

Fundação Pedro Leopoldo
Mestrado Profissional em Administração

**As quatro faces da gestão de recursos humanos:
a percepção de trabalhadores do conhecimento**

André Luiz Souto

Pedro Leopoldo
2018

André Luiz Souto

**As quatro faces da gestão de recursos humanos:
a percepção de trabalhadores do conhecimento**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão em organizações.

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado.

Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo
2018

658.304 SOUTO, André Luiz

S728q

As quatro faces da gestão de recursos humanos:
a percepção de trabalhadores do conhecimento /
André Luiz Souto.

- Pedro Leopoldo: FPL, 2018

106 p.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração,
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo,
2016.

Orientadora : Prof^ª. Dr^ª. Vera L. Cançado

1. Gestão de Recursos Humanos
 2. Gestão de Pessoas.
 3. Quatro Faces da GRH.
 4. Trabalhadores do Conhecimento..
- I. Título. II. CANÇADO, Vera L., orient.

CDD: 658.304

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira
CRB 6 -1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

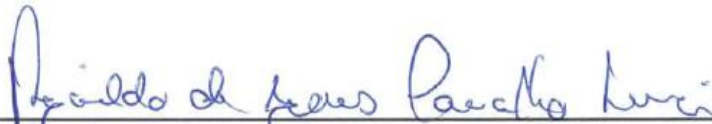
Título da Dissertação: "As Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos: a percepção de trabalhadores do conhecimento".

Nome do Aluno: **ANDRÉ LUIZ SOUTO**

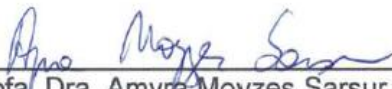
Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Profa. Dra. Vera L. Cançado - Orientadora - FPL Educacional



Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima – FPL Educacional



Profa. Dra. Amyra Moyzes Sarsur – PUC/MG

Pedro Leopoldo (MG), 28 de setembro de 2018.

Agradecimentos

Concluir um Mestrado sempre fez parte dos meus sonhos, porém me deparava com os obstáculos comuns a aqueles que residem em cidades do interior de Minas Gerais, com difícil acesso a faculdades que ofereciam a Pós *Stricto Sensu*. Mas, em nenhum momento, cogitei desistir desse propósito. E aqui estamos nós, depois de escrever mais de 100 páginas da dissertação. Confesso que as linhas mais difíceis estão sendo essas, do agradecimento. As recordações sobre esse tempo, quase dois anos, me emocionam. O sacrifício foi de muitos, principalmente da minha família.

Por isso, uma gratidão imensa a Deus, por conceder-me saúde, fortaleza e sabedoria, e a Nossa Senhora que me acompanhou ao longo dessa jornada, e dispôs de sua proteção nas viagens de Ipatinga para Pedro Leopoldo.

Um agradecimento muito especial à minha orientadora, Prof^a Vera Cançado, que em muitas ocasiões de desânimo de minha parte, soube com maestria, me colocar novamente nos trilhos. E sua sensibilidade em entender as dificuldades de um esposo, pai de quatro filhos e com atividades profissionais, é algo de se admirar. Minha sincera gratidão.

Agradeço aos meus pais, José Severino de Souto e Cleuza Maria de Souto, e à minha irmã Aline Ribas Souto. O lugar onde cresci e me tornei o homem e profissional que sou hoje, a partir dos princípios religiosos e morais vivenciados nesse ambiente familiar.

Aos meus queridos sogros, Joel Bertolino e Rita de Cássia, que acompanharam todo o percurso, incentivaram, investiram, suportaram e me fizeram sentir todos os dias como um filho gerado. Estendo essas palavras aos meus cunhados e cunhadas a quem tenho um enorme carinho.

Aos amigos de longe e de perto, “compadres” e “comadres”, agradeço a amizade que nos torna uma família.

Aos amigos “caroneiros”, Kleuber e Luciano, que fizeram das cansativas viagens, momentos de muita descontração, trocas de experiências e boas risadas. Vocês são feras!

E por fim, agradeço a minha amada esposa Mirian Lima, que sofreu ao meu lado, quando o mar se agitou, que compreendeu minha ausência e manteve constante o seu apoio e incentivo para a realização desse sonho. Aos meus queridos filhos, Maria Eduarda, João Vitor, Helena Maria e Bento Mariano, que no coração foram todos os sábados para escolinha do papai. Conseguimos, amada!!! Amo vocês!!!

Resumo

Esta dissertação teve como objetivo caracterizar a atuação da GRH a partir das quatro faces da GRH (executor, construtor, parceiro de mudanças e navegador), na percepção de trabalhadores do conhecimento. Os dados foram coletados em uma pesquisa mais ampla sobre gestão de pessoas que utilizou o questionário das quatro faces da GRH. Estabeleceu-se como corte para a amostra desta pesquisa ter ensino de graduação completo, o que gerou uma amostra de 174 respondentes. Esses respondentes são gestores e profissionais de nível superior, alunos ou ex-alunos do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo (MPA/FPL), que podem ser caracterizados como trabalhadores do conhecimento. Os dados da pesquisa foram submetidos à análise estatística univariada e bivariada. Em relação ao perfil dos respondentes, a maioria foi constituída por homens, de 30 a 39 anos de idade, com pelo menos um curso de graduação, que trabalham entre dois e cinco anos em empresa do setor de serviços, na área administrativa, como gestores ou administrativos/analistas. A percepção dos trabalhadores do conhecimento indicou qualidade média (85,08 pontos) na avaliação da GRH das empresas nas quais trabalham. Existem diferenças significativas na avaliação das faces, sendo as faces do executor e construtor as mais expressivas. As atividades da GRH são, predominantemente, voltadas para alinhar a operação das funções de RH e para efetuar o registro, seleção de pessoal e treinamento. A estratégia de GRH é delineada a partir de definições vindas do topo da empresa e sua atuação é responsabilidade de profissionais especialistas em RH. A área de recursos humanos é composta prioritariamente pelos departamentos de pessoal, recrutamento e seleção, treinamento, remuneração e benefícios. Há o predomínio de funções tradicionais de um RH que pode ser considerado funcionalista. Por outro lado, em empresas que apresentaram alta qualidade da GRH, foi observada a existência dos setores de Treinamento, Desenvolvimento Organizacional, Gestão da Mudança, Comunicação Interna, Sistemas de Informações Gerenciais e Responsabilidade Social. Tais funções estão alinhadas à gestão estratégica de pessoas, ao reconhecimento das dualidades e paradoxos e da necessidade de transformação das empresas no cenário atual. Pode-se concluir que o modelo escolhido para esta pesquisa, as quatro faces da GRH, permitiu avaliar a atuação da GRH, a partir da percepção dos trabalhadores do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Quatro Faces da GRH. Trabalhadores do Conhecimento.

Abstract

This dissertation aimed to characterize HRM performance from the four faces of HRM (executor, constructor, change partner and navigator), in the perception of knowledge workers. We collected data from a broader survey about people management in Brazil, that used the four faces of HRM questionnaire. We defined as a cut for this research sample full undergraduate education degree. We obtained a sample of 174 respondents. These respondents are managers and professionals, students or alumni of the Professional Master's Degree in Administration of the Pedro Leopoldo Foundation (MPA/FPL), who can be characterized as knowledge workers. The research data were submitted to univariate and bivariate statistical analysis. Regarding the profile of respondents, the majority were men aged 30 to 39 years old, with at least one undergraduate course, who work between two and five years in a service sector company, in the administrative area, as managers or administrative/analysts. The knowledge workers' perception indicated average quality (85.08 points) for the HRM assessment of the companies they work. There are significant differences in the evaluation of faces. The faces of the executor and constructor are the most expressive. HRM's activities are targeted by aligning HR functions operation and by registration, selection and training. The HRM strategy is delineated from definitions coming from the top of the company and its performance is responsibility of professional HR specialists. The human resources area is composed primarily by personnel, recruitment and selection, training, compensation and benefits departments. There is a predominance of traditional HR functions that can be considered functionalist. On the other hand, in companies with high quality HRM, the existence of Training, Organizational Development, Change Management, Internal Communication, Management Information Systems and Social Responsibility sectors was observed. These functions are aligned with the strategic management of people, the recognition of dualities and paradoxes and the need to transform companies in the current scenario. We can conclude that the model chosen for this research, the four faces of the HRM, allowed to evaluate the performance of HRM, based on the perception of knowledge workers.

