

A PERCEPÇÃO DA ATUAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS SEGUNDO OS PROFISSIONAIS DAS DEMAIS ÁREAS FUNCIONAIS

Luis César G. de Araújo

lcesar@fgv.br

Adriana Amadeu Garcia

aagarcia@fgv.br

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Fundação Getulio Vargas – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Fundação Getulio Vargas – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

RESUMO

De longa data os sucessivos governos demonstram preocupações com o seu mais popularmente conhecido quadro de pessoal. Contudo, as experiências com tentativas, na maioria das vezes modestas, de desenvolvimento das pessoas que atuam em qualquer governo, seja federal, estadual ou municipal têm resultado muito pouco. Os ganhos são pontuais e pouco representam para o cumprimento das reais necessidades. Assim a pesquisa, aqui incluída, é a busca do atual estado da relação da estrutura social e das ações da área de recursos humanos, sendo a parte da estrutura social selecionada a de pessoal em nível de gerência, de gestores mesmo. Aliás, como forma de comparação, a pesquisa trata, também, das mesmas ações nas empresas privadas. No entanto, apesar do resultado desse esforço não ser animador, este também não é desanimado. Afinal esse é o propósito do artigo: detectar dificuldades e apontar caminhos.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Organizações governamentais. Empresas privadas. RH.

1 INTRODUÇÃO

Hoje o conhecimento é considerado um diferencial das organizações e as atividades meramente burocráticas da área de recursos humanos vêm sendo progressivamente exercidas por terceiros, mais especializados. Assim sendo, com base em dados empíricos fornecidos sobre um tema até então trabalhado de forma prescritiva, este estudo não só fornece subsídios para o campo acadêmico contribuindo para a compreensão do papel da área de gestão de pessoas na dinâmica organizacional, mas como também fornecer informações aos gestores de pessoas, possibilitando não só uma percepção da atuação de sua área, mas como também repensar determinadas ações e, quando necessário, passar a atuar de forma mais expressiva na organização. Não obstante, a coleta de dados não foi feita com profissionais da área de gestão de pessoas, mas sim por pessoas que atuam nas demais áreas funcionais com o intuito de descobrir que percepção estas pessoas tinham sobre a atuação da área. De modo que, as questões respondidas foram: como estes profissionais das demais áreas funcionais de empresas privadas e organizações governamentais situadas nos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo avaliavam a área de gestão de pessoas; e se existia distinção nas percepções destes dois tipos de empresas: privadas e de governo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Apesar de já ser responsável pelo recrutamento e seleção, somente após 1930 foi esta unidade denominada administração de pessoal. E, mais à frente, rotulada de departamento de

pessoal que ficou responsável pela verificação do cumprimento das exigências originadas, basicamente, da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) o que atraiu, ao menos até o final da década de 70, inúmeros advogados e bacharéis em direito para o cargo. No entanto, com o passar do tempo as rotinas trabalhistas passaram a um segundo plano e as atividades, ditas, típicas se fortaleceram e receberam a importância merecida. Entenda atividades típicas como: recrutamento e seleção; cargos e salários; treinamento e desenvolvimento; plano de carreira; avaliação de desempenho; benefícios sociais; e saúde e segurança no ambiente de trabalho.

Por conta disso, a área de departamento de pessoal ganhou um novo perfil e comandada, essencialmente, por administradores e psicólogos passou a ser denominada área de recursos humanos. Contudo, esse novo perfil não é representado apenas pelos tipos de profissionais que passaram a atuar nesta área, ou mesmo pela sua nova rotulagem, ao invés disso, esta unidade (departamentos ou gerências) passou a tentar atuar de forma estratégica nas empresas. Diz-se isso, pois agir estrategicamente requer não só o conhecimento da **posição** em que a organização se encontra de modo a determinar qual será o **plano** de ação adotado, mas como também ter a competência de utilizá-la como **pretexto** a fim de realizar a estratégia pretendida, gerando um **padrão**, uma **perspectiva** - “os cinco Ps” da estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Em outras palavras, para agir estrategicamente não basta planejar, pelo contrário, é necessário não só ter uma visão de longo prazo da organização como um todo, mas como também entender que para alcançar a posição almejada é preciso estar preparado para ultrapassar obstáculos.

Logo, se torna simples compreender que esta não é uma tarefa fácil de ser realizada, menos ainda ao considerar que neste processo o fator determinante é o ser humano com suas atitudes, normalmente, imprevisíveis. Aliás, em se tratando de gestão de pessoas, área que normalmente permanece aquém das decisões críticas em inúmeras organizações, é difícil acreditar que estes profissionais ajam estrategicamente, pois para tal deveriam participar constantemente das decisões “constituindo, se devidamente capacitada, em uma espécie de subsistema de apoio” (SOUZA, 1979), o que não ocorre na maioria dos casos. Ademais, gerir pessoas...

“compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de gestão de pessoas e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudança” (ZOUAIN, 2003).

Via de conseqüência, enquanto todo gestor independentemente de estar atuando na área específica de gestão de pessoas deve ser um pouco gestor de pessoas, cabe ao gestor especificamente da área destinada às pessoas, preocupação maior deste artigo, estar atento “a correta formulação de políticas e do próprio planejamento da estrutura social da organização” (ARAÚJO, 2004), tendo em vista que às mudanças ocorridas no meio organizacional que influenciam direta ou indiretamente a sua atuação.

