

**Elizabeth de Lacerda Fonseca**

**GESTÃO DE PESSOAS NA GERDAU: UM ESTUDO DE CASO**

**Pedro Leopoldo**

**Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo**

**2007**

**Elizabeth de Lacerda Fonseca**

# **GESTÃO DE PESSOAS NA GERDAU:**

## **UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão e Competitividade

Orientadora: Profa. Dra. Vera L. Cançado

**Pedro Leopoldo**

**Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo**

**2007**

**À minha família,  
pelo apoio irrestrito em todos os meus projetos de vida.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela saúde, permitindo que eu conseguisse seguir em frente com esse projeto.

Aos meus pais, Raimundo e Alzira, pela formação enquanto ser humano, pelos valores a mim passados com tanto carinho.

Aos meus irmãos Hudson e Claudia, pelo companheirismo de sempre.

À professora e orientadora Vera Cançado, pela orientação sempre suportada por um alto nível profissional.

Ao professor Lucio Flávio, pelas observações e contribuições valiosas.

Aos colegas de mestrado, em especial à Helena, pela amizade construída ao longo desse período, pelas escutas incansáveis e palavras animadoras, sempre.

A todos os professores do Mestrado das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, pela generosidade no compartilhar do conhecimento.

Ao Grupo Gerdau, pela confiança em mim depositada quando permitiu a realização do estudo de caso na empresa, abrindo-me acesso aos seus documentos e permitindo ampliar meu espectro de conhecimento.

Aos colegas da área de RH, que participaram efetivamente da pesquisa e torceram pelo meu sucesso.

Aos líderes da Gerdau, pela disponibilidade e participação na minha pesquisa e em especial, Ney Mauro, Silvia Englert e ao gerente de Recursos Humanos Minas, Ricardo Fonseca, pelo apoio e compreensão nesse período que demanda grande investimento por parte do mestrando.

A todos os meus amigos, que continuaram amigos apesar da ausência no convívio em muitos momentos.

Enfim, agradeço a todos que direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização de mais esse objetivo. Obrigada pelo estímulo e compreensão ao longo do mestrado e, principalmente, durante os meses que antecederam a minha defesa.

“Nada no mundo pode tomar o lugar da persistência.  
O talento não tomará... a esperteza não tomará...  
o nível educacional não tomará...  
somente a persistência e a determinação são onipotentes.”

Calvin Coolidge

## RESUMO

As organizações têm sido desafiadas a encontrar novos caminhos para se manterem no mercado cada vez mais competitivo e conseqüentemente, a área de recursos humanos (RH) passa a receber novas demandas. Dentre as diversas concepções para a atuação dessa área, nesta dissertação optou-se pela adoção do modelo das quatro faces de RH desenvolvido por Tanure, Evans e Pucik (2007): executor, construtor, parceiro de mudança e navegador. O RH, na face de executor, transita entre o estritamente burocrático até o detentor de ferramentas de última geração, porém sem conexão com a estratégia organizacional. Na face do construtor, o profissional de RH procura criar uma consistência interna, trabalhando com as funções da área, de forma coerente com a estratégia e o negócio da empresa. Com um enfoque voltado para o ajuste externo, a terceira face, o parceiro de mudança, busca realinhar a estratégia da organização para enfrentar as mudanças advindas do ambiente externo. Já na face do navegador, o profissional de RH depara-se com o principal fator de sucesso das empresas globais, que é o lidar com as dualidades e paradoxos, advindos do processo de internacionalização, tais como resultados de curto e longo prazo, centralização e descentralização, integração global e resposta local, dentre outros. Tendo como objetivo analisar como o RH tem se estruturado e atuado em empresas globais, foi realizado um estudo de caso, de caráter qualitativo e quantitativo na Gerdau, empresa brasileira e considerada como uma das mais internacionalizadas do país. O levantamento de dados foi feito por meio da aplicação de questionários a 92 líderes e a nove profissionais de RH (a população da área), lotados nas três unidades mineiras da Gerdau; e da realização de entrevistas com o RH corporativo e com o gerente de RH dessas três unidades. Observa-se que os profissionais de Recursos Humanos se vêm atuando mais intensamente na face do executor. Apesar do forte crescimento fora do país, por meio de fusões e aquisições, o RH local não se vê participando desse processo e, quando participa, isso acontece somente na fase final, de integração entre a empresa adquirida e a adquirente, o que reforça o destaque da face executora. Os líderes percebem o RH atento ao que acontece no ambiente interno e externo, buscando os realinhamentos necessários ao cenário de mudanças constantes. Assim, eles consideram que o RH atua, predominantemente, como construtor e parceiro de mudança, buscando a consistência interna de seus processos com as demandas da organização, em sintonia com as transformações externas. Apesar dessa avaliação, os dados das entrevistas indicam que o atual desafio do RH ainda consiste em reforçar a consistência interna e externa de suas funções e processos, buscando alinhá-los à estratégia da organização, em parceria com as lideranças, na gestão das dualidades e paradoxos inerentes ao processo de globalização.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos em empresas globais, Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

The organizations have been challenged to find new ways to keep themselves on the competitive market. Consequently, the Human Resource area (HR) starts to meet new demands. Among the several conceptions for the performance of this area, in this dissertation we decided to adopt the HR four faces model developed by Tanure, Evans and Pucik (2007): the performer, builder, change partner and navigator. In the performer face, HR goes from the strictly bureaucratic process to last generation tools, nevertheless, without connection with the organizational strategy. In the builder face, the HR professional searches the internal consistence and in a coherent way with the strategy and business of the company. Focusing on the external adjustment, the third face, the change partner tries to realign the strategy of the organization to face the changes that come from the external environment. However, as navigator, the HR professional has to deal with the dualities and paradoxes from the internationalization process such as short term and long term results; centralization and decentralization; global integration and local responsiveness among other things. To analyze how HR structures itself and acts in global companies, a quantitative and qualitative case study was carried out at Gerdau. This Brazilian company is considered one of the most internationalized firms in the country. The data were collected by questionnaires to 92 leaders and nine HR professionals (the population of the area) of three units of Gerdau in Minas Gerais state as well as by interviews with HR corporate and the HR managers of these three units. It is noted that the HR professionals perceive themselves more active in the performer face. Despite the significant growth abroad through mergers and acquisitions, the local HR does not feel itself participating in this process. When they participate, it happens only at the final stage, in the integration between the acquired and the acquirer, what reinforces the highlight of the performer face. The leaders feel HR alert to what happens in the internal and external environment, looking for realignments necessary to the scenario of constant changes. Thus, they consider HR as a builder and a change partner, searching the internal consistence with the external demands. Even if the data shows that, the main challenge for HR still consists in reinforcing the internal and external consistence of their functions and processes. They still have to align with the strategy of the organization, in partnership with the leaderships in the management of the dualities and paradoxes inherent in the globalization process.

Key words: Human Resources, Global Human Resources management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.....	51
Figura 2 -	Convergências de várias fontes de evidências.....	76
Figura 3 -	A Gerdau no mundo.....	87
Figura 4 -	Organograma RH Gerdau.....	112
Figura 5 -	BSC RH Gerdau.....	115
Gráfico 1 -	Distribuição de frequência da amostra por tempo de empresa.....	85
Gráfico 2 -	Múltiplos papéis do RH Minas, segundo Ulrich (2004).....	116
Gráfico 3 -	Avaliação das quatro faces do RH.....	122
Quadro 1 -	Estratégias de internacionalização.....	26
Quadro 2 -	Efeitos colaterais: impactos negativos gerados pelos processos de fusão e aquisição.....	30
Quadro 3 -	Evolução da função recursos humanos no Brasil e no mundo.....	44
Quadro 4 -	Fundamentos da gestão de recursos humanos.....	54
Quadro 5 -	Algumas dualidades enfrentadas pelas organizações.....	60
Quadro 6 -	As armadilhas de fixação nas quatro faces (ou etapas).....	66
Quadro 7 -	As quatro faces (ou etapas) de RH.....	70
Quadro 8 -	Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos.....	72
Quadro 9 -	Crivo de correção: quatro faces de RH.....	78
Quadro 10 -	Resumo da abordagem metodológica.....	79
Quadro 11 -	Processo de expansão de internacionalização do Grupo Gerdau.....	88
Quadro 12 -	Processos de gestão de pessoas e seus objetivos.....	118



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número médio e percentual de casos omissos.....	77
Tabela 2 - Alfa de Cronbach.....	81
Tabela 3 - Distribuição de frequência da amostra por sexo.....	82
Tabela 4 - Distribuição de frequência da amostra por idade.....	82
Tabela 5 - Distribuição de frequência da amostra por escolaridade.....	83
Tabela 6 - Distribuição de frequência da amostra por nível funcional.....	84
Tabela 7 - Fusões e aquisições.....	92
Tabela 8 - Participação do RH nos processos de fusões e aquisições.....	93
Tabela 9 - Utilização de expatriação.....	94
Tabela 10 - Tempo de expatriação.....	96
Tabela 11 - Participação do RH em expatriação.....	97
Tabela 12 - Utilização de transferência para outras unidades da empresa – Liderança e RH.....	97
Tabela 13 - Ocorrência de transferência para outras unidades.....	98
Tabela 14 - Processos de gestão.....	99
Tabela 15 - Atuação da empresa em relação às mudanças.....	102
Tabela 16 - Contribuição geral do RH em alguns processos de gestão de pessoas.....	105
Tabela 17 - Utilização de times ou equipes multidisciplinares na empresa.....	106
Tabela 18 - Gestão do conhecimento.....	107
Tabela 19 - Atuação do RH na gestão do conhecimento.....	107
Tabela 20 - Programa de desenvolvimento de talentos.....	109
Tabela 21 - Ênfase ao programa de desenvolvimento de talentos.....	109
Tabela 22 - Avaliação da qualidade das faces do RH – Liderança e RH.....	121
Tabela 23 - Avaliação das questões da face Executor – Liderança e RH.....	126

Tabela 24 - Avaliação das questões da face Construtor – Liderança e RH.....	129
Tabela 25 - RH e a gestão de pessoas na empresa.....	130
Tabela 26 - Avaliação das questões da face Parceiro de mudança – Liderança e RH...	132
Tabela 27 - Avaliação das questões da face Navegador – Liderança e RH.....	135

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
2.1	O processo de internacionalização e de globalização e seus desafios.....	22
2.2	Desafios para a área de Recursos Humanos.....	31
2.3	A evolução da área de Recursos Humanos.....	37
2.3.1	Recursos Humanos no mundo.....	38
2.3.2	Recursos Humanos no Brasil.....	42
2.4	Os diversos papéis de RH.....	48
2.4.1	Os múltiplos papéis de RH segundo Ulrich.....	50
2.4.2	As três faces de RH segundo Evans, Pucik e Barsoux.....	53
2.4.2.1	Construtor.....	54
2.4.2.2	Parceiro de mudança.....	57
2.4.2.3	Navegador.....	59
2.5	Pensando o RH para o Brasil.....	62
2.5.1	Executor segundo Tanure, Evans e Pucik.....	63
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>67</b>
3.1	Caracterização da pesquisa.....	67
3.2	Esquema de pesquisa.....	69
3.3	Unidade de análise e de observação.....	70
3.4	Técnicas de levantamento de dados.....	71

3.5	Análise dos dados.....	75
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>80</b>
4.1	Análise da consistência interna do questionário: Quatro faces de RH.....	80
4.2	Caracterização da amostra.....	81
4.3	Caracterização da Gerdau como uma empresa em processo de globalização .....	87
4.4	Caracterização do RH.....	111
4.5	Avaliação da qualidade da atuação do RH – Liderança e RH.....	120
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES.....</b>	<b>138</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>148</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>152</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diversas organizações vêm buscando alternativas para ampliarem seu campo de atuação e manterem-se no mercado globalizado, repleto de novas demandas e expectativas. Desafio passa a ser a palavra de ordem para as organizações e, também, para a área de Gestão de Pessoas ou de Recursos Humanos (RH)<sup>1</sup>, da qual se espera uma ampliação de atuação de seus processos, no sentido de aperfeiçoá-los e focá-los nos resultados organizacionais. No que tange ainda a RH, as organizações têm percebido que o seu grande diferencial competitivo não está concentrado em seu maquinário, em alta tecnologia ou em sua capacidade de expansão no mercado. As pessoas que as compõem passam a fazer toda a diferença e contribuem (ou não) para o alcance de seus objetivos estratégicos (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993; COUTINHO, 2004; SARSUR, 1997).

Essa importância das pessoas também é realçada por Fischer (1991), quando chama atenção para o impasse político que permeia a busca das organizações em se modernizarem. Tal impasse se caracteriza, de um lado, pela recusa por parte da organização em rever os parâmetros que norteiam a relação capital e trabalho em seu contexto e, de outro lado, pela falta de percepção de que a alavanca do seu desenvolvimento está apoiada no desenvolvimento dos seus recursos humanos. Também Gutierrez (1991) reforça que as pessoas são o grande diferencial competitivo, afirmando que a organização é uma construção humana composta por atores organizacionais, com valores próprios e que, por conseguinte, atuam de acordo com a leitura que fazem do ambiente no qual estão inseridos.

---

<sup>1</sup> Neste trabalho, será adotado o termo Recursos Humanos, pois a empresa, foco do estudo de caso realizado nesta dissertação, utiliza essa nomenclatura. Entretanto, tendo em conta que o modelo teórico adotado por esta dissertação utiliza o termo Gestão de Pessoas, optou-se por mantê-lo no título.

Assim, qualquer empresa que almeje crescer, deverá estar atenta aos processos inerentes às pessoas, desde a etapa de seleção, passando pelo desenvolvimento e retenção daquelas que apresentem diferenciais, aliando desempenho às formas de recompensa, segundo Evans, Pucik e Barsoux (2002). Apesar de parecer uma hipótese universalmente aplicável, ou seja, viável em qualquer contexto, os autores chamam atenção para a necessidade de se considerar o ambiente no qual a empresa está inserida, com especial atenção para empresas em processo de internacionalização.

Em se tratando dessas empresas, em especial as transnacionais, nas quais processos de fusões, aquisições e/ou alianças estratégicas são freqüentes, as mudanças na atuação de RH devem ocorrer de maneira complexa, porque há de se considerar também o contexto cultural das diferentes empresas envolvidas. Transitar pela diversidade entre culturas, contribuir tanto para o ajuste interno da organização quanto para seu ajuste junto ao ambiente competitivo externo; acompanhar a dinâmica de mudança, focando o futuro sem perder a referência do presente; aprender a lidar com políticas voláteis, restrições legais e parcerias diferenciadas em mercados locais sobre os quais pouco se conhece são alguns dos desafios de RH em empresas transnacionais, segundo Evans, Pucik e Barsoux (2002).

Ulrich (2004) complementa, ressaltando que o profissional de RH nessas empresas globais deve estar atento para:

- a) criar práticas que tornem os empregados mais competitivos;
- b) dominar teoria e prática;
- c) adicionar valor ao negócio;
- d) ser provocador e desafiador, sem deixar de ser encorajador; e
- e) unir-se às lideranças para alavancar questões de Recursos Humanos.

Para fazer frente a essas mudanças oriundas de um cenário cada vez mais globalizado e competitivo, novos papéis são demandados aos profissionais de RH e para fins deste estudo, optou-se pela proposição de Tanure, Evans e Pucik (2007) que apresentam quatro faces (ou etapas) essenciais a serem exercidas pela área, caracterizadas como: executor, construtor, parceiro de mudança, navegador.

No papel do executor, a área de RH desenvolve as suas diversas funções básicas, voltadas para a realização de tarefas burocráticas, buscando-se o cumprimento da legislação. Algumas vezes, a inconsistência com a estratégia empresarial pode ser mascarada pelas diversas ferramentas de última geração utilizadas nos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão do desempenho dentre outras. Se essas ferramentas não estão atreladas ao negócio da empresa, não se consegue construir uma base consistente desses processos fundamentais, de maneira a auxiliar na gestão das pessoas.

Como construtor, o profissional de RH volta-se para o ajuste interno da organização, desenvolvendo suas funções operacionais (que são necessárias para que o negócio funcione) como, por exemplo, seleção, remuneração e desenvolvimento, porém, de maneira interligada e alinhada às estratégias da empresa, com vistas a agregar valor ao negócio, funcionando como os “fundamentos” da organização. Já desde a década de 90, Gutierrez (1991) alertava que o RH precisava adotar uma estratégia de afastar-se das atividades consideradas burocráticas (recrutamento e seleção, pagamentos, serviços gerais, segurança) e focar o que realmente é relevante para o negócio da empresa. Evans, Pucik e Barsoux (2002) e Ulrich (2004) não sugerem o abandono dessas atividades, mas enfatizam que todas as atividades de

RH, das operacionais às estratégicas, devem estar relacionadas entre si e fortemente integradas às estratégias da organização.

Com um enfoque voltado para o ajuste externo, o terceiro papel citado por Tanure, Evans e Pucik (2007) e também mencionado por Evans, Pucik e Barsoux (2002), o de parceiro de mudança, busca realinhar internamente a estratégia da organização para enfrentar as mudanças advindas do ambiente externo.

No papel de navegador, o profissional de RH lida com as dualidades e paradoxos advindos do processo de internacionalização: resultados de curto e longo prazo; centralização e descentralização, integração global e responsabilidade local, dentre outros. Lidar com tais forças opostas é o principal fator crítico de sucesso das chamadas empresas transnacionais, segundo Evans, Pucik e Barsoux (2002) e Tanure, Evans e Pucik (2007).

No Brasil, diversas pesquisas revelam que apesar de a área de RH se qualificar como estratégica, os seus clientes ainda não a avaliam assim, considerando-a ainda bastante operacional. O discurso de o elemento humano ser o grande diferencial competitivo ainda não condiz com as práticas e políticas de RH, que permanece como área de controle de pessoal e de apoio, e não estratégica, como se pretende (CANÇADO *et al.*, 2005; COUTINHO, 2004; SARSUR, 1997; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; WOOD JR., 1995).

Uma das possíveis explicações para esta discrepância entre discurso e prática pode ser a adoção de modelos de gestão de RH importados, sem a devida adequação à realidade brasileira. Há também de se considerar que há um atraso de quase meio século no processo da industrialização brasileira em relação aos Estados Unidos e Europa (EVANS; PUCIK;



BARSOUX, 2002; WOOD JR., 1995). Observou-se no Brasil, entre as décadas de 1960 e 1980, a implementação de diversas práticas de RH, a partir da instalação das grandes multinacionais no país, como “cópia” e/ou reprodução dos modelos de gestão estrangeiros (WOOD JR; CALDAS, 1998). Assim, apesar de serem desenvolvidas diversas atividades e práticas de RH consideradas “modernas” como gestão de talentos, gestão de competências e outras, elas não estão atreladas ao negócio ou ao planejamento das empresas, de forma geral, caracterizando assim a face ou etapa denominada por Tanure, Evans e Pucik (2007) como a de executor.

Uma crítica à RH é a de que a área não conseguiu ainda atuar enquanto construtor, estando em um estágio anterior, mais primário, de executor ou de “fazedor” das funções operacionais. A área é vista atuando mais de forma operacional, como criadores de ferramentas, sem vínculo ao negócio e utilizando-se do foco no desempenho, apenas para mascarar uma forma de controlar e manipular as pessoas (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

A partir dessas referências, uma questão que se pretendeu investigar neste estudo foi a forma como a área de RH vem se organizando internamente para atender às demandas globais das empresas. Para que a área de RH possa atender a todas as unidades de uma empresa global, ela tem que se estruturar adequadamente para integrar os seus processos, devendo estar atenta à sua própria integração enquanto área, ou seja, o desafio é também interno, de reconstrução.

Tais questões surgiram da realidade observada na Gerdau, uma grande empresa do segmento siderúrgico, genuinamente brasileira. Com mais de cem anos de existência, essa empresa tem quinze unidades distribuídas nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Rio de Janeiro, Pernambuco, Maranhão, Ceará, Porto Alegre. Ela encontra-se em processo de

internacionalização, já estando presente em diversos países da América Latina (Argentina, Chile, Colômbia, Peru, Uruguai), da América do Norte (EUA e Canadá) e na Europa, através da participação societária em uma usina na Espanha. As unidades internacionais, bem como as diversas unidades locais, estão ligadas ao RH corporativo, centralizado em Porto Alegre e São Paulo.

A busca da Gerdau por novas oportunidades no mercado externo teve início nos anos de 1980, com aquisições no Uruguai e Canadá. Em seu livro comemorativo de cem anos, onde está registrada a trajetória do Grupo, também estão relacionados os principais desafios advindos de seu avanço além da fronteira nacional: diferença de mercados, língua, regras e culturas. São ressaltadas também as diferentes formas de gerenciar as pressões dos conflitos sindicais (TEIXEIRA, 2001).

Com a expansão de mercado para além das fronteiras nacionais, a Gerdau passou a enfrentar novos desafios inerentes a empresas globais. Uma das conseqüências desse novo momento é a própria alteração da missão, da visão e dos valores da empresa. De acordo com o ex-presidente da organização, existe uma diferença entre ser internacional e ser global e sendo assim, a visão da Gerdau não é mais ser uma empresa internacional, atuante em diversos países. Agora, a empresa almeja ser global, o que implica na dualidade global x local e na busca de processos mais homogêneos e padronizados entre todas as suas unidades. Tal discurso reflete o entendimento de Evans, Pucik e Barsoux (2002) a respeito de empresas integradas globalmente, ou seja, a procura por uma consistência entre as suas unidades, tendo tanto as políticas quanto as práticas da empresa-mãe como referência. O desafio aqui consiste em garantir a consistência de práticas entre as diversas unidades espalhadas geograficamente, permitindo a transferência de conhecimento, a participação de grupos diversificados e

multifuncionais em projetos diversos e a disseminação da cultura corporativa, via expatriações, dentre outras.

Assim, frente a esse contexto, surgiu a questão básica e norteadora desta dissertação: **De que forma o RH vem atuando e se estruturando em empresas que estão se globalizando?**

Frente a essa questão, o objetivo principal desse trabalho foi o de analisar a atuação da área de RH em uma empresa que está se globalizando. Como objetivos secundários, procurou-se:

- a) caracterizar a Gerdau como empresa em processo de globalização;
- b) descrever os principais processos de RH da Gerdau, nos âmbitos corporativos e nas unidades mineiras de Divinópolis, Barão de Cocais e Contagem;
- c) caracterizar as faces do RH da Gerdau, segundo as percepções dos profissionais de RH e da liderança das unidades de Divinópolis, Barão de Cocais e Contagem.

Para tal, realizou-se um estudo de caso, de caráter qualitativo e quantitativo, na empresa Gerdau. Levando em consideração o fator localização geográfica, foi aplicado um questionário nas lideranças e nos profissionais de RH das unidades locais de Minas Gerais nas cidades de Contagem, Barão de Cocais e Divinópolis. Foram realizadas, também, entrevistas semi-estruturadas com o RH corporativo, representado pelo diretor de RH e pela gerente de Desenvolvimento de Pessoas, ambos responsáveis por todas as unidades locais do grupo no Brasil e atuando na cidade de São Paulo. Para efeito desse estudo, entrevistou-se também o gerente de RH dessas três unidades em Minas Gerais.

A perspectiva de oferecer à área de RH da empresa um levantamento e análise dos papéis assumidos por seus profissionais, verificando a existência ou não de coerência entre o RH

Corporativo e suas Unidades Locais em confronto com a percepção dos líderes da organização enfatiza a importância do estudo no âmbito empresarial. O presente estudo busca atender aos anseios da área de RH da organização estudada, na medida em que amplia a análise dos desafios e contribuições concretas frente à visão da empresa: tornar-se “uma empresa siderúrgica global, entre as mais rentáveis do setor”. Para alcançar essa visão, algumas necessidades já se fazem prementes, tais como: formar líderes globais, desenvolver e reter talentos.

Em termos acadêmicos, o presente estudo apresenta uma pesquisa sobre a atuação e contribuição da área de RH nesse universo de busca constante por parte das empresas em tornarem-se competitivas e globalizadas, focando a realidade brasileira. Analisou-se, a partir do modelo proposto por Tanure, Evans e Pucik (2007) que, por sua vez, discute o modelo proposto por Evans, Pucik e Barsoux (2002), a realidade de uma empresa no contexto brasileiro. Assim, esse estudo pode reforçar a proposição da necessidade de se considerar o contexto no qual a empresa se insere e adaptar os modelos internacionais à nossa realidade. O resultado da pesquisa contribui para validar a proposição de Tanure, Evans e Pucik (2007). Dessa forma, busca-se atender a um dos objetivos de um mestrado profissional, pois conforme afirma Fischer (2003, p. 123):

o mestrado profissional é uma espécie em mutação e um fascinante espaço de criação. Como um elo perdido, tem a responsabilidade de unir o mundo da academia e o mundo do trabalho, reduzindo tensões e dilemas da bipolaridade e mantendo acesa a chama da sedução.

Para atender ao proposto nesta dissertação, foram estruturados cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução, com os objetivos e relevância deste trabalho. No segundo, o referencial teórico foca aspectos relacionados à internacionalização e aos desafios inerentes a esse processo; à evolução da área de RH no mundo e no Brasil; aos diversos papéis demandados aos profissionais da área; e por fim, discute-se o modelo dos três papéis ou faces

apresentados por Evans, Pucik e Barsoux (2002) e a incorporação da quarta face – o Executor – a partir de Tanure, Evans e Pucik (2007). Os procedimentos metodológicos são explicitados no terceiro capítulo. No quarto capítulo, os dados da pesquisa realizada na Gerdau são apresentados e discutidos, encerrando-se com as considerações finais no quinto capítulo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo, são abordados as principais estratégias de internacionalização e de globalização das empresas e os principais desafios de Recursos Humanos frente a esse processo. Discute-se também a evolução de RH no mundo e no Brasil e dos diversos papéis (faces) assumidos por seus profissionais.

### 2.1 O processo de internacionalização e de globalização e seus desafios

As estratégias de internacionalização, adotadas pelas empresas, vêm de encontro a um cenário de globalização e competitividade acirrada. Internacionalização pode ser entendida como

[...] um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem e que, exatamente por este ‘envolvimento crescente e contínuo’ com o mercado internacional, diferencia-se do conceito de ‘empresas exportadoras’ (GOULART; BRASIL; ARRUDA, 1996, p. 21).

Na maioria das vezes, as empresas iniciam seu processo de internacionalização por meio de exportações (TRAVERSSO NETO, 2005). Entretanto, tanto esse autor quanto Bello e Gomes (2002, p. 1) ressaltam que esse meio não necessariamente leva a um processo de internacionalização de fato. Afirmam que “a atividade exportadora é apenas um dos primeiros estágios para a internacionalização”.

Segundo Evans, Pucik e Barsoux (2002), a internacionalização não é um fenômeno recente: os assírios, fenícios, gregos e romanos, há aproximadamente dois mil anos A.C. já ampliavam suas atividades em diversas regiões da Ásia, África e Europa. Entretanto, a intensificação das operações e do fenômeno do processo de globalização, a partir do século XX, merece uma reflexão à parte, ressaltando-se o declínio relativo da hegemonia econômica e liderança

política americana, o rápido crescimento dos mercados financeiros em escala global, a desregulamentação das economias e o avanço tecnológico.

Um estudo realizado por Bartlett e Ghoshal (1989), com nove empresas de três segmentos diferenciados na América do Norte, Europa e Japão, sugere que as empresas que se internacionalizaram seguiram três caminhos distintos, que eles denominaram de “herança administrativa”:

- a) respostas locais ao mercado local, estratégia utilizada pelas multinacionais, que implica na descentralização das empresas lideradas por empresários da região, com alto grau de liberdade e autonomia organizacional;
- b) integração global: empresas que se caracterizam pela centralização dos recursos e operações considerados estratégicos na empresa mãe, pela padronização de produtos e das operações e, também, por um alto grau de controle das decisões estratégicas. Como vantagem competitiva, apresenta a eficiência de escala e custo; e
- c) um terceiro caminho, o constituído pelas empresas internacionais, cujo diferencial competitivo é a capacidade de transferir *expertise* para países em desenvolvimento, possibilitando a adaptação de produtos e serviços pelas empresas locais. Essa estratégia possibilita a aprendizagem com as iniciativas locais, por meio de sofisticados mecanismos de controle corporativo e de gestão do conhecimento.

A continuação dos estudos desses autores indicou que frente à aceleração da globalização, as empresas líderes em seus segmentos cada vez mais adotavam essas estratégias de forma conjugada: respostas locais, combinadas à integração global e à transferência de conhecimentos entre o corporativo e as subsidiárias. Bartlett e Ghoshal (1989) concluem que essas empresas se tornaram transnacionais, definindo-as como empresas que adotam ambas as

orientações estratégicas de gestão local e global e, principalmente, superam as contradições inerentes a esses processos.

Evans, Pucik e Barsoux (2002) associam, também, as estratégias de internacionalização à configuração das empresas: as multidomésticas (ou multinacionais) caracterizam-se pelas respostas locais; as meganacionais (ou empresas globais), pela integração global; as internacionais, pelas *joint ventures* e alianças; e as transnacionais, pela adoção das diferentes estratégias de crescimento, via processos de fusão e aquisição. Frente a essas quatro diferentes formas de internacionalização, as empresas necessitam se organizar, atendendo a demandas específicas, impactando e reestruturando a atuação da área de recursos humanos. Por isso, Evans, Pucik e Barsoux (2002) destacam os desafios globais da gestão de pessoas frente à internacionalização e as faces que o RH necessita exercer.

Na estratégia multidoméstica, o desafio é construir operações locais autônomas, com a vantagem de se obter respostas locais. Um dos caminhos é a contratação e retenção de talentos locais que, via aprendizagem, atuam localmente, mantendo características da empresa-mãe. Se por um lado, Evans, Pucik e Barsoux (2002) ressaltam que a descentralização dessas empresas multidomésticas poderia tornar os produtos menos competitivos, devido aos custos de duplicação ao redor do mundo, Arruda, Goulart e Brasil (1996) destacam que tais empresas podem ser administradas dentro de um contexto de cooperação e competição, sem conflito entre os aspectos global e local, com as lideranças efetivamente contribuindo nas ações comerciais nas quais estão inseridas.



Nas chamadas empresas meganacionais, a estratégia é de integração global, obtida via expatriação e controle centralizado na empresa-mãe. Esse controle pode ser exercido por meio de:

- a) controle de pessoal: as tomadas de decisões são realizadas pela administração central, dentro de uma forte hierarquia;
- b) controle de processos, baseado na padronização e formalização das rotinas e processos de trabalho;
- c) controle de resultados, por meio da contratação do desempenho, com a definição de objetivos a serem atingidos e avaliação do desempenho;
- d) controle normativo, por meio da socialização: uma forma sutil de controle na qual os empregados aprendem e apreendem (introjetam) valores e normas corporativos; e
- e) controle de ajustes mútuos, exercido através da comunicação informal e consulta entre pessoas de uma mesma rede de comunicação.

Já na empresa internacional, Evans, Pucik e Barsoux (2002) registram que o diferencial competitivo é a habilidade para estabelecer alianças estratégicas, com a adaptação de produtos e serviços pelas empresas locais. O foco é na aprendizagem e na gestão, no desenvolvimento e na transferência de conhecimento.

As empresas transnacionais, que crescem via fusões e aquisições, podem adotar as diferentes formas de gestão e se deparam com as dualidades e paradoxos inerentes a tal complexidade. Evans, Pucik e Barsoux (2002) sugerem que lidar com os paradoxos está diretamente ligado a fazer a transição das escolhas “ou/ou”, quando, invariavelmente, um dos lados é desconsiderado - passando-se à esfera da busca de um equilíbrio entre forças supostamente contrárias, isto é, focar na relação “e/e”, o que implica na busca por uma eficiência global e

resposta local e, ao mesmo tempo, por uma maior aprendizagem entre *headquarters* (corporativo) e subsidiárias (unidades locais); e também, atuar no escopo tanto local quanto global, bem como trabalhar tanto de forma centralizada quanto descentralizada e entregar resultados em curto prazo enquanto desenvolve habilidades futuras, dentre outros.

Portanto, pode-se concluir que diversas são as estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas. Serão destacadas algumas delas, em função dos objetivos deste estudo, conforme apresentado no QUADRO 1:

### QUADRO 1

#### Estratégias de internacionalização

<b>Estratégia</b>	<b>Descrição</b>
Aliança	Associação entre duas ou mais empresas que empenham recursos comuns para juntamente desenvolverem uma nova identidade.
<i>Joint Venture</i>	Literalmente significa “união de risco”. Associação de empresas para o desenvolvimento e execução de projetos específicos sem caracterizar sociedade ou nova companhia.
Consórcio	Grupo de empresas formado para a aquisição de outra empresa, execução de uma obra ou financiamento de um projeto de grande envergadura.
Contrato de Longa Duração	Acordo, pacto ou convenção entre empresas para a execução de atividade comum.
Fusão	União de duas ou mais companhias que formam uma única empresa, geralmente sob controle administrativo da maior ou da mais próspera.
Aquisição	Compra de controle acionário de uma empresa por outra.

Fonte: Rossetti, 2001, p. 72.

Essas estratégias podem evoluir em um *continuum* que vai desde as operações de exportações (não consideradas como internacionalização por alguns autores, conforme já mencionado), passando por aliança, parceria e *joint venture* e finalizando com as operações de fusão e aquisição. Segundo Tanure e Cançado (2005), apesar de existir uma diferença no nível teórico entre fusão e aquisição, na prática, o número de fusões é tão baixo que se pode englobar os dois tipos de operação basicamente em aquisições.

As aquisições podem ser consideradas como processos complexos, que ocorrem em etapas consecutivas e interdependentes, que vão desde a escolha da empresa a ser adquirida, passando pela intenção da compra, a *due diligence*, a negociação propriamente dita até a fase de integração entre as empresas adquiridas e adquirentes.