Keywords: Human Resource Management. People management. Four Faces of HRM. Knowledge Workers.

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Características dos dois períodos da GRH no Brasil	22
Tabela 2 - Fases da GRH.....	24
Tabela 3 - Políticas, processos e práticas de RH.....	29
Tabela 4 - Os múltiplos papéis de RH.....	39
Tabela 5 - Modelo das quatro faces da GRH	44
Tabela 6 - Dualidades enfrentadas pelas empresas	49
Tabela 7 - Percepção dos presidentes sobre as faces da GRH por origem do capital (Tanure et al., 2010).....	50
Tabela 8 - Qualidade das quatro faces do RH na empresa Gerdau (Fonseca, 2007).	52
Tabela 9 - Percepção sobre a GRH em hospitais no interior de Minas Gerais (Soares <i>et al.</i> , 2017).....	53
Tabela 10 - Avaliação das quatro faces da GRH (Cançado e Scherer, 2017)	55
Tabela 11 - Distribuição da amostra segundo as variáveis demográficas e ocupacionais da pesquisa (Cançado e Scherer, 2017)	56
Tabela 12 - Avaliação dos escores referentes às faces da GRH por escolaridade (Cançado e Scherer, 2017)	57
Tabela 13 - Principais fragilidades dos textos em gestão de pessoas (Mascarenhas e Barbosa, 2013).....	62
Tabela 14 - Trabalhadores do conhecimento: estrutura de classes	66
Tabela 15 - Classificação Brasileira de Ocupações - grandes grupos de trabalhadores	67
Tabela 16 - Modelo de pesquisa	70
Tabela 17 - Crivo de correção: quatro faces da GRH	74
Tabela 18 - Síntese da metodologia.....	75
Tabela 19 - Alfa de Cronbach da escala quatro faces de RH.....	76
Tabela 20 - Variáveis demográficas	77
Tabela 21 - Variáveis ocupacionais.....	78
Tabela 22 - Avaliação da qualidade das quatro faces do RH.....	80
Tabela 23 - Percepção dos trabalhadores do conhecimento sobre as quatro faces da GRH	82
Tabela 24 - Composição da área de recursos humanos	85

Tabela 25 - Associação da qualidade sobre a área de recursos humanos.....	86
Tabela 26 - Avaliação da GRH x escolaridade.....	88
Tabela 27 - Avaliação da GRH x área em que trabalha na empresa	88

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo de gestão de pessoas.....	28
Figura 2 - Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.	38

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
ANOVA	Análise de Variância
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
DC	Departamento de Criminalística
DP	Departamento de Pessoal
ENANPAD	Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
FPL	Fundação Pedro Leopoldo
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GP	Gestão de Pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IGP	Instituto Geral de Perícias
MPA	Mestrado Profissional em Administração
NEOGEP	Núcleo de Estudos em Organizações e Gestão de Pessoas
PASW	<i>Predictive Analytics Software</i>
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RAE	Revista de Administração de Empresas
RAP	Revista de Administração Pública
RAUSP	Revista de Administração da USP
READ	Revista Eletrônica de Administração
RH	Recursos humanos
RPOT	Revista Psicologia: Organizações e Trabalho
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SPELL	<i>Scientific Periodicals Eletronic Library</i>
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UMESP	Universidade Metodista de São Bernardo do Campo
UNB	Universidade de Brasília

UNIMEP Universidade Metodista de Piracicaba
USP Universidade de São Paulo

Sumário¹

1	Introdução	12
2	Referencial Teórico.....	19
2.1	Mudanças na gestão de recursos humanos (GRH)	19
2.2	Contexto atual e conceituação da GRH	25
2.3	Modelos de GERH.....	27
2.3.1	<i>Modelo de gestão de pessoas proposto por Dutra (2002)</i>	28
2.3.2	<i>Modelo dos múltiplos papéis de Ulrich</i>	38
2.3.3	<i>As quatro faces da GRH.....</i>	41
2.4	Análise sobre a GERH no Brasil.....	57
2.5	Trabalhadores do Conhecimento	65
3	Metodologia	69
3.1	Caracterização da pesquisa.....	69
3.2	Modelo de pesquisa.....	69
3.3	População e amostra	71
3.4	Técnica de coleta de dados	72
3.5	Técnica de análise dos dados	73
4	Análise e discussão dos dados	77
4.1	Análise da confiabilidade da escala: quatro faces de GRH	77
4.2	Caracterização da amostra	78
4.3	Avaliação da GRH pelos trabalhadores do conhecimento.....	80
4.4	Avaliação da GRH em função da composição da área.....	85
4.5	Diferenças na avaliação da GRH em função do perfil dos trabalhadores de conhecimento	88
5	Considerações finais	90

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Instruções para Formatação de Trabalhos Acadêmicos – Norma APA, 2017.

Referências.....94

Apêndices.....99

1 Introdução

A área de recursos humanos (RH) vem passando por mudanças, pressionada pela necessidade de contribuir para a melhoria do desempenho das organizações (Dutra, 2002; Limongi-França, 2007; Oltramari, Paula & Ferraz, 2014; Vergara, 2000). Seu processo evolutivo reflete o ajustamento ao contexto histórico do Brasil, podendo-se caracterizar, segundo Dutra (2002), as fases operacional (até a década de 1960), gerencial (década de 1960 a 1980) e estratégica (a partir de 1980). Nesse processo evolutivo, observa-se a figura do capataz sendo substituída pelo chefe de pessoal, pelo gerente de RH e, a partir de 1980, prevalece o gestor de desenvolvimento organizacional (Oltramari *et al.*, 2014).

A própria nomenclatura da área vem se alterando ao longo do tempo – de departamento de pessoal (DP) à administração ou gestão de recursos humanos (RH) ou gestão de pessoas (GP) às nomenclaturas mais atuais como gestão estratégica de recursos humanos, de desenvolvimento humano, de talentos do capital intelectual ou humano, entre outras (Tonelli, Lacombe & Caldas, 2002). Para esta pesquisa foi utilizada a expressão gestão de recursos humanos (GRH), semelhante à proposta de Tanure, Evans e Pucik (2007) e Tanure, Evans e Cançado (2010), marco teórico adotado para este estudo.

As abordagens mais recentes sobre a GRH sugerem mais participação do RH na estratégia das organizações, surgindo assim o conceito de gestão estratégica de recursos humanos (Dutra, 2002). Sua atuação visa a aumentar a capacidade das organizações para alcançarem seus objetivos, auxiliar no desenvolvimento organizacional, gerar capacidades organizacionais, conseguir mais comprometimento dos funcionários e gerar melhor desempenho financeiro (Barreto, Albuquerque & Medeiros, 2014; Leite & Albuquerque, 2010, 2013; Stecca, Albuquerque & Ende, 2016; Ulrich, 1998, 2000; Ventura & Leite, 2014). Mensurar a contribuição do RH para as organizações passa a ser também objeto de estudo de vários autores que sugerem que práticas e políticas de GRH podem influenciar o comportamento e comprometimento dos funcionários, melhorar o desempenho organizacional e favorecer a inovação (Cançado, Moraes & Silva, 2006; Martins & Fiuza, 2013; Silveira, 2013; Queiroz, Albuquerque & Malik, 2013).

Para oferecer suporte para a compreensão da realidade e analisar a atuação da área de RH são propostos diferentes modelos de GRH (Dutra, 2002, Tanure *et al.*, 2010; Ulrich, 1998). Tais modelos proporcionam também a construção de instrumentos e diretrizes para assegurar uma gestão coerente (Dutra, 2002).

O modelo proposto por Dutra (2002) traz a figura de uma balança para simbolizar o papel da GRH nas empresas, na busca do equilíbrio entre os objetivos das pessoas e das empresas. Tal equilíbrio é conseguido por meio das políticas e dos processos de gestão de pessoas, caracterizados como movimentação, desenvolvimento e valorização.

O modelo proposto por Ulrich (1998) apresenta os múltiplos papéis que os profissionais de RH devem assumir a fim de garantir melhores resultados para a empresa, caracterizados como parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança.

