 3) Espaço livre para registro e comentários do respondente.
- 4) Última parte para informações do participante.

Sua participação é muito importante!

Desde já agradeço à colaboração,

Atenciosamente,

Thaís da Cunha

Marque três palavras que melhor descreve a área de Recursos Humanos da organização

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Controle de pessoal | <input type="checkbox"/> Recompensa por desempenho |
| <input type="checkbox"/> Supervisão | <input type="checkbox"/> Segurança e saúde |
| <input type="checkbox"/> Suporte aos objetivos organizacionais | <input type="checkbox"/> Mensuração de desempenho |
| <input type="checkbox"/> Gestão compartilhada com os gerentes de área | <input type="checkbox"/> Recompensa por produtividade |
| <input type="checkbox"/> Folha de pagamento | <input type="checkbox"/> Motivação |
| <input type="checkbox"/> Comunicação interna | <input type="checkbox"/> Gestão centralizada |
| <input type="checkbox"/> Qualificação do indivíduo | <input type="checkbox"/> Flexibilidade |

Qual a Sua área ou departamento de atuação? _____

Instruções

* A escala abaixo varia de **1** (discordo totalmente) a **5** (concordo totalmente). Leia os itens listados e marque o ponto da escala que melhor caracteriza a sua opinião sobre as afirmações feitas, de modo que:

- * quanto menor o número selecionado, maior será a discordância e,
- * quanto maior o número selecionado maior será a concordância

* **Não existem respostas certas ou erradas.** Por favor, não deixe questões sem responder.

Discordo totalmente				Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Questões		Escala				
		1	2	3	4	5
1	Os colaboradores são incentivados a sugerir melhorias em tecnologias e novos produtos e serviços					
2	A avaliação de desempenho promove o desenvolvimento profissional dos colaboradores.					
3	O modelo de gestão de pessoas resulta em feedbacks mais precisos oferecidos pelos gestores aos membros de sua equipe.					
4	As pessoas percebem que o processo de Gestão de RH agrega valor aos indivíduos e à organização					
5	Com o processo de gestão de RH, as ações de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação) têm maior alinhamento com os objetivos organizacionais.					
6	O Modelo de Gestão de RH incentiva as pessoas a investir mais em desenvolvimento profissional					
7	A avaliação de desempenho é mais objetiva com o processo de gestão de recursos Humanos					
8	O processo de gestão de Recursos Humanos contribui para a melhoria do seu desempenho profissional.					
9	O processo de gestão de Recursos Humanos estimula o alinhamento dos interesses da organização com a de seus colaboradores.					
10	O processo de gestão de RH ajuda as pessoas a identificarem o caminho que deverão percorrer no desenvolvimento de suas carreiras profissionais.					
11	O processo de gestão de RH contribui para a institucionalização (incorporação de prática, legitimação) do processo de avaliação de desempenho.					
12	O processo de gestão de RH contribui para o alcance das metas estratégicas					
13	O processo de gestão democratiza o acesso a oportunidades de capacitação e desenvolvimento.					

14	O processo de gestão de RH facilita a elaboração de planos pessoais de desenvolvimento profissional.					
15	O processo de gestão de RH facilita a identificação dos desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados					
16	O processo de gestão de RH facilita o gerenciamento dos processos de mudança.					
17	O processo de gestão de RH faz com os gestores percebam, com maior clareza, o potencial e o desenvolvimento das pessoas.					
18	O processo de gestão de RH incentiva a busca de autonomia das pessoas na tomada de decisões profissionais.					
19	O processo de gestão adotado reduz as decisões administrativas arbitrárias em gestão de pessoas.					
20	O modelo de gestão de pessoas em RH reduz o protecionismo.					
21	O processo de gestão de RH tem contribuído para o aprimoramento do desempenho da organização					
22	O processo de gestão de RH torna mais claro o que a organização espera de mim.					
23	O processo de gestão de RH valoriza os empregados que geram melhores resultados e demonstram desempenhos superiores.					
24	O processo de gestão em RH promove sistemas de recompensa salarial mais justo e coerente com as competências desenvolvidas pelos colaboradores.					
25	O processo de gestão em RH facilita a adoção de critérios justos em processos de demissão					

Insira no campo abaixo, se julgar necessário, comentários complementares sobre o processo de Gestão de Recursos Humanos em sua organização

Data de Nascimento: ____/____/____

Sexo: () Masculino () Feminino

Escolaridade: () Ensino Fundamental () Ensino Médio
 () Ensino Superior Incompleto () Ensino Superior
 () Mestrado () Especialização / MBA
 () Doutorado () Outros

Cargo: _____

Mês e ano da admissão : ____/____

Remuneração

Mensal: () Até 2500 () De 6500 a 8500
 () De 2500 a 4500 () Maior que 8500
 () De 4500 a 6500