Vários são os motivos que levam à escolha da empresa a ser adquirida. Baseando em Steger (1999)<sup>2</sup>, Tanure e Cançado (2005) concluem que essas razões estão concentradas em dois grupos: o tradicional, cujos objetivos estão focados em consolidação e expansão de mercado; e o transformacional, cujos objetivos estão direcionados ao desenvolvimento de novo *portfólio*, novo modelo de negócios ou ainda a uma mudança forte de patamar.

Na *Due diligence* iniciam-se os estudos e análises sobre a empresa a ser adquirida, passando pela situação financeira, aspectos legais e de mercado relacionados a esta empresa, de maneira a se obter maiores dados para auxiliar na tomada de decisão e na definição do preço a ser pago.

Na etapa de negociação, normalmente se constitui um grupo de trabalho para elaboração de um plano de ação de pré-fechamento da operação, contemplando a estrutura organizacional, a hierarquia, a equipe de integração e o cronograma de ações.

Uma vez realizada a aquisição, a etapa de integração é considerada fundamental para o êxito da operação, podendo-se categorizar três níveis de aculturação, segundo Barros (2003). Na assimilação cultural, os procedimentos e sistemas da empresa compradora são implantados na

---

<sup>2</sup> STEGER, U. The transformational merger, financial times mastering. **Management Review**, v. 30, p. 46-50, 1999.

empresa adquirida. Nesse caso, é comum surgirem sentimentos de perda e resistências a essa nova cultura. Na mescla cultural, busca-se um equilíbrio entre as culturas das duas empresas envolvidas no processo de aquisição. Entretanto, a autora alerta que na prática, a tendência é sempre uma cultura sobrepor-se a outra (dessa forma, volta-se ao nível de assimilação cultural). Na pluralidade cultural não existe preponderância de uma cultura sobre a outra e é baixo o grau de mudança tanto para a empresa adquirida quanto para a adquirente. Esse tipo de convívio cultural também é momentâneo, haja visto que novamente a tendência é caminhar-se para a dominância da cultura da empresa compradora sobre a adquirida.

Um quarto tipo de aculturação é indicado por Ghoshal e Tanure (2004) em pesquisas mais recentes – o movimento reverso – que é raro, mas possível de acontecer. Ele ocorre quando a empresa adquirida influencia decisivamente a estratégia e procedimentos da empresa adquirente.

Analisando a questão da internacionalização no Brasil, pesquisa realizada por Goulart e Carvalho (1991) constatou que os motivos para a internacionalização estão diretamente relacionados com a trajetória da empresa, sua cultura singular e seus princípios. Os resultados da pesquisa também apontam para a relação das empresas com a tríade cliente/mercado/concorrência em busca do desenvolvimento de seus negócios. A intensificação dos processos de internacionalização, segundo Goulart, Brasil e Arruda (1996), está ligada à preocupação em manter, fortalecer ou ampliar a atuação da empresa no mercado; ao interesse em adquirir *know-how* gerencial e operacional; à aquisição de tecnologia; à necessidade de maior aproximação entre fornecedores e clientes; e à busca constante para agir à frente dos concorrentes, dentre outros.

Wood Jr., Vasconcelos e Caldas (2004) ressaltam que a necessidade de crescimento, as mudanças econômicas ou tecnológicas, a necessidade de reunir recursos para pesquisa e desenvolvimento, o potencial para ganhos de sinergias, a possibilidade de corte de custos e economias de escala e escopo contribuíram para a intensificação desses processos de internacionalização no país.

No Brasil, a partir da década de 90, as oportunidades advindas da desregulamentação dos mercados locais e as tendências internacionais voltadas para a globalização, oportunizaram grandes alterações, principalmente nos setores de energia, telecomunicações e bancário, através dos processos de privatizações e de aquisições. Estudos realizados por Travesso Neto (2005, p. 34) apontam que a internacionalização das empresas brasileiras trouxe ganhos consideráveis, uma vez que “nossas empresas ficam mais fortes, passam a competir em vários mercados, fortalecem sua posição no mercado local, geram mais empregos e mais riqueza”.

Contudo, também existem os desafios, ainda não muito bem delineados e claros, merecedores de atenção, tais como: a necessidade de realizar mudanças amplas na organização, de modo que todos apreendam sobre a diversidade do mundo. Porém, os retornos dos investimentos nesse processo não são de curto ou médio prazo. De maneira consolidada, o autor chama atenção para dois desafios-chave: a definição e implementação da estratégia e a preparação de pessoas.

Wood Jr., Vasconcelos e Caldas (2004), ao analisarem o que chamaram de “onda de fusão e aquisição” da década de 90, têm uma visão menos otimista, concluindo que parte desses processos não trouxe retornos reais às empresas. Em pesquisa exploratória realizada em 54

casos de fusão e aquisição no Brasil, os autores constataram a existência de impactos desfavoráveis tanto para a empresa quanto para o indivíduo, conforme QUADRO 2:

## QUADRO 2

Efeitos colaterais: impactos negativos gerados pelos processos de fusão e aquisição

<b>Conseqüências para o indivíduo</b>	<b>Conseqüências para a empresa</b>
Raiva e ressentimento em relação à empresa	Perda de visão estratégica
Queda na criatividade e na capacidade de inovação	Perda de espírito de equipe
Perda de comprometimento	Perda de experiência e memória organizacional
Aumento da resistência em participar das iniciativas da empresa	Perda de liderança
Queda no desempenho e na produtividade individuais	Aumento de burocracia
Perda de atitude empreendedora	Crise de comunicação
Perda de confiança na empresa	Deterioração do clima organizacional

Fonte: WOOD JR; VASCONCELOS; CALDAS, 2004, p. 43.

Conforme conclusão dos autores, as empresas melhor sucedidas nos processos de fusão e aquisição foram as que demonstraram um maior cuidado com aspectos fundamentais, tais como maior atenção ao processo de integração, comunicação clara e transparente, a não imposição de decisões e maior demonstração de respeito aos indivíduos. Dessa forma, seus empregados apresentaram menor sentimento de perda, desconfiança ou falta de comprometimento do que os que trabalhavam nas empresas que não se atentaram a esses fatores. Em suma, reforçam que a etapa de integração no processo de fusão e aquisição é fundamental para o êxito dos processos e exige bastante atenção por parte das empresas.

Tanure e Cançado (2005) ressaltam que em processos de aquisição, tanto os aspectos culturais da adquirida (normalmente detalhados na literatura), quanto os da adquirente devem ser considerados. Tanure e Cançado (2005, p. 4) concluem que “em processos de internacionalização, apesar do foco na racionalidade compartilhada, é necessário considerar

que aspectos da cultura local e da nacionalidade restringem essa racionalidade, impactando questões fundamentais nos processos de aquisição”.

Além do choque de culturas, somam-se tantos outros desafios e dificuldades, tais como: divergências e incompatibilidades de estilos de gestão; conflitos e batalhas políticas pelo poder, saída de pessoas estratégicas; desmotivação dos funcionários diante do risco de dispensa; imagem e relacionamento com fornecedores e clientes (CAMARGOS; BARBOSA, 2004).

Diante do exposto, o que se constata é que se as empresas enfrentam desafios em seus processos de internacionalização e de globalização, com a área de Recursos Humanos não é diferente. Muitos são os pontos a serem considerados e acompanhados pela área, de modo a contribuir para o negócio da organização.

## **2.2 Desafios para a área de Recursos Humanos**

Apesar das diferenças existentes entre a realidade empresarial do Brasil e da Europa e Estados Unidos - esse último fonte da maior parte das referências em RH - alguns desafios a serem enfrentados pelos profissionais de RH são semelhantes. Talvez essa semelhança possa, em parte, ser explicada pela tendência de adoção de modelos importados e “modernos”, característica da gestão brasileira, conforme apontam Wood Jr. e Caldas (1998). Outros desafios são inerentes à própria evolução do RH no Brasil e ao seu estágio de atuação.

Ulrich (2004) apresenta oito grandes desafios para o RH no novo cenário competitivo:

- a) globalização: demandará um RH mais ágil, eficiente e competitivo globalmente. O RH terá de ser capaz de desenvolver capacidades globais, de movimentar continuamente talento, idéias e informações pelo mundo para criar produtos e serviços que agreguem valor para clientes mundiais;
- b) a cadeia de valor para a competitividade empresarial e para os serviços de RH: o foco das práticas de RH deve ser voltado para as demandas de seus clientes (internos e/ou externos), fornecedores e consumidores;
- c) lucratividade entre custo e crescimento: independente do caminho tomado para o crescimento, seja ele através da influência dos consumidores, ou da criação de novos produtos ou ainda de fusões, aquisições ou *joint ventures*, o RH enfrentará desafios tais como capacitar melhor as pessoas, contribuir na definição de novas e importantes competências e trabalhar a compatibilidade cultural entre empresas adquiridas;
- d) foco na capacidade: as organizações têm que: construir confiabilidade; abolir as fronteiras hierárquicas, horizontais e externas; adquirir capacidade de mudança, de flexibilidade e agilidade necessárias à inovação e, por fim, aprender sempre. Caberá ao RH o desafio de desenvolver as capacidades organizacionais com vistas à competitividade;
- e) mudança de parâmetros: o desafio do RH passa a ser o de ajudar a empresa em seu processo de mudança, na definição de um modelo organizacional e no patrocínio de sua constante aplicação;
- f) tecnologia: com a velocidade tecnológica inerente ao mundo globalizado, caberá ao RH o desafio de buscar novas formas de aproveitar ao máximo a tecnologia disponível, tornando-a parte contributiva (e não impeditiva) do processo de crescimento;



- g) atração, retenção e mensuração da competência e do capital intelectual: o RH terá a tarefa de encontrar formas para atrair e reter os melhores profissionais, bem como de criar mecanismos de disseminação do conhecimento já existente e o adquirido na organização; e
- h) o RH deverá estar voltado para o desafio da transformação, sendo esta aqui entendida como algo que afeta a imagem que o consumidor tem da organização – reversão não é transformação. E é neste sentido – o de se concentrar na transformação positiva e duradoura – que os profissionais de RH devem trabalhar.

Em pesquisa realizada pelo *Institute of Personnel and Development* (IPD)<sup>3</sup>, citada por Oliveira (1999), sobre as mudanças para o milênio no que tange à administração de pessoas, são ressaltados a necessidade de interdependência entre as diversas áreas do negócio e o desenvolvimento de equipes de trabalho, aliada à forte contribuição individual. O RH deverá ser capaz de desenvolver um sistema de administração de desempenho e gestão de competências para identificar resultados, medir atingimento de metas e incentivar melhoria contínua. O sistema motivacional deverá focar o alcance de resultados, o comportamento e desenvolvimento de competências, sustentado pelo treinamento e desenvolvimento diferenciado para as necessidades tanto operacionais e estratégicas quanto de adaptação e de crescimento pessoal a longo prazo. O esforço final de RH consiste em assegurar que tais mudanças sejam apoiadas e entendidas pela cultura organizacional.

No Brasil, estudos de Travesso Neto (2005, p. 34) demonstram que uma liderança diferenciada é mais um grande desafio, já que “a internacionalização é um processo que exige mais do que ações para encorajar, mas também para promover, e necessita, acima de tudo, de

---

<sup>3</sup> INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT. **Managing people-the changing frontier**: people make the difference-an Londres: IPD, 12 Jan. 1995. (IPD Position Paper).

liderança”. Nesse sentido o RH deverá ser capaz de além de desenvolver lideranças, lidar com os processos de expatriação, “impatriação” e repatriação. No caso dos executivos expatriados, duas missões específicas e distintas são ressaltadas por Tanure, Evans e Pucik (2007):

- a) a primeira, de representar a empresa-mãe, exercendo um papel altamente voltado para o controle ou transferência de conhecimentos; e
- b) a segunda , resolver problemas na empresa subsidiária.

Estudos de Tanure, Evans e Pucik (2007) constataram que, no Brasil, ainda prevalece a necessidade de controle das subsidiárias, como o principal motivo para expatriar. Os autores chamam a atenção para as conseqüências de uma falta de alinhamento de expectativas entre empresa e expatriados. Estes últimos, em sua grande maioria, enxergam a expatriação como uma forma de alavancar a carreira e quando isso não ocorre como desejado, o insucesso é certo. Nesse caso, o impacto repercute inclusive no processo de repatriação desses executivos quando, de volta ao país de origem, não obtêm a ascensão desejada.

Um outro processo que vem sendo utilizado pelas empresas globais é a chamada impatriação, ou seja, a transferência de executivos das subsidiárias para atuarem no país da empresa mãe, frequentemente com o propósito maior de alavancar a aprendizagem destes. Apesar de já acontecer com bastante freqüência nos EUA e Europa, tal sistema ainda é bastante incipiente no Brasil, em grande parte em função das restrições legais em relação a trabalhadores estrangeiros (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Partindo de uma análise comparativa entre as experiências realizadas de relações de trabalho em algumas empresas no mundo (empresas suecas com grupos semi-autônomos de trabalho na indústria automobilística; na chamada Terceira Itália, com parcerias entre pequenas e

médias empresas em distritos industriais, e no Japão, verificando a produção em massa e com especialização flexível), Albuquerque (1992) apresenta algumas premissas para o RH lidar com os novos padrões tecnológicos de organização do trabalho e da produção e com as novas relações de trabalho, sendo elas:

- a) valorização dos talentos humanos na empresa e não apenas recursos e números;
- b) atração e manutenção de pessoas de alto potencial;
- c) criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas estipuladas pela organização;
- d) possibilidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa;
- e) incentivos vinculados a resultados da empresa, preferencialmente atingidos pelo grupo ou pela coletividade; e
- f) políticas integradas de recursos humanos, alinhadas com a realidade da empresa e com o contexto externo econômico-social e político no qual está inserida.

A partir de uma pesquisa realizada com formadores de opinião em gestão de recursos humanos no Brasil, Fischer e Albuquerque (2001) apontam como um dos grandes desafios para o RH o aprender a lidar com as dualidades do novo cenário das organizações, coerentemente com a perspectiva de Evans, Pucik e Barsoux (2002). Dentre outros desafios de RH mencionados no referido estudo estão a criação de políticas de carreira diferenciadas e práticas de remuneração que recompensem a capacidade de entrega efetiva do empregado. Dentre as principais contradições na atuação do RH, podem ser citadas: o discurso do autodesenvolvimento versus comprometimento e *empowerment*; a propagação do conhecimento em toda a empresa de um lado e, do outro, a prática de diferentes vínculos de trabalho.

Teoricamente, a pesquisa demonstra que o RH deverá atuar como consultor interno nas organizações, buscando atender as necessidades de seus clientes internos e para tal, deverá conhecer cada vez mais o negócio, a gestão estratégica e seus clientes. Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) ampliam essa importância, dizendo que o RH precisa conhecer quais as reais necessidades dos empregados, uma vez que as mesmas terão impacto direto nos objetivos da organização. Como competências exigidas ao profissional de RH atual, Fischer e Albuquerque (2001) salientam a orientação para o cliente, o gerenciamento de ambigüidades, a habilidade em disseminar conceitos e valores e atrair e reter talentos.

A pesquisa ainda aponta que o RH precisa sair do discurso e passar à prática: “a mudança efetiva transforma comportamentos e relações e não somente discurso e ferramentas” (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2001, p. 13).

Apesar da retórica sobre a importância da área de RH para o desenvolvimento organizacional, as pesquisas não confirmam e ainda contradizem tal perspectiva. Pode-se observar uma evolução na função do RH, mas a área ainda não conseguiu fazer a passagem da atuação operacional para a estratégica, com visão macro do negócio. Em outras palavras: o discurso permanece diferente da prática (CANÇADO *et al.*, 2005; CODA; CESAR; GARCIA, 2005; FERNANDES, 2002).

Fernandes (2002) aponta três possíveis causas e explicações para esse distanciamento e inadequação da atuação de RH:

- a) o despreparo dos profissionais da área: durante um bom tempo, a atuação do RH foi técnico-burocrática, essencialmente controladora. Quando se vê confrontada a uma

nova forma de atuar, com foco no todo e, tendo que trazer resultados para o negócio, não se sente preparada;

- b) os impeditivos institucionais: entenda-se aqui aspectos legais, inerentes à Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) que muitas vezes impedem a inovação por esbarrar nas questões trabalhistas e na intransigência de alguns grupos sindicalistas; e
- c) as dificuldades em operacionalizar o controle estratégico de RH, ou seja, mensurar seus resultados de forma a realmente demonstrar que agrega valor ao negócio.

A esses desafios, soma-se a desatenção à questão da subjetividade quando se discute gestão de pessoas. Apesar do discurso de que as pessoas são estratégicas, a relação é pautada por questões objetivas, tais como redução de custos, contratos de trabalho temporários, terceirização, entre outros (DAVEL; VERGARA, 2001).

### **2.3 A evolução da área de Recursos Humanos**

Administração de Recursos Humanos, Gestão de pessoas, Gestão do capital humano, Gestão de talentos: muitas são as titulações dadas pelas empresas à função empresarial responsável pela gerência das pessoas que nelas trabalham (COUTINHO, 2004). Independente da nomenclatura assumida, segundo Fischer (2002, p. 12), gestão de pessoas pode ser entendida como “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Entretanto, o que de fato distinguirá o modelo de RH adotado pela empresa serão os contextos históricos ou setoriais nos quais está inserida. Os papéis assumidos pelo RH ao longo da história estão intimamente relacionados ao seu contexto ambiental, podendo, portanto, assumir importância diferenciada (GUTIERREZ, 1991).

Para uma melhor compreensão da atuação de RH nas organizações na atualidade, cabe uma análise das transformações ocorridas na função, tanto nos países desenvolvidos como no Brasil, focando aspectos políticos, econômicos, tecnológicos e sociais que impactaram esse processo.

### **2.3.1 Recursos Humanos no mundo**

A partir das alterações advindas da revolução industrial, podem-se detectar os primeiros movimentos da função RH nos países europeus e, principalmente, nos Estados Unidos. Nos anos de 1870, iniciaram-se os primeiros movimentos de atenção às condições de trabalho, à necessidade de preparação de mão-de-obra via treinamento e às formas de pagamento. No início do século XX, o RH se organizava de forma a atender e lidar com as queixas e insatisfações dos empregados, buscando amenizar as condições adversas de trabalho (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002).

Ainda de acordo com Evans, Pucik e Barsoux (2002), nas décadas de 1910 e 1920, o foco maior foi no chamado gerenciamento científico, com estudos de tempos e movimentos, análises e racionalização do processo de trabalho. A sistematização de práticas como recrutamento e seleção levam à busca do “homem certo para o lugar certo”. Nas décadas seguintes, entre os anos de 1930 e 1950, as empresas americanas passaram a se organizar como divisões multifuncionais e começaram a expandir-se para fora de seus territórios. Centralizado como função de assessoria, o RH buscou desenvolver práticas mais sistematizadas de recrutamento e seleção, de treinamento e desenvolvimento de pessoal, planejamento da força de trabalho, dentre outras. As experiências e desenvolvimento de testes

e técnicas do período de guerra, bem como das técnicas de gestão baseadas na escola de relações humanas, trouxeram maior *expertise* para a área.

Já nas décadas de 60 e 70, o foco das grandes empresas americanas internacionalizadas passou a ser nas estruturas tipo matrizes, nas organizações em linhas, baseadas nas grandes burocracias e nas assessorias, e atuando por meio de expatriações. Os executivos passaram a pensar em termos de carreira e não apenas de trabalho; planos de sucessão e políticas de expatriação foram desenvolvidos. De acordo com Evans, Pucik e Barsoux (2002), nesse momento, o RH começa a ampliar suas iniciativas sobre gestão de pessoas, adotando uma perspectiva mais sistêmica.

Passando aos anos de 1980, os autores registram que os Estados Unidos confrontaram-se com a competição com o Japão e Europa, o que demandou racionalização e busca de consolidação de sua posição. O Planejamento de RH, nesse período, viu o seu apogeu e declínio. Ocorreram as reestruturações corporativas, com maior atenção ao desenvolvimento de talentos, às implicações das alianças internacionais e à cultura organizacional. O RH passa então a adotar uma perspectiva mais estratégica, buscando focar o negócio da organização.

Com a intensificação da globalização nos anos de 1990, e frente às diferentes estratégias de internacionalização, cresce a importância do RH, com a necessidade de desenvolvimento da coesão corporativa. O desenvolvimento de lideranças globais torna-se vital e o foco de RH passa a ser no processo de integração de empresas adquiridas ou em alianças e parcerias. A atenção ao “capital humano” conduz à inovação e gestão do conhecimento. O RH, nesse momento, se pauta a partir das perspectivas de recursos e de custos de transação (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002).

A partir dos anos 2000, quando a vantagem competitiva se revela muito mais na capacidade de adaptação e diferenciação do que na imitação, ênfase ainda maior é dada à gestão do conhecimento, em nível global. As ferramentas da informática levam a uma reengenharia das funções tradicionais de RH. O grande desafio que se configura nos dias atuais é lidar com os paradoxos ou dualidades desse momento, dentre eles o de avançar na integração global e recuar frente o triunfo capitalista. Trabalhar a arquitetura social passa a ser o grande desafio de RH, conforme apontam esses autores.

Fischer (2002), ao analisar a evolução da função RH, concorda com Evans, Pucik e Barsoux (2002), ressaltando quatro importantes momentos: gestão de pessoas como departamento pessoal, gestão de pessoas como gestão do comportamento humano, gestão de pessoas como gestão estratégica e gestão de pessoas como vantagem competitiva. Segundo o autor, o início da *human resource management* (HRM) nos Estados Unidos data de 1890, com o surgimento dos departamentos pessoais que se viram frente um grande contingente de migrantes que requeriam adaptação ao trabalho, ainda não organizados, de forma coletiva, em sindicatos. Os empregados eram considerados como “um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção”, segundo Fischer (2002, p. 20). Nesse modelo, os conceitos articuladores são: produtividade, recompensa e eficiência de custos. A figura do chefe de pessoal trazia a preocupação com o desempenho eficiente e, por conseguinte, atenção também com a operacionalização de subsistemas de RH, desde a contratação, desenvolvimento e manutenção de pessoal.

Esse cenário sofre alteração, a partir do momento em que a atuação de gestão de pessoas deixa de focar apenas a tarefa e os custos, em função das pressões por melhores condições de



trabalho e da organização sindical, que força o RH a atentar para o comportamento das pessoas, delineando-se o que Fischer (2002) denomina de gestão do comportamento humano.

Nesse ponto, duas escolas de psicologia dão a direção:

- a) escola behaviorista, nas décadas de 30 e 40 e, com ela, a criação de instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas. Cabe aqui um registro significativo de que nos anos 30, Maslow, Hersberg, Argyris e McGregor apontam uma nova linha, a da psicologia humanista, surgindo o foco no comportamento humano e a expressão *human resource*, expandindo o conceito tradicional de administração de pessoal; e
- b) escola de relações humanas, nos anos de 60 e 70, que reconhece a importância do gerente de linha na relação da empresa com as pessoas que nela trabalham. O foco de atuação passa a ser o da capacitação gerencial, das relações interpessoais, dos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais requeridos pela empresa.

A partir das demandas de crescimento das grandes corporações, ocorreu a ruptura com as escolas comportamentais e o foco passou a ser nas estratégias da organização e em como o RH iria se estruturar para atender a tais demandas, ou seja, gerir as pessoas de forma estratégica. O grande risco nesse modelo é o RH não se envolver nas grandes tomadas de decisão e, dessa forma, não ter uma visão estratégica das pessoas e de suas contribuições para a organização (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993). Para Fischer (2002, p. 25), a participação efetiva do RH em nível estratégico, pressupõe o abandono de soluções padronizadas: “o modelo tornava-se assim cada vez menos prescritível e genérico para ocupar a função de elemento de diferenciação”.

Na atualidade, com o aumento da competitividade, caracteriza-se a gestão de pessoas como vantagem competitiva. A principal tarefa de RH é “desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem” (FISCHER, 2002, p. 31).

A análise da evolução de RH no Brasil, apesar de atrelada à evolução da função em nível internacional, guarda significativas diferenças. Uma delas se deve ao processo de industrialização tardio no Brasil, a partir da entrada das indústrias multinacionais na década de 1960, com a importação das práticas de gestão, sem a devida adaptação à cultura brasileira. Essa pode ser uma das possíveis explicações para a diferença entre o discurso de RH e sua prática no país, reforçada pela necessidade de “modernização”, com o desenvolvimento de técnicas arrojadas de RH, descoladas da estratégia organizacional, conforme apontam Wood Jr. e Caldas (1998) e Tanure, Evans e Pucik (2007), dentre outros.

### **2.3.2 Recursos Humanos no Brasil**

A área de RH no Brasil sofreu e vem sofrendo transformações ao longo da história, tendo ainda um longo caminho a percorrer até conseguir atender às necessidades dos diversos *stakeholders*<sup>4</sup> das organizações, no que diz respeito às políticas e práticas de gestão de pessoas que efetivamente agreguem valor ao negócio da organização (COUTINHO, 2004; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Segundo Sarsur (1997), a evolução de RH no Brasil apresenta-se como um processo de reação ou resposta da área às pressões externa (ambiente) e interna (filosofia de gestão/perfil do indivíduo), evidenciando, ainda, uma grande distância entre o discurso e a prática e a adoção de “modismos”.

---

<sup>4</sup> Os diferentes públicos interessados na organização (Tradução da autora).

Comparando o surgimento das primeiras atuações de RH no Brasil com o dos Estados Unidos, pode-se observar um distanciamento de quase meia década. Enquanto que lá, desde a década de 1920, o RH já trabalhava com foco na teoria da Administração Científica, aqui isso só começa a ocorrer a partir da implantação da indústria automobilística na década de 60, com a importação de técnicas trazidas por essas empresas internacionais. Antes desse período, não se pode falar em uma atuação do RH, a não ser em termos de registro e movimentação de pessoal (WOOD JR., 1995).

Wood Jr. (1995) argumenta que não é fácil traçar uma linha cronológica para a evolução de RH nas organizações, em função de diferentes movimentos e práticas que se entrecruzam e se sobrepõem. Não se pode dizer que determinada fase seja referente somente a determinado período, uma vez que as empresas encontram-se em diferentes estágios de evolução que levam à configuração da área de RH. Mas, é possível estabelecer uma relação entre o momento de desenvolvimento econômico e político do país e as práticas adotadas por RH, conforme apresentado no QUADRO 3.

## QUADRO 3

## Evolução da função recursos humanos no Brasil

Período	Fase	Características
Antes de 1930	Pré-jurídico-trabalhista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• início da industrialização – indústrias têxteis;</li> <li>• inexistência de legislação trabalhista e departamento pessoal;</li> <li>• reflexos do período escravagista sobre o tratamento da mão-de-obra.</li> </ul>
Décadas de 30 a 50	Legal / Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• regulamentação das relações de trabalho: legislação trabalhista – CLT;</li> <li>• criação do Ministério do Trabalho;</li> <li>• surgimento do departamento pessoal para atender às exigências legais.</li> </ul>
Décadas de 50 e 60	Tecnicista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planejamento do parque industrial / implantação da indústria automobilística;</li> <li>• abertura ao capital estrangeiro;</li> <li>• criação da área de Relações Trabalhistas em resposta às demandas industriais;</li> <li>• preocupação com eficiência e produtividade.</li> </ul>
Meados da década de 60 a 80	Sistêmica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• movimentos populistas e greves ;</li> <li>• revolução de 64 que acabou com a pseudo-liderança sindical;</li> <li>• em 73 - novos investimentos das empresas;</li> <li>• crise do petróleo;</li> <li>• falta de mão-de-obra especializada;</li> <li>• surgimento da gerência de RH e dos seus subsistemas;</li> <li>• incorporação de enfoque comportamental;</li> <li>• surgimento do movimento da qualidade.</li> </ul>
Década de 90	Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• abertura do mercado brasileiro;</li> <li>• aumento da competitividade;</li> <li>• novos desenhos organizacionais: reengenharia e reduções de níveis hierárquicos;</li> <li>• acentuado avanço tecnológico;</li> <li>• crise social e econômica: mudanças com relação ao conceito de emprego tradicional;</li> <li>• novas relações de trabalho;</li> <li>• flexibilização;</li> <li>• exigência de um novo perfil de profissionais e necessidade de uma nova postura empresarial no trato com o elemento humano =&gt; empregabilidade e empresabilidade;</li> <li>• desafio à função Recursos Humanos: necessidade de repensar sua posição e adotar novas práticas.</li> </ul>
Anos 2000	Gerir paradoxos e dualidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• intensificação do processo de internacionalização dos mercados e de globalização econômica;</li> <li>• a organização como rede (relacionamentos entre parceiros internos ou externos, indivíduos ou organizações);</li> <li>• funções de RH alinhadas às da gerência de linha;</li> <li>• foco em resultados tangíveis e mensuráveis;</li> <li>• responsabilidade global pelo processo e local por sua execução;</li> <li>• orientação para melhoria contínua.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, a partir Wood Jr. (1995), Sarsur (1997), Silva (2003) e Tanure, Evans e Pucik (2007).

No Brasil, até a década de 1930, prevaleceu a atividade agrária, observando-se um processo de industrialização tardio e ainda incipiente, com a implantação de poucas indústrias em São Paulo e Rio de Janeiro. Muitos dos trabalhadores dessas indústrias eram imigrantes, principalmente italianos, que vieram para suprir o trabalho escravo na agricultura. Esses trabalhadores já tinham uma cultura reivindicativa, fruto de suas lutas em sua terra natal, o que propiciou uma atuação ativa junto às questões das empresas e do país. Mesmo assim, o fato das empresas serem pequenas oportunizava uma maior aproximação do empregado com o patrão, com uma comunicação mais direta, o que talvez favorecesse que, mesmo diante da participação ativa do empregado nas relações trabalhistas, ainda houvesse um ambiente amistoso. De acordo com Aquino (1989, p. 64): “No início do século, havia um clima favorável para o trabalhador extravasar seu sentimento de participação e de luta por seus direitos e por melhores condições de trabalho”. Além disso, a inexistência de uma legislação trabalhista permitia que as funções básicas de pessoal se restringissem ao registro, controle e pagamento (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993; LACOMBE; BENDASSOLLI, 2004).

A partir de 1930, os ânimos se transformam com a chegada do governo getulista que, para controlar o movimento reivindicativo dos chamados anarquistas, estabelece diferentes leis, que culminam, em 1943, na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), legislação que até a presente data regula as relações de trabalho no país. Durante as décadas de 1930 a 1950, criou-se o departamento de pessoal, com fins burocráticos, para cumprimento da legislação. Nessa época, a função de RH era exercida por um número grande de advogados, caracterizando a ênfase dada aos aspectos legais e burocráticos nas relações de trabalho. Essa figura burocrática já era descrita pela imprensa brasileira da década de 1930, com a caricatura do “Jerubal Pascoal, o chefe de Pessoal”. O papel de RH era de controlador, buscando a

centralização, a uniformização e padronização dos procedimentos, apoiado pelo Estado que mediava as relações de trabalho entre empregados e empregadores (AQUINO, 1989; GUTIERREZ, 1991).

Passando às décadas de 50 e 60, com o incremento da industrialização e, em especial, com a implantação da indústria automobilística, são importadas as técnicas de administração de pessoal, desenvolvidas nos Estados Unidos. Essa fase tecnicista traz a preocupação com o desempenho eficiente e, por conseguinte, com a operacionalização de subsistemas de RH, desde a contratação, desenvolvimento e manutenção de pessoal (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993; WOOD JR., 1995).

Entre as décadas de 1960 e 1970, o país foi marcado pela ditadura e pelo milagre econômico, experimentando um rápido crescimento na indústria e serviços. Essa época foi pautada pela existência de um sistema opressor, prevalecendo a total falta de atenção aos anseios trabalhistas, sendo os sindicatos pautados pelo movimento populista, no qual o trabalhador era visto como mero recurso para fins eleitorais. Em 1973, a crise do petróleo foi outro marco, uma vez que despertou a atenção das empresas para o fato de que a estabilidade e autonomia que supunham ter não eram tão reais assim e que havia a necessidade de se ter pessoas qualificadas e habilitadas para fazer frente à concorrência. Com o afloramento dos movimentos grevistas no ano de 1978, com os trabalhadores reivindicando melhores salários e condições de trabalho mais justas, o RH passou a atuar na mediação do conflito e nas negociações capital/trabalho, por vezes sendo o setor denominado de Relações Trabalhistas, termo emprestado dos Estados Unidos (AQUINO, 1989).

Um novo formato de RH surge nos anos 80, com a abertura política, a transição econômica e com as inovações tecnológicas. A partir das transformações oriundas desse movimento, as empresas vêem a necessidade de revisitarem seus estilos de gestão, visando a competitividade e a permanência no mercado. O RH passa a ser demandado no sentido de enxergar a organização e de atuar de forma sistêmica, dando origem à chamada Administração de Recursos Humanos com a aplicação de técnicas comportamentais e a evolução dos subsistemas de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento organizacional, com vistas à sobrevivência das empresas. Segundo Wood Jr. (1995), abandona-se a função tradicional de RH, herdeira da escola de relações humanas e caracterizada como Administração ou Gestão de Pessoal, e passa-se para uma função mais focada no negócio, na gestão de mudanças e melhoria dos níveis de desempenho e produtividade.

Já na década de 90, com a abertura do mercado econômico, a entrada de empresas internacionais no cenário nacional e o acirramento da concorrência, é exigido do RH um novo desenho, que se configura como estratégico, ou seja, a gestão de RH alinhada às estratégias da empresa e efetivamente contribuindo para o negócio das organizações, segundo Coutinho (2004), Fernandes (2002) e Sarsur (1997). A partir da segunda metade da década de noventa, o RH passa a ter como desafio fazer com que as pessoas nas empresas atuem com foco maior no cliente e na redução de custos, convivendo com ambientes tumultuados, de constantes mudanças e concorrência acirrada (FISCHER, 1998).