O modelo das quatro faces da GRH, proposto por Tanure *et al.* (2007, 2010), as caracteriza como: execução – centrada no fazer; construção – foco no ajuste interno ou coerência interna; parceiro de mudanças – foco no ajuste externo; e navegador - administrar as tensões entre as forças opostas ou dualidades. Para a construção desse modelo, os autores empregaram a abordagem da divergência convergente, por considerar que as práticas de GRH devem se adaptar à cultura regional e às características de cada empresa; já a estratégia voltada para as dimensões da organização pode assumir o caráter universal. Dessa forma, ao comparar esse modelo com anteriores (Dutra, 2002; Ulrich, 1998), o emprego do modelo das quatro faces poderá se aproximar mais da realidade de atuação da GRH nas empresas, pois considera a especificidade de cada empresa e as contingências da cultura regional.

Vários estudos utilizaram o modelo das quatro faces da GRH (Cançado, Vendramine, Côrrea, Oliveira & Castro, 2017; Castro, 2008; Fonseca, 2007; Soares, Salles & Souza, 2017), que demonstraram a sua capacidade e robustez para analisar a atuação da GRH. Pesquisa de Fonseca (2007) em três unidades mineiras da Gerdau, com 92 líderes e nove profissionais de RH, identificou que os profissionais de RH se veem atuando na face do executor, enquanto os líderes o percebem como construtor

e parceiro de mudanças. O questionário aplicado, elaborado por Cançado e Tanure (2006), com base nas quatro faces da GRH, apresentou Alfa de Cronbach de 0,753, indicando adequado índice de consistência interna. O baixo número de respondentes não permitiu a validação das escalas.

Com o objetivo de identificar se o prazer e o sofrimento enfrentados pelos profissionais de RH estão relacionados com as quatro faces, Castro (2008) realizou pesquisa quantitativa e descritiva com profissionais da área. Para chegar a esse objetivo, a autora caracterizou a atuação dos profissionais de RH a partir do modelo das quatro faces (Tanure *et al.*, 2007). Com 109 questionários respondidos, o resultado apresentou predomínio da face do construtor, seguida pelo parceiro de mudanças. Esse resultado contrapõe-se à pesquisa de Tanure *et al.* (2010), que indicou predominância da face do executor em empresas de capital nacional. Deve-se considerar que os respondentes no estudo de Castro (2008) foram profissionais de RH e no de Tanure *et al.* (2010) foram presidentes de empresas que atuam no Brasil. A diferença entre a forma que o RH se avalia e como ele é avaliado pelos clientes internos, empregados em diferentes níveis hierárquicos, abre lacunas para outros estudos.

A pesquisa de Tanure *et al.* (2010) com 172 presidentes das 500 maiores empresas no Brasil apurou que aproximadamente 35% dos respondentes avaliaram que, em suas empresas, predomina o RH executor e construtor. Em empresas de capital nacional, a GRH está enquadrada, em sua maior parte, na face de executor e, em empresas multinacionais, apesar de predominar a face do construtor, a face de parceiro de mudança já aparece com expressividade (23,4%). Tal resultado enfatiza a importância de se pesquisar dados sociodemográficos das empresas e de correlacioná-los com as faces da GRH. Os resultados do estudo de caso na Brasilprev, a partir da aplicação do questionário a 73 gestores, notificaram que os quatro fatores, correspondentes às quatro faces, explicam 55,6% da variância total. Os coeficientes Alfa de Cronbach dos quatro fatores foram superiores a 0,6, revelando confiabilidade satisfatória. Entretanto, a análise fatorial indicou dispersão das variáveis, pois o seu agrupamento não corresponde totalmente ao crivo de correção ou ao enquadramento das questões à teoria.

Mais de uma década depois, pesquisa de Cançado *et al.* (2017) confirmou os quatro fatores ou faces da GRH - executor, construtor, parceiro de mudança e navegador -, além de reduzir de 28 para 16 as questões da escala original sugerida por Tanure *et al.* (2010). Nessa pesquisa, foi aplicado o questionário das quatro faces da GRH, a alunos e ex-alunos registrados na secretaria do curso do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo (MPA/FPL), via *e-mail*, e a alunos do curso de graduação da Universidade Metodista de Piracicaba, presencialmente, obtendo-se o total de 332 respondentes. A partir dessa amostra de 332 respondentes, os resultados indicaram avaliação média na qualidade da GRH, prevalecendo o executor e construtor, confirmando-se, portanto, os resultados de Tanure *et al.* (2010). Entretanto, Cançado *et al.* (2017) sugeriram novos estudos, em função de a amostra ter sido composta por alunos de graduação e de os resultados terem mostrado significativa diferença na avaliação em relação ao grau de instrução – quase 50% dessa amostra não tinham nível superior completo, ocupavam cargo de nível operacional, podendo levantar uma hipótese de viés, por não conhecerem diretamente as práticas de GRH, que são intermediadas por gestores.

Diante desses argumentos e das sugestões para futuras pesquisas apresentadas anteriormente, para esta dissertação optou-se por utilizar a base de dados coletada no estudo de Cançado *et al.* (2017), retirando-se os respondentes que declararam ainda estarem cursando o superior. Para esta pesquisa, portanto, foram considerados os respondentes com graduação completa, que correspondeu a alunos e ex-alunos do curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo (MPA/FPL). Assim, uma amostra composta por gestores e profissionais de nível superior, que podem ser caracterizados como trabalhadores do conhecimento, pode trazer um resultado mais realístico sobre a atuação da GRH.

Trabalhadores do conhecimento, segundo Drucker (1997), são aqueles que usam o conhecimento e não a força manual para a execução de suas atividades. São os “profissionais intelectuais”, que utilizam seus conhecimentos no trabalho, fazendo uso da sua capacidade intelectual. Trabalhadores do conhecimento devem apresentar uma combinação de habilidades *hard* e *soft*, que constituem uma combinação do conhecimento estruturado, de qualificações técnicas e de experiência profissional, com um claro senso dos aspectos culturais, políticos e pessoais do conhecimento

(Davenport, 2003). Tendo tais conceitos sobre trabalhadores do conhecimento como referência, pode-se classificar o grupo de respondentes do questionário, em sua maioria gestores e analistas ou profissionais de nível superior, como trabalhadores do conhecimento, grupo escolhido para fins deste estudo.

A partir de tais considerações, neste estudo pretendeu-se responder à seguinte pergunta: qual a percepção de trabalhadores do conhecimento sobre a atuação da GRH de empresas no Brasil, a partir das quatro faces da GRH?

Tem-se como objetivo geral: caracterizar a atuação da GRH a partir das quatro faces da GRH, na percepção de trabalhadores do conhecimento.

E tem-se como objetivos específicos:

- a) Caracterizar o perfil dos trabalhadores do conhecimento;
- b) Identificar a qualidade e as faces da GRH, na percepção de trabalhadores do conhecimento;
- c) Identificar as práticas de GRH de empresas brasileiras, na percepção de trabalhadores do conhecimento;
- d) Identificar se existem diferenças na avaliação da GRH em função do perfil de trabalhadores de conhecimento.

Para alcançar os objetivos propostos, foi realizado estudo tipo *survey*, de caráter descritivo e quantitativo. Para tal, utilizou-se parte de dados coletados para a pesquisa de Cançado *et al.* (2017), por pesquisadores do Núcleo de Estudos sobre Gestão de Pessoas, na pesquisa “Gestão de pessoas - perspectivas teóricas e práticas”, coordenada pela Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado, professora titular do MPA/FPL. Nesta dissertação, foi realizado o corte da amostra, identificando-se como trabalhadores do conhecimento somente os alunos e ex-alunos do MPA/FPL, constituindo-se a amostra de 174 respondentes. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva univariada e bivariada.

Em termos de contribuição para a academia, apesar de o tema GRH ser bastante discutido, foi encontrado somente o artigo de Tanure *et al.* (2010), utilizando o modelo

das quatro faces da GRH, em busca realizada na base de dados da plataforma *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). Ao todo, foram encontrados 176 artigos que continham a palavra-chave “gestão de pessoas”; 45 artigos com a palavra-chave “gestão de recursos humanos”; e 143 com a palavra-chave “recursos humanos”.

Busca realizada na base de dados da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) utilizando como palavra-chave “recursos humanos” retornou 138 artigos; com “gestão de recursos humanos” retornou 36 artigos; com “gestão de pessoas”, 154 artigos. Utilizando-se “quatro faces” dois artigos retornaram (Cançado *et al.*, 2017; Soares *et al.*, 2017). Portanto, este estudo avança ao dar continuidade às pesquisas com o modelo das quatro faces da GRH.