Portanto, por vezes dispensado de executar suas atividades típicas já terceirizadas, é o gestor de pessoas o responsável por coordenar e harmonizar a atuação dos demais segundo a cultura daquela organização, entendida como “a essência, aquilo que a empresa tem como ponto base de seu crescimento e sucesso empresarial” (PILARES, 1991). Ainda assim, existem algumas modernidades que auxiliam tal atuação devendo ser consideradas. Neste sentido, certamente a que apresenta um maior impacto na atuação destes profissionais se refere à introdução da Tecnologia da Informação (TI) em suas respectivas realidades. Entretanto, as transformações não se esgotam neste fato. Um exemplo é a mudança de foco de treinamento que passou do indivíduo para a equipe.

3 METODOLOGIA

Seguindo a taxonomia proposta por Vergara (2004) temos dois critérios básicos sobre os tipos de pesquisa: fins e meios. Primeiramente quanto aos fins, tem-se uma pesquisa: descritiva, expondo as características d fenômeno afim de melhor explicá-lo; explicativa, a fim de explicar que fatores contribuíram, de alguma forma, para a ocorrência do mesmo; e exploratória, na medida em que, até o momento, o assunto foi pouco explorado.

Em seguida, quanto aos meios tem-se uma pesquisa: bibliográfica, possibilitando não só um melhor entendimento, mas como também fornecendo os alicerces para a de campo; e de campo, imprescindível para fornecer os dados que serviram de apoio para explicar o fenômeno.

Desta forma, o universo utilizado foi o de profissionais que estavam trabalhando no período da pesquisa (março a dezembro de 2005), em áreas que não a de gestão de pessoas, mas com grau de importância similar a esta última, nas empresas privadas e organizações governamentais de médio e grande porte dos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. Tendo sido a amostra constituída de 45 (quarenta e cinco) pessoas que aceitaram colaborar, via entrevista sempre presencial.

E mais, a fim de estabelecer uma comparação foram entrevistados 21 (vinte e um) profissionais que atuavam em organizações governamentais e 24 (vinte e quatro) de empresas privadas. Vale atentar para o fato que a diferença de 3 (três) entrevistados não prejudicou o resultado, pois que o volume de empresas privadas é superior ao de governo. Na seqüência elaborou-se um roteiro de entrevista e o questionamento a ser utilizado na elaboração não estruturada dos desenhos, pois “a pessoa entrevistada tem liberdade para elaborar as representações” (VERGARA, 2005)..

Enfim, na pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas que duraram de 30min à 2h40min e era explicada a pessoa entrevistada a necessidade da utilização da técnica de desenhos, técnica esta projetiva (CATTERALL e IBBOTSON, 2000) na qual tenta-se resgatar a subjetividade do indivíduo (VERGARA, 2005), pois como o “desenho representa uma maneira de ver as coisas, de se colocar diante delas e de senti-las” (KOLCK, 1968) e tendo a percepção das pessoas como base deste trabalho, é certo que tal caráter subjetivo foi mais bem explicitado desta maneira. Por conta disso, foi solicitado ao entrevistado que fizesse um desenho partindo do seguinte questionamento: como você percebe a atuação da área de RH?

Concluída esta etapa, passou-se para o roteiro de entrevista com dez questionamentos sendo quatro opções de resposta para cada um. Todavia, mais do que respostas pontuais as questões foram uma a uma exploradas com o entrevistado, assim nos casos em que a resposta não se encontrava nas alternativas, não houve dificuldades em ampliar a análise. Terminada esta etapa a pessoa entrevistada foi questionada da seguinte forma: deseja modificar o desenho? Assim, após uma conversa sobre a atuação da área de gestão de pessoas ela poderia rever a sua percepção.

4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Neste tópico, serão apresentadas as apreciações dos dados coletados pelo roteiro estruturado de entrevista e pela técnica de desenhos não estruturada. No que diz respeito à elaboração dos desenhos, optamos por apresentar os referentes as empresas privadas, pois nesse artigo é propósito apresentar tal técnica, buscado sua legitimação junto ao leitor.

Antes de tudo, vale salientar que durante as entrevistas constatou-se a permanência da área de Recursos Humanos na maioria dos casos, tendo sido considerada ausente em apenas uma empresa privada. Ainda assim, a justificativa apresentada foi a de que “RH é tão

importante que a empresa (como um todo) mesmo pode fazer”. Já nas demais empresas privadas foram detectadas áreas de recursos humanos com rotulagens, as mais diversas, e por vezes palavras como desenvolvimento e talentos foram utilizadas para designá-la. Em adição, grande parte das empresas privadas pesquisadas tinha ao menos dois RHs, o corporativo e o da filial, e apenas algumas não o tinham nas filiais, ou mesmo tinha um RH como DP.

No caso da organização pública, por se tratar de um processo mais complexo, não foram poucas as empresas que admitiram ter dois departamentos, um funcionando como DP (mera burocracia) e outro como RH (modernamente gestão de pessoas). Não obstante, similarmente ao setor privado, o setor público mostrou que por vezes se tinha o RH corporativo e o departamental funcionando de forma concomitante. Todavia três entrevistas feitas no setor público não podem deixar de ser mencionadas, uma delas por apresentar o RH como mero banco de dados e as outras duas por trabalhar esta área subordinada a presidência ou a um departamento.

Por fim, somado a estas colocações, vale analisar as questões levantadas durante a entrevista, uma a uma, como foi feito, a fim de se responder ao problema levantado por este artigo.