Na atualidade, com a intensificação da globalização e a alteração no modo de produção e de organização das empresas, o RH deve tornar-se o parceiro empresarial, na concepção de Ulrich (2004), exercendo quatro papéis simultaneamente, apesar de paradoxais – o parceiro estratégico, o agente de mudança, o especialista administrativo e o defensor dos funcionários.

Essa nomenclatura de defensor dos funcionários foi questionada por Coutinho (2004) e Cançado *et al.* (2005), devido à conotação pejorativa ligada à língua e cultura brasileira, tendo sido proposta a alteração para o papel do intérprete das necessidades dos empregados ou do interlocutor. A função RH passa a ser exercida em parceria com os gerentes de linha, que se tornam co-responsáveis pela gestão de seus colaboradores. Entretanto, pesquisas realizadas no Brasil, por exemplo, por Fernandes (2002) e Cançado *et al.* (2005) demonstram que o RH acredita estar exercendo esses papéis, enquanto seus clientes internos o avaliam diferentemente.

Frente à dualidade e paradoxos do momento atual, pode-se concluir que o RH deve exercer diversos e diferentes papéis. Evans, Pucik e Barsoux (2002) propõem um modelo no qual o RH atua como construtor, parceiro de mudança e navegador. Esse modelo, aplicado à realidade brasileira por Tanure, Evans e Pucik (2007) demonstrou que há uma face ou etapa anterior à de construtor – a de executor. Com foco nesses modelos, a próxima seção aprofundará o tema.

## **2.4 Os diversos papéis de RH**

Para análise dos papéis desempenhados por RH, tanto Evans, Pucik e Barsoux (2002) quanto Tanure, Evans e Pucik (2007) apontam dois enfoques: o universalista e o contingencial. O enfoque universalista, baseado na concepção clássica de Taylor e Fayol, desconsidera o aspecto dinâmico e específico da situação, acreditando existir uma única maneira de gerenciar recursos humanos. Um exemplo típico dessa perspectiva apontada e ao mesmo tempo criticada por Evans, Pucik e Barsoux (2002) e Ulrich (2004) é a prática de *benchmarking*, na qual empresas buscam as melhores práticas em outras empresas e tentam implantá-las, sem



considerar as suas especificidades. Ulrich (2004) chama a atenção para as armadilhas dessa prática, alertando que se pode ter uma visão superficial dos processos e/ou práticas a serem copiados, baseada apenas em resultados perceptíveis.

Contrapondo-se à perspectiva universalista, a perspectiva contingencial (ou relativista) considera a organização como um sistema que se desenvolve de acordo com sua capacidade de adaptar-se em função do porte, da tecnologia adotada e do ambiente no qual está inserida (GUTIERREZ, 1991; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Também a teoria contingencial apresenta limitações. A principal delas, segundo Gutierrez (1991) é considerar que os papéis seriam “impostos” pelo contexto e a organização teria uma tendência natural ao equilíbrio (homoestasia). Desta forma, negligencia-se o que ele chama de “ator organizacional”, ou seja, a pessoa inserida no contexto, sua atuação no estabelecimento e na determinação de estratégias da organização.

Uma terceira perspectiva apontada por Evans, Pucik e Barsoux (2002), a de Alto Desempenho, acredita existirem algumas características comuns nos chamados “sistemas e equipes de alto desempenho”, aplicáveis em empresas consideradas de alta *performance*. No que tange à gestão de pessoas, essas características contemplariam práticas que garantiriam o alto desempenho das empresas que as adotassem, tais como: contratação altamente seletiva de pessoal, o enfoque no desenvolvimento das habilidades, no treinamento e na força de trabalho, remuneração por desempenho, atenção à gestão de carreira. Entretanto, os autores mostram-se cautelosos quanto a essa universalidade de práticas de RH associadas às empresas de alto desempenho. Apesar de constatarem evidências de que tais ações contribuem de forma

efetiva para a obtenção de resultados financeiros superiores, ainda torna-se necessário que as mesmas estejam consistentes entre si e com a estratégia da empresa.

Neste estudo, adotar-se-á a perspectiva denominada por Tanure (2005) e Tanure, Evans e Pucik (2007) como “divergência convergente”. Tal abordagem admite haver alguns desafios que são comuns às empresas, independente de onde elas estejam inseridas (redução de custos, desenho de estruturas organizacionais, governança corporativa) e ao mesmo tempo, leva em consideração que uma mesma estrutura ou metodologia implantada pode ser interpretada e aplicada de forma diferente, em função do aspecto cultural.

Em suma, nos diversos papéis assumidos por RH e apresentados neste estudo, há que se considerar a cultura, o contexto, numa perspectiva divergente convergente.

#### **2.4.1 Os múltiplos papéis de RH segundo Ulrich**

Entrando no atual cenário de mundo competitivo e globalizado, Ulrich (2004) destaca que os profissionais de RH terão que assumir múltiplos papéis, apresentados na FIG 1.

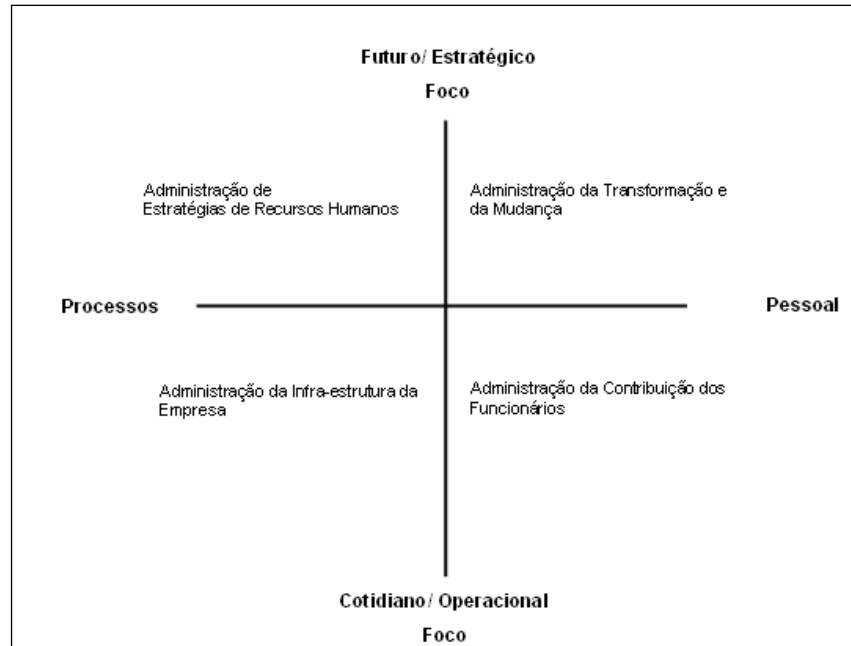


FIGURA 1 – Papéis de RH na construção de uma organização competitiva

Fonte: ULRICH, 2004, p. 40.

Segundo Ulrich (2004), para agregar valor às organizações, o RH deve assumir múltiplos papéis, em co-responsabilidade com os gerentes de linha que, em última instância, são os responsáveis pela gestão de seus subordinados. Utilizando-se de metáforas, o autor descreve os quatro papéis definidos como fundamentais ao RH:

- a) parceiro estratégico: para atuar como tal, os profissionais de RH devem participar da elaboração das definições da estratégia empresarial, contribuindo para transformar a estratégia em ação e também criar práticas de RH realmente alinhadas às estratégias da organização. Isso somente será possível se o profissional de RH for capaz de identificar quais ações serão efetivas para a concretização das estratégias, por meio da realização de um diagnóstico organizacional adequado;
- b) especialista administrativo: neste papel, o RH prima pela análise e melhoria contínua de seus processos de trabalho e, conseqüentemente, pela busca da eficiência geral da organização. Por meio da execução das suas funções tradicionais, atreladas à estratégia empresarial, o RH auxilia os gestores no processo de condução de suas equipes;

- c) defensor dos funcionários: como tal, o profissional de RH busca ouvir, responder e fornecer recursos ao capital humano da empresa, de tal maneira que ele se sinta visto, valorizado pela organização e comprometido com seu sucesso; e
- d) agente da mudança: o profissional de RH deve contribuir para que as mudanças necessárias aconteçam da maneira planejada. Segundo Ulrich (2004, p. 47), mudança refere-se à “capacidade de uma organização de melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais”.

Segundo Fischer (1998), a atuação do RH como agente de mudança pode ocorrer de três maneiras:

- a) RH de “fachada”, ou seja, apesar de no discurso dizer que o RH participou dos processos de mudança, isso não ocorreu na prática;
- b) RH que participa “a reboque”, adaptando-se ao que foi definido pela cúpula, de forma dependente e desarticulada; e
- c) RH em “parceria”, que seria a forma ideal, ou seja, o RH participando desde o início nas definições das estratégias e do processo como um todo.

Ao assumir esses papéis, o profissional de RH depara-se com os paradoxos ou dualidades de atuar ao mesmo tempo:

- a) na realização de tarefas operacionais e também estratégicas;
- b) como polícia e como parceiro;
- c) atentando para metas qualitativas e quantitativas; e
- d) pensando em ações a curto e longo prazos.

É importante destacar que nessa concepção, o profissional de RH não deve atuar somente em um papel, subestimando os demais. Todos são importantes e contributivos para o sucesso da organização e segundo Ulrich (2004, p. 57), “esse pensamento insere entraves entre os profissionais de RH e enfraquece a eficácia global da função de Recursos Humanos”. Portanto, é necessário que o profissional de RH atue como o parceiro empresarial, que se constitui na somatória dos quatro papéis: o parceiro estratégico é também parceiro empresarial quando consegue alinhar seus processos com as estratégias da organização. Quando consegue otimizar seus sistemas de maneira a obter resultados mais eficientes e com menos custos, o especialista administrativo também compõe a equação acima. Enquanto interlocutor (defensor, na nomenclatura de Ulrich) dos funcionários, garantindo envolvimento com os resultados esperados, o profissional de RH também se torna importante. E por último, mas não menos importante, o papel de agente da mudança, auxiliando a empresa a lidar com as mudanças constantes, completa a equação de parceria empresarial.

Evans, Pucik e Barsoux (2002) criticam o modelo de Ulrich, alegando que os papéis de especialista administrativo e de interlocutor podem se fundir dando origem ao que eles denominam o construtor. Além disso, os papéis de parceiro estratégico e agente de mudança na realidade constituem um único papel por eles denominado de parceiro estratégico. E avançam ao propor um novo papel – o navegador – responsável por lidar com os paradoxos inerentes às empresas globalizadas.

#### **2.4.2 As três faces de RH segundo Evans, Pucik e Barsoux**

Ampliando o rol de papéis assumidos pelo RH, será abordado o que os autores denominam de “as três faces de Recursos Humanos”: o construtor, o parceiro de mudança e o navegador.

Utilizando-se de metáforas, os autores adotaram esses papéis com um olhar voltado para empresas internacionais. Apesar disso, qualquer organização que se arriscar a se internacionalizar, a romper fronteiras sem considerar tais faces ou etapas de RH, correrá sérios riscos de fracassar (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002).

#### 2.4.2.1 Construtor

A ênfase dessa face de construtor recai sobre a busca da coerência interna entre os elementos de gestão de RH e os demais componentes do sistema de trabalho. Os principais processos ou atividades básicas de RH, dentre eles: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de competências deverão estar interligados, ajustados uns aos outros e ligados também às demais tecnologias de gestão da organização, tais como indicadores, sistemas de supervisão, dentre outros. Trata-se, pois, da busca da coerência interna da organização, entre seus fundamentos de gestão de pessoas. De maneira clássica, o QUADRO 4 apresenta esses fundamentos.

### QUADRO 4

#### Fundamentos da gestão de recursos humanos

---

##### **Recrutamento e seleção**

- Mão de obra ou planejamento de pessoal
  - Recrutamento
  - Gestão de oportunidades iguais
  - Transferências internacionais
  - Desligamento ou recolocação
- 

##### **Treinamento e desenvolvimento**

- Integração
  - Treinamento no trabalho (dentro e fora do trabalho)
  - Avaliação de desempenho e de potencial
  - Desenvolvimento de liderança
  - Gestão da Carreira
  - Planejamento de carreira
  - *Coaching e mentoring*
  - Gestão de sucessão
-

**Gestão do desempenho**

- Gestão da motivação e do comprometimento dos empregados (incluindo políticas tais como as de portas abertas e pesquisa de atitudes)
- Avaliação do trabalho
- Objetivos/estabelecimento de padrões e orçamento
- Mensuração de desempenho
- Avaliação de desempenho

**Gestão de recompensas**

- Remuneração e benefícios
- Recompensas informais

---

**Relações industriais e de trabalho**

---

Fonte: EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002, p. 54.

Considerando que ter fundamentos sólidos é fator-chave para uma boa gestão, a área de RH deve estar atenta a pontos importantes tais como: atrair, motivar e reter pessoas. A falta de atenção a esses pontos pode gerar conseqüências negativas a todos os envolvidos: a organização, o indivíduo e a família do profissional. A não adequação do empregado às suas atividades pode gerar um alto grau de insatisfação para com a empresa e um nível elevado de *stress* que extrapola o local de trabalho e atinge o âmbito familiar. Tudo isso, pode gerar uma redução no desempenho das atividades e na qualidade dos resultados esperados.

O foco central da face do construtor é a consistência nos processos, na maneira como eles se ajustam uns aos outros. No caso das práticas de RH, elas se apresentarão como consistentes somente quando seus sistemas estiverem de fato alinhados à filosofia de gestão ou ao sistema de valores da organização: “o todo é mais importante que a soma das partes” (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002, p. 55). Três aspectos concernentes a consistência devem ser observados:

- a) consistência para o empregado: esse aspecto procura mostrar se os empregados, individualmente, enxergam os diversos processos de RH como complementares ou conflitantes. Segundo os autores, o RH deixa de cumprir seu papel como construtor,

quando suas práticas apresentam-se misturadas de forma inconsistente e assim são percebidas por seus usuários;

- b) consistência entre os empregados: o tratamento dado aos empregados com mesma função, atuando em áreas ou unidades diferentes, é percebido de forma uniforme e justa; e
- c) consistência temporal: refere-se à continuidade no tempo. O movimento constante de mudança das práticas e políticas da empresa pode resultar em dispêndio de energia produtiva de todos os envolvidos e levarão à chamada “frustração funcional”.

Outro aspecto central nessa face de construtor é a adequação. Nesse sentido, as práticas de RH dependerão das estratégias priorizadas por cada empresa: seja de promover as competências, seja de buscar responder às mudanças do mercado de forma mais imediatista, ou outra estratégia, o importante é que haja consistência entre as metas e o modelo a ser adotado para atingi-las (EVANS; PUCIK, BARSOUX, 2002).

O grande cuidado que o profissional de RH deve ter é o de não criar “raízes”, fixando-se nesse papel de construtor. A resistência em alterar ou inovar um determinado sistema pode estar relacionada ao receio em ter que se alterar todos os demais sistemas, perdendo-se a consistência interna objetivada e, com isso, gerando um sentimento generalizado de frustração em todos os empregados. Dessa maneira, quando se consegue fazer com que todos os processos de RH estejam bem estruturados, a tendência é não mexer no que está instituído. Porém, a fixação nessa etapa de construção dos fundamentos sem atenção às demandas e mudanças constantes, pode levar o profissional a transformar-se em zelador dos sistemas de RH atuando muito mais de forma administrativa do que proativa (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002). O mesmo risco correrá o chamado especialista administrativo de Ulrich



(2004), caso deixe de realizar constantes análises e propostas de melhorias de seus processos que possam vir a adicionar valor ao negócio da empresa.

O cenário constante de mudanças leva o profissional de RH a estar atento a tudo isso, o que nos leva ao próximo papel, descrito a seguir.

#### **2.4.2.2 Parceiro de mudança**

Evans, Pucik, Barsoux (2002) ressaltam que pode ser muito complicado administrar a mudança sem um estreito alinhamento entre conteúdo e processo (subentenda-se entre linha de produção e gestão de RH). Esse é o momento em que o RH se vê redefinindo e mudando a sua abordagem de atuação para poder contribuir de forma efetiva com o realinhamento organizacional às mudanças na estratégia e ao ambiente externo.

Nessa face (ou papel), o enfoque é para o ajuste externo, buscando estruturar os processos organizacionais para atingimento de novos objetivos estratégicos. Nesse caso, somente haverá possibilidade de êxito e contribuição efetiva do RH, se houver um estreito alinhamento às estratégias organizacionais.

A palavra-chave para o parceiro de mudança é estratégia. Sendo assim, cabe aqui uma abordagem maior ao tema. Almeida, Teixeira e Martinelli (1993, p. 13) colocam que “na administração estratégica, busca-se que todas as áreas da empresa procurem a eficácia da organização como um todo e, para que isto aconteça, é necessário que a estratégia esteja presente em todas as áreas”. O conceito de estratégia como o caminho que a empresa deve trilhar para alcançar seus objetivos levou automaticamente a sua incorporação à palavra

planejamento, que por sua vez, está diretamente relacionado ao estudo do que se fará no futuro. Portanto, estratégia e planejamento andam juntos.

Parte-se do pressuposto de que as empresas só existem a partir de um conjunto de pessoas que dela se utiliza para alcançar seus próprios objetivos. Essa constatação leva à suposição de que o caminho da organização está atrelado às expectativas futuras daqueles que as compõem. Diante disso, torna-se tarefa básica do RH identificar quais são as necessidades de seus empregados, uma vez que impactarão nos objetivos organizacionais. Assim, caberá ao RH adotar uma postura estratégica, que implique estar atento ao ambiente externo, à criação de novos cenários e à sinergia organizacional. Em suma, adotar “um comportamento produtivo face às probabilidades futuras” (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993, p. 20).

Tal enfoque reforça o que Evans, Pucik e Barsoux (2002) chamam de realinhamento da gestão de recursos humanos, ou seja, a necessidade de reconfigurar todos os elementos de gestão de pessoas, considerando as mudanças externas tais como as necessidades do consumidor, da tecnologia, da competição, dentre outros.

Relacionando essa face do RH aos desafios no processo de internacionalização, pode-se observar necessidades de realinhamento ou “criação de uma estratégia viva” por parte da empresa e do RH, segundo Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 35), destacando-se:

- a) uma forte coalizão entre os envolvidos no processo de mudança, permitindo o comprometimento com o processo;
- b) uma visão de futuro clara e compartilhada com todos;
- c) a identificação, a partir da visão definida e compreendida, de quais competências existem e quais precisam ser desenvolvidas para atingir tal visão;

- d) elaboração de um mapa significativo das conexões sistêmicas, visando uma melhor compreensão dos alavancadores do processo de mudança na empresa;
- e) um trabalho forte que leve ao comprometimento de todos com as mudanças, identificando inclusive as fontes de resistência; e
- f) desenvolvimento de planos de ação para execução da mudança em si.

A fixação no papel de parceiro de mudança pode levar a alguns riscos, como a descontinuidade, de maneira que não se consiga enxergar resultados oriundos de determinada nova solução implantada, porque não se permitiu um tempo suficiente para que isso acontecesse. O excesso de mudanças sem objetivos claros e sem entendimento por parte dos empregados pode acarretar o descrédito e desconfiança nos diversos programas de mudança, tratados apenas como “mais um modismo”. Conseqüentemente, não se sentirão comprometidos com mais uma mudança e continuarão fazendo o que já vinham fazendo, apenas aguardando a próxima rodada de mudanças que poderá surgir, em função de uma nova crise ou da chegada de novos executivos, com novas idéias e soluções (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

O ponto de atenção nesse papel é que mudanças reais requerem uma forte dose de continuidade. Essa e outras dualidades inerentes ao momento atual das organizações levam ao terceiro papel, o de navegador, abordado a seguir.

### **2.4.2.3 Navegador**

O pressuposto básico do papel de navegador é que o processo de mudança é acelerado, tornando-se necessário antecipar as mudanças futuras e “construir o futuro no presente”.

Entender as dualidades inerentes às empresas transnacionais é o ponto fundamental do papel do navegador. O navegador tem não somente que entender essas dualidades, mas auxiliar a empresa a “navegar” entre as muitas dualidades inerentes ao mundo em constante mudança capacitando-a a transitar entre “forças opostas”, conforme apresentado no QUADRO 5.

## QUADRO 5

### Algumas dualidades enfrentadas pelas organizações

administrando os bens do presente	construindo os bens do futuro
satisfazendo necessidades do cliente	indo além da necessidade do cliente
curto prazo	longo prazo
competição	parceria
alavancagem dos recursos existentes	desenvolvimento de novos recursos
baixo custo	alto valor agregado
diferenciação	integração
descentralização	centralização
desempenho da unidade	integração corporativa
responsabilidade individual	responsabilidade do grupo
oportunidade	planejamento
empreendedorismo	controle/confiabilidade
flexibilidade	eficiência
mudança	continuidade
velocidade da responsividade	cuidado na implementação
especialista	generalista
lógica técnica	lógica comercial
enfrentar riscos	evitar falhas
orientação para os resultados	orientação para pessoas
vida profissional	vida pessoal
hierarquia rigorosa	redes de comunicação

Fonte: TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 40.

No papel do navegador, o RH deverá administrar, de maneira construtiva, as tensões entre forças opostas. O grande desafio do RH é o de criar um contexto no qual tais forças opostas deixem de ser vistas somente como impeditivas e conflitivas, mas que passem a atuar como forças propulsoras de desenvolvimento organizacional.

Importante frisar que tais dualidades não são excludentes, mas demandam uma busca de equilíbrio dinâmico. O “*pendulum*” passa de um lado para outro, em um contexto também

mutável, e dessa forma, a grande máxima passa a ser a de se ter que construir o futuro no presente. Dentre as diversas dualidades inerentes ao processo de globalização, a centralização *versus* descentralização e o agir localmente *versus* pensar globalmente são talvez as mais demandadas nas organizações, segundo Evans, Pucik e Barsoux (2002).

Uma das formas encontradas pelas organizações para lidar com esses paradoxos é utilizar o processo de descentralização de responsabilidades entre a empresa-mãe e suas subsidiárias. Tal processo traz consigo vantagens, como: uma maior aproximação com o cliente; maior senso de responsabilidade, o surgimento de inovações e empreendedorismo, maior satisfação por parte dos empregados. Por outro lado, também acarreta algumas desvantagens, como a chamada síndrome do “isso não foi inventado aqui”, podendo levar “á reinvenção da roda”; retrabalhos, lentidão de respostas às mudanças tecnológicas; e dificuldade de relacionamento entre empresa-mãe e subsidiárias. A consequência é a volta à centralização até que tudo se reorganize e seja viável retomar a descentralização: eis a “dança do pêndulo”. A utilização de instrumentos de controle em nome de uma integração corporativa não mais surtirá os efeitos desejados. Tornam-se necessárias, então, outras alternativas, tais como: a transferência de melhores práticas, gestão de projetos, desenvolvimento de lideranças, compartilhamento de valores, dentre outros. A atuação do RH não pode ser a de um ditador de regras ou solucionador dos problemas locais, mas sim de auxiliar os líderes na gestão de pessoas, formando uma rede de comunicação e congregando as pessoas para a resolução dos problemas (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002).

Tendo como pano de fundo a necessidade de se considerar o contexto, o aspecto cultural das empresas, e o intuito de trazer os papéis elencados por Evans, Pucik e Barsoux (2002) à

realidade brasileira, faz-se necessário adicionar aos já mencionados um quarto papel, descrito por Tanure, Evans e Pucik (2007): o de executor.

## **2.5 Pensando o RH para o Brasil**

Na busca de se compreender a atuação e contribuição da área de RH nas empresas globalizadas e competitivas, será adotado o modelo de Tanure, Evans e Pucik (2007). A partir do modelo de Evans, Pucik e Barsoux (2002), com as três faces de RH, já abordadas nesse trabalho, insere-se uma quarta face (ou papel), o de executor, em função de características da cultura brasileira, conforme defendido por Tanure, Evans e Pucik (2007).

A defasagem de quase meio século entre a gestão de pessoas nas empresas em países desenvolvidos e no Brasil, levou esse último, em alguns momentos, à utilização de práticas importadas de outros países, como Estados Unidos e Japão. Não demorou muito para se perceber que tal prática não obtinha os resultados esperados e que era fundamental considerar as características específicas da cultura brasileira, influenciadas por sua história desde o período de colonização. Três pilares da cultura brasileira, que se refletem nas práticas de RH, são destacados por Tanure (2005) e empregados por Tanure, Evans e Pucik (2007):

- a) o poder: no Brasil, há uma significativa distância de poder, ou seja, há uma concentração de poder nas mãos de quem decide, o responsável pelas tomadas de decisão. Se por um lado, isso otimiza a rapidez nas tomadas de decisão, por outro lado, aumenta o não comprometimento das pessoas com os resultados, uma vez que elas não participam das decisões;
- b) as relações: o brasileiro apresenta características como ser mobilizável, afetivo, alegre e hospitaleiro, o que facilita no momento de ganhar sua adesão e comprometimento

aos projetos estratégicos da empresa. Essa face mais coletivista do que individualista do brasileiro pode incorrer em perda de foco, quando as relações de amizade tornam-se mais importantes que as relações profissionais; e

- c) a flexibilidade: o brasileiro possui alto grau de flexibilidade, permeada por grande adaptabilidade e criatividade. Isso facilita a convivência com os diversos paradoxos atuais, mas, por outro lado, a forte criatividade pode levar a aflorar no indivíduo o lado da esperteza, o desejo de levar vantagem em tudo o que faz, comprometendo, dessa maneira, os objetivos maiores da empresa.

Em suma, a mobilização das pessoas e a adaptabilidade (a capacidade de lidar e conviver com os opostos) são algumas das características essenciais da cultura brasileira que ditam a forma como as práticas de RH devem ser aplicadas. Essas diferenças da cultura brasileira podem ser percebidas em uma pesquisa realizada por Tanure, Evans e Pucik (2007) em empresas brasileiras sobre as faces ou papéis exercidos pelo RH. Na percepção de 50% dos dirigentes de empresas nacionais, de 17% dos de multinacionais e de todos os dirigentes de estatais, a função de recursos humanos desempenha um papel fundamentalmente operacional, de executor. Esse resultado justifica a inclusão de uma quarta face nesse modelo proposto por Evans, Pucik e Barsoux (2002), condizente com a realidade da gestão de pessoas no Brasil.

### **2.5.1 Executor**

Nessa face (ou etapa), o RH pode estar atuando em dois grupos: o primeiro, do ainda resistente departamento de pessoal, tecnoburocrático; e o segundo, da área de RH, com as ferramentas de gestão de última geração, mas em desalinhamento entre si ou com as estratégias da empresa.

O executor concentra-se no fazer por si só, sem atentar-se para a consistência interna ou externa dos processos de RH: “a perspectiva teórica que sustenta essa face é frágil, pois os sistemas, apesar de serem de última geração, estão desarticulados, deixando por terra toda a sustentação que cada metodologia possa individualmente ter” (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 21).

A fixação no fazer impede um aprofundamento na utilização das ferramentas modernas que se tem à disposição e a preocupação em grande volume de treinamentos realizados e pessoas treinadas ofuscam o foco na evolução das pessoas e da gestão de RH.

Pesquisas realizadas por Tanure, Evans e Pucik (2007) com empresas multinacionais brasileiras durante três décadas, a partir de contatos diretos com dirigentes e empregados dessas empresas, constataram que a maioria delas ainda está nesse primeiro momento, de executor de tarefas. A grande armadilha de se ficar aí parado é a gratificação advinda dos “prêmios”, ou seja, grande parte dessas empresas costuma ser reconhecida por suas ferramentas de gestão sofisticadas, sendo premiadas por tal, e acabam acreditando que isso seja suficiente para seu crescimento. Entretanto, a inconsistência dessas ferramentas e o desalinhamento com o planejamento estratégico impedem que o RH agregue valor ao negócio.

Outras pesquisas no Brasil confirmam essa perspectiva. Curado, Pereira Filho e Wood Jr. (1995), por meio de uma pesquisa realizada em 1994 em médias e grandes empresas de São Paulo, demonstram que a área de RH ainda está calcada na chamada estrutura de departamento de pessoal, com atividades restritas à manutenção de rotinas relacionadas ao



atendimento da legislação trabalhista, sendo suas políticas e práticas (quando existentes) ainda centradas na perspectiva tradicional. Os próprios profissionais de RH percebem a área como pouco valorizada e pouco estruturada, corroborando a idéia da predominância do papel do executor nessas empresas.

Gutierrez (1991), ao final da década de 80, já registrava que o desalinhamento entre as diversas funções tradicionais do RH, estruturadas em departamentos estanques como recrutamento e seleção, treinamento, salários, relações sindicais, etc., demandava dos profissionais uma variedade de papéis, o que culminou na indefinição e sobreposição desses papéis e em uma série de conflitos entre o pessoal de linha e o *staff* de RH.

Também segundo Fleury e Fischer (1992), a administração de RH no Brasil apresenta um caráter iminentemente reativo às forças do ambiente externo: reage, por exemplo, aos movimentos sociais, em especial aos dos sindicatos, mas sem se estruturar no sentido de manter relações com órgãos de representação coletiva. O profissional de RH tem uma percepção global do negócio reduzida, já que as interações entre os diversos mercados e clientes finais são filtradas por outras tantas áreas departamentais específicas da organização. Até mesmo o mercado de trabalho, que mereceria por parte de RH uma aproximação mais estreita, com práticas mais apuradas de comunicação e influência, fica limitado ao papel de mero estocador e supridor de recursos.

Conclui-se portanto, que para a realidade brasileira, além das outras três faces – construtor, parceiro de mudança e navegador, a face do executor torna-se necessária. Inclusive, quando ocorre a fixação do construtor nas práticas e políticas estabelecidas, ele retrocede ao que foi chamado por Tanure, Evans e Pucik (2007) ao papel do executor. A fixação em qualquer um

dos papéis discutidos anteriormente, incorre em algumas armadilhas, conforme apresentado no QUADRO 6:

#### QUADRO 6

As armadilhas de fixação nas quatro faces (ou etapas)

<b>De</b>	<b>Para</b>
Executor	Ganhador de prêmios
Construtor	Zelador
Parceiro de mudança	Zigue – zague da mudança
Navegador	Timoneiro sem rumo

Fonte: Adaptado de Tanure, Evans e Pucik (2007).

Como se percebe, algumas faces (ou papéis) são exigidas ao RH das organizações, de maneira que consiga garantir a visão de negócio sem perder o conhecimento que lhe é pertinente enquanto especialista, bem como ter indicadores mensuráveis de seus resultados e atuarem de forma integrada, sinérgica aos objetivos da empresa, de acordo com seu movimento de mudança.

A perspectiva de analisar recursos humanos dentro de uma realidade brasileira, optou-se pelas quatro faces abordadas por Tanure, Evans e Pucik (2007), seguindo a metodologia exposta no capítulo seguinte.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

A pesquisa empírica desta dissertação teve como objetivo analisar a atuação da área de RH em uma empresa em processo de globalização. Para tal, optou-se pelo método do estudo de caso, utilizando abordagens quantitativa e qualitativa, tendo por referência a classificação utilizada por Vergara (2003), quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, apresentando características de um determinado grupo. Os profissionais da área de RH e lideranças da empresa Gerdau classificaram a atuação de RH, segundo o modelo das quatro faces proposto por Tanure, Evans e Pucik (2007). Além disso, esse tipo de pesquisa permitiu estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Mesmo não tendo como objetivo central explicar os fenômenos que descreve, serviu como base para tal. Buscou-se, também, explicar e analisar como a área de RH se estrutura em uma empresa que está em processo de globalização, constituindo-se, portanto, como uma pesquisa explicativa (VERGARA, 2003).

Quanto aos meios, a pesquisa constituiu-se em um estudo de caso. O estudo de caso apresentou-se como o mais apropriado devido ao seu caráter de profundidade e detalhamento, além de permitir um exame extensivo de um determinado fenômeno (COLLIS; HUSSEY, 2005; VERGARA, 2003).

O objetivo do estudo de caso é explorar fenômenos e entendê-los dentro de um determinado contexto. Para tal, não existem perguntas nem limites definidos previamente e utiliza-se de

métodos múltiplos para coleta de dados, que podem ser tanto quantitativos quanto qualitativos (YIN, 2005).

Em contraponto ao estudo de caso, Becker (1993) ressalta que é utópico supor que se conseguirá abordar, descrever e abarcar a relevância teórica em tudo. De modo que, na maioria das vezes, o que acontece é a concentração em determinados pontos de interesse em detrimento de outros. Mas, o autor também levanta pontos relevantes que justificam a utilização desse método:

- a) permite ao investigador lidar com fatos inusitados, reorientando-o a considerar em seu estudo;
- b) leva-o a considerar as múltiplas inter-relações dos fenômenos específicos; e
- c) evita que incorra em pressuposições incorretas sobre questões relevantes para seu estudo.

Outra vantagem do estudo de caso, apresentada por Yin (2005), é a possibilidade de generalização teórica. Apesar de não se poder generalizar os dados relativos à realidade estudada, o estudo de caso contribui para confrontar, confirmar ou enriquecer a teoria. No presente caso, os resultados do estudo poderão contribuir para a consolidação do modelo proposto por Tanure, Evans e Pucik (2007), adaptado à realidade brasileira.

De maneira a se obter maior aprofundamento na realidade a ser pesquisada, optou-se pela triangulação metodológica, com levantamento de dados qualitativos e quantitativos. Vieira (2004, p. 14) afirma que “a utilização de diferentes métodos para a análise dos mesmos fenômenos acaba por contribuir para o avanço do conhecimento no campo dos estudos organizacionais”.

A pesquisa qualitativa pode basear-se em uma variedade de técnicas, tais como entrevistas formais e informais, técnicas de observação de campo, análise histórica e etnografia. A análise qualitativa tem por base conhecimentos teórico-empíricos que lhe atribuem cientificidade, oferecendo descrições ricas e bem fundamentadas e explicações sobre processos em contextos locais identificáveis, conforme afirma Martin (1990).