Dessa forma, a presente pesquisa se justifica por contribuir para a atualização sobre a atuação da GRH em empresas brasileiras, permitindo a comparação com pesquisas anteriores que utilizaram o modelo das quatro faces. Para o pesquisador, que exerce o cargo de coordenador de curso de graduação em Administração, a pesquisa trará subsídios para atuar no desenvolvimento e incentivo à pesquisa científica na faculdade onde atua.

Além dessas contribuições, este estudo atende aos requisitos de um mestrado profissional, estando inserido na linha de pesquisa “Gestão de pessoas”, sob a coordenação da orientadora desta dissertação, Prof^a. Vera L. Cançado (Apêndice A), no Núcleo de Estudos em Organizações e Gestão de Pessoas (NEOGEP) do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo (MPA-FPL).

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro corresponde à introdução, que contempla o tema, a contextualização, a problemática, os objetivos e as justificativas do estudo. O segundo capítulo corresponde ao referencial teórico e contempla as mudanças na gestão de recursos humanos, o contexto atual e os principais conceitos de GRH. Além disso, discute os principais modelos de GRH, com destaque para o modelo das quatro faces, proposto por Tanure *et al.* (2007; 2010). No capítulo três descreve-se a metodologia, com a caracterização e o modelo de pesquisa, a população, amostra e as técnicas de coleta e de análise de dados. No

capítulo quatro, apresentam-se a análise e discussão dos dados; no cinco, as considerações finais e sugestões para novas pesquisas. Seguem as referências e os apêndices.

2 Referencial Teórico

Neste capítulo são abordados os principais conceitos referentes ao tema gestão de recursos humanos. Apresentam-se as mudanças na GRH, as práticas de GRH e sua contribuição para as organizações, os modelos de GRH sugeridos por Dutra (2002) e Ulrich (1998) e, por último, o modelo das quatro faces de Tanure *et al.* (2007, 2010), sendo este utilizado como marco teórico do trabalho.

2.1 Mudanças na gestão de recursos humanos (GRH)

A GRH passou por mudanças ao longo dos tempos, estruturando-se de maneira mais formal a partir do início do século XX, pautada pelos princípios da Administração Científica (Dutra, 2002). No Brasil, em função da industrialização tardia, tal processo começou a se delinear a partir da década de 1930. Até a década de 1930, durante a Primeira República, observa-se atividade industrial incipiente e a inexistência de legislação trabalhista e de estruturação da GRH. Entre 1930 e 1945, no período do Estado Novo, surgiu a gestão burocrática e legalista de pessoal, atendendo às demandas das leis do trabalho, implantadas com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Entre os anos de 1945 e 1964 intensificou-se o processo de industrialização do país, o que levou à importação de práticas de GRH baseadas no paradigma taylorista/fordista, principalmente nas indústrias norte-americanas, recém-instaladas no Brasil. Observa-se, nessa fase, uma gestão mais técnica e profissionalizada de RH.

Entre 1964 e 1990, a economia brasileira foi marcada por forte intervenção estatal, pela expansão econômica da década de 1970, encontrando terreno fértil para a expansão das práticas de gestão importadas e exaltadas pelas empresas brasileiras. A partir de 1994, com a abertura da economia e adoção do Plano Real, foi verificada redução dos níveis inflacionários, porém os juros altos e a sobrevalorização do câmbio aumentaram a vulnerabilidade externa, restringindo o crescimento econômico (Rego & Marques, 2010). Para os consumidores, a abertura econômica proporcionou mais disponibilidade de bens e serviços, com melhores preços e tecnologia, entretanto, as empresas locais em nível de competitividade se viam ameaçadas pelos concorrentes internacionais (Rego & Marques, 2010). Com isso, veio a pressão por mais

competitividade, que atingiu as empresas brasileiras de forma mais intensa, marcando novas formas de GRH (Dutra, 2002). Tendo como base a abordagem funcionalista, Dutra (2002) caracteriza a GRH em três fases:

- a) Fase operacional (até a década de 1960): com o foco em captação, treinamento, remuneração e informações;
- b) fase gerencial (década de 1960 a 1980): a GRH já começa a interferir nos processos da organização e a ser parceira nos processos de desenvolvimento organizacional;
- c) fase estratégica (depois dos anos 1980): a GRH assume papel estratégico e o foco é a geração de valor para as organizações.

Limongi-França (2007) trata também dessas fases da GRH e avança na caracterização a partir de 1990. O período que antecede 1930 teve como principal característica a inexistência das legislações trabalhistas, sendo denominado de fase pré-jurídico trabalhista. Entre 1930 e 1950, no período burocrático, surgiram as leis trabalhistas e também o departamento de pessoal (DP). De 1950 a 1960, período tecnicista, predominou a busca pela eficiência e desempenho. Entre 1960 e 1980, a chamada abordagem sistêmica, o foco esteve voltado para o treinamento e desenvolvimento do trabalhador. No período entre 1980 e 1990, chamado de relações industriais integradas, buscou-se a integração dos enfoques administrativos, estruturalista e comportamental. Por fim, a partir de 1990, a GRH inseriu-se em um ambiente de ampla competitividade e com forte interferência do ambiente externo. Com isso, surgiu a necessidade de uma qualificação contínua, a fim de entregar um produto/serviço com qualidade (Limongi-França, 2007).

Ao abordar o processo evolutivo da GRH, Marras (2009) sugere cinco fases distintas, que vão desde a fase contábil, antes de 1930, a legal, entre 1930 e 1950, a tecnicista, compreendida entre 1950 e 1965, a fase administrativa, entre 1965 e 1985 e, por último, a fase estratégica, a partir de 1985 até os dias atuais. Na fase contábil, os trabalhadores eram vistos como mão de obra contada e registrada contabilmente. Na fase legal, o foco era atender à legislação vigente, surgindo o papel do chefe de pessoal. A fase tecnicista destaca a importação de modelos e práticas internacionais. A fase administrativa tem como marco a ascensão do sindicalismo e o gerente de RH

tem como responsabilidade atuar nas relações entre os indivíduos, empresas e sindicatos. Por fim, na fase estratégica, destaca-se a participação do gerente de RH no nível de diretoria, atuando na estratégia das organizações (Marras, 2009).

Oltramari *et al.* (2014) fazem análise centrado-se no papel do gestor de RH. Antes de 1918, a figura do capataz tinha como função selecionar trabalhadores, controlar o trabalho, as faltas e os pagamentos. No período entre guerras, que foi de 1918 até 1950, surgiu o papel do chefe de pessoal, que além das atribuições do capataz tinha também a missão de atender às leis trabalhistas. No período pós-guerra, entre 1950 e 1980, assumiu o gerente de Recursos Humanos (RH), acrescentando-se a função de lidar com relações sindicais. Por fim, a partir de 1980, o gerente de RH passou a estar envolvido e comprometido com o desenvolvimento organizacional.

Com as forças competitivas atuais, emerge um forte apelo para inserção da GRH na estratégia da empresa. É preciso investir em práticas de RH inovadoras, acompanhar o movimento das novas abordagens em RH e alinhar com as especificidades de cada empresa, e não apenas copiar as práticas que deram certas em outras (Ulrich, 1998, 2000). Esse movimento da GRH para uma perspectiva estratégica fez surgir uma nova abordagem para área, chamada de gestão estratégica de pessoas (Dutra, 2002).

Como contribuição para a análise das mudanças da GRH no Brasil, Wood Jr., Tonelli, & Cooke (2011) dividem esse processo em dois períodos: o primeiro (1950-1980), chamado de colonização, e o segundo (1980-2010), denominado neocolonização. Os autores levaram em consideração o contexto político e econômico e apresentaram um discurso de cada período. A Tabela 1 traz uma síntese desses períodos.

