

Evolução da Gestão de Recursos Humanos e dos seus papéis: um estudo de 21 empresas

Marcela Soares Pacheco, Gilberto Tadeu Shinyashiki e Ariadne Aranha Arnosti

RESUMO *As empresas têm observado as mudanças no ambiente externo e têm notado a necessidade de se adaptarem a essas mudanças para se manterem no mercado, criarem vantagem competitiva e buscarem a excelência dos seus serviços. Para a função de recursos humanos as mudanças também são necessárias, pois ela congrega as pessoas na organização e determina as políticas e práticas condizentes ao negócio da empresa. Assim, as empresas se reestruturam frente às alterações vindas do seu ambiente de atuação e para isso, elas contam com a área de RH para que os funcionários desempenhem suas funções adequando-as aos objetivos estratégicos propostos por elas. Foi neste contexto que o presente trabalho buscou pesquisar as empresas para detectar a atual posição da função RH das mesmas. O trabalho teve como objeto de pesquisa as empresas brasileiras classificadas entre as 150 melhores para se trabalhar segundo a revista VOCÊ S/A EXAME (2007) com a finalidade de identificar e descrever a evolução do papel que a função da Gestão de Recursos Humanos das empresas brasileiras tem adotado diante dos desafios organizacionais e de acordo com a sua evolução. Por meio de um questionário baseado no estudo americano de Lawler et al. (2006), aplicou-se a pesquisa e contou com a contribuição de 21 respondentes, sendo eles os responsáveis pela função RH de suas empresas. Com base no trabalho de Lawler et al. (2006) três tipos de papéis para a função RH são destacados e diferenciados por seus objetivos, processos e planejamento. O primeiro papel é chamado de papel tradicional de Recursos Humanos, o segundo é chamado de papel de Recursos Humanos como parceiro de negócios e o terceiro é chamado de papel de Recursos Humanos como parceiro estratégico. Com a aplicação da pesquisa foi possível constatar quais funções em RH tomam mais tempo do trabalho da função RH atualmente, bem como o papel que as empresas respondentes estão desempenhando com relação às suas funções, além de constatar também sobre a contribuição da função RH com as estratégias da empresa e com a sua diretoria, ressaltando que todos esses resultados estavam relacionados com algum tipo de papel da função RH. Dessa forma, os resultados trouxeram reflexões possíveis de serem identificadas na parte teórica, e apresentaram a função RH das empresas respondentes ainda como parceira de negócios, porém na busca e no desenvolvimento de atribuírem suas funções RH ao papel de parceiro estratégico.*

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

1. INTRODUÇÃO

Partindo de um breve resgate histórico, sabe-se que a gestão de Recursos Humanos (GRH) tem sua origem no modelo de departamento pessoal, quando “os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção” (FISCHER, p. 19, 2002).

Com contato mais intenso entre a administração e a psicologia, propiciada pelas teorias humanistas, a GRH deixa de se concentrar exclusivamente na tarefa, para atuar no comportamento das pessoas. Segundo Fischer (2002), o modelo de GRH tem a ênfase na

gestão do comportamento humano, sendo que esse modelo é conhecido por duas formas, o modelo de relações humanas e o modelo do comportamento humano.

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

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

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

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

A história indica que as empresas têm se preocupado não somente com as mudanças no mundo, mas principalmente, com o fator humano e com a capacitação de seus funcionários, objetivando torná-los um diferencial competitivo para a empresa diante do mercado em que atua. Isto pode ser confirmado por Ulrich (2000, p. 39) ao relatar que “na nova economia, a vitória surgirá a partir de capacidades organizacionais, como rapidez, capacidade de reação, agilidade, capacidade de aprendizagem e competência dos funcionários”.

Dessa forma, as organizações têm se direcionado a significativas mudanças na forma como operam, utilizando novas tecnologias, mudando estruturas, aprimorando os processos de trabalho, entre outras.