Também foi utilizado o método quantitativo, por permitir a expressão de informações de forma numérica, garantindo objetividade, possibilidade de relações causais e de generalização (VIEIRA, 2004).

### **3.2 Esquema de pesquisa**

A partir do referencial teórico sobre o RH em um cenário competitivo e globalizado, focou-se nesta pesquisa, as quatro faces (ou etapas) de RH, conforme modelo proposto por Tanure, Evans e Pucik (2007), adaptado à realidade brasileira a partir de Evans, Pucik e Barsoux (2002). O QUADRO 7 apresenta o esquema da pesquisa, caracterizando as quatro faces: executor, construtor, parceiro de mudança e navegador.

## QUADRO 7

### As quatro faces (ou etapas) de RH

<b>Faces do RH</b>	<b>Atividade</b>	<b>Foco de atenção</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Função</b>
Execução	Atividades desconectadas da estratégia, mesmo usando-se ferramentas sofisticadas.	Ação	Fazer	EXECUTOR
Construção	Fundamentos – acertando os elementos básicos	Consistência Interna	Ajuste interno Adequação	CONSTRUTOR
Realinhamento	Adaptação às mudanças do ambiente; implementação de estratégias; reconfiguração.	Mudanças	Ajuste externo	PARCEIRO DE MUDANÇAS
Direção	Desenvolvimento de capacidade de análise	Tensão construtiva entre opostos	Dualidade / paradoxo	NAVEGADOR

Fonte: TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 20.

A partir desse esquema, buscou-se levantar e analisar dados referentes à atuação do RH em uma empresa global, descrita na seção seguinte.

### 3.3 Unidade de análise e de observação

A unidade de análise desta pesquisa é a empresa Gerdau, optando-se pelo estudo em algumas de suas unidades de operação no Brasil, localizadas em Minas Gerais, devido à acessibilidade e à realidade dessas unidades. A Gerdau, empresa de origem brasileira, com mais de 100 anos de existência, iniciou suas atividades em 1901, com uma pequena fábrica de pregos na cidade de Porto Alegre, expandindo-se para o setor siderúrgico com o seu crescimento. Atualmente, no território nacional, conta com 11 usinas siderúrgicas, 11 unidades de corte e dobra, seis de transformação e 74 pontos de venda e centros de serviços de aços planos.

Seu processo de internacionalização teve início na década de 80, com a aquisição de uma siderúrgica no Uruguai. O próximo passo rumo à internacionalização aconteceu em 1989, quando o grupo adquiriu o controle de uma siderúrgica de laminados longos, no Canadá. A partir daí, a empresa foi crescendo e, atualmente, possui usinas em oito países, além do Brasil:

Argentina, Canadá, Chile, Colômbia, Espanha, Estados Unidos, Peru e Uruguai. A empresa tem como visão ser uma empresa global.

A unidade de observação foi composta pelos profissionais da área de RH das três unidades localizadas em Minas Gerais: a unidade de Barão de Cocais, a Unidade Gusa Minas (UGM) na cidade de Contagem, e a unidade de Divinópolis. Apesar de estar localizada em Minas Gerais, a unidade da Açominas não fez parte desse escopo de pesquisa, pois foi adquirida há pouco tempo, de maneira que ainda está na fase de integração à cultura Gerdau. Nove profissionais da área de RH, entre Gerentes, Assessores Técnicos e Analistas, responderam ao questionário. Para complementar os dados levantados, foram entrevistados três profissionais chave do RH do Grupo Gerdau: dois representando o RH corporativo da Operação Longos Brasil (o diretor de RH e a gerente de Planejamento de Desenvolvimento Pessoal) e o gerente de Recursos Humanos em Minas Gerais, representando o RH local.

A unidade de observação foi constituída, também, do grupo de líderes (clientes de RH) envolvidos nas operações dessas três unidades, totalizando 121 participantes, por meio de aplicação de questionário. Esses 121 líderes constituem a população do nível executivo, abrangendo os cargos de gerente, facilitador, chefe, assessor e *trainee*, sendo, portanto, um contingente significativo da clientela de RH.

### **3.4 Técnicas de levantamento de dados**

Segundo Yin (2005), a utilização do maior número possível de fontes de coleta de evidências leva a um bom estudo de caso. Essas fontes apresentam pontos fortes e fracos, conforme demonstrado no QUADRO 8:

## QUADRO 8

### Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos

Fonte de evidência	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	Estável – pode ser revisada inúmeras vezes; Discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso; Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos.	Capacidade de recuperação – pode ser baixa; Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa; Relato de vieses – reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor; Acesso – pode ser deliberadamente negado.
Registros em arquivos	(os mesmos mencionados para documentação); Precisos e quantitativos.	(os mesmos mencionados para documentação); Acessibilidade aos locais devido a razões particulares.
Entrevistas	Direcionada – enfoca diretamente o tópico do estudo de caso; Perceptiva – fornece inferências causais percebidas.	Vieses devido a questões mal-elaboradas; Respostas viesadas; Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado; Reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer.
Observações diretas	Realidade – trata de acontecimentos em tempo real; Contextual – trata do contexto do evento.	Consumem muito tempo; Seletividade – salvo ampla cobertura; Reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado; Custo – horas necessárias pelos observadores humanos.
Observação participante	(os mesmos mencionados para observação direta); Perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais.	(os mesmos mencionados para a observação direta); Vieses devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador.
Artefatos físicos	Capacidade de percepção em relação a aspectos culturais; Capacidade de percepção em relação a aspectos técnicos.	Seletividade; Disponibilidade.

Fonte: YIN, 2005, p. 113.

Com base em Yin (2005), realizou-se uma pesquisa documental, visando levantar as informações sobre a empresa, tendo como principais fontes: a *home page* da empresa Gerdau; o Manual de RH e procedimentos da área; o livro intitulado “Chama Empreendedora”, de autoria de Teixeira (2001), contando a história do grupo dentro de um período de 100 anos; a



*Intranet*; e artigos na imprensa, com informações sobre o processo de internacionalização da empresa em questão.

Para o levantamento de dados quantitativos, foram aplicados questionários ao grupo de profissionais de RH Minas e às lideranças das unidades Barão de Cocais, Contagem e Divinópolis. Esse questionário, apresentado no APÊNDICE A, foi adaptado a partir de trabalhos de pesquisa realizados por Tanure e Cançado (2006)<sup>5</sup>. Essa técnica – questionário – permite obter respostas confiáveis de uma determinada amostra e segundo Collis e Hussey (2005, p. 165), o objetivo é “descobrir o que um grupo selecionado de participantes faz, pensa ou sente”.

A aplicação do questionário às lideranças foi realizada durante dois *Workshops* de Gestão de Pessoas, que aconteceram em Barão de Cocais e Divinópolis, ainda no ano de 2006. Esses *Workshops* reuniram todos os líderes para a apresentação e análise dos processos de RH. Na aplicação, realizada pela pesquisadora (que é da área de RH da empresa), os participantes foram sensibilizados quanto ao tema do projeto e ao sigilo das informações, visando o preenchimento correto do questionário. Para os líderes que não estavam presentes nos *Workshops*, os questionários foram enviados para preenchimento, após contato direto ou por telefone, também introduzindo o tema e objetivos do questionário. O objetivo desse alinhamento foi propiciar um contrato ético do investigador junto aos investigados (BECKER, 1993).

Nesses *workshops* de Gestão de Pessoas, utilizou-se também o método de observação participante, registrando o maior número de dados possíveis, a partir do esquema de pesquisa

---

<sup>5</sup> CANÇADO, Vera L.; TANURE, Betânia. **Pesquisa desafios globais**. Belo Horizonte: FDC, 2006. (Não publicado).

proposto. Segundo Becker (1993), esse método mostra-se bastante adequado aos propósitos do estudo de caso, porque permite ao observador acesso a dados desconhecidos antes de tal prática. Como a pesquisadora é membro do RH da Gerdau, participando, em caráter integral, dos *workshops* realizados, foi possível observar como os participantes interagem e suas discussões acerca dos temas levantados no grupo, que focavam a atuação do RH. Nesses *Workshops* foram apresentados e discutidos com as lideranças, todos os processos de gestão de pessoas existentes na Gerdau, bem como as responsabilidades, tanto de RH quanto das lideranças, na condução dos mesmos.

O fato de trabalhar na empresa em questão oportunizou a utilização dessa técnica, viabilizando a participação nos eventos citados acima. Foram tomadas as providências para minimizar os possíveis vieses apresentados no QUADRO 8. Um risco inerente a esse método de observação participante é o observador ver as coisas somente sob seu próprio ângulo, de acordo com suas idéias pré-concebidas. Uma forma de minimizar tal dimensão é procurar reproduzir um relato completo de todos os eventos observados, estando atento a todas as nuances de linguagem, coletando e analisando os documentos elaborados nesses eventos (BECKER, 1993). Para tal, imediatamente após a realização dos *workshops*, a pesquisadora efetuou os registros, de modo a não se perder os relatos e ocorrências, tomando o modelo de pesquisa como referência.

Para complementar os dados quantitativos, também foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas (APÊNDICE B), realizadas com profissionais do RH Corporativo (diretor de RH e gerente de Planejamento e desenvolvimento) e com o gerente de RH das três unidades localizadas em Minas Gerais.

A entrevista é considerada uma das principais fontes de informações para um estudo de caso (YIN, 2005), sendo a utilização desse método sempre recomendável, especialmente quando dados necessários não são encontrados em registro ou fontes documentais. É ainda importante que sejam conduzidas de maneira espontânea, tendo o respondente como um “informante”.

Portanto, na fase de coleta de dados, procurou-se levantar diversas evidências, a partir de fontes diferenciadas – análise documental, questionário, entrevista e observação participante – conforme descrito anteriormente.

### **3.5 Análise dos dados**

Considerando que foram utilizadas várias fontes de evidências, fez-se oportuna uma análise fundamentada no processo de triangulação. Segundo Yin (2005, p.137) “a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”.

Patton<sup>6</sup>, (*apud* YIN, 2005), destaca quatro tipos de triangulação:

- a) triangulação de dados: incentiva a coleta de informações de várias fontes para validar um mesmo fato ou fenômeno;
- b) triangulação de pesquisadores: análise entre avaliadores diferentes;
- c) triangulação da teoria: análise de perspectivas teóricas diferentes, sobre um mesmo conjunto de dados; e
- d) triangulação metodológica: trata-se de análise a partir das metodologias utilizadas na pesquisa.

---

<sup>6</sup> PATTON, M. Q. **How to use qualitative methods in evaluation**. Newbury Park, CA: Sage, 1987.

A triangulação de dados coletados nas diversas fontes de evidência busca desenvolver o que Yin (2005, p. 126) denomina de “linhas convergentes de investigação”, conforme apresentado na FIG. 2:

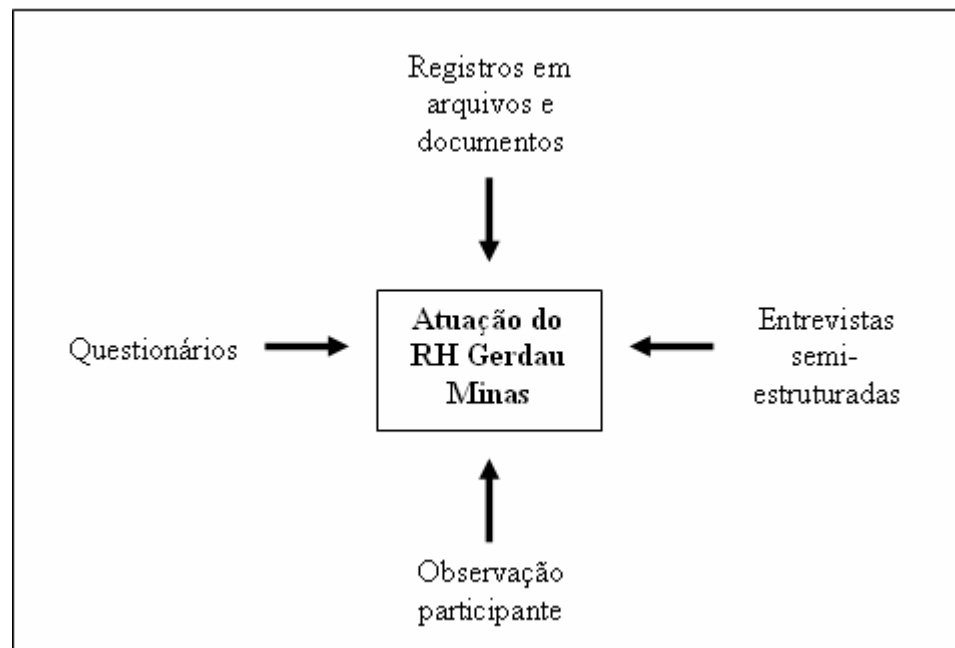


FIGURA 2 – Convergências de várias fontes de evidências  
Fonte: YIN, 2005.

Os dados quantitativos, oriundos dos questionários respondidos pelas lideranças, foram tabulados e tratados estatisticamente por meio do programa *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS, versão 12.0. Em uma primeira etapa, foram realizadas análises descritivas e exploratórias para investigar a exatidão da entrada de dados.

Na tabulação dos dados, as perguntas 1A, 1C, 1E, 1F, 1H, 1I, 1J, 1N, 1O, 2B, 2C, 10B, do questionário (APÊNDICE A) tiveram as suas respostas invertidas, por serem negativas, ou seja, a nota um foi interpretada como cinco e a dois como quatro. A nota três manteve-se no meio da escala.

A análise do grupo RH foi realizada levando-se em consideração a população total, ou seja, todos os profissionais dessa área responderam ao questionário. Portanto, o presente estudo não considerou os intervalos de confiança para esse grupo. As comparações com o grupo liderança foram realizadas com os valores compreendidos dentro desses limites, ou seja, diferença estatística entre RH e Liderança significa que a média do grupo RH não está compreendida no intervalo de confiança para a média do grupo Liderança.

O índice de casos omissos (não resposta) atingiu 8,9% na informação sobre o sexo dos participantes, mas não ultrapassou 3,0% nas demais questões dos dados pessoais (questões 20 a 24). Esse índice de casos omissos nas questões que definem as faces do RH é apresentado na TAB. 1. Para essas questões, foi utilizada a técnica de imputação de dados por meio da substituição pela média, a fim de perder o menor número possível de dados, conforme aponta Hair *et al.* (2005).

TABELA 1

Número médio e percentual de casos omissos

Questões	Número de itens	Frequência média	Percentual
1	15	3,4	3,4%
2	6	1,7	1,7%
10	3	1,0	1,0%
11	1	4,0	4,0%
12	1	4,0	4,0%
13	1	5,3	5,3%
14	1	2,0	2,0%
15	1	2,0	2,0%
16	1	1,0	1,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Partindo do pressuposto da adesão das questões à teoria, foi verificada a consistência interna do questionário utilizando-se o cálculo do coeficiente alfa de Cronbach. Ele garante a precisão

instrumental ao apresentar um coeficiente igual a um. Para Hair *et al.* (2005), o limite inferior para o alfa de Cronbach geralmente aceito é de 0,60, porém, quanto mais próximo estiver do valor ideal um, melhor será sua precisão. Esse resultado significa que os itens avaliados são homogêneos em sua mensuração e produzem uma variância semelhante, caracterizando a segurança necessária para a medida do fenômeno que se quer avaliar. Assim, a partir dos resultados obtidos com esse cálculo, foi possível verificar o quanto as sentenças da escala utilizada estavam inter-relacionadas e, conseqüentemente, o quanto essa escala se mostrava confiável.

Procedeu-se então, à análise descritiva dos dados utilizando-se técnicas gráficas, de distribuição de freqüência e percentagens, média, desvio padrão e intervalo de confiança. Para verificar a posição dos respondentes em relação a cada uma das faces, foi utilizado o crivo de correção apresentado no QUADRO 9. A nota dada a cada questão corresponde à média aritmética simples dos 101 questionários respondidos. A cada face, corresponde um valor máximo de 35 pontos. Quanto maior a pontuação, maior a qualidade da atuação do RH em relação àquela face.

#### QUADRO 9

##### Crivo de correção – quatro faces de RH

<b>Executor</b>	<b>Construtor</b>	<b>Parceiro da mudança</b>	<b>Navegador</b>
Questão	Questão	Questão	Questão
3b	3c	3d	3a
4c	4b	4a	4d
5d	5a	5b	5c
6d	6a	6b	6c
7d	7a	7c	7b
8b	8c	8a	8d
9b	9a	9c	9d
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>

Fonte: TANURE, CANÇADO, 2006.

Para avaliar a qualidade geral da atuação do RH na empresa, utilizou-se o somatório do total das respostas dadas a cada face. O total geral do questionário corresponde a 140 pontos, classificando-se a qualidade da atuação do RH conforme:

- a) alta qualidade: de 93 a 140 pontos;
- b) média qualidade: de 47 a 92 pontos; e
- c) baixa qualidade: até 46 pontos.

Utilizando-se as quatro faces de RH, os dados qualitativos foram categorizados, confrontando-se as diversas fontes de evidências entre si e com a teoria, de modo a construir uma explicação sobre o fenômeno em questão. O QUADRO 10 apresenta um resumo da proposta metodológica adotada, a partir dos objetivos definidos para o presente estudo:

#### QUADRO 10

##### Resumo da abordagem metodológica

<b>Objetivo geral</b>	<b>Questão geral</b>	<b>Tratamento geral</b>
Analisar a atuação da área de Recursos Humanos em um ambiente globalizado.	Como a área de Recursos Humanos vem se posicionando em ambientes globalizados?	Tratamento multivariado dos dados obtidos quanto e qualitativamente.
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Questões condutoras</b>	<b>Tratamentos específicos</b>
Caracterizar a Gerdau como empresa global.	Quais as estratégias utilizadas pela Gerdau para tornar-se uma empresa global?	Análise de documentos secundários: <i>Homepage</i> da empresa Gerdau; livro "A chama empreendedora", contando a história da Gerdau; <i>Intranet</i> ; artigos na imprensa fazendo inferências sobre o processo de internacionalização da empresa em questão.
Descrever os principais processos de Recursos Humanos da Gerdau, nos âmbitos corporativos e locais.	Quais os processos da área de Recursos Humanos da Gerdau? Como são definidos e com quais propósitos? De que maneira chegam até os RH locais?	Análise documental, organograma e entrevistas com profissionais da área em questão.
Caracterizar os papéis exercidos por Recursos Humanos na Gerdau.	Dentre os papéis de construtor, parceiro de mudança, navegador e executor, qual se sobressai no grupo de profissionais de gestão de pessoas da empresa pesquisada?	Análise quantitativa e qualitativa dos questionários aplicados e entrevistas realizadas.

Fonte: Elaborado pela autora.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos através da aplicação do questionário (APÊNDICE A) aos líderes e equipe de RH da Gerdau em Minas Gerais e das entrevistas realizadas com ocupantes de cargos chave da empresa: diretoria e gerências de RH.

Inicialmente, apresenta-se a análise da consistência interna do questionário aplicado e, em seguida, a caracterização da Gerdau como empresa em processo de globalização e a caracterização do RH. Seguem-se, ainda, as percepções da liderança e do RH sobre as quatro faces (ou etapas) do RH, à luz de Tanure, Evans e Pucik (2007).

### **4.1 Análise da consistência interna do questionário – As quatro faces do RH**

A avaliação da fidedignidade ou consistência interna da escala utilizada foi feita através da medida do coeficiente Alfa de Cronbach, que consiste na média de todos os coeficientes advindos das diferentes divisões da escala em duas metades. Os valores obtidos acima de 0,6 indicam nível satisfatório de fidedignidade (CRONBACH, 1951). Para o cálculo do Alfa de Cronbach (TAB. 2), nas questões que definem as faces do RH, as respostas foram classificadas como: respostas válidas (dentro da escala de um a cinco), não resposta (omissão por parte do respondente) e não aplicável (respondente considera que a atividade sugerida não é exercida pelo RH). Foram desconsideradas todas as respostas “Não aplicável”, uma vez que não caracterizavam o nível de qualidade das atividades efetivamente exercidas pelo RH na empresa pesquisada.



TABELA 2  
Alfa de Cronbach

Executor		Construtor		Parceiro de mudança		Navegador	
Questões	Alfa se a questão for retirada	Questões	Alfa se a questão for retirada	Questões	Alfa se a questão for retirada	Questões	Alfa se a questão for retirada
P3B	0,668	P3C	0,743	P3D	0,773	P3A	0,741
P4C	0,685	P4B	0,775	P4A	0,770	P4D	0,700
P5D	0,636	P5A	0,778	P5C	0,759	P5B	0,711
P6D	0,676	P6A	0,776	P6B	0,78	P6C	0,729
P7D	0,642	P7A	0,752	P7C	0,776	P7B	0,729
P8B	0,584	P8C	0,763	P8A	0,778	P8D	0,721
P9B	0,574	P9A	0,724	P9C	0,788	P9D	0,721
<b>Total</b>	<b>0,675</b>	<b>Total</b>	<b>0,787</b>	<b>Total</b>	<b>0,801</b>	<b>Total</b>	<b>0,752</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Todas as questões referentes às quatro faces de RH mostram consistência. Observa-se que o Alfa de Cronbach não melhora seu valor se qualquer questão for retirada. A face do parceiro de mudança foi a que obteve maior grau de fidedignidade (0,801), seguida pelas faces de Construtor (0,787), Navegador (0,752) e Executor (0,675).

Confirma-se, assim, que a escala utilizada mede aquilo a que se propõe, não sendo necessárias alterações.

#### 4.2 Caracterização da amostra

Em relação ao sexo dos respondentes (TAB. 3), os resultados obtidos apontam para uma predominância do sexo masculino (90,2%) em relação ao sexo feminino (9,8%). Coerentemente com a população da empresa, constata-se que, na Gerdau, a maioria dos cargos é ocupada por homens. Da amostra de liderança, apenas 3,6% são mulheres. Essa diferença pode ser justificada por alguns fatores, dentre eles o tipo de segmento da empresa, o siderúrgico, fortemente centrado na área de produção, com atividades que, por tradição,

associam-se ao sexo masculino. Já no RH, o maior percentual de seus profissionais é do sexo feminino. Também por tradição, é comum encontrarmos maior número de profissionais do sexo feminino em áreas de RH.

TABELA 3

Distribuição de frequência da amostra por sexo

Sexo	Geral		Liderança		RH	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Masculino	83	90,2%	81	96,4%	2	25,0%
Feminino	9	9,8%	3	3,6%	6	75,0%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100,0%</b>	<b>84</b>	<b>100,0%</b>	<b>8</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise da TAB. 4 constata-se que a amostra está concentrada na faixa de 30 a 39 anos, acompanhada de perto do grupo pertencente à faixa de 40 a 49 anos, o que é coerente com o momento atual da empresa, que passa por um intenso investimento no processo de carreira e sucessão.

TABELA 4

Distribuição de frequência da amostra por idade

Idade	Frequência	Percentual
Até 30	23	23,0%
De 30 a 39	37	37,0%
De 40 a 49	28	28,0%
De 50 a 59	11	11,0%
60 ou mais	1	1,0%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a empresa vem buscando renovar-se, inclusive tendo em vista a necessidade de formar líderes globais. Como bem ressalta Jorge Gerdau, ex-presidente do grupo, em carta enviada a toda a liderança em 2005, intitulada “Desafios 2008”:

Recentemente, em nossa Reunião Conjunta de Planejamento Estratégico, ocorrida em 8 de junho, todos nós nos impactamos com o cenário possível de crescimento do Grupo e com a enorme necessidade de recursos humanos para atender esta demanda. A principal conclusão que tivemos foi a necessidade imediata de acelerarmos a formação de Líderes Globais que sustentem esta nossa ambição.

Segundo o *book* Gestão de Pessoas: Premissas, Políticas e Diretrizes Gerdau (2006), uma das formas encontradas pelo Grupo Gerdau para alcançar o proposto, foi investir em programas anuais de *trainees*<sup>7</sup>, como a principal fonte de entrada de novos potenciais. Outra forma que vem sendo bastante trabalhada na empresa diz respeito ao processo de *coaching*<sup>8</sup>, visando desenvolver e cuidar dos potenciais da empresa, através de encontros periódicos entre *coach* e *coachee* para desenvolvimento das competências, melhoria dos resultados ou desenvolvimento de carreira.

Conforme demonstrado na TAB. 5, é evidente a ênfase dada pela empresa à formação de seus colaboradores. Do total, 89,8% possuem escolaridade entre terceiro grau e especialização, o que é compatível com o nível funcional da amostra, apresentado na TAB. 6: a maior parte da amostra encontra-se no nível de chefia, assessor ou facilitador, ou ainda, no de diretoria, gerência ou consultoria.

TABELA 5

Distribuição de freqüência da amostra por escolaridade

<b>Escolaridade</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>
2º grau	7	7,1%
3º grau	48	49,0%
Especialização	40	40,8%
Mestrado	3	3,1%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

<sup>7</sup> Programa de formação de jovens aprendizes.

<sup>8</sup> Processo contínuo e estruturado que busca equipar as pessoas com as ferramentas, o conhecimento e as oportunidades de que precisam para se desenvolver e se tornar mais efetivas (Comunicação Interna Corporativa-Encarte integrante da Revista da Gerdau Connection Janeiro 2007- nº 4).

TABELA 6

Distribuição de freqüência da amostra por nível funcional

Nível funcional	Freqüência	Percentual
Diretor, gerente, consultor	16	16,2%
Chefe, assessor, facilitador	69	69,7%
Operativo e administrativo	8	8,1%
<i>Trainees</i>	6	6,1%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tal atenção à formação pode estar relacionada ao desafio do grupo frente ao seu crescimento acelerado. Jorge Gerdau, presidente da empresa até 2006, reforçou a importância da capacitação das pessoas para atender a essa demanda:

o acelerado crescimento do Grupo ocorrido nos últimos anos e a grande expansão prevista para os próximos estão a nos exigir a preparação e capacitação rápida de líderes capacitados e em condições de entender e administrar nosso negócio de forma global, com competências diferenciadas e orientados por nossos valores (Carta “Desafios 2008” às lideranças).

Quando fala em líderes globais, Jorge Gerdau expressa o que é esperado deles, culminando na urgência de desenvolvimento de algumas competências, dentre elas:

- a) entendimento do negócio siderúrgico como um todo;
- b) conhecimento de todos os processos e forte domínio de seu próprio processo;
- c) proficiência em inglês e espanhol;
- d) experiência e exposição internacional;
- e) atitude multifuncional;
- f) forte orientação para pessoas e resultados; e
- g) construção de *Network*<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Rede de relacionamentos.

Para tal, a empresa disponibiliza programas corporativos de desenvolvimento de liderança, consolidados no Sistema de Desenvolvimento de Líderes - SDL, abarcando treinamentos em aspectos comportamentais, tendo como base as competências de gestão do Grupo Gerdau (Negócio, Liderança e Processos). São elegíveis para esse sistema de desenvolvimento, todos os executivos (diretores, gerentes, consultores, assessores) e *trainees* e, dentre as formas e metodologias propostas, encontram-se: programas e seminários externos, cursos em entidades regulares de ensino, subsídios de cursos de idiomas (especialmente inglês e espanhol), treinamento *on the job training*<sup>10</sup>, dentre outras.

Os resultados do GRAF. 1 demonstram que os colaboradores da Gerdau apresentam um tempo de permanência elevado na empresa: 57% da amostra têm mais de 10 anos de casa, sendo que 41% da liderança, têm entre 10 e 19 anos e 19% têm acima de 20 anos. Parte considerável dessa liderança veio das empresas adquiridas pelo Grupo (antigas Usipa, Cosipa e Siderúrgica Pains), permanecendo na empresa adquirente. Tal evidência, juntamente com os dados sobre a idade da amostra, corrobora a necessidade de renovação do quadro e a ênfase no processo de Carreira e Sucessão já mencionado anteriormente.

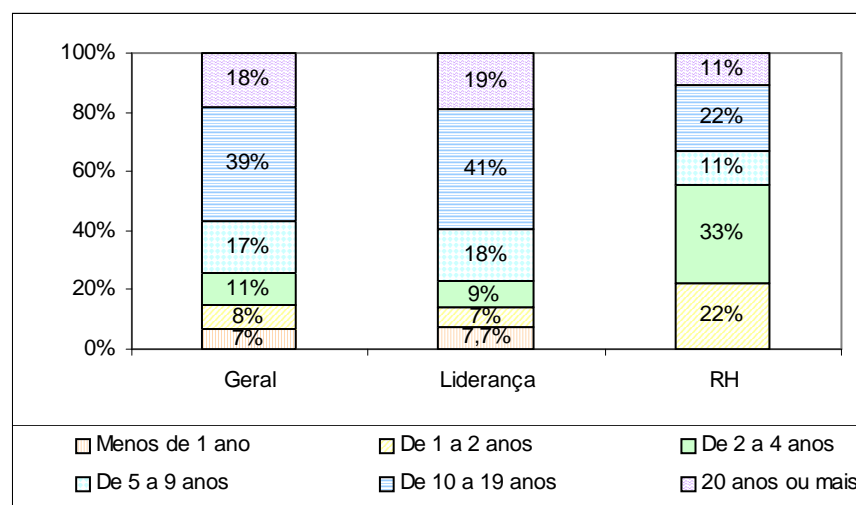


GRÁFICO 1 - Distribuição de frequência da amostra por tempo de empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

<sup>10</sup> Treinamento no local de trabalho.

No caso dos profissionais de RH, o pouco tempo de casa (33% entre 2 e 4 anos de empresa) pode ser atribuído às inúmeras movimentações ocorridas na equipe: admissão de profissionais do mercado, com vivência na área; transferência para outra unidade (Açominas), demandando nova contratação; efetivação de estagiários; e a transferência para Minas do atual gerente do RH Minas (com quatro anos de casa) após o desligamento voluntário do anterior.

Conclui-se que existem diferenças entre a amostra da liderança e a de RH. A amostra da liderança é composta, em sua maioria, pelo sexo masculino, com faixa etária predominante entre 30 e 49 anos de idade, atuando na área de produção, e ocupando cargos de chefe, assessor e facilitador. A escolaridade é concentrada no terceiro grau e especialização e com tempo de casa superior a 10 anos. Uma possível causa do extenso tempo de permanência pode estar relacionada ao grande investimento em treinamento e desenvolvimento oferecido pela Gerdau, haja vista o grande percentual de formados em terceiro grau e especialização.

Já o RH caracteriza-se por uma equipe formada mais pelo sexo feminino, com faixas de idade até 30 anos (analistas) e de 40 a 49 anos (gerência e assessores). A concentração é maior no nível operativo e administrativo (caracterizado pelos analistas de RH) e com dois a quatro anos de casa, diferentemente da liderança.

Na seção seguinte serão apresentados os dados relativos à caracterização da Gerdau como uma empresa em processo de globalização, a partir dos resultados dos questionários, da análise de documentação da empresa, das entrevistas e da observação participante.

### 4.3 Caracterização da Gerdau como uma empresa em processo de globalização

A Gerdau caracteriza-se por ser uma empresa brasileira que vem passando por forte processo de internacionalização. Atualmente, destaca-se por ser o maior produtor de aços longos nas Américas, produzindo 19 milhões de toneladas de aço por ano e ocupando a 13ª colocação no ranking mundial de siderurgia. Atua em oito países no exterior (Argentina, Canadá, Chile, Colômbia, Espanha, Estados Unidos, Peru e Uruguai) e, no Brasil, conta com 11 usinas nas diversas regiões, totalizando mais de 30.000 colaboradores (denominação dada aos empregados da empresa) e aproximadamente 13.3000 clientes por todo o mundo, conforme

FIG. 3:



FIGURA 3 – A Gerdau no mundo

Fonte: Dados RH.

Com mais de 100 anos de existência, a empresa ingressou no mundo dos negócios em 1901, em Porto Alegre, quando a família Gerdau fundou uma fábrica de pregos – a Companhia Fábrica de Pregos Pontas de Paris e, a partir daí, foi ampliando seu foco e seu campo de atuação. O seu crescimento aconteceu de forma gradativa, com fusões e aquisições –

primeiramente no Brasil e logo em seguida (às vezes simultaneamente) no exterior, conforme retratado no QUADRO 11:

## QUADRO 11

### Processo de expansão e de internacionalização do Grupo Gerdau

---

<b>1901</b>	Lançamento das bases do Grupo Gerdau - Fábrica de Pregos Pontas de Paris, em Porto Alegre.
<b>1948</b>	Entrada na siderurgia com a Usina Riograndense (RS).
<b>1957</b>	Entra em operação a Usina II da Riograndense.
<b>1967</b>	Início da rota de expansão no Brasil - fábrica de arames São Judas Tadeu (SP).
<b>1969</b>	Aquisição da Siderúrgica Açonorte. Compra da Companhia Siderúrgica da Guanabara (Cosigua) em associação com o grupo alemão
<b>1971</b>	Thyssen ATH; Controle da siderúrgica Guaira (PR).
<b>1980</b>	Marco do início da internacionalização da Gerdau - Siderúrgica Laisa (Uruguai).
<b>1981</b>	Construção de duas novas siderúrgicas: Cearense (CE) e Araucária (PR).
<b>1986</b>	Aquisição da Usipa - Minas Gerais.
<b>1988</b>	Gerdau vence leilão de privatização da Usina Barão de Cocais. Canadá: Siderúrgica Courtice Steel (Cambridge);
<b>1989</b>	Bahia: aquisição da privatizada Usiba. Chile: Siderúrgica AZA;
<b>1992</b>	Brasil: Siderúrgica Aços Finos Piratini.
<b>1994</b>	Siderúrgica Pains (Usina Gerdau Divinópolis).
<b>1995</b>	Canadá: MRM Steel (Winnipeg).
<b>1997</b>	Início de entrada na Açominas, junto com NatSteel e Clube de Empregados da Açominas.
<b>1998</b>	Argentina: Associação com a laminadora Sipar Aceros AS. Chile: Gerdau AZA Colina;
<b>1999</b>	Compra da AmeriSteel Corporation.
<b>2001</b>	Gerdau assume controle acionário da Açominas. EUA: Gerdau assume Siderúrgica Birmingham Southeast;
<b>2002</b>	Confirma compra da participação da NatSteel na Açominas; Juntamente com Co-Steel conclui fusão das operações na América do Norte - Gerdau AmeriSteel Corporation.
<b>2003</b>	Margusa (Maranhão). Aquisição dos ativos da Potter Form & Tie Co.;
<b>2004</b>	Gerdau AmeriSteel assume quatro usinas produtoras de aços longos da North StarSteel e três unidades de transformação de fio máquina e uma planta industrial produtora de corpos moedores para indústria de mineração; Colômbia: torna-se acionista da Diaco S.A. e Siderúrgica Del Pacifico S.A. (Sidelpa). Argentina: consolida controle acionário da Sipar Aceros, com 74,44% do capital social da
<b>2005</b>	companhia; Espanha : Gerdau, Santander e executivos espanhóis adquirem a Corporación Sidenor S.A.
<b>2006</b>	Araçariguama (SP).