4.1 ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADO

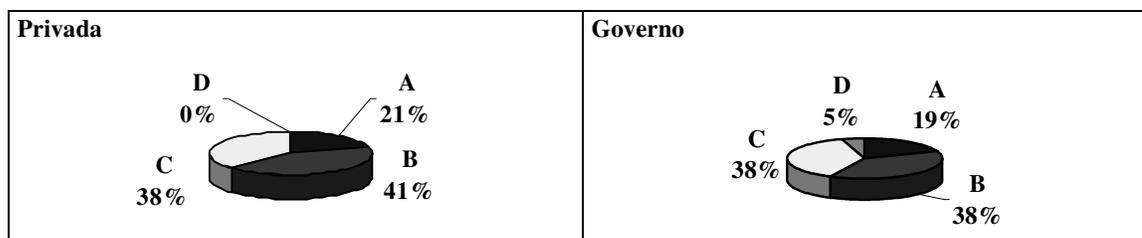


Figura 1 – Resultado da 1ª questão do roteiro estruturado de entrevista.

1) O relacionamento funcional da área de recursos humanos com a sua área é:

No setor privado apesar de 41% apontarem para um relacionamento funcional **freqüente** (letra “b”) com a área de gestão de pessoas, alternativa esta considerada a ideal para que se pudesse ter uma atuação estratégica do gestor de pessoas, como sugerido por este artigo, tem-se um percentual muito próximo: 38%, que afirmaram ser esta relação **ocasional** (letra “c”), por vezes devido ao distanciamento geográfico. Entretanto, em 21% dos casos a relação é **periódica** (letra “a”), ou seja, menor que a freqüente, mas que ocorre uma vez por semana, de quinze em quinze dias, ou mesmo de mês em mês, posição esta que certamente atende a idéia de se atuar de forma estratégica e que se somada a condição de freqüência chega a um percentual expressivo: 62%.

Em contraposição nas organizações de governo há uma igualdade entre as posições freqüente e ocasional (38%), cabendo salientar que o uso da *intranet* ou *internet* como meio de comunicação, ou mesmo boletins informativos também foram considerados neste caso. Contudo o somatório das alternativas “a” (periódico: 19%) e “b” (freqüente: 38%) passam a compor 56% do total pesquisado, resultado que não chega a ser desanimador. Todavia, ao contrário do setor privado em que a ausência de relacionamento não se fez presente, neste caso 5% admitiram que este relacionamento inexistente (alternativa “d” – **Outro. Qual?**), o que chega a ser preocupante independente de se querer atuar estrategicamente ou não.

2) Nos termos da resposta acima, o relacionamento acontece na maioria das vezes:

Quase metade dos entrevistados que atuavam em empresas privadas (46%) e um pouco mais da metade no caso público (52%) falaram de um relacionamento que partia das suas demandas, ou seja, na maioria das vezes o relacionamento funcional acontecia **em função de um pedido da sua área** (letra “a”), o que pode sugerir uma atuação reativa e não pró-ativa da área de RH, comportamento este que não se mostra adequado a uma atuação estratégica.

Não obstante, percentuais muito próximos: 25% das empresas privadas e 29% de governo apresentaram a área de gestão de pessoas atuando como mero departamento de pessoal (DP), na medida em que a alternativa que mais se enquadrou nestes casos foi a “c”, ou seja, mostra um relacionamento mantido **em função de normas e regulamentos da empresa**.

Por outro lado, 19% das organizações de governo e 4% das privadas demonstraram que o envolvimento da área de gestão de pessoas com os negócios da empresa começa a se fazer presente nas organizações. Somada a esta posição, 25% dos representantes das empresas privadas ao selecionar a alternativa “d” (**outro. Qual?**), o que não aconteceu no setor público, explicaram que, na verdade, o relacionamento era interativo, talvez uma junção da opção “a” e “b” (**em função de um pedido da área de RH**), demonstrando que a área agia de forma pró-ativa, resultado este significativo não só para fins acadêmicos, mas como também para o futuro das organizações e dos profissionais da área, em especial.

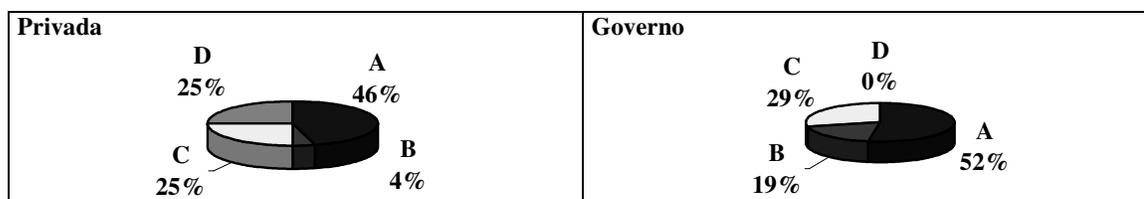


Figura 2 – Resultado da 2ª questão do roteiro estruturado de entrevista.

3) Você tem por hábito ir à sala do titular da área de RH?

Antes de tudo é preciso destacar que numa organização de governo a resposta apresentada não se encaixou nas alternativas propostas, pois neste caso específico além da pessoa entrevistada não ter por hábito ir a sala do titular de RH, o que poderia consistir a alternativa “c”, ela enfatizou que apesar de já atuar a algum tempo naquela posição naquela empresa só duas vezes foi solicitada. Ainda admitiu a alternativa “d”, mas afirmou que por se tratar de uma grande empresa dificilmente seria atendida ao se dirigir à sala de tal titular. Assim sendo, como este foi um caso específico, optou-se por manter as alternativas e os percentuais, apenas acrescentando esta explicação à análise.