É por isso que este estudo se faz importante, pois tem como objetivo identificar e descrever a evolução do papel que a área de Gestão de Recursos Humanos das empresas brasileiras tem adotado diante dos desafios organizacionais, com base no estudo de Lawler III et al. (2006).

2. EVOLUÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para descrever a evolução da Gestão de Recursos Humanos, baseou-se nos modelos da história norte-americana. Sob esta perspectiva, inicia-se a construção da evolução de RH entre os anos de 1890 e 1920, no momento em que a função de RH era simplesmente desempenhada por contratar, demitir e supervisionar seus trabalhadores.

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

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

Fischer (2002) relaciona o RH com essa fase da administração destacando o aparecimento do departamento pessoal, que se deve ao fato das empresas começarem a visualizar o fator humano como fator de produção, que deve ser administrado assim como os outros fatores existentes em uma empresa.

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

A Gestão de Recursos Humanos na fase de Taylor tinha relação com o formato mecanicista e racional do trabalho, o que deu bases para fases posteriores, que naturalmente foram surgindo em resposta às necessidades de melhoria.

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

Antes de iniciar essa fase integralmente, não se pode deixar de comentar sobre os estudos que surgiram entre as fases da administração científica e das relações humanas. Os estudiosos dessa fase intermediária se antecipavam quanto aos fatores humanos. Esses estudos intermediários são marcados, principalmente, por Mary Parker Follett, com princípios psicológicos e Chester Barnard, com princípios sociológicos e observou-se que tanto Follett como Barnard percebiam a necessidade da interatividade dos indivíduos e os resultados que eles poderiam proporcionar com a troca de experiências e o aprendizado em conjunto (CHIAVENATO, 1979).

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

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

Alguns autores dão continuidade a esse estudo e comentam sobre o comportamento humano separando-o da fase das relações humanas, no entanto, Chiavenato (1979) relaciona o comportamento humano no trabalho com as relações humanas, o que dá suporte a este trabalho.

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

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

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

Esta fase das relações humanas é considerada por alguns autores como a principal fase para iniciar o assunto sobre recursos humanos. Pieper (1990) comenta que, de acordo com o discurso teórico, o ponto básico do início da filosofia das relações humanas se destacou nos anos 50 e 60 e foi seguido por uma propagação de uma diferente visão da força-trabalho pela organização humanista.

Com esses relatos que confirmaram a introdução do comportamento humano e a importância dessa fase da administração para a área de Recursos Humanos.

Continuando o estudo, identifica-se a fase da administração sistêmica ou da administração do sistema sócio-técnico ou sistema aberto.

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

Nesta fase, os autores Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) dão outro tipo de explicação ao elucidarem a questão da complementação, que junta as duas fases anteriores (Administração Científica e Relações Humanas), além da interação com o ambiente externo. Dessa forma, tais autores colocaram que o sistema sócio-técnico é constituído por dois subsistemas, o técnico e social, que processam interação entre eles e também com o meio ambiente.

Essa fase compreende os anos da década de 70 e início dos anos 80, nos quais o RH era evidenciado como uma área operacional e funcional, assim como as demais áreas da empresa, marketing, produção etc. (PIEPER, 1990).

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

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

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

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

Por isso, no próximo item, descrevem-se os papéis que a Gestão de Recursos Humanos desempenha e, em uma ordem crescente desses papéis, indicam-se as tendências para a Gestão de RH.

3. OS PAPÉIS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E SUAS TENDÊNCIAS

A área de recursos humanos tem evoluído, deixando de ser somente a área de compensação, contratação, avaliação de desempenho etc. (FERRIS, RUSS & ALBANESE, 1990).