Tabela 1 - Características dos dois períodos da GRH no Brasil

Características	1950-1980 – Colonização	1980-2010 – Neocolonização
Contexto político e econômico	<p>Aceleração do processo de industrialização, com intervenção do estado, maior força na região Sudeste.</p> <p>Passagem de uma economia agrícola para industrial.</p> <p>Forte processo de urbanização, com a emergência de uma classe média urbana.</p> <p>Existência de grandes desigualdades sociais e regionais.</p>	<p>Crescimento do setor de serviços nos grandes centros urbanos.</p> <p>Adoção de políticas econômicas baseadas no Consenso de Washington: redução do papel do Estado e liberalização econômica.</p> <p>Manutenção de grandes desigualdades sociais e regionais, com inversão de tendência na última década do período.</p>
Contexto de negócios	<p>Modelo baseado no tripé: grandes empresas de propriedade estatal, grandes empresas multinacionais e grandes empresas brasileiras de propriedade privada, operando em um mercado protegido.</p>	<p>Crescimento dos investimentos estrangeiros e das privatizações.</p> <p>Crescimento das fusões e aquisições, das reestruturações e dos processos de terceirização.</p>
Agentes de difusão	<p>Estado, organizações de formação e escolas de administração.</p>	<p>Escolas de administração, serviços de consultoria, editoras de livros e revistas, empresas promotoras de eventos corporativos com gurus e associações profissionais (por exemplo: Associação Brasileira de Recursos Humanos - ABRH).</p>
Características da GRH	<p>Disseminação dos departamentos de pessoal, orientados para cumprir as leis trabalhistas.</p> <p>Divulgação do núcleo básico de práticas de GRH, sob a liderança das empresas multinacionais</p>	<p>Crescente demanda por trabalhadores qualificados, devido à abertura do mercado e à introdução de novas tecnologias.</p> <p>Disseminação da GRH estratégica, sob a liderança de empresas multinacionais. Novas técnicas e nova retórica.</p>
Elementos-chave do discurso	<p>Desenvolvimento, nacionalismo, dirigismo, gestão científica.</p>	<p>Gerencialismo, individualismo, empreendedorismo, livre iniciativa.</p>

Fonte: Wood Jr., T., Tonelli, M. J., & Cooke, B. (2011). Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *RAE*, 51(3), pp. 232-243.

Ao utilizar os termos colonização e neocolonização, os autores sugerem uma relação de poder dos países desenvolvidos sobre os países emergentes, sendo esses importadores de modelos e práticas de GRH trazidos pelos colonizadores (Wood Jr. *et al.*, 2011). Observa-se alguma resistência por parte dos colonizados, sendo algumas práticas inadequadas às condições locais, o que reforça os estudos propostos por Tanure *et al.* (2007; 2010) ao discorrerem sobre a ótica da divergência convergente, assunto a ser tratado com mais profundidade na subseção 2.3.1.

Pensando no futuro da GRH, os resultados do estudo desenvolvido por Barreto, Silva, Fischer, Dutra, Veloso e Amorim (2010) indicam os seguintes desafios e tendências em GRH para 2015:

- a) Desafios de grande impacto em GP
 - Mais expectativas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional (63,7%);
 - geração “Y” - integração crescente de jovens no trabalho (47,2%);
 - desenvolvimento econômico se mantém e dinamiza negócios (39%).
- b) Tendências em GP para 2015
 - Gestão e retenção de talentos (87,5%);
 - educação, treinamento e qualificação da força de trabalho (84,3%);
 - gestão das estratégias de negócios e de recursos humanos (80,5%);
 - avaliação de resultados em gestão de pessoas (69,8%);
 - gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional (63,2%).

De acordo com o resultado da pesquisa de Barreto *et al.* (2010), a gestão estratégica de negócios e de recursos humanos foi considerada muito relevante para 80,5% dos respondentes, corroborando os estudos de Ulrich (1998, 2000) e Dutra (2002). Para se chegar aos resultados, os autores realizaram uma revisão bibliográfica em três periódicos internacionais dedicados à área de gestão de pessoas: *International Journal of Human Resource Management* (IJHRM); *Human Resource Management* (HRM) e *Human Resource Management Review* (HRMR), considerando o período de cinco anos, entre janeiro de 2005 e agosto de 2009. Os resultados indicaram oito eixos temáticos: 1) gestão estratégica de pessoas; 2) gestão da diversidade; 3) gestão de talentos; 4) gestão de pessoas internacional; 5) aprendizagem organizacional; 6) responsabilidade corporativa; 7) gestão de gerações; 8) modalidades de trabalho flexíveis.

O processo evolutivo da GRH, portanto, demonstra a relevância do tema que vem sendo estudado ao longo da história, estando sua síntese na Tabela 2.

Tabela 2 - Fases da GRH

Fases	Cenário	GRH
Antes de 1930 Fase pré-jurídico trabalhista; contábil	Primeira República Atividade industrial incipiente Inexistência de legislação trabalhista	Figura do capataz Função: selecionar trabalhadores, controlar o trabalho, as faltas e os pagamentos Trabalhadores vistos sob enfoque contábil
1930-1950 Fase burocrático-legal	Estado Novo Surgem as leis trabalhistas Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)	Figura do chefe de pessoal e departamento de pessoal (DP) Gestão burocrática e legalista de pessoal Função: atender à legislação vigente
1950-1960 Fase tecnicista	Industrialização do país Busca pela eficiência e desempenho	Importação de práticas de GRH, baseadas no paradigma taylorista/fordista Gestão mais técnica e profissionalizada de RH
1960-1990 Fase administrativo-gerencial	Economia brasileira com forte intervenção estatal Expansão econômica Ascensão do sindicalismo	Figura do gerente de recursos humanos (RH) Foco em treinamento e desenvolvimento Atuação nas relações entre os indivíduos, empresas e sindicatos
1990 – atual Fase estratégica	Abertura da economia Pressão por mais competitividade Forte interferência do ambiente externo Competitividade	GRH assume papel estratégico, atuando no nível de diretoria Gerente de RH com foco no desenvolvimento organizacional e na geração de valor Gestão e retenção de talentos

Fonte: elaborado a partir de Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas. Limongi-França, A. C. (2007). *Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas. Marras, J. P. (2009). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva. Oltramari, A. P., Paula, M. J. M. & Ferraz, D. L. S. (2014). Do departamento de pessoal ao recursos humanos estratégico: os subsistemas e a sofisticação do controle do trabalhador. *In*: L. A., Soboll & D. L. S., Ferrz (2014). *Gestão de pessoas: armadilhas da organização do trabalho* (pp. 03-15). São Paulo: Atlas. Wood Jr., T., Tonelli, M. J., & Cooke, B. (2011). Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *RAE*, 51(3), 232-243. Ferrazza, D. S., Burtet, C. G., & Scheffer, A. B. (2015). O que as organizações entendem por gestão de talentos? *REAd*, 80(1), 222-247.

Apesar da apresentação dessas fases como evolução, ainda hoje muitas das atribuições operacionais e de controle do indivíduo são encontradas nas práticas da GRH. Atuar como fiscalizador e guardião de normas, gerenciar aspectos burocráticos, como admissão, demissão, gestão de benefícios e pagamento, fazem parte do dia a dia na GRH (Ulrich, 1998, 2000). Muitas empresas ainda consideram que a área de RH tem pouca influência nos negócios, sendo vista como função auxiliar e burocrática, um mero departamento burocrático (Flannery, Hofrichter, & Platten, 1997). Entretanto, por ser uma área fundamental para a empresa, que lida com o seu principal recurso, é preciso ter uma estratégia de longo prazo, e não apenas ficar reagindo a pressões e eventos momentâneos (Vroom, 1997).

Na próxima seção, são analisados o contexto atual e a conceituação da GRH.

2.2 Contexto atual e conceituação da GRH

Antes de abordar os principais conceitos de GRH, é preciso discutir o ambiente de mudanças no qual as empresas estão inseridas, pois tanto os fatores internos quanto os fatores externos impactam diretamente na forma como elas são conduzidas e, conseqüentemente, a própria gestão de RH (Davel & Vasconcellos, 1995). Esse ambiente evoluiu desde a economia pré-industrial (tribal e agrícola), passou para a industrial e, por fim, chegou à economia do conhecimento (Crawford, 1994). A economia pré-industrial tem como características atividades extrativistas e o trabalho na lavoura, sendo a terra o seu principal recurso; verifica-se alta taxa de natalidade e baixa expectativa de vida. Na economia industrial, máquinas são utilizadas para a fabricação dos produtos, sendo o principal recurso o capital físico e financeiro; observa-se queda da natalidade e melhorias na qualidade de vida. Por último, a economia do conhecimento, na qual o capital humano é o grande diferencial e o resultado obtido da aplicação desse conhecimento é a geração de riqueza (Crawford, 1994).

A partir daí ocorre o declínio das atividades industriais e aumento de empresas no setor de serviços, bem como de empresas de menor porte, devido ao empreendedorismo e terceirizações; alterações nos processos de trabalho, com intensa expansão da tecnologia e da automação; processamento de informações e aumento dos recursos de telecomunicações; mais participação das mulheres no mercado de trabalho; transformações demográficas devido ao controle rigoroso da natalidade e aumento na expectativa de vida; e centralização da educação e pesquisa (Crawford, 1994).