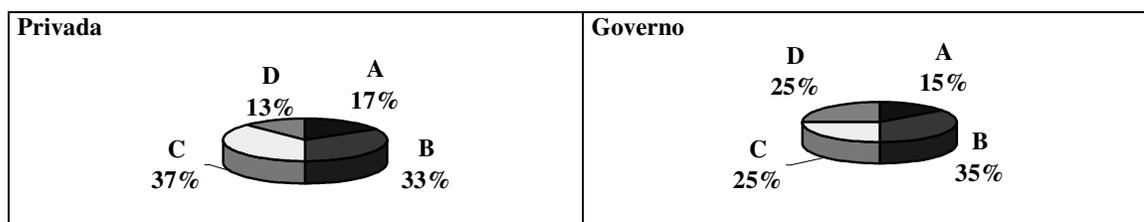


Figura 3 – Resultado da 3ª questão do roteiro estruturado de entrevista.

Percentuais como os de 17% no caso privado e 15% no governo não chegam a animar os mais otimistas, mas comprovam certamente que, ainda que em pequena escala, há um interesse dos demais gestores em saber das atividades exercidas pela área de gestão de pessoas

(letra “a” - **Sim, para me manter informado de suas atividades**). Interesse este facilitado pelos meios eletrônicos, pela proximidade das áreas em questão, ou mesmo por preferência do próprio gestor. Entretanto, as demais alternativas somadas – “b”: **Sim, para transmitir as minhas demandas**; “c”: **Não, somente quando solicitado**; e “d”: **Não, somente para esclarecimento de eventuais divergências** – demonstram um desinteresse por tais atividades em 83% das empresas privadas e 85% de governo, resultado este bastante prejudicial para a empresa que pretende ter uma atuação estratégica da área de gestão de pessoas.

4) O responsável pela área de RH tem por hábito ir a sua área?

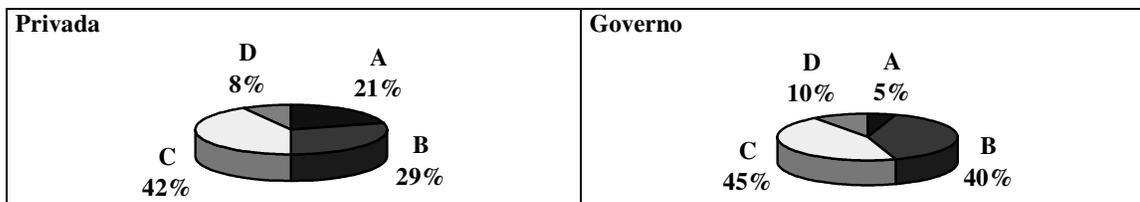


Figura 4 – Resultado da 4ª questão do roteiro estruturado de entrevista.

Tendo em vista que esta questão complementa a anterior, neste caso a resposta da organização de governo que não se enquadrou em nenhuma das alternativas se manteve. Da mesma forma, se mantiveram as alternativas e os percentuais, apenas acrescentando esta explicação à análise.

Neste caso o percentual se mostrou negativamente expressivo em ambos os tipos de empresas, sendo ainda assim mais expressivo nas organizações de governo, onde em apenas 5% (“a”: **sim, para manter-se informado sobre nossas atividades**) dos casos o titular de RH busca as referidas áreas para se manter informado de suas atividades em detrimento de 21% privado. Ainda assim, duas pessoas representantes do setor privado alertaram para o fato da frequência ser pouca, mas acontece. Ademais, em 95% das organizações de governo e 79% das privadas o titular de RH busca um contato presencial apenas pra **esclarecer eventuais divergências** (“d”), **transmitir suas demandas** (“b”) ou **se for solicitado** (“c”), posição esta nada estratégica.

5) Na eventualidade de distanciamento geográfico da sua área para com a área de RH, quais recursos são utilizados para garantir este relacionamento? (Marque as alternativas que julgar conveniente)

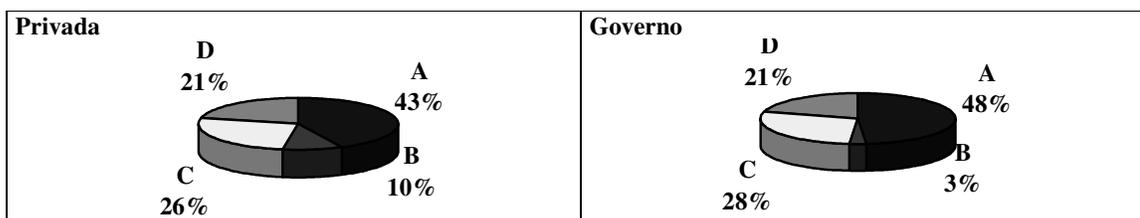


Figura 5 – Resultado da 5ª questão do roteiro estruturado de entrevista.

Esta foi a única questão em que a pessoa entrevistada poderia apresentar mais de uma resposta, pois o intuito era o de verificar se algum recurso vinha sendo preferido em detrimento de outro para tal relacionamento. Ainda assim vale destacar que em 27 empresas: 14 de governo e 13 privadas o distanciamento geográfico inexistia, já que a distância era de metros, quase sempre no mesmo andar. De qualquer forma, independente da existência ou não

do distanciamento, os recursos mencionados eram utilizados, de modo a manter a validade desta questão.