Registra-se que desde a metade da década de 80 e início da década de 90 já se percebia o alinhamento dos objetivos de GRH com os objetivos estratégicos da empresa. Ao final da década de 90, Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrel-Cook e Frink (1999) publicam um artigo comentando que é necessário que as políticas e práticas estejam alinhadas com as estratégias organizacionais, pois caso elas não estejam pode haver conflitos e efeitos distorcidos, podendo também criar ambigüidade e inibir tanto o desempenho individual como o organizacional, além de não atingir o objetivo da organização com eficácia.

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

Para descrever os papéis de RH, baseou-se no estudo de Lawler III et al. (2006), que traz uma linha de pensamento a respeito da descrição dos papéis de RH separando-os em: Gestão Tradicional de Recursos Humanos, recursos humanos como parceiro de negócios e recursos humanos como parceiro estratégico.

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

3.1. PAPEL DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS TRADICIONAL

O papel de Gestão Tradicional de RH é o primeiro papel, de acordo com Lawler III et al. (2006). E na tabela a seguir explicitam-se seus objetivos, processos e planejamento.

Tabela 1: Papel de Gestão Tradicional de Recursos Humanos.

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

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

Percebe-se que na tabela 1 traz relações com as duas primeiras fases das teorias de administração tratadas na seção 4.2.3, com Taylor e a administração científica e com Mayo e as relações humanas. Estas estão interligadas com os modelos de departamento pessoal e comportamento humano de RH.

Os objetivos colocados na tabela 1 são básicos e é possível que eles utilizem o planejamento quando surgem demandas de RH para planejar algo. Percebe-se que são objetivos focados em alguns processos operacionais, e aparentemente, está semelhante com o primeiro modelo citado neste trabalho, o departamento pessoal.

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

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

3.2. PAPEL DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO PARCEIRO DE NEGÓCIOS

Como coloca o estudo de Lawler III et al. (2006) este papel de RH tem como foco o alinhamento aos negócios da empresa, o que enfatiza a necessidade de desenvolvimento de sistemas e práticas que assegurem a empresa das competências efetivas do RH. Os objetivos, processos e planejamento deste papel estão expostos na tabela abaixo:

Tabela 2: Papel de Gestão de Recursos Humanos como parceiro de negócios.

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

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

O papel da Gestão de RH como parceiro de negócios, exibido na tabela 6, aparenta ter relações com as duas últimas fases das teorias de administração, sendo elas a administração como sistema aberto e a administração estratégica, pois elas tratam tanto da abertura entre as

áreas da empresa para troca de informações quanto das perspectivas que essa abertura traz para o andamento dos negócios vislumbrados pela empresa.

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

O rumo que a área de RH trilha a partir da sua atuação ampliada para os negócios demonstra o valor que seu papel tem para a empresa e o quanto ele pode desempenhar mais, em comparação com o papel anterior.

Assim reflete Ulrich (1998) que se as estratégias futuras para a criação de valor tendem a vir da área de RH, novos papéis terão de ser definidos para os profissionais dessa área. O foco deve ser na própria função e também no negócio principal da empresa passando de essencialmente operacional para estratégico, pois para os profissionais de RH adicionarem valor à empresa, eles precisam desempenhar papéis cada vez mais complexos e até mesmo paradoxais.

3.3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E SEU PAPEL NA PARCERIA ESTRATÉGICA

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

Lawler III et al. (2006) comentam que o papel na parceria estratégica atua no auxílio e organização para o desenvolvimento das estratégias da empresa. Para especificar os objetivos, processos e planejamento deste papel observa-se a tabela a seguir:

Tabela 3: Papel de Gestão de Recursos Humanos como parceiro estratégico.

OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none">- obter maior influência nos negócios estratégicos;- obter um sistema de RH que dirija o desempenho dos negócios.
PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none">- organização dos trabalhos transacionais e terceirização dos mesmos;- administração do conhecimento;- foco no desenvolvimento da organização;- administração de mudanças;- amarração dos processos de RH com os negócios estratégicos.
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none">- contribuição do planejamento estratégico e administração da mudança.