---

Fonte: *Intranet* Gerdau<sup>11</sup>.

Observa-se que a Gerdau começou sua consolidação de mercado primeiramente no Brasil e somente na década de 80, após mais de 70 anos de existência, buscou cruzar fronteiras. Desde

<sup>11</sup> <http://www.gerdau.com.br/intranet>



a sua primeira aquisição, a Usina Riograndense, em 1948, a empresa adotou uma política de investimentos e melhorias tanto em recursos humanos como em infra-estrutura, o que facilitou o processo de integração entre adquirida e adquirente, conforme afirma Teixeira (2001), ao fazer um resgate dos 100 anos da empresa.

As aquisições realizadas pela Gerdau no Brasil tiveram relação direta com a busca da auto-sustentação e com o desejo de ampliar seu espaço de atuação, com foco inicial no mercado da região Sul. No final da década de 70, iniciou-se a expansão para o centro do país, com a compra da Indústria de Arames São Judas Tadeu, em São Paulo, e depois para a região nordeste, com a compra da Siderúrgica Açonorte.

Em 1971, ocorreu a primeira operação com um grupo internacional – a Gerdau comprou a Cosigua, no Rio de Janeiro, em associação com o grupo alemão Thyssen ATH, o que contribuiu para a troca de experiências e para a abertura de portas com agências financeiras internacionais.

Para a direção da empresa, aumentar a produção e segmentar seus produtos eram as estratégias para conquistar novos mercados. Nesses primeiros 30 anos, a empresa aumentou consideravelmente sua capacidade produtiva, mas conseguiu também manter a sua marca, conforme destacado pelo “Seu Curt”, principal dirigente da empresa à época: “manda-nos, contudo, a prudência que não nos deixemos empolgar pela euforia. Está-se apenas lançando o alicerce que sustentará a grande estrutura de aço deste país. Há que se ter cuidado para fazê-lo com esmero técnico, sem erros, sem vícios” (TEIXEIRA, 2001, p. 67). A cautela e prudência continuam sendo valores da empresa na atualidade, em especial no empreendedorismo responsável.

A estratégia de regionalização da empresa baseava-se em três grandes núcleos: no sul, a Usina Riograndense, como pilar central; no centro, a Cosigua; e no nordeste, a Açonorte. A operação comercial foi centralizada em São Paulo e a administração geral, no escritório de Porto Alegre.

A ampliação no território nacional continuou. Em 1981, duas novas siderúrgicas foram construídas: a Cearense (CE) e Araucária (PR). Com a onda de privatização da década de 90, o Grupo Gerdau adquiriu a Usiba na Bahia e a Siderúrgica Aços Finos Piratini, no Rio Grande do Sul. Mesmo caminhando rumo à internacionalização, o grupo manteve seus olhares também para dentro do país, demonstrando ter claro seu objetivo de crescer externa e internamente. O mercado mineiro tornou-se, então, estratégico para a empresa, pois “estar em Minas é condição indispensável para ser referência em siderurgia”, segundo palavras de Jorge Gerdau, então presidente do grupo (TEIXEIRA, 2001, p. 172). Em 1986, foi adquirida a Unidade Gusa Minas (ex Usipa), na cidade de Contagem; em 1988, a Usina Barão de Cocais (ex Cimetal) e suas fazendas de reflorestamento; em 1994, a Companhia Siderúrgica Pains (hoje Gerdau Divinópolis); em 1997, obteve uma pequena participação acionária da Açominas, em Ouro Branco; e, em 2002, assumiu o controle acionário da empresa. Em 2003, comprou a Margusa, no Maranhão e, em 2006, inaugurou sua mais nova usina no Brasil, Araçariguama, em São Paulo.

Em processos de aquisições como os realizados pela Gerdau, independente se no próprio país de origem ou em terras estrangeiras, os aspectos culturais de ambas as partes (adquirida e adquirente) devem ser vistos com bastante atenção, sendo fator crítico de sucesso do processo (TANURE; CANÇADO, 2005).

Em um Brasil com múltiplas culturas, a expansão do Grupo Gerdau levou-o a um cenário de convivências múltiplas e diversificadas, tendo gaúchos, cariocas, paulistas e pernambucanos trabalhando juntos. Por ser de origem gaúcha, a maioria dos gerentes da empresa também era gaúcha e tiveram que aprender a lidar com as peculiaridades e especificidades regionais da área para as quais eram designados. Essa experiência auxiliou a empresa nos processos de internacionalização.

A busca pela internacionalização veio no momento em que o grupo passou a ser dirigido por sua quarta geração. Tendo como objetivo ganhar posições de mercado, ampliar seu leque de produtos e incrementar as exportações, a empresa utilizou da estratégia de aquisição de pequenas usinas (*mini mills*).

A primeira aquisição *cross border* foi no Uruguai, com a Laisa S.A., em 1980. No Canadá, o grupo iniciou sua estratégia de aquisições em 1989, com o controle da Courtice Steel Inc. Na década de 90, adquiriu a MRMSteel. Logo depois, adquiriu a AZA, no Chile, resultante da fusão de duas companhias; na Argentina, associou-se a Sipar Aceros, obtendo seu controle acionário em 2005. Nos Estados Unidos, comprou a AmeriSteel Corporation, a Siderúrgica Birmingham Southeast e, também, quatro novas usinas da North StarSteel. Na América do Sul, tornou-se acionista da Diaco S.A., na Colômbia e arrematou o controle acionário de uma siderúrgica no Peru (Siderperu). E na Europa, adquiriu 40% de participação acionária da Corporación Sidenor, na Espanha.

Tanure, Evans e Pucik (2007) colocam que tanto as aquisições como as parcerias, alianças ou *joint ventures* são processos importantes para o crescimento fora do país de origem. Os motivos que levam as empresas a tais processos são vários, dentre eles os citados pelos

autores: entrada em novos mercados, corte de custos de entrada, alavancagem de oportunidades ou, ainda, aquisição de novos conhecimentos. No caso da Gerdau, suas operações caracterizam-se, predominantemente, como aquisições, objetivando a ampliação de mercado e a busca de novos produtos.

Em termos de parcerias, em outubro de 2006, a empresa formou uma *joint venture* com duas empresas da América do Norte, fornecedoras de aço dobrado e cortado. Apesar de tal fato ter sido veiculado pela *Intranet* da empresa, dados do questionário indicam que mais de 50% dos respondentes, tanto do RH local como as lideranças, desconheciam os processos de parcerias e alianças realizadas pela empresa e, conseqüentemente, não participaram dos mesmos.

Já em relação aos processos de fusões e aquisições, observa-se na TAB. 7 que, tanto a liderança como o RH local possuem conhecimento dos processos que a empresa vem realizando nos últimos três anos (71% dos cargos de liderança e 87,5% do RH local).

TABELA 7

## Fusões e aquisições

Fusões e aquisições	Geral		Liderança		RH	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Sim	78	80,4%	71	79,8%	7	87,5%
Não	2	2,1%	2	2,2%		
Não sei	17	17,5%	16	18,0%	1	12,5%
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100,0%</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>	<b>8(*)</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Nota: (\*) um dos pesquisados não respondeu a essa questão.

Quanto ao grau de participação do RH nos processos mais recentes de fusão e aquisição, a TAB. 8 aponta uma diferença significativa (intervalo de confiança de 95%) entre a percepção da liderança e do RH em todas as questões, sendo as médias atribuídas pela liderança

significativamente mais altas do que as atribuídas pelo próprio RH. Isso pode indicar que as lideranças acreditam que o RH tenha maior participação nas etapas do processo (na escolha da empresa a ser adquirida, na análise prévia de viabilidade da fusão ou aquisição e na negociação) do que efetivamente ocorre, na medida em que os próprios profissionais de RH avaliam a sua participação em nível bem mais baixo. As maiores médias nos dois grupos de respondentes indicam uma atuação maior do RH nas etapas finais dos processos, ou seja, no planejamento da integração e na integração propriamente dita entre adquirente e adquirida.

TABELA 8

## Participação do RH nos processos de fusões e aquisições

Participação do RH	Geral				Liderança				RH	
	Média	DP	LI	LS	Média	DP	LI	LS	Média	DP
P12A (*) - Na escolha da empresa a ser adquirida	2,2	1,2	1,9	2,6	2,6	1,4	2,1	3,2	1,3	0,6
P12B (*) - Na análise prévia de viabilidade da fusão ou aquisição	2,4	1,3	2,0	2,7	2,6	1,3	2,1	3,2	1,3	0,6
P12C (*) - Na negociação	2,3	1,2	2,0	2,6	2,7	1,4	2,2	3,3	1,3	0,6
P12D (*) - No planejamento da integração	3,3	1,2	3,0	3,6	3,4	1,1	2,9	3,8	2,0	1,0
P12E (*) - Na integração	3,4	1,2	3,1	3,7	3,3	1,2	2,8	3,8	2,7	1,5

Fonte : Dados da pesquisa.

Nota: (\*) Diferença estatística entre RH e Liderança.

Este resultado é semelhante ao apresentado pela maioria das empresas brasileiras, que também desconsideram a contribuição que o RH pode dar, a não ser que esteja no processo desde as etapas iniciais da aquisição. Tanure e Cançado (2005) reforçam a importância da participação do RH e das lideranças nos processos de aquisições, desde as primeiras fases, apesar disso não ocorrer na maioria das empresas. Pesquisa realizada por Tanure, Evans e Pucik (2007) mostra que 55% dos dirigentes de empresas adquirentes consideram desnecessária a atuação do RH, até mesmo nos processos de integração entre as culturas da adquirida e adquirente. Segundo esses autores, o sigilo que permeia os processos de

negociação de fusão e aquisição pode ser um dos fatores que mantém algumas áreas, dentre elas o RH, fora das etapas iniciais.

No caso da empresa pesquisada pelo presente estudo de caso, observou-se que o RH corporativo tem se envolvido nos processos de fusões e aquisições, mas ainda não ficou claro de que forma e com que intensidade. Isso se comprova nas falas de alguns entrevistados: “RH está sendo envolvido de alguma maneira, mas, não sei com qual profundidade” (E2); ou “Não é do meu conhecimento quem é, mas eu sei que é feito isso com muita atenção” (E3).

Com a expansão *cross border* e a ocorrência cada vez maior de parcerias, *joint ventures*, fusões e aquisições, a expatriação tem sido considerada uma das principais ferramentas para sustentação de estratégias globais. Os dados do questionário sobre a utilização de expatriação pela empresa indicam que 63,3% da liderança têm conhecimento de que a expatriação é utilizada, enquanto 36,8% dizem que a mesma não acontece ou não sabem responder (TAB. 9). Se considerarmos que a Gerdau tem crescido consideravelmente fora de suas fronteiras, tal percentual chama a atenção quanto à falta de atenção dos líderes para esse processo. O mesmo pode-se dizer sobre os 33,3% do RH que desconhecem a expatriação realizada pela empresa.

TABELA 9

## Utilização de expatriação

Utilização de expatriação	Geral		Liderança		RH	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Sim	63	63,6%	57	63,3%	6	66,7%
Não	4	4,0%	4	4,4%	0	0,0%
Não sei	32	32,3%	29	32,2%	3	33,3%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100,0%</b>	<b>90</b>	<b>100,0%</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os motivos que levam à expatriação são vários: preenchimento de posições em locais onde a habilidade necessária não existe, desenvolvimento de potenciais da empresa em experiências internacionais ou, ainda, inserir uma figura de controle da empresa-mãe na empresa adquirida. No caso específico do Brasil, pesquisa realizada por Tanure, Evans e Pucik (2007) aponta que o principal objetivo de se expatriar é o controle das subsidiárias.

No caso da Gerdau, existe um forte trabalho em transferências internacionais, conforme informações disponíveis em sua *Intranet*<sup>12</sup>. São trabalhados três tipos:

- a) prazo indeterminado (mais de três anos), quando surge uma vaga no exterior que demande profissional especializado;
- b) projetos ou designações específicas (média de 12 a 36 meses), quando se faz necessário dar apoio para novas aquisições ou implementação de novos projetos; e
- c) intercâmbio entre operações (3 a 11 meses), para participação em projetos específicos ou preparação de profissionais potenciais para novos desafios.

Nas diretrizes da empresa quanto às transferências internacionais, são ressaltados três objetivos: atender necessidades específicas das diversas unidades da empresa, no que tange a *know-how* e *expertise* profissional; promover valores e cultura comuns em todas as unidades Gerdau; e exposição internacional de executivos/profissionais, possibilitando o desenvolvimento de flexibilidade intercultural (*open mindset*) e outras competências (*Intranet* Gerdau).

---

<sup>12</sup> <http://www.gerdau.com.br/intranet>

O levantamento de dados quanto à expatriação na Gerdau indica que, para 31,3% dos respondentes as expatriações duram até dois anos e para 27,1%, o expatriado fica mais de três anos fora do país de origem, conforme TAB. 10:

TABELA 10

## Tempo de expatriação

Tempo de expatriação	Geral	
	Frequência	Percentual
Até 6 meses	6	12,5%
Até 1 ano	6	12,5%
Até 2 anos	15	31,3%
Até 3 anos	8	16,7%
Mais de 3 anos	13	27,1%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos objetivos da expatriação, enquanto as lideranças apontam uma tendência para o desenvolvimento de competências (média 3,2), para o RH o objetivo é suprir deficiências locais (média 2,0). Apesar de os estudos no Brasil, realizados por Tanure, Evans e Pucik (2007), apontarem o controle das subsidiárias como o principal motivo de expatriação, na Gerdau, os dados indicam que o repasse de *know-how* e *expertise* profissional são os principais motivos. O fato de a liderança perceber o desenvolvimento de competências como objetivo principal pode facilitar os processos de expatriação uma vez que são vistos como alavancadores de competências e carreira. Por outro lado, O RH indicar que as expatriações têm como objetivo suprir deficiências locais pode sugerir uma divergência ou falta de clareza nos reais objetivos desse processo. Como bem ressaltam Tanure, Evans e Pucik (2007), a transparência dos objetivos da expatriação e dos papéis dos expatriados é fundamental para o sucesso do processo.



Quanto à participação do RH nos processos de expatriação (TAB. 11), as diferenças significativas (IC-95%) da liderança e do RH indicam que o RH se percebe atuando na etapa de análise de remuneração do expatriado mais que a liderança. Por outro lado, as médias maiores dadas pela liderança às questões relacionadas à adaptação da família e à repatriação, podem significar que o RH é percebido como mais atuante nessas etapas, mais do que o próprio RH se percebe.

TABELA 11

## Participação do RH em expatriação

Participação do RH	Geral				Liderança				RH	
	Média	DP	LI	LS	Média	DP	LI	LS	Média	DP
P17A - Recrutamento e Seleção	3,6	1,0	3,0	4,2	3,4	1,0	3,2	3,7	3,5	1,3
P17B - Desenvolvimento das competências necessárias	3,5	1,1	2,8	4,1	3,4	1,1	3,1	3,7	3,5	1,3
P17C (*) - Remuneração	3,3	0,9	2,8	3,8	3,4	0,9	3,1	3,6	3,8	1,0
P17D (*) - Adaptação da família	3,2	0,8	2,7	3,7	3,3	1,0	3,0	3,6	2,5	0,6
P17E (*) - Repatriação	3,2	0,7	2,8	3,7	3,4	0,8	3,0	3,9	2,0	0,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: (\*) Diferença estatística entre RH e Liderança.

Em relação à transferência de colaboradores para outras unidades, observa-se uma incoerência: apesar de 100% dos respondentes terem declarado que essas transferências ocorrem, 91% dizem nunca ter sido transferido para outra unidade, conforme TAB. 12 e 13:

TABELA 12

## Utilização de transferência para outras unidades da empresa – Liderança e RH

Utilização de transferência	Geral	
	Frequência	Percentual
Sim	99	99,0%
Não	1	1,0%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 13

## Ocorrência de transferência para outras unidades

Ocorrência de transferência	Geral	
	Frequência	Percentual
Sim	9	9,1%
Não	90	90,9%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Esses dados podem demonstrar que em Minas Gerais, as transferências de líderes ocorrem em pequena quantidade. Uma possível causa dessa limitação foi comentada por um gerente, a partir de percepções de colaboradores de outras regiões onde a empresa atua, como sendo a dificuldade do mineiro em se distanciar da cidade de origem e preferir ficar “entre montanhas”. Entretanto, seria necessário pesquisar as causas, uma vez que a prática é corrente na empresa.

A TAB. 14 apresenta como os dois grupos pesquisados visualizam a atuação da empresa frente aos processos de gestão. As questões negativas já foram invertidas na apresentação da tabela.

TABELA 14  
Processos de gestão

Afirmativa	1	2	3	4	5	Afirmativa
P1A (*) - Não satisfaz os clientes			[3,5] 3,7			Supera as expectativas dos clientes
P1B - Perspectiva de curto prazo			[3,4] 3,6			Perspectiva de longo prazo
P1C (*) - Competição		2,4	[3,1]			Cooperação
P1D (*) - Baixo custo		3,7	[2,9]			Diferenciação
P1E (*) - Centralização		2,9	[3,3]			Descentralização
P1F (*) - Autonomia nas unidades de negócio		2,7	[3,1]			Integração corporativa
P1G - Responsabilidade individual			[3,5] 3,3			Responsabilidade da equipe
P1H - Reação à oportunidade			[3,6] 3,7			Planejamento
P1I (*) - Controle		2,6	[3,0]			Empreendedorismo
P1J (*) - Foco na parte técnica		2,9	[3,6]			Foco em negócios
P1K (*) - Mudança		[2,3] 2,6				Continuidade
P1L (*) - Velocidade nas respostas		[2,6] 2,0				Cuidado na implantação
P1M (*) - Rigidez			[3,3] 3,0			Flexibilidade
P1N (*) - Evitar falhas		[2,7] 2,3				Correr riscos
P1O (*) - Orientação para tarefas			[3,4] 3,7			Orientação para pessoas
P 17_4 (*) - Integração global		2,3	[3,1]			Autonomia local

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: (\*) Diferença estatística entre RH e Liderança;

[ ] Valores entre colchetes indicam a percepção da liderança.

Os dados dos questionários indicam que, para os líderes, a estratégia de gestão da Gerdau tende à descentralização, com autonomia local (subsidiárias com poder de decisão) e voltada para o empreendedorismo. O foco maior é no negócio, visando o baixo custo, por meio de cooperação e prezando-se mais a mudança que a continuidade.

Já o RH, diferentemente da liderança, percebe a empresa atuando em seus processos de gestão baseada mais na competição que na cooperação, focando a diferenciação de produtos, trabalhando de forma centralizada e com controle, com a matriz padronizando e interferindo nas decisões (integração corporativa). Acredita, também, que a empresa foca mais a área

técnica que o negócio. Talvez essa avaliação possa ter uma relação com o processo de carreira e sucessão. A atenção da empresa, no momento atual, para a carreira em Y (gerencial ou especialista), demonstra que nos últimos anos, a Gerdau preocupou-se mais com o lado gerencial de seus líderes, talvez com o objetivo de suportar o crescimento do negócio e ter pessoas preparadas para assumir novas posições.

Hoje, a empresa constata que precisa retomar a competência técnica, exatamente para dar continuidade a esse processo de desenvolvimento. Para isso, vem reforçando a importância dessas duas dimensões (gerencial e técnico), de maneira a ter mais consultores técnicos na empresa, com o *know-how* necessário para conduzir as atividades de produção. Trata-se de um processo de comunicação e conscientização paulatino, uma vez que, para os líderes, o único caminho considerado de valor ainda é o da carreira gerencial. Agora, para sucesso da retomada técnica pretendida, será preciso compreender e acreditar que o caminho de consultor técnico tem o mesmo valor e constitui uma necessidade da empresa. Caberá ao RH esse trabalho de comunicação e clareza dos conceitos e dos propósitos da carreira em Y.

Apesar de os dois grupos apresentarem diferenças de percepção significativas e, aparentemente, contraditórias, as informações obtidas nos documentos e nas entrevistas auxiliam o entendimento da situação. Verifica-se que a ampliação das operações no Brasil levou a empresa a trabalhar de forma descentralizada, de acordo com a especificidade de cada mercado, de cada região. Essa forma de trabalho aproxima-se da descrita por Evans, Pucik e Barsoux (2002) como sendo a utilizada na estratégia multidoméstica, investindo-se em operações locais autônomas, buscando-se respostas locais. Com o passar do tempo, em função da intensificação da internacionalização e ampliação das subsidiárias, foi necessário um

reajuste na forma de gestão. Atualmente, busca-se a integração global, sendo que as decisões chave são tomadas na matriz e disponibilizadas às diversas unidades.

Tanto a liderança quanto o RH acreditam que a empresa: privilegia o foco no cliente buscando superar suas expectativas, o que é expresso na missão da empresa e em seus valores; preza a mudança e não a continuidade; e busca velocidade nas respostas e flexibilidade na implementação de mudanças, apesar de uma maior tendência a evitar falhas que a correr riscos. Ambos os grupos avaliam que a empresa atua orientada para as pessoas, mais que para as tarefas. Essa priorização das pessoas encontra-se nas falas de dois dos entrevistados. Para o E2, a atenção com as pessoas está fortalecida desde a alta direção:

eu acho que essa fortaleza surge a partir do momento em que a preocupação com as pessoas está nos valores da organização. Isso não está só no verbo, não está só na letra. É algo que, quem tem contato com os gestores mais seniores da organização - seja do conselho da administração, do conselho executivo, do comitê executivo - a gente sabe que essas pessoas têm isso muito presente. Então, o RH tem um peso, uma dimensão muito importante dentro da organização.

O entrevistado E1 reforça essa importância dada ao RH da empresa, em função do foco nas pessoas:

o presidente antigo e o atual dizem que o RH não é uma das estratégias da organização, mas “a estratégia” da organização. Fazer ação, a gente faz há muito tempo. Muda aqui, muda ali, mas não tem grandes inovações tecnológicas, o mercado já está muito consolidado. Onde é que a gente faz a diferença no negócio em que atua? Na gestão das pessoas, né? Então, ele diz: RH é “a estratégia” do negócio.

Os dados da TAB. 15 complementam as percepções da liderança e de RH no que tange à forma de atuação da empresa em relação à mudança e, conseqüentemente, às dualidades que as acompanham. As questões negativas já estão com as respostas invertidas.

TABELA 15

Atuação da empresa em relação às mudanças

Afirmativa	1	2	3	4	5	Afirmativa
P2A (*) – Início na base da empresa				[4,0] 4,4		Início no topo da empresa
P2B (*) – Mudança não planejada			[3,7]	4,1		Mudança planejada
P2C (*) – Foco no curto prazo			[3,2] 3,7			Foco no longo prazo
P2D (*) – Foco na estrutura			[3,4]	4,3		Foco em processos
P2E (*) – Reação à crise			[3,5]	4,3		Antecipação do futuro no presente
P2F – Conhecimento focado na <i>expertise</i> funcional			[3,2] 3,3			Perspectivas amplas e mútuas de troca de conhecimento

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: (\*) Diferença estatística entre RH e Liderança;

[ ] Valores entre colchetes indicam a percepção da liderança.

Houve diferença estatística significativa (IC – 95%) entre Liderança e RH em praticamente todas as questões (com exceção da P2F), sendo as médias de RH mais altas. Para os dois grupos respondentes, as definições de mudança têm início no topo da empresa e a mudança tende a ocorrer de forma planejada (o que corrobora o resultado da questão P1H, na TAB. 14), com foco no longo prazo e em processos, como antecipação do futuro no presente e com perspectivas de troca de conhecimento.

Observa-se que a empresa tem passado por inúmeras mudanças nos últimos anos, decorrentes do processo de expansão. Como bem retratam Tanure, Evans e Pucik (2007) é necessário ter atenção quanto ao excesso de mudanças, sem um espaço para o amadurecimento necessário, o que pode gerar desconfiança e frustração e perder-se o rumo. Conforme a fala de um dos entrevistados, o E2, é necessária uma análise constante das mudanças:

eu acho que esse é o tipo de exercício que a gente precisa fazer com mais profundidade. Definidas prioridades para o ano, vamos correr atrás daquelas prioridades. Caso exista alguma mudança de percurso - e isso é possível - o importante é que a gente cheque se o rebalanceamento da locação de recurso é feita adequadamente. Porque não adianta você simplesmente trazer novas prioridades sem reclassificar as anteriores. Ficam mais prioridades do que você consegue nas pontas e alguma coisa não vai ser feita. Então, se não existe essa negociação consciente do que é prioridade dentro desse novo contexto, a coisa fica solta. Fica solta e, de repente, uma unidade vai fazer por uma linha, a outra unidade vai fazer por outra e assim por diante. E aí, você não traz essa consistência para toda a operação.

A maneira como o Grupo Gerdau procura atuar em seus processos de gestão está intrinsecamente relacionada à sua busca por uma atuação global eficaz e consistente, tanto local quanto internacionalmente. Reflexo dessa mudança é a alteração da sua missão e visão, em 2006. Jorge Gerdau, presidente da empresa quando da divulgação da nova missão, ressaltou que seria necessário focar em um determinado ponto e produto. No caso da Gerdau, o foco está em ser especialista em siderurgia:

o Grupo Gerdau é uma empresa com foco em **siderurgia**, que busca satisfazer as necessidades dos **clientes** e criar valor para os **acionistas**, comprometida com a realização das **pessoas** e com o desenvolvimento sustentado da **sociedade**.

A nova visão do grupo também reflete o desejo de tornar-se global, trazendo em seu bojo uma perspectiva de maior integração entre as operações de negócio: ser uma empresa siderúrgica **global**, entre as mais **rentáveis** do setor.

As palavras em negrito, na nova visão, são destaques feitos pela própria empresa, na divulgação para todos os colaboradores, realizada por meio de vídeo institucional, onde Jorge Gerdau explicou:

atuar globalmente, com padrões de valores em todas as nossas atividades e todas as frentes que se identifique esses valores. Nós queremos ter pólices que também sejam abrangentes e que identifiquem nosso comportamento, nossa atitude, nossa integridade, todos esses fatores que fazem a diferença, das pessoas realizadas. Isso nós queremos atuar de forma global. É por isso que nós não somos apenas internacionais, estamos em vários países. Nós precisamos ser uma organização global.

Ratificando esse discurso, em entrevista publicada na revista de comunicação interna da empresa<sup>13</sup>, André Gerdau Johannpeter, novo *Chief Executive Officer* (CEO) do grupo, complementa: “a Gerdau é mais do que internacional, é, cada vez mais, uma empresa

---

<sup>13</sup> Gerdau Connection – Comunicação interna corporativa n. 4 – Publicação semestral do Grupo Gerdau – jan. 2007.

globalizada. Que está em diferentes países, trabalha de forma integrada e mantém seus pilares éticos e empresariais em todas essas frentes”.

Até as competências do grupo sofreram alterações em função da busca por ser global, incluindo-se a competência gestão global. Conforme divulgado pela *Intranet*<sup>14</sup>, possui essa competência quem desenvolve planos; decide e atua integrando recursos de forma global; e fornece soluções harmonizadas considerando necessidades dos mercados local, regional e global.

Para que haja uma integração global, seria necessário um controle centralizado dos recursos e também das estratégias utilizadas pelas operações de negócio (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). No caso da Gerdau, para viabilizar essa atuação global, criou-se, em 2005, o Gerdau *Business System* – Sistema de Gestão Integrada (GBS), com indicadores e itens de controle comuns a todas as operações do grupo. Os objetivos do GBS são:

- a) identificar os processos críticos e estruturar sua gestão, garantindo sua execução de maneira completa;
- b) identificar as melhores práticas e disseminá-las;
- c) garantir a prática das políticas e diretrizes de maneira uniforme em todas as suas operações; e
- d) contribuir para a consolidação da Gerdau como uma única organização.

Ao RH, coube contribuir para que as informações fossem compartilhadas por todas as unidades de operação, através do desenvolvimento de times de trabalho, compartilhamento de melhores práticas, construção de redes de relacionamento, dentre outras formas. A TAB. 16

---

<sup>14</sup> <http://www.gerdau.com.br/intranet>



apresenta as percepções dos respondentes sobre a contribuição do RH em alguns importantes processos de gestão de pessoas em empresas globais.

TABELA 16

Contribuição geral do RH em alguns processos de gestão de pessoas

Contribuição do RH	Geral				Liderança				RH	
	Média	DP	LI	LS	Média	DP	LI	LS	Média	DP
P13A (*) - Desenvolvimento de times de trabalho, de projetos temporários ou permanentes	3,3	1,0	3,1	3,5	3,1	0,9	2,7	3,4	3,7	0,6
P13B - Transferência de conhecimento	3,4	0,9	3,2	3,5	3,5	0,8	3,2	3,8	3,7	0,6
P13C - Compartilhamento de melhores práticas ( <i>benchmarking</i> )	3,3	0,9	3,1	3,5	3,4	0,9	3,0	3,7	3,7	0,6
P13D - Gestão do conhecimento em nível global	3,3	0,9	3,1	3,5	3,4	0,9	3,0	3,7	3,0	1,0
P13E - Construção de redes de relacionamento	3,1	0,9	2,9	3,3	3,3	0,8	3,0	3,6	3,0	1,0
P13F (*) - Desenvolvimento de integração via normas e valores compartilhados	3,5	0,8	3,3	3,6	3,4	0,7	3,1	3,7	3,0	1,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: (\*) Diferença estatística entre RH e Liderança.

As diferenças significativas (IC – 95%) entre as percepções da Liderança e de RH podem significar que, para a liderança, o RH contribui mais efetivamente na disseminação das normas e valores da organização, enquanto o próprio RH ainda se percebe pouco atuante.

Em contrapartida, o RH se percebe contribuindo em grau mais elevado no desenvolvimento de times de trabalho, de projetos temporários ou permanentes do que a Liderança percebe. As percepções acerca da utilização de times ou equipes multidisciplinares estão complementadas na TAB. 17:

TABELA 17

## Utilização de times ou equipes multidisciplinares na empresa

Utilização de times ou equipes	Geral		Liderança		RH	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Sim	85	85,9%	81	89,0%	4	50,0%
Não	3	3,0%	1	1,1%	2	25,0%
Não sei	11	11,1%	9	9,9%	2	25,0%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100,0%</b>	<b>91</b>	<b>100,0%</b>	<b>8</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 17 mostra que para 89% da Liderança, a empresa utiliza os times ou equipes multidisciplinares, sendo que apenas metade dos respondentes de RH assim o percebem. Os resultados dos questionários indicam, ainda, que há um compartilhamento de valores e conhecimentos nesses times. Dados das entrevistas indicam que na Gerdau a formação de equipes para solução de problemas específicos ocorre com maior frequência entre as três unidades de Minas Gerais, não extrapolando para outras unidades do grupo Gerdau. Entretanto, tem-se buscado uma ampliação do estímulo de visitas das lideranças entre as diversas unidades para trocas de conhecimento, de melhores práticas. Os sistemas de trabalho em equipe são bastante valorizados, especialmente através do Grupo de solução de problemas (GSP), ou seja, equipes com profissionais de áreas e unidades diferentes reunidos para conclusão de projetos específicos (Recursos Humanos, 2006).

Questionados se a empresa possui processo sistematizado de gestão do conhecimento (TAB. 18), verificou-se que 63,7% da liderança percebem que sim, enquanto 44,4% do RH não sabem ou dizem não existir tal processo na organização:

TABELA 18

## Gestão do conhecimento

Gestão do conhecimento	Geral		Liderança		RH	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Sim	63	63,0%	58	63,7%	5	55,6%
Não	14	14,0%	12	13,2%	2	22,2%
Não sei	23	23,0%	21	23,1%	2	22,2%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0%</b>	<b>91</b>	<b>100,0%</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 19 complementa as informações e apresenta os resultados do questionamento feito em relação à forma como o RH auxilia as práticas da gestão conhecimento.

TABELA 19

## Atuação do RH na gestão do conhecimento

Atuação do RH	Geral				Liderança				RH	
	Média	DP	LI	LS	Média	DP	LI	LS	Média	DP
P16A (*) - Na identificação de conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável	3,5	1,0	3,3	3,7	3,5	1,0	3,2	3,7	3,8	0,5
P16B - Na criação de conhecimento	3,4	0,9	3,2	3,6	3,4	1,0	3,1	3,6	3,6	0,6
P16C - No compartilhamento do conhecimento sem barreiras de poder ou defesas individuais	3,3	1,0	3,1	3,5	3,3	1,0	3,0	3,6	3,2	0,8
P16D (*) - Na aplicação diferenciada do conhecimento para obter resultados no próprio contexto	3,3	1,0	3,0	3,5	3,3	1,0	3,0	3,5	3,6	0,6
P16E - Na existência de ricos canais de informação – sistemas eletrônicos de comunicação	3,6	0,9	3,3	3,8	3,6	1,0	3,3	3,8	3,6	0,6
P16F (*) - Na existência de encontros, comissões, grupos de projetos, transferência de melhores práticas, <i>job rotation</i> , etc.	3,6	0,9	3,3	3,8	3,6	1,0	3,3	3,8	3,4	0,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: (\*) Diferença estatística entre RH e Liderança.