Em relação aos **contatos presenciais** (“c”), independentes dos motivos como constatado nas questões 3 e 4, constatou-se que se mantêm presentes em 26% das empresas privadas e 28% de governo, o que certamente tem ligação direta com a ausência do distanciamento. Ainda assim as altas porcentagens encontradas: 43% privadas e 48% de governo, demonstram que os **meios eletrônicos** (“a”) são de certa forma preferidos. Entretanto, levantou-se a questão da superinformação, na medida em que se tornou simples contactar pessoas, ou mesmo divulgar eventos ou decisões importantes, pois o entendimento de meios eletrônicos foi basicamente *intranet*, numa versão empresa, e *internet*, numa visão global.

Com relação a utilização de **videoconferências** (“b”) no caso das organizações de governo (3%) verificou-se que consiste num recurso caro para tal tipo de empresa. Ainda assim, em ambos os tipos de empresas este recurso era utilizado sempre acompanhado de uma ou mais alternativas e mesmo nas empresas privadas não se mostrou preferido (10%). Da mesma forma aconteceu com os **boletins** (“d”), que com uma igualdade de resultado (21%) em nenhum momento foi mencionado de forma isolada.

- 6) Quando a sua área deseja executar alguma atividade típica da área de RH (treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, etc.), é ela, ou seja a sua área, quem o faz?

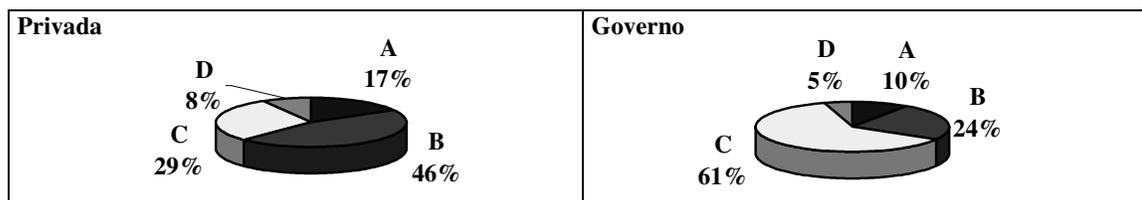


Figura 6 – Resultado da 6ª questão do roteiro estruturado de entrevista.

Esta questão reservou um resultado bastante interessante, pois enquanto nas organizações de governo há um percentual expressivo mostrando que 61% **não têm poder de executar as atividades típicas de RH** (“c”), considerando basicamente treinamento/desenvolvimento e recrutamento/seleção. Por outro lado, nas empresas privadas 46% (“b”: **Sim, minha área tem poder de realizar sozinha tais atividades**), ou seja, quase metade das pessoas entrevistadas demonstrou autonomia para execução de tais atividades, o que demonstra uma dinâmica interessante.

Ainda assim vale atentar para o fato que somadas as alternativas “a” (**Sim, contudo necessitamos de um suporte da área de RH**) e “c” (**Não, minha área não tem poder de execução, sendo a área de RH a responsável**) tem-se 46% privadas e 71% de governo representando as empresas que independente de executar ou não as atividades típicas, tem RH envolvido neste processo. Resultado este bastante animador. Ademais em apenas um caso de governo, o RH sequer sabia das atividades em andamento, ou seja, foi uma situação isolada não podendo ser considerada como regra.

Com relação à utilização de terceiros em ambos os tipos de organização verificou-se um baixo percentual (8% privadas e 5% de governo – “d”: **Não, minha área não tem poder de execução, sendo uma terceirizada a responsável**) desmistificando a ampla utilização das

mesmas. Ademais, este fato, que não se concretizou, aumentava o questionamento acerca da atuação e da importância da área de gestão de pessoas nas empresas.

7) Considerando as atividades típicas de RH de amplo espectro (como, por exemplo, cursos de especialização dentro e fora da empresa), como este procedimento acontece na sua empresa, partindo de RH?

Quase que numa condição de igualdade (66% e 77%), com ligeira vantagem para as organizações de governo (77%) tem-se que além dos **pacotes oferecidos**, prática comum em se tratando de Brasil, **a área de gestão de pessoas também atua tentando atender as demandas** (“d”) de cada área em particular. E mais: aquelas que **não oferecem pacotes**, em 30% dos casos privadas e 17% de governo, **buscam atender as demandas individuais** (“c”). Resultados estes expressivamente positivos. Entretanto, vale atentar para o fato que apesar dos pacotes serem oferecidos, segundo três representantes de empresas privadas, existem pré-requisitos a serem preenchidos; logo, não é qualquer pessoa que pode se candidatar, ao menos nestes três casos.

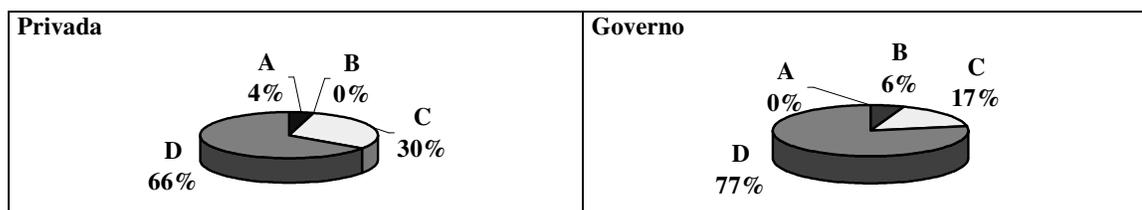


Figura 7 – Resultado da 7ª questão do roteiro estruturado de entrevista.