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

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

Posteriormente, Ulrich (2000) explica como se tornar um parceiro na execução da estratégia nesse papel de RH ao designar responsabilidades à área de RH, como definição de estrutura organizacional, adequação das funções das outras áreas da empresa, identificação de métodos para mudanças em áreas necessárias e avaliação do próprio trabalho para estabelecer prioridades claras.

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

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

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

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

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

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

4. MÉTODOS UTILIZADOS

Com relação ao objetivo, o presente estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva, que segundo Richardson (2007) tem o propósito de descrever aspectos observados de um determinado objeto de pesquisa. Dessa forma, evidencia-se que este trabalho teve como objetivo somente descrever os resultados com base nos dados coletados na pesquisa de campo.

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

Neste caso, a categoria de *survey* utilizada foi a administração de questionários, na qual foram enviados os questionários por correio eletrônico (e-mail) dos responsáveis da área de RH das 150 melhores empresas para se trabalhar, julgadas pelo Guia Você S/A Exame (PORTAL EXAME, 2008).

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

O questionário utilizado foi com base no estudo de Lawler III et al. (2006), que foi adaptado, traduzido e testado com os colegas do programa de pós-graduação. Antes de encaminhar o questionário via e-mail para as empresas contatadas, foi aplicado um pré-teste com um diretor de uma grande empresa de Ribeirão Preto.

A aplicação do pré-teste foi fundamental, pois ele tem por objetivo revisar e direcionar aspectos da investigação da pesquisa, detectar as dificuldades práticas do questionário que possam surgir durante a aplicação definitiva do mesmo (RICHARDSON, 2007).

Os resultados da pesquisa apresentam quais funções em RH tomam mais tempo do trabalho da função RH atualmente, bem como o papel que as empresas respondentes estão desempenhando com relação às suas funções RH.

Além disso, a pesquisa também apresenta resultados sobre a contribuição do RH com as estratégias da empresa e com a diretoria da mesma.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A tabela de correlação está baseada nos cálculos de coeficiente de correlação de Pearson e os resultados da pesquisa estão apresentados em ordem de questionamento.

5.1. PAPEL DE RECURSOS HUMANOS

5.1.1. EVOLUÇÃO DA UTILIZAÇÃO DO TEMPO DAS FUNÇÕES EM RH

Uma questão chave no papel de RH é como o tempo é gasto com as funções desempenhadas em RH. A área é responsável por um número de atividades administrativas e serviços; entretanto, eles podem executar atividades que podem adicionar valor como parceiro de negócio e trabalhos estratégicos.

Os respondentes desta pesquisa foram solicitados a estimar a porcentagem de tempo que a função RH gasta atualmente e quanto que ele estima que gastava entre cinco e sete anos atrás. As funções de RH e a divisão percentual das empresas estão colocadas na tabela 4.

Tabela 4: Porcentagem do tempo gasto dos papéis de RH (N=21)

PAPÉIS DE RH	5 a 7 anos atrás (BR)	2008 (BR)
Parceria estratégica de relacionamento (membro da equipe gerencial, envolvimento no planejamento estratégico de RH, desenho organizacional e mudança estratégica)	14 %	27%
Desenvolvimento de sistemas e práticas de RH (Desenvolvimento de novos sistemas e práticas de RH)	15%	25%
Provisão dos serviços de RH (Auxílio na implementação e administração de práticas de RH)	18%	21%
Auditoria/Controladoria (segurança de procedimentos/normas em operações internas, regulamentações, aspectos legais e exigências sindicais)	23%	15%

Administração de contrato (coleta, tratamento e manutenção de dados de empregados)	31%	13%
--	-----	-----

Percebe-se que o tempo gasto nos papéis de RH das empresas respondentes se inverteu com o passar do tempo, sendo que antes a maior quantidade de tempo era voltada para procedimentos técnicos (auditoria/controladoria e administração de contrato), e atualmente se gasta maior tempo com desenvolvimento de sistemas e práticas e parceria estratégica.