Observa-se uma diferença estatisticamente significativa (IC-95%) em relação à avaliação da liderança e do RH para a atuação do RH na identificação de conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável e na aplicação diferenciada do conhecimento para obter resultados no próprio contexto. Em ambas, as médias atribuídas pelo RH são significativamente mais altas que as médias dadas pela liderança, o que pode indicar que o RH se percebe mais atuante nessas etapas da gestão do conhecimento. Tanure, Evans e Pucik (2007) colocam que um dos possíveis motivos da liderança não perceber uma maior conexão entre os treinamentos sugeridos por RH e os resultados organizacionais, seja o fato dos líderes estarem totalmente voltados para as atividades de produção, envolvidos com prazos e metas. Dessa forma, outros processos que surjam podem ser vistos como impeditivos ao cumprimento desses prazos. Em contrapartida, a liderança percebe uma atuação mais significativa do RH na realização de encontros, comissões, grupos de projetos, transferência de melhores práticas, *job rotation* etc.

O fato do RH avaliar-se melhor em ações de gestão do conhecimento, apesar do seu alto percentual de desconhecimento do processo como um todo, pode ser atribuído à questão do RH local trabalhar com as ações de forma fragmentada, sem que seja viável visualizá-las como parte do macro processo de gestão do conhecimento.

Em função do momento de expansão da Gerdau, tem-se dado bastante atenção à formação e retenção de talentos e o projeto de desenvolvimento de talentos surge como uma das alternativas para se ter pessoas prontas para ocuparem posições estratégicas. Constata-se, na TAB. 20, que a grande maioria dos respondentes tem conhecimento de que a empresa possui um programa de desenvolvimento de talentos (83% da liderança e 100% do RH).

TABELA 20

## Programa de desenvolvimento de talentos

Programa de desenvolvimento de talentos	Geral		Liderança		RH	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Sim	84	84,8%	75	83,3%	9	100,0%
Não	6	6,1%	6	6,7%	-	-
Não sei	9	9,1%	9	10,0%	-	-
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100,0%</b>	<b>90</b>	<b>100,0%</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à ênfase do programa (TAB. 21), as diferenças estatisticamente significativas demonstram que, para as lideranças, a ênfase maior é para o desenvolvimento do indivíduo, enquanto para o RH, a exposição desse indivíduo a novos desafios e experiências e a retenção desses talentos parecem ser a tônica desse programa.

TABELA 21

## Ênfase ao Programa de Desenvolvimento de Talentos

Ênfase ao programa	Geral				Liderança				RH	
	Média	DP	IC 95%		Média	DP	IC 95%		Média	DP
			LI	LS			LI	LS		
P15A (*) - No desenvolvimento do indivíduo	3,7	0,9	3,5	3,9	3,7	0,9	3,5	3,9	3,4	1,3
P15B - No que é estrategicamente importante para a organização	3,9	0,8	3,8	4,1	4,0	1,2	2,5	5,5	4,0	0,0
P15C - Nos valores e normas da organização	4,2	0,8	4,0	4,3	4,2	0,8	4,0	4,4	4,1	0,6
P15D (*) - Na exposição dos indivíduos a novos desafios e novas experiências	3,8	0,9	3,6	4,0	3,8	0,9	3,5	4,0	4,1	0,3
P15E (*) - Na retenção dos talentos	3,1	1,1	2,8	3,3	3,0	1,1	2,8	3,3	3,3	1,1

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: (\*) Diferença estatística entre RH e Liderança.

A atenção da empresa a esse programa vem ao encontro do que Tanure, Evans e Pucik (2007) levantaram em pesquisas no Brasil: o investimento nos talentos reforça o comprometimento do colaborador para com a empresa, sendo os desafios o grande impulsionador de seu desenvolvimento e grande aliado na retenção de talentos. Os autores também apresentam duas dualidades para os desafios como fontes de aprendizagem: a predisposição aos desafios e a necessidade de lidar com a rapidez com que o aprendizado deve ocorrer, apreendendo tanto as experiências positivas quanto as negativas.

Segundo o *book* Gestão de Pessoas (2006), a Gerdau procura trabalhar com a colocação de desafios aos seus colaboradores considerados talentos por meio da elaboração do Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP). Através do PDP, o colaborador e sua liderança elaboram ações de capacitação e definem desafios, sempre com metas e prazos de atendimento. Também é definido o *coach* e a forma de acompanhamento da evolução desses desafios. O RH trabalha junto às lideranças no sentido de reforçar a importância da clareza na definição dos desafios e da criação de metas atingíveis e factíveis.

A Gerdau tem procurado adequar seus processos, focalizando a integração global. Prova dessa caminhada rumo à globalização vem de uma pesquisa realizada pelo Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral, a respeito das empresas mais internacionalizadas do Brasil, avaliando o grau de operacionalização globalizada. Essa pesquisa apontou a Gerdau como a primeira colocada, destacando a sua governança corporativa, que está diretamente relacionada ao número de Bolsas de Valores em que a empresa está presente. Além disso, o faturamento consolidado do grupo em função de seu crescimento internacional superou em

7,2% o valor registrado em 2005. Ao longo dos anos, as aquisições representaram 50% dos investimentos realizados no período (*Intranet Gerdau*<sup>15</sup>).

Conclui-se que o Grupo Gerdau vem buscando ampliar seu mercado de atuação, tornando-se uma empresa globalizada. Segundo característica da gestão global citada por Tanure, Evans e Pucik (2007), a Gerdau procura trabalhar com responsabilidade global pelo processo e com responsabilidade local por sua execução.

#### **4.4 Caracterização do RH**

A área de Recursos Humanos na Gerdau conta com um quadro de 181 colaboradores, distribuídos em cargos de diretor, gerente, consultor técnico, assessor técnico, analista, assistente técnico e auxiliar administrativo. Em algumas unidades ainda existem cargos com denominação de chefes. A área de RH sofreu alterações em 2006, com o objetivo de ajustar-se às demandas estratégicas da organização. A nova estruturação dividiu a área em cinco macros processos que, por sua vez, tiveram suas atividades distribuídas em subprocessos, conforme FIG. 4.

Ao todo, somam-se cinco grandes áreas corporativas, sediadas em Porto Alegre: Planejamento e desenvolvimento de pessoal, Comunicação interna, Administração Gerdau (responsável pela equipe sediada no escritório do grupo, em Porto Alegre) e Contrato de trabalho e remuneração e previdência. A diretoria de RH das operações de negócio Aços Longos Brasil, da qual fazem parte todos os RH locais das usinas consideradas nesse estudo, fica baseada em São Paulo e reporta-se diretamente ao Vice-Presidente de Recursos

---

<sup>15</sup> <http://www.gerdau.com.br/intranet>

Humanos. A operação de negócios Aços Longos Brasil é responsável pelos produtos voltados para a construção civil, indústria, pregos, produtos agropecuários e metalúrgicos. Compreende todas as usinas siderúrgicas do Brasil e conta com mais de nove mil colaboradores.

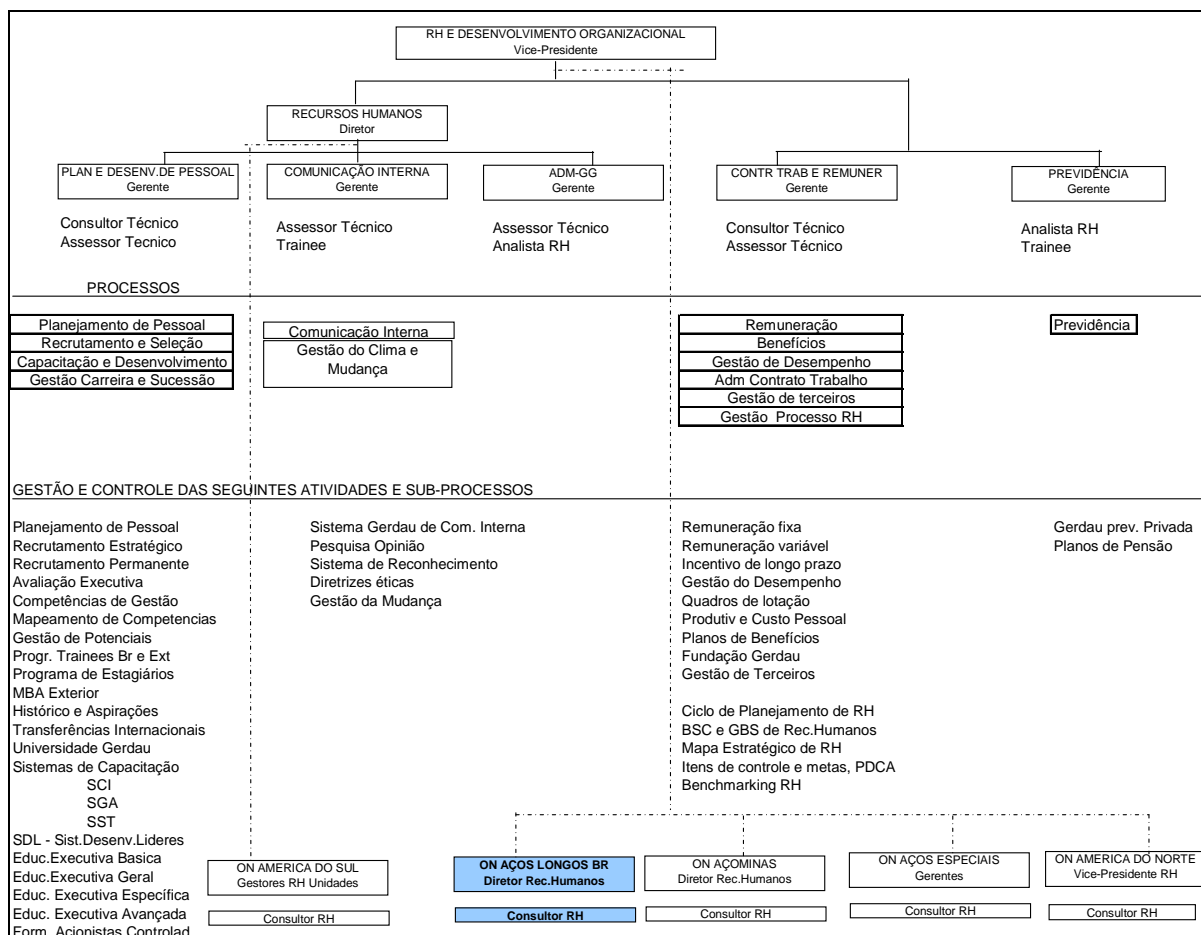


FIGURA 4 – Organograma RH Gerdau

Fonte: Documento da Empresa, divulgado por e-mail, junho 2006.

Os RH das Unidades locais, distribuídas nas usinas do Brasil e no exterior, são constituídos de um gerente de Recursos Humanos, assessores técnicos de desenvolvimento e analistas de recursos humanos. O assistente social também está ligado à gerência de RH e responde pelo processo de Benefícios e Previdência. Em algumas unidades, o processo de Saúde e Segurança do Trabalho também faz parte do RH e, portanto, tem médicos e enfermeiros do



trabalho na equipe, além dos engenheiros e técnicos de segurança do trabalho. O RH do Grupo Gerdau tem como missão:

adicionar Valor ao Negócio, disponibilizando equipes e líderes com comprometimento e desempenho superiores. Através da gestão competente de seus processos, assegurar pessoas que: façam a diferença; sejam empreendedoras, motivadas por desafios e comprometidas com resultados superiores; se identifiquem com os valores da organização, mostrando sua adesão pela crença e pela prática diária; e se realizem naquilo que fazem.

De acordo com o entrevistado E1, a missão da área passou por uma revisão a partir do momento em que a visão da empresa ampliou-se, buscando ser uma empresa de classe mundial: “aí, fomos repensar a missão de RH, alinhada à estratégia do negócio”.

A atenção com o alinhamento estratégico, característico do papel do construtor, está presente no manual elaborado pelo RH corporativo e divulgado aos líderes da empresa, explicitando os processos e as responsabilidades do RH na gestão de pessoas: o *Book* Gestão de Pessoas – Premissas, políticas e diretrizes. Esse manual destaca, ainda, que todos os processos e seus subprocessos, bem como as ferramentas de gestão de pessoas, somente deverão existir se, realmente, contribuírem para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização. Para isso, cada processo tem um líder nos diferentes níveis da organização (corporativo, operação de negócio e unidade), que responde por sua gestão completa, pela definição de metas e de IC (Itens de Controle) para medir resultados. Segundo o *book* Gestão de Pessoas (2006), ao RH, cabem responsabilidades como:

os profissionais de Recursos Humanos devem atuar como parceiros estratégicos, atuando como Consultores e apoiadores junto aos Gestores e seus processos, garantindo desta forma que as ações na Gestão de Pessoas resultem em conseqüentes ganhos que afetem assim positivamente o resultado do Negócio. Os profissionais de Recursos Humanos devem ser: conhecedores do negócio, visionários, conheçam os *benchmarks*, proativos, orientados a resultados, concebendo e implementando processos e ferramentas de Gestão de Pessoas que efetivamente contribuam para a excelência do desempenho da Organização.

Isso parece tão fortemente definido que praticamente se repete na fala do entrevistado E1, quando discorre sobre as competências necessárias ao profissional da área para o alinhamento com a estratégia:

esse alinhamento todo, que parece ser muito simples, é bastante complexo e passa por dois aspectos: passa por conhecimento de RH, domínio dos processos de RH por parte dos profissionais de RH, passa por um conceito forte de estratégia, por um domínio do negócio e passa também por uma competência de se sentir consultor, se colocar nesse papel .

Essas competências necessárias ao profissional de RH Gerdau também estão mapeadas no *Balanced Scorecard* (BSC) da empresa, conforme FIG. 5:



FIGURA 5 – BSC RH Gerdau

Fonte: Material interno da Empresa.

No desdobramento do planejamento estratégico, coube ao RH:

- a) promover o intercâmbio (absorção, aplicação e disseminação) das melhores práticas;
- b) garantir a aplicação de políticas corporativas ajustadas ao estágio e ambiente de cada negócio;
- c) desenvolver líderes;
- d) desenvolver competências estratégicas;
- e) assegurar comunicação interna eficaz; e

- f) ser uma organização de pessoas realizadas.

Também no *book* Gestão de Pessoas (2006), estão descritas as co-responsabilidades na gestão de pessoas, distribuídas entre gestor, RH e colaboradores. Importante ressaltar que a atuação deve ser contínua e em parceria, conforme descrito:

**Papel do gestor:** formar equipes de alta *performance*, definir metas desafiadoras; servir de canal de comunicação para as necessidades de sua equipe; avaliar a *performance* das equipes, reconhecendo o bom desempenho e corrigindo os desvios de *performance*, fazer *coaching* e promover o desenvolvimento de seus colaboradores; servir de modelo; executar políticas, processos e ferramentas disponibilizadas pelo RH da organização.

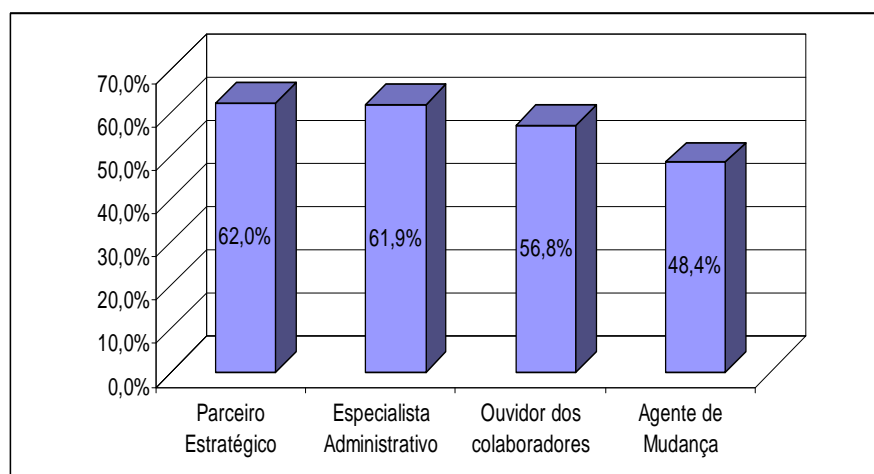
**Papel do RH Corporativo:** busca constante da excelência na Gestão de Pessoas, seja pela melhoria contínua das práticas atuais da organização, seja pela incorporação de novas práticas entendidas como *benchmark*. É também de sua responsabilidade buscar a unidade das ações das operações de negócio e a construção conjunta de políticas, diretrizes, processos e ferramentas globais de gestão de pessoas. O RH corporativo avalia a implementação e a manutenção das políticas e diretrizes de gestão de pessoas através de visitas estruturadas periódicas aos RH das operações de negócio.

**Papel do RH:** atuar como verdadeiro parceiro do negócio, assumindo quatro papéis principais:

- Parceiro estratégico: executar/viabilizar a estratégia da empresa, alinhando processos e ferramentas de Gestão de pessoas à estratégia do negócio e colocando-se como parceira para sua viabilização;
- Agente da mudança: liderar processos de mudança, apoiar a empresa em seus constantes processos de transformação, inovar seus próprios instrumentos e processos, ajustando-os à estratégia;
- Ouvidor dos colaboradores: promover o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores, entendendo e atendendo suas necessidades, gerando, assim, um aumento de confiança na relação empresa-colaborador;
- Especialista do processo: buscar a excelência do processo de gestão de pessoas e de suas ferramentas e garantir sua implementação através da prestação de serviço e apoio aos gestores e colaboradores.

As definições de papéis do RH foram embasadas diretamente no modelo dos múltiplos papéis de RH, desenvolvido por Ulrich (2004). Isso se comprova na fala do entrevistado E1, quando registra que já em 2000, iniciou-se um estudo sobre esse autor, para preparar um programa de desenvolvimento da liderança. Em 2006, a área de RH Minas realizou uma pesquisa com as lideranças das três unidades, focando os quatro papéis de Ulrich: parceiro estratégico, agente da mudança, especialista administrativo e defensor dos empregados (ou ouvidor dos

colaboradores, como é chamado na Gerdau). O resultado desta pesquisa (GRAF. 2) demonstrou que a liderança já dava indícios de perceber o RH mais voltado para questões estratégicas (62,0%) e para atuação como especialista administrativo (61,9%), seguido dos papéis de ouvidor dos colaboradores (56,8%) e, por último, o de agente de mudança (48,4%).



**GRÁFICO 2 - Múltiplos papéis do RH Minas, segundo Ulrich (2004)**  
 Fonte: Dados da pesquisa.

Os líderes percebem o RH mais voltado para processos, atuando de forma estratégica, realizando diagnósticos organizacionais de maneira a contribuir com as estratégias da empresa. O RH também é visto como atento aos seus processos, sempre buscando a eficiência de sua infra-estrutura de modo que suporte as demandas da empresa.

O compartilhamento de responsabilidades entre o RH corporativo, os gestores e o RH das unidades locais é ainda um desafio na Gerdau. Antes que as diretrizes de RH cheguem até as unidades, elas passam por algumas outras instâncias da governança corporativa: primeiramente, pelo Conselho de Administração, composto pelo presidente, vice-presidentes e conselheiros que aprovam as políticas do Conselho Executivo Gerdau (CEG). Este, por sua vez, avalia e aprova o que se refere aos executivos estratégicos corporativos e talentos. Uma

outra instância, o RH Gerdau (corporativo), propõe políticas, ferramentas, diretrizes e metas para as operações de negócio. O RH das operações de negócio responsabiliza-se por acompanhar a implementação das políticas aprovadas pelo CEG e, por fim, as unidades operacionais (entenda-se RH local) executam as etapas dos processos definidos nas instâncias anteriores.

De maneira geral, cabe ao RH corporativo as etapas de concepção, planejamento e controle dos processos de RH. Já aos RH locais, cabe a etapa de execução, além de fornecer *inputs* da melhoria contínua dos processos. Porém, existem alguns fatores dificultadores, conforme afirma o entrevistado E1:

[...] no caso de alinhar a estratégia, de desdobrar no RH, eu acho que o RH corporativo da operação tem o papel de visualizar isso pra toda a operação de negócio, que no nosso caso, tem uma característica de pulverização geográfica, de tamanho difícil, para que as pontas consigam captar, da mesma forma, esses desdobramentos.

E2 também percebe que alguns processos conseguem manter certa uniformidade e outros, não. Segundo ele, devido a certo descompasso no nível de maturidade das unidades locais:

alguns processos são uniformes, razoavelmente implementados de uma forma bem consistente em toda a organização. Há outros processos e micro processos dentro do processo, em que existe uma diferença entre as unidades industriais em termos do nível de maturidade em relação a um determinado processo.

Complementando, E3 acrescenta que as expectativas do RH corporativo e local são muito diferentes:

o RH local executa a estratégia depurada pelo corporativo. Eu acho uma relação aberta, direta, que não gera dúvida. Mas, mesmo estando muito bem, ela é sensível, não é? Porque quando você desdobra, depende tanto da recepção do desdobramento até o RH local como do emissor, né?

São 12 os processos considerados críticos em gestão de pessoas na Gerdau. Para cada processo, foram definidos objetivos específicos, conforme QUADRO 12:

## QUADRO 12

## Processos de gestão de pessoas e seus objetivos

Processos	Objetivo
1. Planejamento de Pessoal	Planejar e controlar, com orientação para ganhos de custos e produtividade, as necessidades de recursos humanos, na quantidade, na qualidade e nos prazos adequados, levando em consideração as movimentações de pessoal previstas e as demandas de crescimento da Organização.
2. Recrutamento e Seleção	Recrutar, dentre os candidatos internos e externos, os melhores potenciais para atender às necessidades, tanto presentes quanto futuras, da organização. Este processo deverá dar aos candidatos iguais oportunidades e valorizar a diversidade como forma de agregar habilidades diferenciadas para a Organização.
3. Capacitação e Desenvolvimento	Disponibilizar recursos humanos preparados para atender às demandas atuais e ao crescimento do Grupo Gerdau, disponibilizando conteúdos, metodologias e estrutura adequados à qualificação das pessoas, que as incentivem e que lhes possibilitem autodesenvolvimento e acesso aos conhecimentos e oportunidades para a evolução funcional.
4. Gestão do Desempenho	Incrementar os resultados do negócio, através da negociação e gestão de metas individuais e de equipes, visando alavancar suas <i>performances</i> , a reconhecer e valorizar desempenhos superiores e reorientar os desempenhos considerados insuficientes.
5. Gestão da Carreira e Sucessão	Garantir a disponibilidade de recursos humanos, prevista pelo Planejamento de Pessoal, que atendam às demandas estratégicas da organização oferecendo ao mesmo tempo, oportunidades de crescimento e realização às pessoas.
6. Remuneração	Oferecer sistemas de remuneração fixa e variável, que atraiam, retenham, valorizem e estimulem pessoas e equipes, reconhecimento desempenhos e contribuições diferenciadas.
7. Benefícios e Previdência	Oferecer planos de benefícios, previdência e assistência que atraiam, retenham valorizem e estimulem pessoas e equipes.
8. Administração do Contrato de Trabalho	Gerenciar relações de trabalho, individuais ou coletivas, entre os colaboradores e a organização, construindo as bases de um relacionamento direto, confiável e duradouro. Garantir o cumprimento da legislação e dos direitos do indivíduo e da organização.
9. Gestão de Terceiros	Gerenciar o relacionamento entre o Grupo Gerdau e seus prestadores de serviços externos, zelando pelo cumprimento da legislação, buscando contratos vantajosos para ambas as partes e garantindo a excelência dos serviços, segundo o conceito de parceria.
10. Saúde e Segurança no Trabalho	Preservar a integridade do ser humano, definindo normas e princípios, bem como fornecendo as condições para que as atividades sejam desempenhadas de maneira segura. Oferecer ambiente adequado à manutenção e à promoção da saúde dos colaboradores.
11. Gestão do Clima	Criar um ambiente positivo, acolhedor, dinâmico, estimulante, desafiador, realizador e compensador. Este processo deve incentivar a celebração entusiasmada dos sucessos alcançados, gerando o orgulho de pertencer ao grupo, o comprometimento com o negócio e a motivação para a construção de uma organização de classe mundial.
12. Comunicação Interna	Garantir um sistema de comunicação que solidifique a identidade com a missão, a visão e os valores do Grupo Gerdau. Deve constituir o exercício do relacionamento e da interação como um processo educativo que flua entre as partes, nos dois sentidos, com transparência e respeito mútuos, contribuindo para a obtenção, o reconhecimento e a celebração de resultados.

Fonte: *Book* Gestão de Pessoas: Premissas, Políticas e Diretrizes Gerdau, 2006.

A busca do alinhamento dos processos com a estratégia está presente na fala do entrevistado E1, quando comenta os objetivos do processo de capacitação e desenvolvimento: “[...] qual a

política, objetivo do processo de capacitação e desenvolvimento? É, sem dúvida, desenvolver profissionais, sejam eles executivos operativos ou administrativos, que são nossos macros públicos para estratégia da organização de ser uma empresa global”.

Percebe-se que nesse longo percurso de definição de políticas e processos até chegar ao RH local, cabe a esse último, na maioria das vezes, a parte executora, operacional, como coloca E1:

a gente muda a forma de operar, melhora e devolve para o corporativo. Não que a operação não seja capaz de mudar o conceito. É que por uma questão de natureza, da essência da instância, né? A essência da instância operação é operar. A instância da corporação é desenhar processos além da estratégia.

Observa-se que existe uma consistência interna entre os processos. Eles estão interligados entre si, o que permite sua percepção, pelos colaboradores, como consistentes, conforme denotou a avaliação dos múltiplos papéis de RH, realizada com as lideranças. A estruturação do RH (apresentada no organograma, FIG. 4), implica na execução interdependente desses processos, facilitada pela figura do consultor interno. O consultor interno atua diretamente junto aos clientes de RH, ou seja, às lideranças, atendendo suas necessidades específicas.

O confronto dessa estruturação e forma de atuação com as faces de RH, descritas por Tanure, Evans e Pucik (2007) e por Evans, Pucik e Barsoux (2002) caracterizam a atuação do RH Gerdau predominantemente na face do construtor: o planejamento de pessoal – levantando as necessidades de recursos humanos na qualidade, quantidade e prazos adequados ao crescimento da organização – leva *inputs* ao recrutamento e seleção, atentando para a necessidade de atrair pessoas que atendam às demandas atuais e ao crescimento da Gerdau. A gestão do desempenho negocia metas individuais e de equipes, focando o incremento dos negócios. A gestão da carreira e sucessão também busca atender ao planejamento de pessoal, garantindo disponibilização de pessoas para as oportunidades de crescimento, ao mesmo

tempo em que oportuniza crescimento e realização das pessoas, retendo talentos. Remuneração, benefícios e previdência, administração do contrato de trabalho, atraem, retêm, valorizam e estimulam as pessoas. A comunicação interna fortalece a visão, missão, diretrizes éticas e valores da empresa, visando um ambiente de objetivos comuns, com conseqüente ambiente positivo e que favoreça a busca de resultados.

#### **4.5 Avaliação da qualidade da atuação do RH - Liderança e RH**

As quatro faces (ou etapas) de RH, segundo Tanure, Evans e Pucik (2007) - executor, construtor, parceiro de mudança e navegador - foram avaliadas pela liderança (92 respondentes) e pelos profissionais de RH da Gerdau (população de nove respondentes) das três unidades da operação Aços Longos Minas Gerais (Divinópolis, Contagem e Barão de Cocais).

A qualidade percebida da atuação do RH pode ser medida da seguinte maneira: a nota de cada questão corresponde à média aritmética simples dos 101 questionários aplicados e o somatório dessas notas quantifica a qualidade percebida das respectivas faces. Cada face pode assumir um valor máximo de 35 pontos, sendo que, quanto maior a pontuação, maior a qualidade da atuação do RH em relação àquela face. Em um intervalo de confiança de 95%, considera-se que existem diferenças significativas entre a avaliação dos dois grupos quando a média do RH não estiver compreendida entre o limite inferior e o limite superior da média dada pelas lideranças. Devido ter-se trabalhado a população de RH, não se calculou o intervalo de confiança para esse grupo. A TAB. 22 demonstra o resultado dessa avaliação:



TABELA 22

## Avaliação da qualidade das faces do RH - Liderança e RH

FACES DO RH	Geral				Liderança				RH	
	Média	DP	LI	LS	Média	DP	LI	LS	Média	DP
Executor	21,8	3,2	21,2	22,5	21,8	3,3	21,1	22,5	22,4	1,6
Construtor	21,9	3,8	21,2	22,6	21,9	3,9	21,1	22,7	22,1	3,0
Parceiro da Mudança (*)	21,7	3,8	21,0	22,5	22,0	3,7	21,2	22,8	18,8	2,8
Navegador (*)	20,3	3,7	19,5	21,0	20,5	3,6	19,8	21,3	17,5	3,4
Total	85,7	12,5	83,3	88,2	86,2	12,8	83,6	88,9	80,8	7,4

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: (\*) Diferença estatística entre RH e Liderança.

O desvio padrão na avaliação das quatro faces é pequeno, refletindo o fato de que as avaliações dos respondentes são homogêneas, ou seja, concentradas em torno da média. O intervalo de confiança fornece uma margem de flutuação da qualidade das faces, sendo bem restrito.

A TAB. 22 mostra que tanto a liderança como o RH avaliaram que as atividades efetivamente executadas pelo RH têm um nível de média qualidade. Esse resultado pode indicar que, apesar de o RH ainda não ter alcançado um nível alto de qualidade, provavelmente tem buscado atender de forma satisfatória os seus clientes internos (a liderança).

O GRAF. 3 apresenta o resultado dessas avaliações, discriminando as faces em termos da amostra geral e dos grupos de liderança e RH.

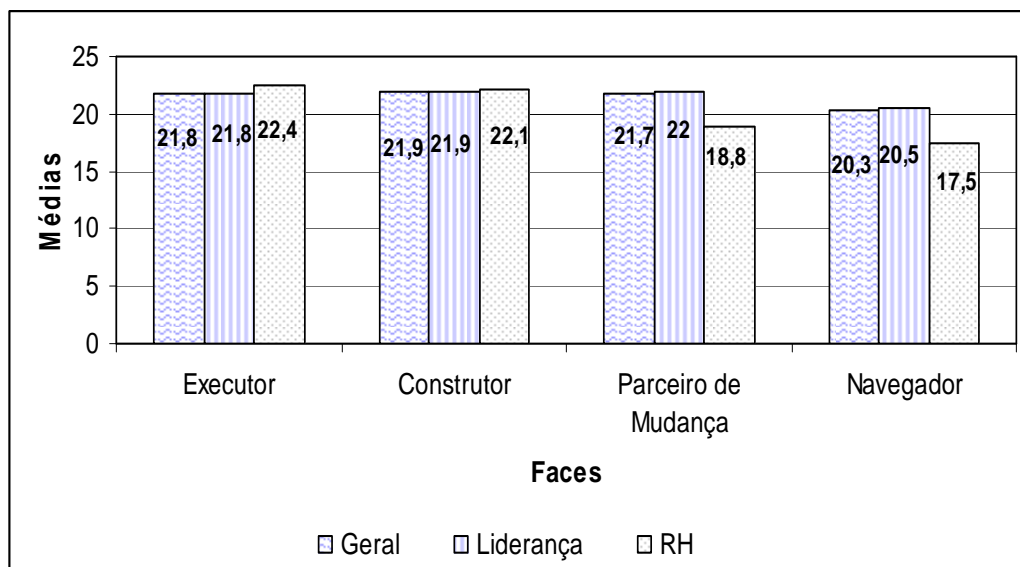


GRÁFICO 3 - Avaliação das quatro faces do RH

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que, para a população pesquisada, a face de Construtor, com média 21,9, foi avaliada como a de melhor nível de qualidade, o que pode significar que o RH tem trabalhado de forma consistente os seus processos de gestão de pessoas, buscando alinhá-los às estratégias da organização. Os dados discutidos anteriormente oferecem sustentação a esse resultado. Uma possível evidência disso é a elaboração e divulgação do *Book* Gestão de Pessoas: Premissas, Políticas e Diretrizes Gerdau (2006), contendo os 12 macro processos, seus objetivos e as responsabilidades dos envolvidos. A formatação desses processos tem vínculo com o *Balanced Scorecard* do Grupo Gerdau. Esse alinhamento também foi objetivo do *workshop* realizado com as lideranças de Minas Gerais, onde foram discutidos os papéis do líder como gestor de pessoas e do RH como consultor interno, além de discussão e entendimento dos processos de RH. Essa busca está registrada na fala do E1, quando se refere aos processos de RH:

[...] a gente revisou a estrutura do processo de RH e seus subprocessos e fez questão de, para cada um desses processos, estabelecer objetivos ou políticas. Então, qual é a política, objetivo do processo de capacitação e desenvolvimento? É, sem dúvida, desenvolver profissionais, sejam eles executivos, operativos ou administrativos, nosso macro público para a estratégia da organização que é ser uma empresa global.

Analisando as duas faces consideradas como de melhor qualidade nas suas atividades (construtor, com média de 21,9 e executor, com média 21,8), percebe-se que o construtor, assim como o executor, também trabalha com as ferramentas e processos de RH. A diferença é que o construtor alinha tais ferramentas e processos às diretrizes estratégicas da empresa na obtenção de resultados, enquanto o executor fixa-se no operacional. Como ressaltam Tanure, Evans e Pucik (2007), essas faces devem atuar de forma interligada e não isoladas. Caso contrário, o RH pode cair nas armadilhas características da fixação de cada papel: o executor pode transforma-se em “ganhador de prêmios”, suportado pelo modismo das ferramentas de última geração, porém sem relação entre si e sem alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. O construtor pode transformar-se em “zelador” de seus processos, evitando identificar possíveis necessidades de melhorias, com receio de perder o que já foi estabelecido e que, até o momento, vem funcionando de forma adequada.