Aliás, em detrimento do resultado apresentado, por quatro vezes foram colocadas respostas que não se encaixavam nas alternativas. Em três delas, duas de governo e uma privada, foi afirmado que além da inexistência de pacotes, RH não atuava tentando atender demanda alguma. Já a outra resposta, vinda do governo mostrou que pacotes são oferecidos sim, mas não por RH e sim por empresas privadas.

Outro fato curioso que vale ser levantado é quanto a obrigatoriedade de se fazer os cursos, pois enquanto que 4% (“a”: **São oferecidos pacotes e fica a meu critério fazer ou não e o que fazer**) dos representantes de empresas privadas podem decidir sobre fazer ou não um determinado curso, ou mesmo qual curso deseja participar; 6% (“b”: **São oferecidos pacotes e fica a meu critério apenas o que fazer**) de governo devem fazer algum curso, por vezes oferecido dentro da própria empresa por conta da universidade corporativa, ficando a seu critério apenas qual fazer. Ainda assim, nas empresas privadas alguns cargos necessitam de certificações, de modo que o curso acaba por ser obrigatório para aquela pessoa que almeja o cargo em questão.

8) Em relação ao *budget* (orçamento) necessário para a execução das atividades típicas da área de RH em sua área, indique a opção que melhor representa a sua realidade.

Nesta questão trabalhou-se mais uma vez o grau de autonomia das demais áreas com relação à área de gestão de pessoas, mas vale salientar que os 52% referentes a **ausência de verba fixa** (“d”) nas organizações de governo é facilmente explicada na medida em que se tratando de governo trabalha-se com verba orçada que não necessariamente estará disponível devido as contingências, de modo que, por vezes, as empresas orçam valores maiores a fim de garantir um grau de segurança.

Nas empresas privadas em 38% dos casos havia uma **verba suficiente destinada à área** (“a”) em questão fruto do planejamento feito pelo próprio titular da área, na maioria das

vezes. Contudo, 41% não dispunham de verba estando esta, na maioria dos casos, com o RH, o que demonstra algum controle por parte da área de gestão de pessoas no que concerne a sua atividade típica. E mais: desta forma RH poderia remanejar recursos quando fosse o caso, facilitando uma atuação estratégica.

As letras “b” e “c” trabalhavam o caso de **existir verba destinada à própria área**, tendo como diferencial esta **ser suplementada** ou **não**, respectivamente.

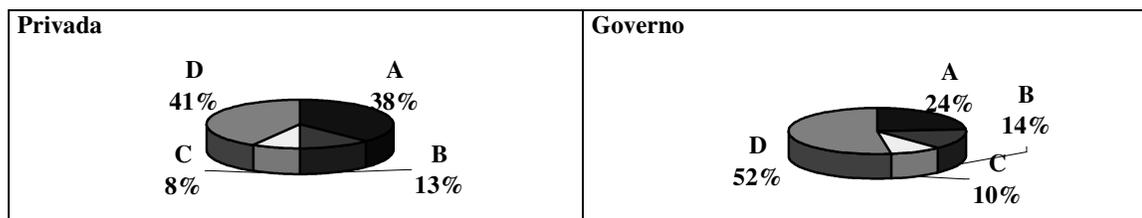


Figura 8 – Resultado da 8ª questão do roteiro estruturado de entrevista.

9) Na formulação de planos e projetos de RH para os exercícios seguintes, qual a atitude da área de RH em relação a sua área?

Nas empresas privadas a alternativa referente a **interação mútua** (“b”: 45%) apresentou em resultado bastante positivo. Em contrapartida em 38% dos casos **não eram comuns solicitações de qualquer ordem** (“c”), ou seja, presume-se que RH planejava os exercícios seguintes sem a participação das demais áreas, tendo as suas informações por relatórios passados, por intermédio de uma área específica, ou mesmo seguindo as demandas vindas dessa área. Contudo, se a idéia é atuar estrategicamente, certamente não é esperado do gestor uma posição reativa como esta.

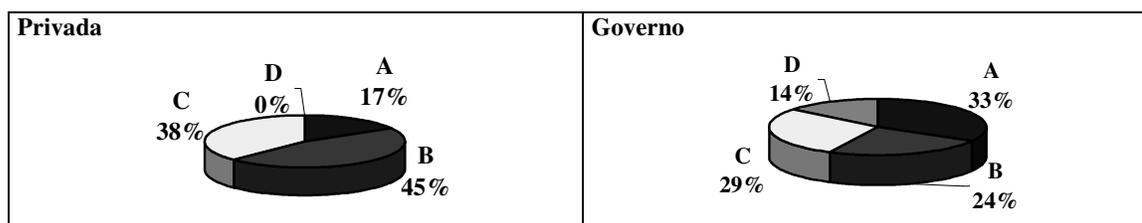


Figura 9 – Resultado da 9ª questão do roteiro estruturado de entrevista.