Destaca-se o crescimento de tempo que as empresas têm direcionado para o papel de parceria estratégica, em detrimento da diminuição de tempo gasto com a administração de contrato.

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

5.2. ESTRATÉGIA DO PAPEL DE RH NA FUNÇÃO RH

5.2.1. PAPEL ESTRATÉGICO DA FUNÇÃO DE RH

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

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

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

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

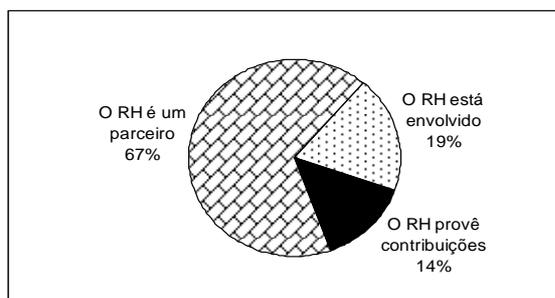


Gráfico 1: Distribuição do papel da função de RH e a estratégia de negócio das empresas (N=21)

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

Uma relação possível de ser feita com o papel do RH e a estratégia da empresa, no estudo brasileiro, é com o porte da empresa, uma vez que se constatou que das 21 empresas respondentes cinco eram classificadas por pequeno porte (24%), dez de médio porte (48%) e seis de grande porte (29%). E segundo os critérios da revista Você S/A EXAME (2007), empresa de pequeno porte comporta até 500 funcionários, empresa de médio porte comporta de 501 a 1500 funcionários e empresa de grande porte comporta acima de 1500 funcionários.

Tabela 5: Relação entre papel de RH/estratégia da empresa e porte da empresa (N=21)

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

Para entender melhor o alto percentual de empresas brasileiras que relacionam seu papel de RH como um parceiro estratégico essencial na estratégia do negócio, foi feita essa relação com o porte da empresa. Os portes, médio e grande, foram divididos em mais uma faixa de número de funcionário para melhor apurados dos resultados.

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

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

Já as empresas que apresentam total relação com o papel de RH essencialmente envolvido na estratégia da empresa são de grande porte com classificação acima de três mil funcionários, o que pode indicar um desenho organizacional mais estruturado e diferenciado, com a presença de diretoria específica da área de RH, quando ele participa mais intensamente das discussões estratégicas.

5.2.2. CONTRIBUIÇÃO DA FUNÇÃO RH

A função RH pode contribuir para a estratégia de suas empresas, sendo que algumas atividades de RH contribuem no envolvimento com o desenvolvimento da estratégia e outras com a implementação. A tabela 6 apresenta as atividades e as médias das atividades das empresas no Brasil.

Tabela 6: Média da notas de contribuição da função RH para a estratégia das empresas (N=21)

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

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

Percebe-se que as duas atividades que obtiveram as maiores médias são a de recrutar e desenvolver talentos (4,8) e a de desenhar a estrutura organizacional para implementar estratégias da empresa que podem ter papel estratégico nas empresas. Por outro lado, a atividade que apresentou menor média foi a de avaliar possibilidades estratégicas de fusão, aquisição ou alienação.

5.2.3. CONTRIBUIÇÃO DA FUNÇÃO RH COM A DIRETORIA DA EMPRESA

Com relação à diretoria e a área de RH, os respondentes declararam em que extensão a primeira chama a segunda para auxiliar em determinadas contribuições.

Tabela 7: O quanto a diretoria conta com a ajuda da função RH das empresas (N=21)

CONTRIBUIÇÕES DA FUNÇÃO DE RH	MÉDIA
Informações sobre condições da capacidade da força de trabalho	4,4
Consulta sobre mudanças	4,3

Desenvolvimento da efetividade da diretoria / governança corporativa	4,2
Sucessão executiva	3,9
Compensação executiva	3,8
Avaliação de prontidão estratégica	3,8
Compensação da diretoria	3,7
Avaliação de risco	3,6

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

Na tabela apresentada, podem-se observar as médias das contribuições da área de RH com a diretoria das empresas.