Essas duas faces também são percebidas como as mais fortes pelo próprio RH. O entrevistado E2 fala da atuação do RH na face Executora, destacando a qualidade do trabalho entregue:

execução, com certeza. Inclusive, quando você fala em RH local, o que eu observei esse ano é uma maturidade, uma qualidade na execução daquilo que é definido, seja corporativamente, seja por corporativo Gerdau, corporativo Longos. Nós temos gestores de RH hoje, com essa qualidade de execução, de implementação muito presente.

Já segundo a visão de E1, “a gente (o RH) oscila mais entre executor e construtor, apesar do meu sofrimento existencial pra dar essa resposta. Infelizmente. Eu acho que, eventualmente, a gente foge do executor e faz um construtor assim, para fazer o ajuste interno, quase uma necessidade de sobrevivência.”

Percebe-se que o fato de ver o RH como executor/construtor não satisfaz as necessidades da empresa. Isso talvez se explique quando o entrevistado E1 coloca qual a face mais desejada, na visão do ex-presidente da organização:

eu acho que se a gente for perguntar para o Dr. Jorge, ele ia dizer:- O meu RH deve ser parceiro de mudança, ta? Porque assim, lá no nosso mapa estratégico, está escrito isso aqui: eu devo ser parceiro estratégico do negócio, estando à frente da estratégia, brifando, pautando, aportando para a organização soluções de gestão de pessoas que nos carreguem para a visão de futuro.

Comparando a percepção da liderança e de RH na avaliação da qualidade das quatro faces de RH, apresentada na TAB. 22 e no GRAF. 3, notam-se diferenças significativas de percepção nas faces de parceiro de mudança e navegador. Enquanto a liderança avalia a face Parceiro de mudança com a média 22, 0, o RH se avalia com 18,8. Em relação à face Navegador, as lideranças avaliam em 20,5 e o RH em 17,5.

A liderança denota melhor avaliação do RH, o que pode significar que, para a liderança, o RH tem contribuído para o ajuste externo da organização, ou seja, tem buscado estratégias que lhes possibilitem lidar com o cenário de mudanças constantes e com as dualidades do negócio globalizado. A avaliação mais favorável por parte da liderança à face Parceiro de mudança pode estar atrelada ao momento atual da área de RH, que tem se envolvido diretamente na preparação das pessoas para as mudanças que vêm ocorrendo na organização, em função de seu processo permanente de crescimento e globalização. Um exemplo dessa presença é registrado na fala do entrevistado E2, quando discorre sobre a atuação do RH em um projeto de mudança de toda a estrutura comercial do grupo:

na dimensão de mudança - a terceira aqui - o realinhamento, eu pude viver isso muito esse ano, com o grande projeto de evolução do modelo de atendimento ao cliente final, anteriormente conhecido como projeto segmentação. Então, RH trabalhou ativamente como parceiro de mudança: seja liderando a frente da estrutura, seja liderando a frente de gerenciamento de mudança, como ficou conhecida, com grande ênfase em comunicação, busca de alinhamento, capacitação.

Conclui-se que, de modo geral, enquanto a liderança percebe o RH como parceiro de mudança e possuidor de processos consistentes e alinhados à estratégia, a própria área de RH se vê, em contrapartida, atuando mais na execução das tarefas, disponibilizando ferramentas para suporte aos líderes, ao mesmo tempo em que procura alinhar seus processos às estratégias da organização.

Observa-se que o RH se avalia de forma mais rigorosa em relação ao trabalho que vem realizando. Esse resultado contrapõe-se ao de diversas pesquisas realizadas em empresas brasileiras (FERNANDES, 2002; COUTINHO, 2004; CANÇADO *et al.* 2005), nas quais o RH se avalia muito mais como parceiro estratégico do que seus clientes internos. Na Gerdau, observa-se um período de transição, inclusive com a criação da figura do consultor interno. Para o RH, esse processo parece estar em construção, não se efetivando ainda como uma parceria de mudança. Talvez por isso, o RH se avalie mais como executor e construtor. Já a liderança percebe uma efetiva atuação do RH, auxiliando na condução de suas equipes e contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

Uma vez discutidas as avaliações quanto à qualidade geral das quatro faces, cabem as avaliações relacionadas a cada, analisando as diferentes percepções da liderança e do RH quanto à qualidade da execução das atividades voltadas para as funções de RH. A TAB. 23 apresenta a avaliação da face Executor:

TABELA 23

## Avaliação das questões da face Executor – Liderança e RH

Questões	Geral				Liderança				RH	
	Média	DP	LI	LS	Média	DP	LI	LS	Média	DP
P3B (*) - Executar atividades demandadas pelas áreas da empresa	3,1	0,7	3,0	3,3	3,1	0,7	2,9	3,2	3,4	0,5
P4C - Efetuar o registro, movimentação, a seleção de pessoal e treinamento como processos isolados.	3,2	0,9	3,1	3,4	3,3	0,9	3,1	3,4	3,1	0,9
P5D (*) - Definições estratégicas vindas do topo da empresa	3,6	0,8	3,4	3,7	3,6	0,8	3,5	3,8	3,2	0,4
P6D - É responsabilidade única e exclusiva de RH	2,7	0,7	2,6	2,9	2,7	0,8	2,6	2,9	2,8	0,3
P7D (*) - Aspectos administrativos e operacionais da função	3,1	0,7	3,0	3,2	3,1	0,6	2,9	3,2	3,6	0,7
P8B - A preocupação com a execução de atividades rotineiras	3,0	0,8	2,9	3,2	3,0	0,8	2,8	3,2	3,0	0,7
P9B (*) - Focada nas ações operacionais, com estruturas e sistemas estáveis	3,1	0,7	2,9	3,2	3,0	0,7	2,9	3,2	3,3	0,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: (\*) Diferença estatística entre RH e Liderança.

Em relação às questões que apresentam diferenças significativas (IC-95%), observa-se que o RH local se percebe mais reativo, buscando executar atividades demandadas pelas áreas da empresa (P3B) a partir das definições vindas do topo da empresa (P5D). Se confrontada com a questão P2A da TAB. 15, percebe-se que, de fato, as decisões são vistas partindo do corporativo. O RH percebe-se mais focado em aspectos administrativos e operacionais da função (P7D), apresentando estruturas e sistemas estáveis (P9B).

As informações apresentadas nas seções anteriores confirmam que cabe ao corporativo definir as estratégias e ao RH local, operacionalizá-las. A declaração de E1 respalda tal perspectiva:

como é que isso chega na ponta? Aí, tem um processo importante que tem a ver com a nossa estrutura de gestão em RH. Então, o corporativo define políticas e diretrizes e mexe no desenho do processo. E atualiza a forma de gestão através, por exemplo, de uma ferramenta nova ou repaginada. Comunica a operação de negócio. A operação de negócio tem o objetivo, enquanto Recursos Humanos, de replicar tudo

isso. Com que nível de fidelização? No que se refere à política e diretriz, 100%. A política e diretriz, quem define é o corporativo.

Já a liderança acredita que o RH atue mais a partir das definições estratégicas vindas do topo (P5D, maior média - 3,6), operacionalizando-se suas atividades. Isso pode indicar que as lideranças percebem no RH uma postura mais reativa às decisões estratégicas, uma vez que a média da liderança a essa questão é a maior do bloco e superior à média de RH (3,2), o que indica que o RH percebe-se participando um pouco mais dessas formulações.

Nos resultados do questionamento quanto à responsabilidade da gestão de pessoas (P6D), observam-se as menores avaliações, tanto da liderança (2,7) quanto do RH (2,8). Se confrontadas com os dados da questão P10 (TAB. 25) verifica-se que os gerentes se percebem mais responsáveis pela gestão de pessoas, enquanto o RH ainda imputa essa responsabilidade a especialistas. Isso poderia ser uma visão míope de RH, indicando a necessidade de deter o controle e o poder na área.

Três das sete questões relativas à face Executor não apresentam diferenças significativas em relação à avaliação do grupo de liderança e de RH. Ambos os grupos tendem a concordar que há um nível de qualidade adequado na execução das atividades de registro, movimentação, seleção e treinamento de pessoal (P4C) e uma preocupação com a execução de atividades rotineiras (P8B). Tendem, ainda, a discordar que essas atividades sejam de responsabilidade única e exclusiva de RH (P6D), o que confirma dados apresentados na seção anterior sobre a relação de parceria e co-responsabilidade entre RH e órgãos de linha.

Confrontando-se esses resultados com a teoria, Tanure, Evans ; Pucik (2007) afirmam que o RH Executor pode estar situado entre dois pontos: como o antigo Departamento Pessoal, ainda bastante burocrático, ou como um RH com as ferramentas de última geração, mas ainda

desalinhadas com as estratégias da organização. Pelos dados apresentados, pode-se concluir que o RH da Gerdau parece ter ultrapassado a face do executor, uma vez que há um grau adequado de realização das atividades inerentes à função, executadas a partir de definições estratégicas. Além de se detectar um processo em construção de co-responsabilidade pela gestão de pessoas entre liderança e RH, percebe-se que os RH locais não só respondem, mas são também proativos. Observa-se a informatização em praticamente todos os processos de RH, com a descentralização da execução para a liderança. Todas as informações necessárias ao Recrutamento Interno, Avaliação de Desempenho, Metas, Pesquisa de Opinião, Comunicação Interna estão na *Intranet* e acessível a todos da empresa, inclusive o que se relaciona ao contrato de trabalho (acesso a informações de contracheque, FGTS, agendamento de férias etc.). Também o que diz respeito à capacitação, onde cada empregado pode visualizar e acompanhar os treinamentos previstos para seu desenvolvimento. Assim, as ferramentas de ponta são efetivamente utilizadas para dar o apoio necessário à liderança na gestão de pessoas.

A face Construtor avalia a forma como o RH utiliza as ferramentas, os processos disponíveis para auxiliar a empresa na gestão de pessoas. Essa face privilegia a consistência, a inter-relação entre os diversos recursos e o seu alinhamento com as estratégias da organização. A TAB. 24 apresenta a avaliação da liderança e do RH em relação a essa face.



TABELA 24

## Avaliação das questões da face Construtor – Liderança e RH

Questões	Geral				Liderança				RH	
	Média	DP	LI	LS	Média	DP	LI	LS	Média	DP
P3C - Auxiliar a liderança na gestão de pessoas, através das ferramentas disponíveis.	3,2	1,0	3,0	3,4	3,2	1,0	3,0	3,4	3,4	1,0
P4B - Executar funções técnicas, de forma interdependente (interligada): Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração etc.	3,2	0,9	3,0	3,3	3,2	0,9	3,0	3,4	3,1	0,9
P5A - Necessidades levantadas junto às lideranças.	3,1	0,8	2,9	3,2	3,1	0,9	2,9	3,2	3,2	0,7
P6A (*) - É responsabilidade dos profissionais especialistas em RH.	3,1	0,8	2,9	3,2	3,1	0,8	2,9	3,2	3,3	0,9
P7A - Auxiliar as lideranças nos processos de Recrutamento e Seleção, programas de treinamento, planos de carreira etc.	3,3	0,8	3,1	3,4	3,3	0,8	3,1	3,4	3,1	0,9
P8C - A consistência das ações de RH para e entre os colaboradores.	3,1	0,7	2,9	3,2	3,1	0,7	2,9	3,2	3,0	0,9
P9A - Focada em atividades que contribuem para a <i>performance</i> das áreas e da empresa.	3,1	0,8	2,9	3,2	3,1	0,8	2,9	3,2	3,0	0,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: (\*) Diferença estatística entre RH e Liderança.

Nessa face, a única diferença significativa entre liderança e RH foi encontrada na questão P6A, onde o RH (média 3,3) se vê como o maior responsável pela condução dos processos de gestão de pessoas, enquanto a liderança (média 3,1) ainda aguarda suporte e apoio da área para lidar com suas equipes.

Há concordância entre os dois grupos respondentes em relação ao nível de qualidade das atividades de RH. Ambos os grupos consideram que o RH contribui com as lideranças na gestão de pessoas e para a *performance* das áreas e da empresa. Suas ações respondem às necessidades levantadas junto às lideranças e, por meio das ferramentas de RH, executa suas funções de maneira interligada.

Tal percepção pode ser constatada nos dados da TAB. 25 que apresentam a atuação de RH na gestão de pessoas da empresa.

TABELA 25

## RH e a gestão de pessoas na empresa

Afirmativa	1	2	3	4	5	Afirmativa
P10A - Baixa integração do RH com negócio / objetivos estratégicos			[3,3]			Alta integração do RH com negócio / objetivos estratégicos
P10B (*) - Responsabilidade dos especialistas pela gestão de pessoas		2,7	[3,1]			Responsabilidade do gerente pela gestão de pessoas
P10C - Baixa contribuição dos processos/ferramentas de RH na gestão de pessoas			[3,8]			Alta contribuição dos processos / ferramentas de RH na gestão de pessoas

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: (\*) Diferença estatística entre RH e Liderança;

[ ] Valores entre colchetes indicam a percepção da liderança.

Observa-se que ambos os grupos avaliam que ocorre uma integração do RH com o negócio e objetivos estratégicos da empresa e que as ferramentas e processos de RH contribuem para a gestão de pessoas. Confirma-se que a liderança percebe-se mais responsável pela gestão de pessoas do que o RH a avalia. Essa diferença de percepção pode indicar que a parceria ainda não está consolidada, encontrando-se em construção.

Dados das seções anteriores indicam que a Gerdau tem trabalhado com co-responsabilidades entre liderança e RH na gestão de pessoas. Esse trabalho de conscientização da parceria mostrou-se evidente no *Workshop* de Gestão de Pessoas, realizado com toda a liderança no final de 2006. Conduzido pelo Gerente Geral da Unidade, juntamente com RH, o evento permitiu que os líderes discutissem os principais processos de RH e as respectivas responsabilidades dos envolvidos, inclusive do próprio colaborador (nome dado ao empregado da empresa). O resultado desse *Workshop* (APÊNDICE C) demonstrou que os líderes também se percebem como responsáveis pela gestão de pessoas, atribuindo-se algumas responsabilidades, tais como: identificar e incentivar candidatos com perfil requerido para as

oportunidades de recrutamento interno; identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores com base nas ferramentas disponíveis; comunicar o desempenho esperado e reconhecer resultados superiores; mapear necessidades de sucessão; e identificar e preparar potenciais. Tal divisão de responsabilidades na gestão de pessoas também é expressa na fala do entrevistado E2, quando discorre sobre alguns conceitos consolidados pela organização, dentre eles o da gestão de pessoas compartilhado:

o outro ponto que eu também acho bastante saudável é que acima de tudo, o gestor de uma área é responsável pelas suas pessoas, não o RH. Há organizações que têm uma tendência natural em dizer assim: - “Ah, isso é coisa de RH. Eu faço a gestão da área, mas, a gestão das pessoas é de RH”. Ainda existem empresas que, se não têm isso na sua política, a mentalidade ainda está muito mais próxima disso. E aqui não: a maior parte dos gestores assume essa responsabilidade. Tá na cultura já. Então, isso eu acho muito positivo também.

Apesar da afirmativa do entrevistado, as respostas às perguntas P10B (TAB. 25) e P6D (TAB. 23) confirmam que a máxima “todo gerente é gerente de RH” ainda está em construção na Gerdau.

Percebe-se que a face do construtor apresenta uma consistência interna, foco dessa face, entre as percepções do RH e liderança, o que pode significar a existência de fundamentos consolidados e alinhados com os objetivos da organização. Esses dados confirmam que o RH Gerdau ultrapassou a face Executor, conforme indicado anteriormente, atuando de maneira integrada com o negócio da empresa.

Na face de parceiro de mudança, apresentada na TAB. 26, todas as questões tiveram diferenças significativas entre as percepções da liderança e do RH, sendo melhor avaliadas pela liderança, o que confirma os resultados apresentados na TAB 22, onde é essa a face melhor avaliada pela liderança.

TABELA 26

Avaliação das questões da face Parceiro de mudança –Liderança e RH

Questões	Geral				Liderança				RH	
	Média	DP	LI	LS	Média	DP	LI	LS	Média	DP
P3D (*) - Obter ajustamento das estratégias da organização às mudanças internas e externas	3,2	0,8	3,0	3,4	3,2	0,8	3,1	3,4	3,0	0,7
P4A (*) - Realinhar as estratégias de RH , levando em conta as alterações ocorridas no ambiente externo	3,3	0,7	3,1	3,4	3,3	0,7	3,1	3,4	2,9	0,8
P5C (*) - Contexto competitivo - necessidades imediatas do presente e perspectivas futuras	3,2	0,8	3,0	3,3	3,2	0,8	3,0	3,4	3,0	0,5
P6B (*) - Envolve a parceria entre liderança e especialistas em RH	3,2	0,9	3,0	3,4	3,2	0,9	3,0	3,4	3,0	1,1
P7C (*) - Incentivar mudanças, tanto na forma de reação como de antecipação às situações da empresa	3,0	0,8	2,8	3,1	3,0	0,8	2,8	3,2	2,4	0,5
P8A (*) - A relação com as estratégias de negócio	3,3	0,8	3,1	3,4	3,3	0,8	3,1	3,5	2,9	0,8
P9C (*) - Focada na mudança, na busca contínua de novas soluções	3,0	0,9	2,8	3,2	3,1	0,9	2,9	3,3	2,1	0,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: (\*) Diferença estatística entre RH e Liderança.

As diferenças significativas (IC-95%) das questões sugerem que a liderança considera que as ações de RH têm melhor qualidade. Para eles, o RH busca realinhar suas estratégias às da organização, atento às alterações no ambiente externo e ao cenário competitivo, de maneira a contribuir na antecipação de situações na empresa. A diferença de percepção entre os dois grupos, na questão P8A (média 3,3 para liderança e média 2,9 para RH), pode significar que para as lideranças, as políticas de RH têm relação com os objetivos estratégicos da empresa. Para o RH, as maiores deficiências referem-se a sua atuação em relação à mudança, seja na busca contínua de novas soluções ou no incentivo às mudanças, tanto na forma de reação como de antecipação às situações da empresa.

É importante atentar para o momento atual da empresa e da atuação do RH, que podem ter contribuído para uma visão mais favorável de parceria do RH, por parte das lideranças. Em especial, merecem ser mencionados dois eventos. O primeiro deles diz respeito ao processo

de gestão de carreira e sucessão. Esse é um processo-chave, com a realização de reuniões dos Comitês de Desenvolvimento de Pessoas, reunindo os gerentes das unidades para discutirem sobre pessoas, utilizando-se de todas as ferramentas de gestão de pessoas disponíveis (Avaliação Executiva, Mapeamento de Competências THC - técnicas, humanas e conceituais). Nesses encontros, o RH participa ativamente, coordenando, sugerindo e acompanhando ações definidas.

O segundo evento está relacionado ao novo formato de atuação do RH das três unidades pesquisadas, que passa a atuar como consultor interno a partir de 2007. O entrevistado E2 descreve o consultor como aquele que “é capaz de diagnosticar e propor soluções. Não elimina o executor, a incumbência de fazer acontecer. Porém, amplia a atuação quando permite e demanda um diagnóstico antes de implementar qualquer ação”.

Pode-se dizer, então, que as ações de RH têm repercutido na liderança, que passa a vê-lo como parceiro de mudança. A fala do E3 confirma essa parceria respaldando uma percepção apresentada anteriormente (de que para o Dr. Jorge Gerdau, a face da mudança seria a principal):

esse, eu acho que é o principal, o parceiro de mudança. E a gente tá vivendo isso, eu tô vivendo isso aqui. As pessoas nos procuram. Os fechadores de unidade (diretores e gerentes gerais de unidades), o nosso diretor regional: ele só me procura para falar sobre mudança. Ele não me procura para construção, ele não me procura para algo executor, para quantos documentos x, y. Só mudança. Só mudança.

Essa atenção ao momento de mudanças constantes e a forte demanda por um RH atuante nessa face reporta ao que Tanure, Evans e Pucik (2007) enfatizam quanto ao risco da fixação na mudança. Os autores afirmam a importância do período de maturação das mudanças, de maneira que as pessoas possam entendê-las e introjetá-las. Caso contrário, gera-se um clima

de desconfiança e de descontinuidade dos projetos, além do desconforto gerado pela pressão intermitente.

Em suma, o que se percebe é que a liderança tem o RH como parceiro de mudança, atento ao que acontece interna e externamente, buscando contribuir com novas soluções e estratégias para lidar com o novo. Isso também é percebido pelo RH corporativo, mas, não pelo RH local. Uma possível explicação para esse contraste de percepções no próprio RH seria o fato das decisões estratégicas partirem do RH corporativo e quando chegam à operação, ao RH local, esse se veja mais como disseminador daquilo que foi pré-estabelecido do que participante ativo das estratégias de mudança.

Na análise das médias das avaliações da face Navegador, comparando-se RH e Liderança (TAB. 27), também foram encontradas diferenças significativas em quase todas as questões. As médias dessa face foram as mais baixas, o que indica menor qualidade das ações de RH, no sentido de lidar e de auxiliar a liderança a lidar com as dualidades inerentes às transnacionais.

TABELA 27

## Avaliação das questões da face Navegador – Liderança e RH

Questões	Geral				Liderança				RH	
	Média	DP	LI	LS	Média	DP	LI	LS	Média	DP
P3A (*) - Gerenciar tensões entre opostos (curto <i>versus</i> longo prazo; global <i>versus</i> local; mudança <i>versus</i> continuidade)	2,9	0,7	2,7	3,0	2,9	0,7	2,7	3,0	2,7	0,7
P4D (*) - Apoiar o desenvolvimento das pessoas para lidarem com paradoxos e dualidades	2,9	0,9	2,7	3,1	2,9	1,0	2,7	3,1	2,6	0,9
P5B (*) - Resultado da tensão entre o que é planejado e o que é emergente / oportunidade	2,9	0,8	2,7	3,0	2,9	0,8	2,7	3,1	2,4	0,7
P6C - Mobiliza as pessoas para perceberem as tensões como fonte de desenvolvimento	2,9	0,9	2,7	3,1	2,9	0,9	2,7	3,1	2,9	0,9
P7B (*) - Estimular a análise crítica das questões ligadas ao negócio e à gestão	2,9	0,8	2,8	3,1	3,0	0,8	2,8	3,1	2,8	1,0
P8D (*) - A construção da rede de relações com diferentes empresas	2,7	0,9	2,5	2,9	2,8	0,9	2,6	3,0	1,7	0,7
P9D (*) - Voltada na gestão das complexidades e tensões	2,8	0,9	2,6	3,0	2,9	0,9	2,7	3,1	1,9	0,6

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: (\*) Diferença estatística entre RH e Liderança.

Ambos os grupos de respondentes concordam que o RH mobiliza as pessoas para perceberem as tensões como fonte de desenvolvimento e não como impeditivos ao crescimento (P6C). Nas questões que apresentam diferenças significativas, observa-se que a liderança percebe o RH mais atento e alinhado ao negócio e à gestão da empresa, gerenciando as tensões entre os opostos, característicos de empresas globais, e buscando trabalhar suas estratégias a partir do que é planejado e do que é emergente. O RH tende a estimular a análise crítica, dando apoio às pessoas para lidar com os paradoxos e dualidades do cenário competitivo.

Para o RH, as maiores deficiências de atuação na face Navegador referem-se à gestão da complexidade e tensão e à construção da rede de relações com diferentes empresas. Essa dificuldade pode estar aliada principalmente à atuação dos RH locais, mais voltados para a

operacionalização das estratégias corporativas. Focando-se a relação entre RH corporativo e RH local, percebe-se haver lacunas até na construção da rede interna. Assim, opina o entrevistado E1: “eu acho que a gente tem que fazer um exercício muito forte na ponta para não esquecer de olhar para as conexões acima que a rede estabeleceu”. E complementa dizendo que, a melhor empresa no mundo, onde a comunicação seja imediata, a qualquer momento, não existe: “o que garante é se o profissional usa as conexões da rede pra cima e pra baixo”.

Para Tanure, Evans e Pucik (2007), a formação de redes, com grupos se reunindo para soluções de problemas, independente de onde estão localizados, é condição indispensável para se construir uma visão global do negócio.

O fato de o navegador ter recebido as menores notas talvez possa ser justificado pelo menor conhecimento dessa face por parte dos respondentes. Segundo Evans, Pucik e Barsoux (2002) e Tanure, Evans e Pucik (2007), apesar de sua importância, principalmente em empresas globais em um cenário de constantes paradoxos, onde sua atuação se faz fundamental, no sentido de dar o direcionamento frente às dualidades, essa face ainda é pouco familiar – tanto na literatura quanto na prática. Definir o direcionamento e trabalhar a tensão construtiva entre opostos ainda é um caminho a ser percorrido por RH e também percebido por E2:

é algo que a gente vai precisar trabalhar mais. Um típico exemplo para entendermos esse papel está agora na questão de busca de competitividade. Competitividade é uma palavra chave para nossa empresa: tornar-se competitivo globalmente. E a busca dessa competitividade, muitas vezes, defronta com paradoxos. Porque de um lado, a gente sabe que produtividade muitas vezes tem uma ligação forte com competitividade, ou seja, você faz mais com menos gente. Então, isso implica muitas vezes, em você fazer enxugamento de quadro, adequação, aumentar a produção, mas, não aumentar o volume, enfim, fazer de forma mais eficiente. Por outro lado, a gente traz uma ênfase muito grande de desenvolvimento, de liderança porque é uma organização que cresce e que precisa formar gente. Para formar gente, se você tiver um QL<sup>16</sup> muito enxuto, um quadro de pessoal muito enxuto, você não gera as devidas oportunidades para formar gente. Então, são duas demandas

---

<sup>16</sup> Quadro de lotação



paradoxais em que a gente precisa ter um papel mais ativo no mínimo, para trazer a consciência das organizações a trabalhar.

Para o entrevistado E3, trabalhar com paradoxos é uma novidade boa para RH:

RH não trabalhava com paradoxos. A gente começou a falar em paradoxo há um ano atrás. A gente fica até beirando discurso *versus* prática. A gente anda no fio da navalha, mas eu acho que cada vez mais, o profissional de RH que se destacar trabalhando bem paradoxos, ninguém vai segurar na carreira. Hoje, o que a empresa precisa é alguém hábil em paradoxos.

A face do navegador possui uma linha tênue com o parceiro de mudança. Isso porque as mudanças em empresas transnacionais são inevitáveis e até mesmo necessárias para permanência no mercado. Por outro lado, há que se cuidar das dualidades e paradoxos que as acompanham. O risco de se perder no *pendulum* das dualidades leva a organização a se perder também em seu direcionamento e foco.

De maneira geral, os dados apresentados nesse capítulo levam a concluir que o RH é percebido pela liderança como construtor e parceiro de mudança, apesar de o próprio RH ainda se ver mais na face do executor e do construtor. No capítulo seguinte, serão feitas as considerações sobre os resultados apresentados, buscando-se a confrontação das diversas fontes de evidências, com o respaldo da teoria discutida.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escolha do tema desta dissertação veio ao encontro dos questionamentos em relação à atuação da área e do profissional de Recursos Humanos (RH) no Brasil. Inserida em um projeto de pesquisa maior – Desafios Globais para Gestão de Pessoas – buscou-se, no presente trabalho, responder à questão central: De que forma o RH vem atuando e se estruturando em empresas em processo de globalização no Brasil? Para tal, optou-se pela adoção do modelo das quatro faces (ou etapas) de RH descritas por Tanure, Evans e Pucik (2007): executor, construtor, parceiro de mudança e navegador.

Esse modelo das quatro faces discute a adequação à realidade empresarial brasileira do modelo desenvolvido por Evans, Pucik e Barsoux (2002). No modelo original, que tem como base as realidades norte-americanas e européias, são caracterizadas três faces:

- a) construtor: busca o ajuste interno da organização, desenvolvendo as funções operacionais de RH, integradas às estratégias da empresa;
- b) parceiro de mudança: voltado para o ajuste externo, busca realinhar a estratégia da organização para enfrentar as mudanças advindas do ambiente externo; e
- c) navegador: lida com as dualidades e paradoxos advindos do processo de internacionalização - resultados de curto e longo prazos, centralização e descentralização, integração global e responsabilidade local, dentre outros.

Entretanto, as pesquisas de Tanure, Evans e Pucik (2007) concluíram pela necessidade de inclusão de uma quarta face – a do executor – para explicar a atuação do RH em empresas brasileiras.

Frente às mudanças de cenário e incremento da internacionalização, a área de RH vem sendo demandada no sentido de contribuir efetivamente para o negócio das empresas. Apesar de o RH considerar que atue de forma estratégica, pesquisas comprovam que, em empresas brasileiras, ainda há uma distância entre o discurso e a prática. Uma das possíveis explicações para essa discrepância entre discurso e prática pode ser a adoção de modelos de gestão de RH importados, sem a devida adequação à realidade e cultura brasileiras.

Há um atraso de quase meio século no processo da industrialização brasileira em relação aos Estados Unidos e Europa, uma vez que a instalação das grandes multinacionais no país ocorreu, com maior intensidade, entre as décadas de 60 e 80. Com isso, diversas práticas de RH foram implementadas como “cópia” e/ou reprodução dos modelos de gestão estrangeiros, sem a devida adequação ao momento ou à cultura brasileira. Assim, apesar de, atualmente, o RH apresentar diversas atividades e práticas consideradas “modernas” como gestão de talentos, gestão de competências e outras, de forma geral, elas não estão atreladas ao negócio ou ao planejamento das empresas. Esse tipo de atuação caracteriza a face denominada de executor, proposta para análise da realidade brasileira. Na face Executor, o RH transita entre o estritamente burocrático e o detentor de ferramentas de última geração, porém sem conexão com a estratégia organizacional.

Tomando-se como base esse marco teórico e a questão central, foi desenvolvido um estudo de caso na Gerdau. A escolha da Gerdau está relacionada ao seu momento atual de intenso crescimento *cross border* e à recente mudança de sua visão e missão, que passou a ter como foco tornar-se uma empresa global. O fato de a autora desta dissertação ser colaboradora da área de RH da empresa contribuiu para a realização da pesquisa empírica. Se por um lado, esse vínculo pode apresentar-se como um fator limitador, por outro, aliado ao interesse da

empresa na realização do estudo, tornou possível o acesso a documentos e informações privilegiadas, além de estimular a prontidão e disponibilidade das pessoas tanto para o preenchimento dos questionários como para as entrevistas. Procurou-se neutralizar os possíveis vieses da técnica de observação participativa por meio de uma condução do estudo baseada no modelo de pesquisa, norteador tanto do processo de coleta como de análise dos dados, bem como por meio da triangulação com outras fontes de evidência. Assim, foi analisada a documentação formal da empresa; entrevistados o RH corporativo e gerente de RH das três unidades mineiras da Gerdau, selecionadas para a realização do estudo; e aplicados questionários a 92 líderes e a nove profissionais de RH (a população da área), lotados nessas unidades.

A partir da análise das diversas fontes de evidência, foi possível concluir que a Gerdau pode ser caracterizada como empresa em processo de globalização. A expansão internacional, iniciada a partir dos anos 80, com a aquisição de empresas na América do Sul, América do Norte e Europa, levou a empresa a uma posição mais competitiva no segmento siderúrgico. A estratégia encontrada pela empresa foi a de realizar aquisições de pequenas *mini mills*, para que fosse possível competir em igualdade com os grandes líderes do segmento. Para manter todas as suas unidades integradas, a Gerdau optou, no momento, por centralizar as decisões no corporativo, na “empresa-mãe”, permitindo certo grau de autonomia às unidades locais.

Esse grau de centralização pode ser percebido também em relação às unidades localizadas no Brasil. Apesar das operações de parcerias, alianças e aquisições serem divulgadas nas fontes de comunicação interna da empresa, percebe-se que há um desconhecimento das lideranças e do RH dessas unidades locais sobre tais processos. Foi possível inferir que, pelo fato dessas decisões serem estratégicas e, portanto, decididas por um alto comitê executivo, as unidades

de operação (dentre elas, as três pesquisadas) não eram envolvidas diretamente e dessa forma, avalia-se que há um baixo grau de participação de RH nesses processos. Quando o envolvimento ocorre, é somente na última etapa, a de integração com a adquirida. Isso corrobora os dados apresentados no referencial teórico quanto ao baixo envolvimento de RH nas etapas preliminares de fusão e aquisição: da escolha da empresa a ser adquirida, à *due diligence*, passando pela negociação propriamente dita até chegar ao planejamento e à integração entre adquirida e adquirente. Vale ressaltar que está se falando do RH local e não corporativo. De acordo com as falas dos entrevistados, sabe-se que existem profissionais do RH corporativo envolvidos nessa etapa e, inclusive, na *due diligence*.

Quanto às transferências de líderes para outras unidades de operação, os dados obtidos demonstram que em Minas Gerais, elas não são freqüentes, o que foi atribuído à dificuldade do mineiro em se distanciar da cidade de origem e preferir ficar “entre montanhas”. Entretanto, seria necessário e importante pesquisar as causas, uma vez que a prática é corrente na empresa.

Em relação às ferramentas que dão sustentação à atuação global, os dados da pesquisa indicam que, apesar de se considerar que o RH local atue na Gestão do conhecimento, o próprio RH indica uma atuação com ações isoladas e não como um processo estruturado. A utilização de times ou equipes multidisciplinares parece ser prática na Gerdau, ocorrendo o compartilhamento de valores e conhecimentos nesses times. Por meio de um sistema de indicadores de controle padronizados para todas as unidades do grupo, denominado *Gerdau Business System* (GBS), processos e práticas são compartilhados e podem ser monitorados pela alta direção do grupo. Os sistemas de trabalho em equipe são bastante valorizados, através do Grupo de solução de problemas (GSP), que constituem equipes com profissionais

de áreas e unidades diferentes para condução de projetos específicos. Em função do momento atual da empresa – necessidade de formação de líderes globais – a formação e retenção de talentos têm recebido atenção especial, por meio do Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP), acompanhado por um *coach*.