Já nas organizações de governo a interação mútua só apareceu em 24% dos casos, enquanto que em 33% eram **solicitadas informações gerais** (“a”), posição que não se apresenta como ideal para uma atuação estratégica, mas que certamente é preferida em detrimento dos 29% referentes à alternativa “c” e mais ainda aos 14% que demonstraram uma atuação extremamente reativa da área partindo do princípio em que há a necessidade das demais áreas funcionais demandar, pois as informações não são solicitadas (“d”: **outra. Qual?**).

10) Como a sua área avalia a ação da área de recursos humanos?

Esta questão teve por objetivo maior, juntamente com a anterior, demonstrar se o planejamento e a execução das atividades partindo da área pesquisada se encontravam em harmonia. Neste caso apesar de alguns entrevistados **não se considerarem em condições de responder** (“d”: 4% empresas privadas e 10% de organizações de governo), certamente os resultados confirmaram os percentuais encontrados nas demais questões. Aliás, apesar desta

questão ser formulada de maneira bastante objetiva, não se pode esquecer que este foi um roteiro estruturado de entrevista, assim coube a pesquisadora conduzir a entrevista de modo a se ter dados reais e não ideais.

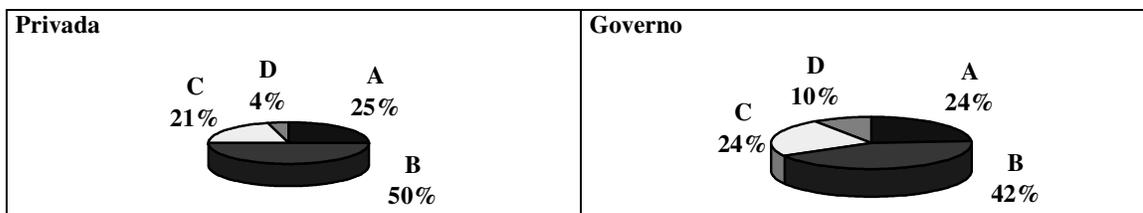


Figura 10 – Resultado da 10ª questão do roteiro estruturado de entrevista.

Portanto em 50% dos casos no setor privado e 42% no setor público verificou-se que **RH atua de forma integrada** (“b”). Somado a estes percentuais, em 21% e 24% (“c”: **Apresenta alguma dificuldade em agir de forma integrada com as demais áreas**) nos respectivos setores verificou-se uma intenção de se agir estrategicamente, porém alguns obstáculos de infra-estrutura dificultavam tal atuação. Sendo assim o problema enfrentado não era de competência dos profissionais do ramo pesquisado. Sem contar que em se tratando de organização de governo as CLTs e o Regime Único dificultava a atuação de tal pessoa enquanto gestora, restando a este profissional tentar atuar de forma pró-ativa.

Ainda assim, as percentagens de 25% e 24% (“a”: **Atua basicamente para satisfazer exigências legais e sindicais**) das empresas privadas e organizações governamentais, respectivamente, representam aquelas empresas que tinham a sua área de gestão de pessoas atuando como departamento de pessoal (DP), ou melhor, de forma meramente burocrática. Em outras palavras, empresas que ainda não enxergaram os novos tempos, onde o gestor de pessoas deve ser pró-ativo, agir estrategicamente. Mais do que isso, esse resultado apenas comprova que o ramo administrativo, em especial, está sempre em mutação; logo, é comum em pesquisas deste gênero não serem encontradas porcentagens absolutas, já que se trata de uma tendência. Todavia vale salientar que neste tópico a idéia é de fazer a apreciação dos dados, reservando ao tópico referente às considerações finais as conclusões alcançadas.

4.2 DESENHOS



Figura 15 – Desenhos referentes aos pontos negativos das empresas privadas.

Neste momento vale somar a apreciação feita do roteiro estruturado de entrevista à análise dos desenhos nas empresas privadas. Assim, no desenho 10 tem-se um mero departamento de pessoal com a folha de pagamento representada pelo R\$, as admissões e demissões demonstradas nas setas, a mesa cheia de papéis demonstrando as rotinas

trabalhistas, enfim: a burocracia. Por fim, foi colocado um círculo (*looping*) passando a idéia que a responsável anda em círculos não chegando a lugar algum.

Em contrapartida, um número ligeiramente superior de desenhos apresentou pontos positivos (figura 16) da atuação da área de gestão de pessoas, de modo a representá-la com pessoas de mãos dadas (desenhos 1, 2, 3 e 4, ressaltando que no último foram acrescentados fogos e a palavra “feliz”, demonstrando que a parceria acontece de forma positiva), passando a impressão de uma parceria, fato este que facilita uma possível atuação estratégica da pessoa enquanto gestora da área de RH, na medida em que estar de mãos dadas, caminhando junto, demonstra que ambas as áreas não só se mantém atualizadas, mas como também auxiliam as atividades executadas em ambas, especialmente, naquelas ditas típicas de RH. Ou ainda demonstrando uma relação harmônica com a organização representada no desenho 5 de modo a preencher todos os espaços da organização que foi compreendida como uma casa, visão bastante interessante, na medida em que demonstra uma mistura do lado profissional com o pessoal.