Essas transformações da economia mundial geram novos e grandes desafios para as empresas, conforme descrito por Ulrich (1998, 2000):

- a) Desafio um: com a globalização, as empresas devem estar atentas às diferentes culturas, instabilidade política e cambial, concorrência internacional e, além disso, devem sempre buscar aprender, colaborar e gerenciar a diversidade;

- b) desafio dois: os clientes estão mais exigentes e, para atraí-los, as empresas estão cada vez mais dependendo da criatividade e da inovação como forma de incrementar suas receitas. A lucratividade passa a assumir papel de destaque nas empresas, ou seja, é preciso aumentar as receitas e ao mesmo tempo reduzir os custos;
- c) desafio três: a tecnologia aplicada visando aumentar a produtividade. A partir das informações é preciso tirar vantagem para obter resultado nos negócios;
- d) desafio quatro: cuidar do capital intelectual; a empresa que consegue atrair, desenvolver e reter seus talentos é considerada bem-sucedida;
- e) desafio cinco: capacidade de se adaptar às mudanças. A empresa precisa ter habilidade e agilidade nas tomadas de decisões e na busca de novas maneiras de fazer negócio e deve estar atenta às tendências e ter a capacidade de inovar para dar resposta às novas demandas.

Esses desafios levam à necessidade de mudanças nas empresas. Nesse ambiente de mudanças e incertezas, é preciso levar em consideração a flexibilidade e adaptabilidade da estrutura e da organização do trabalho (Dutra, 2002). É o mercado que dita as regras e, para isso, as empresas necessitam de processos decisórios ágeis e de pessoas comprometidas e envolvidas com o negócio. As empresas precisam ter velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais, além de apresentar novos produtos/serviços. Por fim, as empresas precisam de pessoas que consigam trabalhar em equipe, como um time, que se articulam entre si, em um processo contínuo de aprendizado (Dutra, 2002).

Mudanças também são observadas nas expectativas das pessoas. Com mais autonomia, elas são responsáveis pelas próprias escolhas de carreira e pelo próprio desenvolvimento profissional (Dutra, 2002). As pessoas estão mais preocupadas com suas condições físicas, psíquicas e sociais. Com o aumento da expectativa de vida e do tempo de atuação profissional, as pessoas passaram a exigir melhores condições para o seu desenvolvimento e a demandar mais oportunidades e desafios profissionais e pessoais (Dutra, 2002).

Dessa forma, as empresas estão em busca de seus objetivos, como lucratividade, crescimento e perenidade. Por outro lado, pessoas têm expectativas de

reconhecimento e desenvolvimento. Cabe à gestão estratégica de recursos humanos (GERH), por meio de um conjunto de políticas e práticas, buscar a conciliação entre os objetivos organizacionais e individuais. Por outro lado, observa-se atualmente um RH com foco em atividades operacionais e rotineiras, visando apenas os resultados organizacionais sem considerar os aspectos subjetivos do indivíduo (Tanure *et al.*, 2010; Davel e Vergara, 2001). As políticas, os princípios e diretrizes norteiam as decisões e comportamentos da empresa e das pessoas; já as práticas são os procedimentos e técnicas para colocar em prática essas decisões, direcionando as ações das empresas (Dutra, 2002).

Entende-se, então, a GRH como um “processo estruturado de interação das pessoas, as quais mantêm algum tipo de relação de trabalho com a empresa, entre si e com a organização e/ou negócio, de forma a construir um projeto coletivo de desenvolvimento” (Dutra, 2002, p. 67).

Na próxima seção são analisados alguns modelos de gestão estratégica de recursos humanos - GERH.

2.3 Modelos de gestão estratégica de recursos humanos - GERH

A fim de compreender a atuação de GRH nas empresas, alguns autores (Dutra, 2002; Tanure *et al.*, 2007; Ulrich, 1998, 2000) propõem a utilização de modelos. Um modelo é “uma lente que nos ajuda a enxergar a realidade em sua totalidade e complexidade, descortina o invisível, ou seja, as relações ou situações subjacentes à nossa compreensão, das quais temos notícias apenas por seus efeitos” (Dutra, 2002, p. 41).

2.3.1 Modelo de gestão de pessoas proposto por Dutra (2002)

Dutra (2002) propõe um modelo que se sustenta a partir de alguns valores subjacentes às práticas de gestão, destacando que o modelo deve assegurar uma gestão coerente e consistente ao longo do tempo; e deve garantir o desenvolvimento e a satisfação das pessoas e da empresa, alinhando os objetivos pessoais e empresariais. Para que esse modelo tenha efetividade, é preciso que tenha critérios de simples entendimento,

transparentes e flexíveis, de maneira a durar ao longo do tempo, mas também permitir possíveis ajustes (Dutra, 2002).

Antes de implantar o modelo de GRH, é importante a empresa estar alinhada a algumas premissas conceituais, conforme Dutra (2002):

- a) O foco no desenvolvimento e não no controle de pessoas, sendo possível garantir o comprometimento do funcionário;
- b) foco nos processos e não nos instrumentos, ressaltando-se a importância do envolvimento de todos;
- c) foco nos interesses mútuos, garantindo o equilíbrio dos interesses tanto da empresa como dos funcionários, sendo, assim, mais uma forma de garantir o comprometimento;
- d) foco nos processos e práticas de gestão de pessoas integradas à estratégia e ao negócio da empresa.

Ao trazer a figura de uma balança para representar esse modelo, conforme apresentado na Figura 1, Dutra (2002) procura defender que cabe à GRH garantir o equilíbrio entre os interesses das pessoas e o interesse das empresas, por meio de seus processos de gestão, de apoio e das bases estruturais. Dessa forma, é possível garantir o comprometimento dos funcionários e os resultados organizacionais.

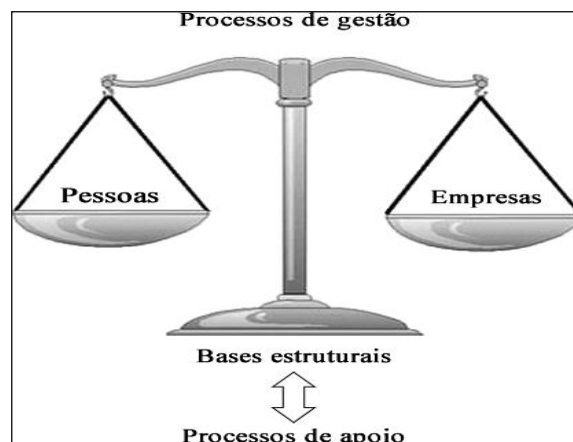


Figura 1 - Modelo de gestão de pessoas

Fonte: Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Para conseguir esse equilíbrio, são definidas as partes e funções ou papéis a serem desempenhados, de acordo com Dutra (2002):

- a) Papel das pessoas: cada pessoa deve ser responsável pelo seu desenvolvimento. Tornar-se competitivo profissionalmente é um compromisso pessoal;
- b) papel das empresas: a empresa deve favorecer o desenvolvimento pessoal, oferecendo estrutura, estímulo e suporte. Deve deixar claro o que a empresa espera do funcionário;
- c) processos de gestão de pessoas: classificados quanto aos objetivos, como movimentação, desenvolvimento e valorização;
- d) bases estruturais: políticas e práticas que focam os compromissos entre a empresa e as pessoas: qualidade de vida, clima, segurança e ergonomia são alguns exemplos.
- e) processos de apoio: trata-se das interações que não são ligadas unicamente à gestão de pessoas, como comunicação, informações, relações com sindicatos e com a comunidade.

As políticas, processos e práticas de RH, sugeridas por Dutra (2002), são apresentados na Tabela 3:

Tabela 3 - Políticas, processos e práticas de RH

Políticas	Processos	Práticas
Suporte ao movimento de pessoas	Movimentação	Captação, internalização, transferências, promoções, expatriação, recolocação.
Estímulo e criação de condições para o desenvolvimento de pessoas	Desenvolvimento	Capacitação, carreira, desempenho.
Parâmetros para distinguir e valorizar pessoas	Valorização	Remuneração, recompensas, benefícios.
Integração do RH x demais setores	Apoio	Informações, comunicação, relações sindicais, relações com a comunidade.
Compromissos pessoas-empresas	Bases Estruturais	Clima, saúde, segurança e ergonomia.