Observa-se que não houve média das funções RH que declarasse pouca ou nenhuma extensão com relação à ajuda que a área de RH presta à diretoria da empresa.

As maiores médias das contribuições que o RH presta à diretoria estão relacionadas à informações sobre condições e capacidades da força de trabalho, consulta sobre mudanças e desenvolvimento da efetividade da diretoria/governança corporativa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados apresentados, é possível perceber que as empresas estão modificando suas áreas de RH na maioria das questões que indicam mudanças para um papel estratégico.

Relatou-se, bibliograficamente, sobre as fases da administração e a evolução atribuída às mesmas com o passar do tempo e observou-se que a área de RH evoluiu, bem como suas políticas e práticas, as quais continuam provendo adaptações para o auxílio nas decisões estratégicas diante dos desafios organizacionais.

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

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

Deve se destacar que a amostra deste estudo está vinculada as 150 melhores empresas para se trabalhar, e isso pode induzir a resultados favoráveis à área de RH, uma vez que essas empresas têm a Gestão de Recursos Humanos empenhada em melhorar o relacionamento e a executar suas políticas e práticas satisfatoriamente e, além disso, o número baixo de empresas participantes desta pesquisa (21 empresas), o que torna essa conclusão, muito mais um indicador de direção do que afirmações generalizáveis.

Em suma, as mudanças são inevitáveis para o alinhamento da área de RH com a estratégia empresarial, e existem muitas opções de atividades e práticas que auxiliam o

processo desse alinhamento, porém cada empresa elege as opções que mais se adaptam ao seu negócio.

Entende-se, então, que as empresas pesquisadas estão com o foco de suas funções RH voltado ao alinhamento das estratégias de negócios. É possível perceber que nenhuma das empresas está deixando de seguir a tendência de direcionar a sua função RH no sentido da parceria estratégica.

7. REFERÊNCIAS

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNON, Claudia C.; KLOECKNER, Monica C. Administração: teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral de administração. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

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

FARMER, David Jonh. Contemporary conceptual space: reading Adam Smith. *Journal of Management History*, Bingley, v. 3, n. 3, p. 246-255, 1997.

FERREIRA, Jorge F.; TEIXEIRA, Maria Luisa M. Papéis de recursos humanos: uma visão ampliada pelas ações e expectativas percebidas. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, v. 1, n.1, nov. 2006

FERRIS, Gerald R.; RUSS, Gail S.; ALBANESE, Robert. Personnel/human resources management, unionization, and strategy determinants of organizational performance. *Human Resource Planning*, New York, v. 3, p. 13, 1990.

FERRIS, Gerald R.; HOCHWARTER, Wayne A.; BUCKLEY, M. R.; HARREL-COOK, Gloria; FRINK, Dwight D. Human resource management: some new directions. *Journal of Management*, New York, v. 25, p. 385-415, 1999.

FERRIS, Gerald R.; HALL, Angela T.; MORTOCCHIO, Joseph J.; ROYLE, M. T. Theoretical development in the field of human resources management: issues and challenges for the future. *Organizational Analysis*, v. 12, n. 3, p. 231-254, 2004.

FISCHER, André L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

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

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

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

LAWLER III, Edward E.; BOUDREAU, John W.; MOHRMAN, Susan A.; MARK Alice Y.; NEILSON, Beth; OSGANIAN, Nora. Achieving strategic excellence: an assessment of human resource organizations. Stanford, California: Stanford University Press, 2006.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

PIEPER, Rudiger. Human resource management: an international comparison. New York: Gruyter, 1990.

PORTAL EXAME, 2008. Disponível em:

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

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

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

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

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