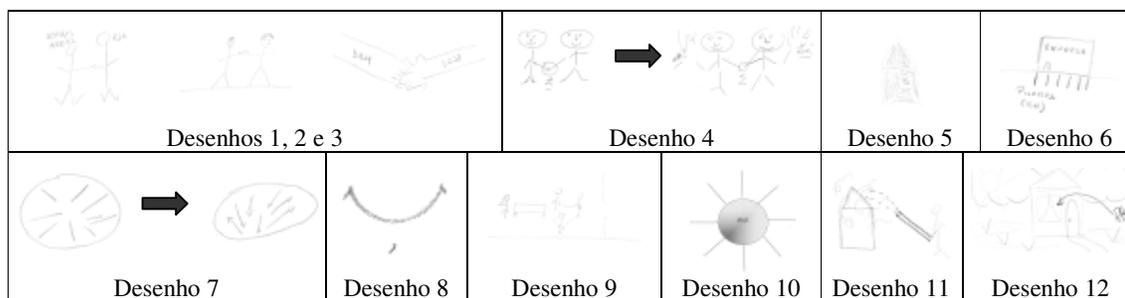


Figura 16 – Desenhos referentes aos pontos positivos das empresas privadas.

Em adição algumas ilustrações refletiam: RH como o pilar da organização (desenho 6), sendo fundamental para o êxito de qualquer atividade, uma atuação em todos os sentidos (apesar de a princípio pensar serem estas voltadas para o centro da organização, como mostra o desenho 7), a permanência de um sorriso (desenho 8) demonstrando uma predisposição para solucionar problemas e minimizar dificuldades a fim de que suas atividades sejam executadas da melhor maneira possível, constância de reuniões (desenho 9) e ainda a figura do sol norteando a atuação de seus gestores e se fazendo presente quando preciso for (desenho 10), que já tinha aparecido no setor público.

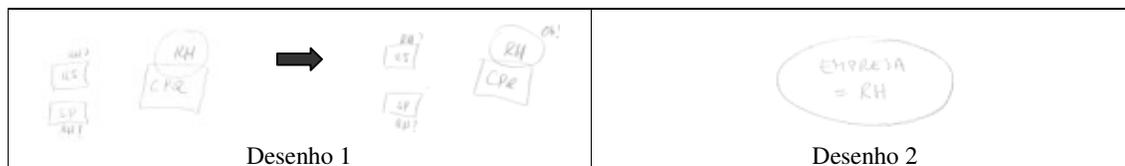


Figura 17 – Desenhos referentes aos pontos positivos das empresas privadas.

Na figura 17 tem-se duas representações interessantes, a primeira demonstrando uma atuação ausente nas filiais devido ao distanciamento geográfico, *a priori*, mas positiva para atender as necessidades básicas da empresa, ofertando uma qualidade de vida profissional superior as demais. E a segunda colocando o RH como sendo a própria empresa, na medida em que não existe uma área específica. Por assim dizer, todos que ali atuam incorporaram os ideais da organização e tem liberdade de ação, não ficando descartada a troca de idéias por parte de seus profissionais, atitude esta mais comum do que se possa imaginar. Desse modo,

um resultado positivo *vis a vis* a atuação estratégica da área de gestão de pessoas certamente pode ser idealizado, mas neste tópico vale apenas trabalhar tais dados deixando a conclusão para o seguinte.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este tópico ficou destinado a responder o problema levantado pelo artigo, ou seja, não só identificar como os profissionais das demais áreas funcionais de empresas privadas e organizações governamentais situadas nos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo percebem a área de gestão de pessoas, mas como também comparar tais avaliações.

Assim, somadas as análises das entrevistas com os desenhos pode-se perceber que as ações da área de gestão de pessoas tanto em organizações de governo, como em privadas se mostra positiva, ainda que aquém da esperada ao se trabalhar uma atuação estratégica. Em outras palavras, RH, como ainda conhecido no mundo empresarial, mantém uma relação, seja ela freqüente, ocasional, ou mesmo periódica; que, independente da razão, propicia uma atuação, ainda que pouco pró-ativa e aquém do esperado, atendendo demandas e, em muitos casos, oferecendo pacotes de serviços importantes para o desenvolvimento da empresa.

Em contrapartida, um ponto que chamou atenção foi o fato de RH por vezes não incluir as demais áreas no seu planejamento, de modo que solicitava informações gerais, ou mesmo não tinha o hábito de requerer tais informações, fazendo com que as demais áreas não participassem deste processo fundamental para a execução de suas atividades típicas.

Por fim, constatou-se que a atuação da área de gestão de pessoas evoluiu de forma bastante positiva em ambos os tipos de empresas. E mais, foi afirmada a competência dos profissionais que atuam como gestores nesta área em especial, mostrando que por vezes o andamento irregular de alguma atividade que lhe diz respeito, não necessariamente consiste numa posição displicente deste profissional, mas sim das barreiras, como exemplo, infraestrutura, que por vezes se apresentam como obstáculos intransponíveis.

6 REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. *Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras*. São Paulo: Atlas, 2004.

CATTERALL, Miriam; IBBOTSON, Patrick. *Using projective techniques in education research*. British Education Research Journal, v. 26, n. 2, April 2000.

KOLCK, Odette L. V. *Interpretação psicológica de desenhos: três estudos*. São Paulo: Pioneira, 1968.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PILARES, Vlamir. *Gestão de pessoas: (des)considerações gerais*. São Paulo: Nobel, 1991.

SOUZA, Carlos César da Silva. *Afinal, a administração de recursos humanos é uma função realmente estratégica?* Artigo. IN: *Revista de Administração Pública (RAP)*. 3 ed. vol. 13. Rio de Janeiro: FGV, jul./set. 1979.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZOUAIN, Deborah Moraes. *Notas de aula*. Rio de Janeiro: Universidade Santa Úrsula, 2003.