Fonte: Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

O objetivo dos processos de movimentação é dar suporte aos movimentos de entrada, permanência e saída de pessoas que tenham alguma relação com a empresa, seja ela pertencente ou não ao quadro de empregados. Aqui se trata de movimentação

física, quando o trabalhador muda de local de trabalho, posição profissional, de empresa e de vínculo empregatício.

Ao tratar das decisões sobre movimentação, Dutra (2002) propõe duas perspectivas: da empresa e das pessoas. Ao olhar para a perspectiva da empresa, a movimentação de pessoas está relacionada a:

- a) Planejamento de pessoas: o efetivo necessário para a execução das operações, além da qualidade destes;
- b) atração de pessoas: que é a capacidade que a empresa tem de atrair pessoas para executar os trabalhos;
- c) socialização e aclimatação das pessoas: a capacidade que a empresa tem de socializar um profissional e fazê-lo sentir-se bem naquele ambiente de trabalho, no menor tempo possível;
- d) reposicionamento das pessoas: políticas e práticas para promoção, expatriação e transferências, levando em consideração os interesses da empresa e do funcionário;
- e) recolocação das pessoas: aqui se traduz na capacidade da empresa em recolocar um profissional no mercado de trabalho quando ele não faz mais parte dos interesses da empresa em mantê-lo em suas operações.

Já quando se olha para a perspectiva das pessoas, as decisões sobre movimentação estão relacionadas à inserção no mercado de trabalho, pois as pessoas tomam decisões sobre suas carreiras, mudam o seu trajeto ou decidem pela movimentação geográfica. As pessoas também procuram melhores oportunidades de trabalho, visando maior ganho financeiro ou oportunidade de novos desafios profissionais. Por último, as pessoas se movimentam ao retirar-se em definitivo ou por tempo determinado do mercado de trabalho para dedicar-se a outros projetos de vida. A partir dos argumentos apresentados, percebe-se a importância do processo de movimentação de pessoas, já que impacta diretamente na condução das atividades organizacionais, como também na vida das pessoas (Dutra, 2002).

Em função de sua natureza, o processo de movimentação pode ser classificado como captação, internalização, transferência, expatriação e recolocação. A captação refere-se a ações das empresas que visam à busca e à seleção de pessoas para trabalhar

na empresa, independentemente do vínculo contratual. O processo de captação, segundo Dutra (2002), deve estar alinhado e adequado às necessidades da empresa, sendo verificado o perfil profissional e comportamental da pessoa a ser contratada, seus conhecimentos, habilidades e experiências. Nesse processo, devem estar definidas também as expectativas sobre as entregas esperadas por parte da pessoa, a fim de avaliar se a mesma está apta ou não ao serviço e às condições de trabalho, de desenvolvimento e contratuais.

As fontes de captação por parte da empresa são: as indicações, sendo a forma mais utilizada pelas empresas; anúncios em jornais e revistas, agentes especializados em captação, podendo ser agentes ligados ou não ao governo e organizações da sociedade civil que objetivam a colocação das pessoas no mercado de trabalho; e a utilização de banco de dados, formado por indicações não utilizadas, procuras espontâneas e pelo histórico de captações anteriores. Dutra (2002) indica o papel importante que a internet terá no processo de captação por meio da internet.

Estudo desenvolvido por Vieira, Pereira e Lima (2007) descreve e compara os procedimentos de captação, seleção e contratação em 30 estabelecimentos de hospedagem de Belo Horizonte. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário de questões abertas e fechadas. Os resultados indicaram haver compartilhamento da responsabilidade desses procedimentos entre a área de RH e gestores. As fontes de captação que sobressaíram foram a recomendação de funcionários e busca em banco de currículos, confirmando as proposições de Dutra (2002) sobre as indicações serem a forma mais utilizada pelas empresas. Para Vieira *et al.* (2007), isso se configura como uma forma tradicional de recrutamento.

Em relação às técnicas de seleção utilizadas pelos hotéis pesquisados, obteve-se, em todas as categorias, predominância na análise de currículo, prática que também se configura como uma forma tradicional na captação de pessoas. Segundo os autores, o RH dos hotéis pesquisados atua de forma reativa e não proativa, ou seja, o processo de seleção inicia-se somente quando surge uma vaga; não se atua de forma estratégica. Por fim, os autores referem que são observados sinais de modernização nas práticas de captação, porém os dados revelaram heterogeneidade nos

procedimentos e a utilização de parâmetros ainda pouco consolidados (Vieira *et al.*, 2007).

Na internalização, que é outra forma de movimentação, estão inseridas ações que promovem a integração do profissional à empresa, observando-se o processo de socialização à cultura organizacional, as condições para a pessoa assumir suas atribuições e as opções de suporte para que o profissional se adapte ao trabalho. As principais práticas de internalização, segundo Dutra (2002), são:

- a) Integração: são ações que têm como missão a ambientação da pessoa na organização. Aqui são repassadas informações a respeito da cultura, negócio, normas, código de ética e procedimentos da empresa;
- b) orientação: nesse processo de socialização destaca-se o papel de um funcionário mais experiente, que tem a missão de orientar o entrante e servir de elo entre o que a empresa espera dele e suas expectativas;
- c) divulgação da organização: trata-se da criação de uma imagem positiva da empresa no mercado de trabalho;
- d) negociação de expectativas: na internalização devem ser tratadas as expectativas das partes envolvidas (pessoa x empresa). Assim, as condições de trabalho, possibilidades de desenvolvimento e carreira, formas de recompensa, ambiente e clima de trabalho devem fazer parte dessa pauta de negociação.

No que diz respeito à transferência, Dutra (2002) ressalta que tais movimentos acontecem dentro da própria empresa, quando a pessoa muda de área de atuação, de carreira ou de área geográfica, sendo, normalmente, considerados os interesses tanto da pessoa transferida quanto os da empresa. As práticas de transferência acontecem quando ocorre ampliação do quadro de funcionários, devido a uma possível expansão e, com isso, as pessoas qualificadas assumem cargos mais elevados, sendo as vagas preenchidas por pessoas que atuavam em níveis de menor complexidade. Ocorre também quando há necessidade de reestruturação organizacional, quando a empresa abre filiais ou novas instalações em outros locais ou ainda devido a aposentadorias, demissões, entre outros. Pode ocorrer quando a

pessoa solicita alteração em sua área de atuação e essa solicitação atende à política ou à necessidade da empresa (Dutra, 2002).

Quando os funcionários são enviados para outros países, caracteriza-se a expatriação (Dutra, 2002). Esse movimento é bem mais complexo do que a transferência, pois a mudança acontece para um local com língua e costumes diferentes e, como geralmente o expatriado está acompanhado da família, exige-se cuidadoso processo de adaptação. Nesse caso, deverão ser tratados alguns elementos como: a remuneração e facilidades para viver na nova localidade, o suporte para a família no que diz respeito a estudos e trabalhos, a infraestrutura para o desenvolvimento do trabalho e a logística de mudança (Dutra, 2002).

Essa complexidade da expatriação é abordada na pesquisa de Kubo e Braga (2013), que teve como objetivo investigar como se configura o ajustamento dos expatriados japoneses no Brasil, considerando-se os problemas, desafios e os pontos positivos sobre a sua realidade de expatriado. Realizou-se estudo descritivo analítico e qualitativo, sendo entrevistados 37 expatriados. Alguns pontos desta pesquisa de Kubo e Braga (2013) são destacados, por reforçarem as proposições de Dutra (2002):

- a) Os entrevistados não veem a expatriação como vantajosa para desenvolvimento de carreira, por considerar que a elite da empresa está concentrada na matriz. Os japoneses relataram pouco treinamento intercultural, além de apresentar carências em seu conteúdo;
- b) consideram os brasileiros acolhedores e a presença de descendentes japoneses facilita a adaptação;
- c) indicaram que têm pouco relacionamento com os brasileiros devido à ausência de oportunidades fora do ambiente de trabalho. Tal afastamento é até sugerido pela matriz, a fim de não comprometer as entregas;
- d) citaram inúmeras dificuldades para trabalhar com os brasileiros, desde a comunicação até a forma de trabalhar (falta de organização, disponibilidade e planejamento, dificuldade em cumprir os prazos, etc.);
- e) para os expatriados, a pressão da matriz e as dificuldades no trabalho são as maiores fontes de estresse e desânimo., além de mencionarem a solidão e a distância da família como elemento dificultador;

- f) em relação à cultura organizacional, os expatriados citaram que se ajustam às especificidades do ambiente local, como estratégia de vendas e perfil de clientes, por exemplo. Também destacaram o apoio organizacional à vida do expatriado, oferecendo conforto, segurança e estabilidade no emprego quanto voltarem ao Japão;
- g) em relação ao ajustamento da família, os japoneses falaram das dificuldades da comunicação, porém ressaltaram a importância da comunidade de descendentes que auxiliam nesse período de expatriação.