Em relação à estruturação da área de RH, verificou-se que, atualmente, são definidos doze macro processos de gestão de pessoas, com respectivos objetivos e co-responsabilidades distribuídas entre RH, Liderança e colaborador. Os projetos de RH são definidos em nível corporativo, cabendo aos RH locais desdobrá-los e operacionalizá-los, com certa autonomia para adaptá-los às necessidades regionais. Apesar da clara atribuição de responsabilidade do líder, observa-se que o discurso de que o gestor é o principal responsável por sua equipe ainda não está totalmente consolidado na prática. Talvez isso ocorra em função da gama de demandas que recaem na liderança a partir do crescimento acelerado da empresa. Ao mesmo tempo em que deverão ser gestores de pessoas também têm metas, indicadores e projetos a cumprir. Fazer com que a liderança perceba que as pessoas é que fazem os resultados acontecerem (ou não) tem sido um dos objetivos do RH. Os resultados já começam a surgir, com os programas de *coaching* e a proximidade do RH como consultor interno das áreas.

O distanciamento do RH local (unidades de operação) do RH corporativo também dificulta uma visão macro do negócio. As trocas de melhores práticas acontecem de maneira informal, por meio de contatos entre os profissionais das diversas unidades. Uma das causas desse distanciamento pode ser a pulverização geográfica, que impede encontros e fóruns de discussão mais sistemáticos.

A partir da análise dos resultados dos questionários, constatou-se que a liderança já percebe o RH mais como construtor e parceiro de mudança. Isso é um ponto importante de destaque da área, uma vez que as pesquisas até então realizadas no Brasil (inclusive pelos autores do livro marco desse trabalho), normalmente apontam uma fixação do RH na face de executor. Isso pode significar que o RH da Gerdau tem conseguido apropriar-se de seus processos e ferramentas de gestão de maneira conveniente, auxiliando as lideranças na gestão de pessoas, sem iludir-se com as ferramentas de ponta que a empresa disponibiliza. Enquanto parceiro de mudança, percebe-se um RH que, gradativamente, tem sido convidado a participar das reuniões de comitês (diretoria e gerentes) para discutir temas estratégicos da organização.

Apesar disso, constatou-se que o próprio RH ainda não se vê como parceiro de mudança. Para ele, suas faces mais marcantes são as do executor e do construtor. A do construtor condiz com a percepção da liderança. Já a do executor talvez ainda seja marcante porque, de fato, o RH local da Gerdau é preocupado em realizar as atividades rotineiras e operacionais da área, tais como recrutamento, seleção, desenvolvimento etc. Essas atividades operacionalizadas a partir das diretrizes do RH corporativo caracterizam a face do executor.

Por outro lado, são evidenciados esforços locais para alinhar os processos aos objetivos da empresa. Como construtor, a área procura ter os processos e ferramentas de gestão alinhados ao planejamento estratégico da empresa. Existe um desdobramento do *Balanced Scorecard* (BSC), no qual todos os processos (inclusive os de RH) têm seus indicadores atrelados e monitorados pelo Sistema de Gestão Integrada da empresa – o *Gerdau Business System*.

A proximidade dessas duas faces, executor e construtor, traz consigo a condução dos processos chave da área. O que as diferencia é o alinhamento ou não com as estratégias da

organização. Para conseguir fazer com que as ferramentas, todas de última geração, criem de fato uma inter-relação entre si e com a estratégia da empresa, o RH tem procurado realizar trabalhos junto às lideranças para apresentar, explicar os objetivos dessas ferramentas e o efetivo resultado de cada uma delas com o todo. No final do ano de 2006, foi realizado o *Workshop* de Gestão de pessoas com toda a liderança para apresentação e análise dos processos. Além disso, os profissionais de RH estão se estruturando para iniciarem atuação como consultores internos.

Constatou-se, também, que a face do navegador obteve as menores médias, o que pode indicar menor qualidade das ações de RH no sentido de lidar e de auxiliar a liderança a conviver com as dualidades inerentes às transnacionais. Observa-se, ainda, um RH em construção, caminhando em direção à face do parceiro de mudança, o que seria coerente com essa avaliação.

Existe, também, a evolução no processo de internacionalização da empresa. Recentemente, a direção da empresa divulgou em sua nova missão que não pretende ser mais internacional, mas sim, uma empresa global. Para tal, sabe ser preciso criar padrões de excelência, estreitar a rede de relacionamentos entre todas as unidades no mundo, dentre outros aspectos. Portanto, ainda há um caminho a ser percorrido até o enfrentamento dos paradoxos e dualidades inerentes às transnacionais, demandando de RH uma atuação no papel de navegador. Por outro lado, o RH pode atuar de maneira proativa, antecipando-se a essa necessidade.

A partir dessa análise e das diversas nomenclaturas utilizadas, tanto nos textos acadêmicos como na prática empresarial, faz-se necessário um esclarecimento. Por exemplo, há uma confusão no próprio acervo da *Intranet* da Gerdau, no qual algumas matérias se referem à



empresa como internacional e em outras, como global. Segundo o referencial teórico, as empresas podem adotar diversas estratégias de internacionalização, como as estratégias multi-doméstica, internacional, global ou transnacional. Há um limite tênue entre essas estratégias e está bastante associado à forma de controle: se descentralizado, com controles mais simples; se centralizado na matriz; se compartilhado entre matriz e subsidiárias; ou se controles mais estruturados e complexos, apesar de também compartilhados, para fazer frente às dualidades e paradoxos. No caso da Gerdau, pode-se concluir que ela caminha para se tornar global, conforme foi mesmo expresso em sua missão.

Outra confusão semântica refere-se à nomenclatura da área de RH. A partir das teorias estudadas, observou-se uma série de denominações, condizentes com momentos históricos e com a atuação da área: do departamento de pessoal, mais burocrático, à administração de recursos humanos, ou às denominações mais atuais como gestão de pessoas, gestão do capital humano, gestão de talentos, dentre outros. Sem entrar no aspecto da conotação ideológica de cada nomenclatura, optou-se, ao longo desta dissertação, pela utilização da nomenclatura utilizada pela própria empresa – Recursos Humanos. Entretanto, apesar de utilizar essa titulação, todo o discurso na empresa gira em torno de gestão de pessoas, conforme pôde ser observado – *Workshops* de Gestão de pessoas, o *Book* Gestão de Pessoas. Talvez isso indique que a titulação dada não tenha um peso significativo para a empresa, mas, sim, as práticas desenvolvidas pela área.

Como todo estudo, limitações se apresentaram, dentre elas:

- a) a delimitação da população de RH Minas restringiu a amplitude de informações sobre alguns temas interessantes, como fusão e aquisição, expatriação e transferências. A

- ampliação da pesquisa para o RH de outras unidades locais e internacionais poderia trazer resultados diferentes do exposto ou mesmo reforçar os encontrados;
- b) o fato de a autora da dissertação ser integrante da área de RH pesquisada, por um lado, resulta na facilidade de acesso às pessoas chave e às informações enriquecedoras do trabalho. Por outro lado, exige um cuidado maior em não se contaminar os resultados obtidos pela sua própria vivência interna. Procurou-se minimizar os possíveis vieses por meio do respaldo no modelo de pesquisa e da triangulação de dados; e
  - c) o número reduzido de entrevistados também foi um limitador do estudo. Apesar de terem sido entrevistados três cargos estratégicos de RH, sendo dois corporativos e um local, percebeu-se que agregaria bastante ao trabalho, se também fossem realizadas entrevistas com mais cargos estratégicos do corporativo, para uma comparação de percepção entre corporativo e local.

Como nenhum estudo se esgota em si mesmo, ficam as reflexões e as indagações. Para a empresa, pode ser importante analisar a questão da relação entre RH corporativo e RH locais, uma vez que esses últimos vêm se percebendo mais como executores. O que centralizar e o que descentralizar pode ser uma dualidade ou paradoxo que o RH tenha de enfrentar em um futuro próximo.

A riqueza e a atualidade do tema, focando RH global, incitam novos desafios e novos caminhos para pesquisas futuras. Um estudo mais aprofundado sobre as diretrizes corporativas poderia estabelecer uma relação entre as estratégias de internacionalização e as estratégias de RH. Ou seja, quais seriam as políticas e práticas de RH mais adequadas para a estratégia multi-doméstica? Para a internacional? Para a global? E para a transnacional? Outra possibilidade de pesquisa seria a comparação entre RH locais – nacionais *versus*

internacionais, o que poderia significar um foco interessante de análise sob a ótica do impacto da cultura local no desdobramento das diretrizes corporativas.

Há de se destacar que o modelo de pesquisa utilizado permitiu o entendimento e aprofundamento da atuação do RH em empresas brasileiras que estão se tornando globais. Além disso, a análise dos dados permitiu a confirmação do modelo de pesquisa proposto, corroborando a proposição da inclusão da face do RH executor para a realidade brasileira. Tanto os dados qualitativos como os quantitativos atestam a atuação do RH nas quatro faces, na empresa pesquisada. O questionário desenvolvido para diagnóstico da atuação do RH foi validado, uma vez que apresentou aderência à teoria, qualidade semântica e índice de confiabilidade adequados para as quatro faces. Apesar de não ser possível a generalização de dados, a generalização teórica pôde contribuir para validação do modelo.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **Competitividade e recursos humanos**. 1992. 112 f. Tese (Livre docência para concurso de professor titular) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

ALMEIDA, Martinho I. R.; TEIXEIRA, Maria Luiza M.; MARTINELLI, Dante P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p.12-24, mar./abr. 1993.

ARRUDA, Carlos Alberto; GOULART, Linda; BRASIL, Haroldo. Vinagre, estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo. In: \_\_\_\_\_. **Internacionalização de empresas brasileiras - Equipe de internacionalização da Fundação Dom Cabral**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 185 p.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. Evolução da administração de recursos humanos no Brasil. In: \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1989. cap. 5, p. 63-75.

BARROS, Betânia Tanure. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003. 233 p.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL. **Managing across borders: the transnational solutions**. Cambridge, MA.: Harvard Business School, 1989.

BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Hucitec, 1993

BELLO, Ubyrajara Brasil Dal.; GOMES, Márcia Moretti. A empresa brasileira e o desafio à internacionalização. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais eletrônicos...** Bahia: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; BARBOSA, Francisco Vidal. Fusão *Cross-Border* Interbrew/ AmBev: uma análise dos fatores subjacentes e dos seus impactos para os stakeholders e para a internacionalização de empresas brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Paraná: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

CANÇADO, Vera L. *et al.* Novos papéis de recursos humanos: velhas fórmulas em novas embalagens? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais eletrônicos...** Distrito Federal: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

CANÇADO, Vera L.; TANURE, Betânia. **Pesquisa Desafios Globais**. Belo Horizonte: FDC, 2006. (Não publicado).

CODA, Roberto; CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho; GARCIA, Mauro Neves. Um novo RH?: avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005., Brasília. **Anais eletrônicos...** Distrito Federal: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.

COUTINHO, Paulo Trajano. **Avaliação da área de recursos humanos segundo o modelo dos múltiplos papéis de Ulrich**. 2004. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2004.

CRONBACH, L.J. Coefficient Alpha and the Internal Structure of Testes. *Psychometrika* 16,297-334, 1951.

CURADO, Isabela Baleeiro; PEREIRA FILHO, João Lins; WOOD JUNIOR, Thomas. Mitos e realidades da gestão de recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas – RAE Light**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 6-8, out./dez. 1995.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2001. 320p.

EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir; BARSOUX, Jean-Louis. **The global challenge-frameworks for international human resource management**. New York: McGraw Hill, 2002. 496p.

FERNANDES, Bruno H. Rocha. Restrições à atuação estratégica da área de recursos humanos: um caso de uma empresa do setor de saneamento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais eletrônicos...** Bahia: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo e gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. 392 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil - RH 2010. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais eletrônicos...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

FISCHER, Rosa Maria. Gestão do trabalho: dimensões institucionais e organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 24, n. 4, p 85-90, out./dez. 1991.

FISCHER, Tânia. Seduções e riscos: a experiência do mestrado profissional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 119-123, abr./jun. 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 5-15, out./dez. 1992.

GERDAU CONNECTION – Comunicação interna corporativa n. 4 – Publicação semestral do Grupo Gerdau – jan. 2007.

GESTÃO DE PESSOAS: PREMISSAS, POLÍTICAS E DIRETRIZES. *book* interno Gerdau, fev. 2006.

GHOSHAL, S.; TANURE, B. **Estratégia e gestão empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

GOULART, Linda; BRASIL, Haroldo Vinagre; ARRUDA, Carlos Alberto. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: \_\_\_\_\_. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. p. 21-35

GOULART, Linda; CARVALHO, Mario. **Estórias recentes de internacionalização de empresas exportadoras brasileiras**. Rio de Janeiro: Funcex, 1991.

GUTIERREZ, Luiz H. S. Enfoque estratégico da função recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 4, p. 63-72, out./dez. 1991.

[http://intranet/GerdauIntranet/upload/br/cronologia\\_2006-12-26.pdf](http://intranet/GerdauIntranet/upload/br/cronologia_2006-12-26.pdf). Disponível em <http://www.gerdau.gerdau.com.br/intranet>. Acesso em: 04 dez.2006.

<http://intranet/GerdauIntranet/Diretrizes> Operacionais. Disponível em <http://www.gerdau.gerdau.com.br/intranet>. Acesso em: 10 dez.2006.

[http://intranet/GerdauIntranet/Mapeamento de Competências](http://intranet/GerdauIntranet/Mapeamento_de_Compетенcias). Disponível em <http://www.gerdau.gerdau.com.br/intranet>. Acesso em: 10 dez.2006.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; BENDASSOLLI, Pedro. Cinco décadas de RH. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 65-69, ago./out. 2004.

MARTIN, Joanne. Breaking up the mono-method monopolies in organizational analysis. In: HASSARD, John; PYM, Denis. **The Theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives**. London: Routledge, 1990.

OLIVEIRA, Lucia Maria Barbosa de. Está a função de recursos humanos desaparecendo? Novos paradigmas para a administração estratégica de recursos humanos. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 3, cap. 10.

ROSSETTI, J. P. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, Betânia Tanure. **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 68-87.

SARSUR, Amyra Moyzes. Repensando a empregabilidade, a empresabilidade e a “nova” gestão de recursos humanos: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 1997, Rio das Ostras, **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

SILVA, Edson Moura da. **Práticas de recursos humanos e seus impactos no comprometimento organizacional em uma empresa de logística.** 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2003.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 210 p.

TANURE, Betânia; CANÇADO, Vera L. Aquisições transnacionais: entendendo os impactos da cultura local. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais eletrônicos...** Distrito Federal: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

TEIXEIRA, Francisco M. P. **Chama empreendedora: a história e a cultura do Grupo Gerdau 1901-2001.** São Paulo: Prêmio Editoria, 2001. 271p.

TRAVESSO NETO, David. Os desafios da internacionalização **Revista Desafios do Desenvolvimento.** Brasília, v. 2, n.13, p. 34. ago. 2005.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** 7. ed. São Paulo: Futura, 2004. 344 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** São Paulo: Atlas, 2003. 93p.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 151-172.

WOOD JUNIOR, Thomaz. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: \_\_\_\_\_. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas, qualidade, teoria do caos, mudanças radicais, recursos humanos, inovação em gestão, cultura organizacional.** São Paulo: Atlas, 1995. p. 221-242

WOOD JUNIOR, Thomaz; CALDAS, Miguel P. Antropofagia organizacional. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 38, n. 4, p. 6- 17, out./dez. 1998.

WOOD JUNIOR, Thomaz; VASCONCELOS, Flavio C.; CALDAS, Miguel P. Fusões e aquisições no Brasil. **Revista de Administração de Empresas Executivo,** São Paulo, v. 2, n. 4, p. 41-45, out./dez. 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, 212 p.

## APÊNDICE A – Questionário Faces de RH

Prezado,

Este questionário faz parte do trabalho para uma dissertação de mestrado profissional e visa levantar sua opinião sobre a área de Recursos Humanos da empresa.

Não é necessário identificar-se com seu nome e suas respostas serão tratadas de modo **CONFIDENCIAL**.

Sua participação é muito importante! Muito obrigada.

<b>QUESTÕES GERAIS SOBRE A GESTÃO DA EMPRESA</b>
--

**1. Marque com um “x”, na escala abaixo, a forma que mais se aproxima da atuação da empresa, em relação aos seus processos de gestão:**

Supera a expectativa dos clientes	1	2	3	4	5	Não satisfaz os clientes
Perspectiva de curto prazo	1	2	3	4	5	Perspectiva de longo prazo
Cooperação	1	2	3	4	5	Competição
Baixo custo	1	2	3	4	5	Diferenciação
Descentralização	1	2	3	4	5	Centralização
Integração corporativa	1	2	3	4	5	Autonomia nas unidades de negócio
Responsabilidade individual	1	2	3	4	5	Responsabilidade da equipe
Planejamento	1	2	3	4	5	Reação à oportunidade
Empreendedorismo	1	2	3	4	5	Controle
Foco em negócios	1	2	3	4	5	Foco na parte técnica
Mudança	1	2	3	4	5	Continuidade
Velocidade nas respostas	1	2	3	4	5	Cuidado na implantação
Rigidez	1	2	3	4	5	Flexibilidade
Correr riscos	1	2	3	4	5	Evitar falhas
Orientação para pessoas	1	2	3	4	5	Orientação para tarefas

**2. Marque com um “x” na escala abaixo, como a empresa lida com as situações de mudança:**

Início na base da empresa	1	2	3	4	5	Início no topo da empresa
Mudança planejada	1	2	3	4	5	Mudança não planejada
Foco no longo prazo	1	2	3	4	5	Foco no curto prazo
Foco em processos	1	2	3	4	5	Foco na estrutura
Reação à crise	1	2	3	4	5	Antecipação do futuro no presente
Conhecimento focado na <i>expertise</i> funcional	1	2	3	4	5	Perspectivas amplas e mútuas de troca de conhecimento



<b>QUESTÕES GERAIS SOBRE A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA</b>
--

As questões seguintes exploram os diversos papéis que RH pode exercer na empresa. Marque com um "x" na escala de 1 a 5, a nota que melhor caracteriza o nível de qualidade das atividades efetivamente exercidas pelo RH na empresa. Caso você observe que o RH não exerça determinada atividade, dê nota 0 (zero)- Não aplicável.

	0 - Não aplicável	1 - Muito abaixo do esperado	2 - Abaixo do esperado	3 - Dentro do esperado	4 - Acima do esperado	5 - Muito acima do esperado
<b>3. O RH trabalha para:</b>						
Gerenciar tensões entre opostos (curto x longo prazo; global x local; mudança x continuidade)						
Executar atividades demandadas pelas áreas da empresa						
Auxiliar a liderança na gestão de pessoas, através das ferramentas disponíveis						
Obter ajustamento das estratégias da organização às mudanças internas e externas						

**4. O RH dedica-se a :**

Realinhar as estratégias de RH, levando em conta as alterações ocorridas no ambiente externo						
Executar funções técnicas, de forma interdependente (interligada): Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração etc.						
Efetuar o registro, movimentação, a seleção de pessoal e treinamento como processos isolados						
Apoiar o desenvolvimento das pessoas para lidarem com paradoxos e dualidades						

**5. A estratégia de RH é definida a partir de :**

Necessidades levantadas junto às lideranças						
Resultado da tensão entre o que é planejado e o que é emergente/opportunidade						
Contexto competitivo - necessidades imediatas do presente e perspectivas futuras						
Definições estratégicas vindas do topo da empresa						

**6. A atuação do RH:**

É responsabilidade dos profissionais especialistas em RH						
Envolve a parceria entre liderança e especialistas em RH						
Mobiliza as pessoas para perceberem as tensões como fonte de desenvolvimento						
É responsabilidade única e exclusiva de RH						

	0 - Não aplicável	1 - Muito abaixo do esperado	2 - Abaixo do esperado	3 - Dentro do esperado	4 - Acima do esperado	5 - Muito acima do esperado
<b>7.A ação do RH é voltada para:</b>						
Auxiliar as lideranças nos processos de Recrutamento e Seleção, programas de treinamento, planos de carreira, etc.						
Estimular a análise crítica das questões ligadas ao negócio e à gestão						
Incentivar mudanças, tanto na forma de reação como de antecipação às situações da empresa						
Aspectos administrativos e operacionais da função						

**8. As políticas de RH refletem:**

A relação com as estratégias de negócio						
A preocupação com a execução de atividades rotineiras						
A consistência das ações de RH para e entre os colaboradores						
A construção da rede de relações com diferentes empresas						

**8. As políticas de RH refletem:**

A relação com as estratégias de negócio						
A preocupação com a execução de atividades rotineiras						
A consistência das ações de RH para e entre os colaboradores						
A construção da rede de relações com diferentes empresas						

**9. A ação do RH é:**

Focada em atividades que contribuem para a <i>performance</i> das áreas e da empresa						
Focada nas ações operacionais, com estruturas e sistemas estáveis						
Focada na mudança, na busca contínua de novas soluções						
Voltada na gestão das complexidades e tensões						

**10. Marque com um "x" na escala abaixo, como a empresa se encontra em relação a:****Integração do RH com o negócio/objetivos estratégicos:**

1	2	3	4	5
Baixa				Alta

**Responsabilidade pela gestão das pessoas:**

1	2	3	4	5
GERENTE				ESPECIALISTAS EM RH

**Contribuição dos processos e/ou ferramentas de RH na gestão de pessoas de sua equipe:**

1	2	3	4	5
Baixa				Alta

**11. A sua empresa estabelece parcerias/alianças com outras empresas para o desenvolvimento de seus negócios ,para alcançar um objetivo comum?**

( ) sim      ( ) não      ( ) não sei – caso negativo, pule para a questão 12.

**11.1. Tomando como referência o que ocorre mais comumente nessas parcerias /alianças, marque com um “x” na escala abaixo, a situação que melhor caracteriza a realidade atual em relação a:**

**Interesses estratégicos de longo prazo entre as empresas parceiras:**

1	2	3	4	5
Complementaridade			Conflito	

**11.2. Marque com um “x” na escala abaixo, o grau de participação atual do RH da empresa nessas parcerias/alianças, sendo 1(um) baixa participação e 5 (cinco) alta participação:**

Na seleção de empresas parceiras	1	2	3	4	5
Na negociação com empresas parceiras	1	2	3	4	5
No recrutamento, seleção e desenvolvimento dos gestores da empresa parceira.	1	2	3	4	5
Na gestão de interface com as empresas parceiras	1	2	3	4	5
Na gestão das pessoas da empresa parceira	1	2	3	4	5
No suporte ao desenvolvimento de novos conhecimentos	1	2	3	4	5
No alinhamento das expectativas entre as empresas parceiras	1	2	3	4	5
No desenvolvimento de uma cultura compartilhada	1	2	3	4	5

**12. A sua empresa fez alguma fusão/aquisição (F&A) nos últimos três anos?**

( ) sim      ( ) não      ( ) não sei – caso negativo, pule para a questão 13.

**12.1. Marque com um “x” na escala abaixo, o grau de participação atual do RH da empresa nos processos mais recentes de fusão e aquisição (F&A), sendo 1(um) baixa participação e 5 (cinco) alta participação:**

Na escolha da empresa a ser adquirida	1	2	3	4	5
Na análise prévia de viabilidade da fusão ou aquisição	1	2	3	4	5
Na negociação	1	2	3	4	5
No planejamento da integração	1	2	3	4	5
Na integração	1	2	3	4	5

**13. Marque com um “x” na escala abaixo, o grau de contribuição atual do RH da empresa nas atividades abaixo,sendo 1(um) baixa participação e 5(cinco) alta participação:**

Desenvolvimento de times de trabalho, de projetos temporários ou permanentes.	1	2	3	4	5
Transferência de conhecimento	1	2	3	4	5
Compartilhamento de melhores práticas ( <i>benchmarking</i> )	1	2	3	4	5
Gestão do conhecimento em nível global	1	2	3	4	5
Construção de redes de relacionamento	1	2	3	4	5
Desenvolvimento de integração via normas e valores compartilhados	1	2	3	4	5
Outros - especificar:	1	2	3	4	5

**14. A sua empresa utiliza times ou equipes multidisciplinares?**

( ) sim      ( ) não      ( ) não sei – caso negativo, pule para a questão 15.

**14.1. Marque com um “x” na escala abaixo, como é formada a maioria das equipes ou times na empresa:****Valores e conhecimentos:**

1	2	3	4	5
Não compartilhados			Amplamente compartilhados	

**Área ou localização de trabalho dos membros de uma equipe:**

1	2	3	4	5
Única				Virtual

**15. A empresa possui programa de desenvolvimento de talentos?**

( ) sim      ( ) não      ( ) não sei – caso negativo, pule para a questão 16.

**15.1. Marque com um “x” na escala abaixo, a ênfase dada pela empresa para o desenvolvimento dos talentos, sendo 1(um) baixa ênfase e 5(cinco) alta ênfase:**

No desenvolvimento do indivíduo	1	2	3	4	5
No que é estrategicamente importante para a organização	1	2	3	4	5
Nos valores e normas da organização	1	2	3	4	5
Na exposição dos indivíduos a novos desafios e novas experiências	1	2	3	4	5
Na retenção dos talentos	1	2	3	4	5

**16. A empresa possui processo sistematizado de gestão do conhecimento?**

( ) sim      ( ) não      ( ) não sei – caso negativo, pule para a questão 17.

**16.1. Marque com um “x” na escala abaixo, a forma como o RH auxilia as práticas de gestão do conhecimento, sendo 1(um) baixa participação e 5(cinco) alta participação:**

Na identificação de conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável	1	2	3	4	5
Na criação de conhecimento	1	2	3	4	5
No compartilhamento do conhecimento sem barreiras de poder ou defesas individuais	1	2	3	4	5
Na aplicação diferenciada do conhecimento para obter resultados no próprio contexto	1	2	3	4	5
Na existência de ricos canais de informação – sistemas eletrônicos de comunicação	1	2	3	4	5
Na existência de encontros, comissões, grupos de projetos, transferência de melhores práticas, <i>job rotation</i> , etc.	1	2	3	4	5
Outros – especificar:	1	2	3	4	5

**17. A empresa utiliza-se de expatriação ?**

( ) sim      ( ) não      ( ) não sei – caso negativo, pule para a questão 18.

**17.1. Você já foi expatriado?**

( ) sim      ( ) não      Para onde? \_\_\_\_\_ Por quanto tempo? \_\_\_\_\_

**17.2. Marque com um “x” na escala abaixo, o grau de participação atual do RH da empresa nesses processos de expatriação, sendo 1(um) baixa participação e 5(cinco) alta participação:**

Recrutamento e Seleção	1	2	3	4	5
Desenvolvimento das competências necessárias	1	2	3	4	5
Remuneração	1	2	3	4	5
Adaptação da família	1	2	3	4	5
Repatriação	1	2	3	4	5
Outros – especificar:	1	2	3	4	5

**17.3. Marque com um “x” na escala abaixo, o que melhor representa a situação da empresa para a maior parte das expatriações :**

Até 6 meses fora do país de origem     Até 1 ano     Até 2 anos     Até 3 anos     + de 3 anos

**Objetivos da designação do expatriado:**

1	2	3	4	5
Suprir deficiências locais			Desenvolver competências	

**17.4. Marque com um “x” na escala abaixo, o nível no qual a empresa se encontra em relação ao modelo de gestão , principalmente em relação ao processo de globalização:**

1	2	3	4	5
Integração global: a Matriz padroniza/interfere nas decisões			Autonomia local: subsidiárias com poder de decisão	

**18. A empresa utiliza-se de transferência de colaboradores para outras unidades?**

( ) sim      ( ) não      ( ) não sei – caso negativo, pule para a questão 19.

**18.1. Você já foi transferido para outras unidades?**

( ) sim      ( ) não      Para onde? \_\_\_\_\_      Por quanto tempo?

\_\_\_\_\_

**Objetivos da designação para outras unidades:**

1	2	3	4	5
Suprir deficiências locais			Desenvolver competências	

## INFORMAÇÕES GERAIS

**19. Sexo:**       Masculino       Feminino

**20. Faixa de idade:**

Até 30     De 30 a 39     De 40 a 49     De 50 a 59     acima de 60

**21. Formação escolar:**

2º grau  3º grau  Especialização  Mestrado  Doutorado

**22. Nível funcional:**

Diretor, Gerente, Consultor.  
 Chefe, Assessor, Facilitador  
 Operativos e Administrativos  
 Trainees

**23. Área de atuação:**

<input type="checkbox"/> Produção	<input type="checkbox"/> Recursos Humanos
<input type="checkbox"/> Financeiro	<input type="checkbox"/> Informática
<input type="checkbox"/> Marketing	<input type="checkbox"/> Administrativo
<input type="checkbox"/> Comercial/Vendas	<input type="checkbox"/> Outros. Especificar _____

**24. Tempo que está na empresa:**

<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> De 5 anos a 9 anos e 11 meses
<input type="checkbox"/> De 1 ano a 1 ano e 11 meses	<input type="checkbox"/> De 10 anos a 19 anos e 11 meses
<input type="checkbox"/> De 2 anos a 4 anos e 11 meses	<input type="checkbox"/> Acima de 20 anos

**OUTRAS INFORMAÇÕES QUE VOCÊ JULGAR NECESSÁRIAS:**

---

---

---

**Muito obrigada**

## **APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semi-estruturada com profissionais do RH**

O roteiro tem como pano de fundo as quatro faces do RH: Executor, Construtor, Parceiro de mudança e Navegador.

### **Perfil do entrevistado:**

**Idade:**

**Escolaridade:**

**Tempo de atuação em Recursos Humanos**

**Tempo de empresa:**

**Cargo:**

### **1. Trajetória profissional:**

a) Como chegou até a Gerdau?

### **2. Descreva os processos de RH da Gerdau**

a) Quem os define e com quais propósitos?

b) De que maneira estes processos são repassados aos RHs locais?

### **3. Como você vê a atuação do RH da Gerdau?**

a) o que se espera do RH corporativo?

b) O que se espera dos RH locais?

c) Como você percebe a relação entre os dois RH (corporativo e local)?

### **4. Quais os principais dificultadores e facilitadores na atuação do RH ?**

a) de que maneira estes facilitadores e dificultadores afetam a atuação do RH local?

### **5. Na sua opinião, RH contribui com as lideranças para que elas façam gestão de pessoas?**

a) em caso positivo: de que maneira?

b) em caso negativo: quais as causas/dificultadores?

### **6. Realizar uma breve explanação sobre as quatro faces do RH (executor, construtor, parceiro de mudança e navegador). Solicitar ao entrevistado que caracterize o RH Gerdau em cada uma das faces e qual seria a predominante no momento atual.**

## APÊNDICE C – Workshop Gestão de Pessoas

WORKSHOP GESTÃO DE PESSOAS			
Período realizado: Novembro 2006			
Processo	Papel do Gestor de Pessoas	Papel de RH	Resultados esperados
<b>Carreira e Sucessão</b>	mapear necessidades de sucesso identificar potenciais (validar Comitê) preparar potenciais	suporte técnico(ferramentas) apoio na condução do processo orientador	disponibilidade/retenção de talentos clima resultados sustentados
<b>Motivação e Retenção</b>	<b>Remuneração:</b> acompanhar/movimentar desenvolvimento individual, observando progressão vertical e horizontal buscar recursos para que as metas sejam alcançadas realizar análise crítica necessária das políticas de remuneração fixa e variável <b>Benefícios:</b> conhecer, divulgar e apoiar a equipe quando necessário, referente à política de benefícios da empresa <b>Gestão do Clima</b> divulgar os resultados da pesquisa opinião para equipe elaborar e implementar plano de ação trabalhar insatisfações do dia a dia através do DDS, contatos pessoais, emocionômetro, etc. <b>Comunicação Interna:</b> reconhecer/divulgar desempenhos individuais sistematizar atualização das informações QGV's reforçar junto com as equipes as informações obtidas via Linha Direta, Gerdau Connection	Conhecer, divulgar, alinhar as políticas, estratégias e necessidades do negócio, desenvolver e aprimorar os processos inerentes a retenção e motivação	Contribuir para o atingimento de equipes de alta performance resultados diferenciados(attingimento de metas, etc.) reter as melhores pessoas
<b>Planejamento Pessoal</b>	Planejar QL(nº postos de trabalho, perfil do cargo) em relação ao PLP e PO, buscando ganhos de custo e produtividade	garantir alinhamento da área com diretrizes da organização acompanhamento do planejamento	ter pessoas qualificadas para obter ganhos de produtividade
<b>Recrutamento e Seleção</b>	identificar e incentivar candidatos que tenham o perfil requerido para as oportunidades em aberto com vista ao planejamento selecionar pessoas com potencial de crescimento definido com clareza e bem, o perfil	auxiliar no alinhamento do perfil aos requisitos do cargo	Obter equipe ideal que obtenha resultados de produtividade e custos e garantir a retenção do conhecimento e da equipe
<b>Capacitação e Desenvolvimento</b>	identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores com base nas ferramentas (THC,AD,AP) identificar e verificar a implantação e eficácia das ações definidas nas matrizes de capacitação, PAD,etc.)	Fornecer consultoria técnico-operacional aos gestores/áreas	viabilizar a elevação dos níveis de desempenho dos colaboradores e para a otimização dos resultados da organização formar equipes de alta performance
<b>Gestão do Desempenho</b>	Comunicar o desempenho esperado realizar avaliação formal individual e da equipe orientar para eliminar desempenho inferior reconhecer resultados superiores identificar os potenciais da equipe mapear equipe sentir e acompanhar o clima utilizar métricas claras e atenção a fatores abstratos mostrar gaps da equipe se colocar em julgamento perante equipe	Apresentar ferramentas de apoio mostrar caminhos apoiar e relocar pessoas com desempenho diferenciado	equipe com resultados diferenciados promove a retenção de talentos valoriza desempenhos contribuição para resultados do negócio ser equipe benchmark