Tais proposições corroboram Dutra (2002, p. 91) ao citar que: “a expatriação é um processo de movimentação muito dispendioso e deve ser encarado como um projeto pela empresa, no qual as futuras relações do expatriado com a nova localidade são previamente trabalhadas tanto pela empresa quanto pela pessoa e sua família”.

O último processo de movimentação diz respeito à recolocação, que segundo Dutra (2002) podem ocorrer devido a demissões em massa ou ao encerramento ou redução de atividades. Nesse caso, podem ser utilizados profissionais especializados em recolocação e suporte pela área de comunicação. A recolocação pode ocorrer em empresas com grande rotatividade, sendo os profissionais captados e treinados devolvidos ao mercado em situação mais favorável para competir por outras vagas.

O segundo processo, o desenvolvimento, refere-se a políticas de estímulo e criação de condições para o desenvolvimento das pessoas, tendo como principais práticas a carreira, o desempenho e a capacitação e educação dos empregados. Dutra (2002) salienta a relevância desse processo, tendo-se que as organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo, a fim de manter sua competitividade, como pelas pessoas, que demandam um contínuo desenvolvimento para manterem-se com boas perspectivas de inserção no mercado de trabalho. O desenvolvimento da pessoa é entendido “como a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade” (Dutra, 2002, p. 101).

Ao olhar para dentro da empresa, visando a mais organização e melhor gestão ao processo de desenvolvimento, Dutra (2002) sugere a criação de um sistema de administração de carreira, que também traz benefícios para as pessoas, pelo fato de

oferecer suporte para que possam planejar suas carreiras dentro da organização. O sistema de administração de carreira deve estar alicerçado sobre os compromissos definidos entre empresa e pessoa; ter estrutura de carreira; e oferecer instrumentos de gestão que possam manter os profissionais informados sobre as possibilidades de carreira. É o espaço privilegiado para a negociação entre as expectativas das pessoas e da empresa. Para que essa negociação flua da melhor maneira possível, tais instrumentos precisam ser transparentes, honestos, transmitir segurança e serem claros em suas regras.

No sistema de administração de carreira, Dutra (2002) enfatiza o papel dos agentes envolvidos. No caso das pessoas, cabe a elas gerir sua carreira, fazendo sempre autoavaliação de suas qualidades, interesses e potenciais, estabelecendo objetivos de carreira e, por último, implementando o plano de carreira a partir das experiências e capacitações obtidas em suas experiências profissionais. Já as empresas devem oferecer subsídios para que essas pessoas consigam trilhar o encarreiramento, levando em consideração suas estratégias organizacionais.

As práticas que visam à ascensão deverão ser amparadas pela avaliação de desempenho (Dutra, 2002). Desempenho é o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio, que devem ser mensurados de forma sistemática. Essa medição é considerada uma das questões mais difíceis na gestão de pessoas. Quando ocorrem diferenças entre o desempenho atual do empregado, em termos de suas competências, e o desempenho esperado pela organização, pode-se estabelecer um programa de desenvolvimento individual ou de desenvolvimento gerencial para sanar a deficiência.

Closs e Oliveira (2015) apresentaram estudo sobre fatores que influenciaram as carreiras dos gestores, explorados a partir das mudanças ocorridas no contexto brasileiro, nos momentos de vida e nas escolhas profissionais. Utilizando a abordagem de história de vida, foram pesquisados sete executivos brasileiros. Os resultados indicaram que o contexto e os momentos de vida influenciam na carreira dos profissionais. Ao considerar o contexto, discriminação de gênero foi citada por alguns entrevistados, por considerar que a trajetória do homem difere da trajetória da mulher. Os entrevistados entendem que o cenário econômico nacional e as

organizações estão passando por profundas mudanças, exigindo melhor qualificação e mais mobilidade por parte dos profissionais. Aspectos familiares e os marcos que acontecem na vida, como o nascimento de filhos e os valores familiares/culturais, também influenciam suas trajetórias (Closs & Oliveira, 2015).

O estudo proposto por Closs e Oliveira (2015) respalda as proposições de Dutra (2002) sobre o encarecimento de pessoas e realça alguns fatores que podem ser decisivos na trajetória profissional e que devem ser observados pelas empresas ao desenvolverem um sistema de administração de carreira.

O terceiro grande processo destacado por Dutra (2002) é o de valorização, referindo-se à forma de distinguir as pessoas por meio de recompensas financeiras ou não financeiras, premiações ou promoções. As recompensas podem vir em forma de crescimento pessoal e profissional, projeção social, reconhecimento e por meio de um retorno financeiro. Aspecto central para a valorização é a percepção de equidade (ou justiça), seja externa, em relação às práticas de remuneração de mercado, seja interna, por meio de padrões internos e critérios coerentes entre si e consistentes no tempo. Os padrões internos de equidade deverão considerar a capacidade individual de agregar valor a um trabalho e a complexidade de suas atribuições e responsabilidades.

A remuneração pode ser classificada como direta - o dinheiro recebido pelo serviço executado - e indireta - conjunto de benefícios oferecidos pela empresa. A remuneração fixa é o valor recebido pela execução das atividades profissionais, e é por meio dela que as pessoas conseguem enxergar suas posições na empresa e no mercado de trabalho. A remuneração fixa pode ser combinada com a remuneração variável, podendo ser participação nas vendas, participação nos resultados, nos lucros ou participação acionária. O principal objetivo da remuneração variável é estimular as pessoas a melhorarem suas entregas e obterem mais lucro. Essa prática é muito comum e utilizada de forma individual para vendedores e operadores no mercado financeiro (Dutra, 2002).

Os resultados de recente pesquisa sobre remuneração de executivos brasileiros (Desterro, Filho, Buchbinder, & Nascimento, 2017) indicaram que, quanto maior a

empresa, maior a remuneração fixa de seus executivos. E que os setores “construção e transporte”, “consumo cíclico”, “consumo não cíclico” e “materiais básicos” remuneraram seus administradores de cargo mais elevado com valores superiores. A pesquisa foi feita com 173 empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) (Desterro *et al.*, 2017).

Em conclusão ao modelo proposto por Dutra (2002), os processos de apoio, apesar de não estarem diretamente ligados ao RH, têm forte influência em sua efetividade, por favorecerem a interação entre empresa e demais setores como sindicatos e comunidade, além de exercerem importante papel na comunicação da empresa com as pessoas. Os processos de apoio são definidos como:

- a) Informações - que compreendem o fluxo de informação que vai da empresa para a pessoa, e vice-versa;
- b) comunicação - que engloba os canais e veículos de comunicação entre os agentes envolvidos (pessoa x empresa x comunidade);
- c) relações sindicais, que trata da relação entre empresa, pessoas e sindicatos;
- d) relações com a comunidade, que são as políticas e práticas que norteiam as relações entre empresas, pessoas e comunidade.

Por fim, as bases estruturais são práticas e políticas com foco no compromisso entre empresas e pessoas, de forma a orientar os comportamentos esperados dos empregados. Traduz-se aqui em compromissos voltados a garantir a integridade do funcionário, o que envolve saúde, segurança e ergonomia (Dutra, 2002).

Essa proposição de Dutra (2002) é um avanço em relação à perspectiva funcionalista da GRH, estruturada a partir de suas práticas, organizadas em diferentes departamentos, como Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, Avaliação de Desempenho, etc. (Davel & Vergara, 2001; Marras, 2009; Milkovich & Boudreau, 2000).

2.3.2 Modelo dos múltiplos papéis de Ulrich

O modelo de múltiplos papéis de Ulrich (1998) traz a perspectiva estratégica de RH. Parte do princípio que, os profissionais de RH devem assumir papéis cada vez mais complexos e paradoxais, que vão desde o foco nos processos até a gestão das pessoas em um eixo, e do foco no curto prazo ao longo prazo, no outro eixo. Para que os profissionais de RH agreguem valor e alcancem os resultados esperados, o foco deve estar nas metas e não apenas nas atividades ou no trabalho. A Figura 2 ilustra os quatro papéis principais que os profissionais de RH devem desempenhar.

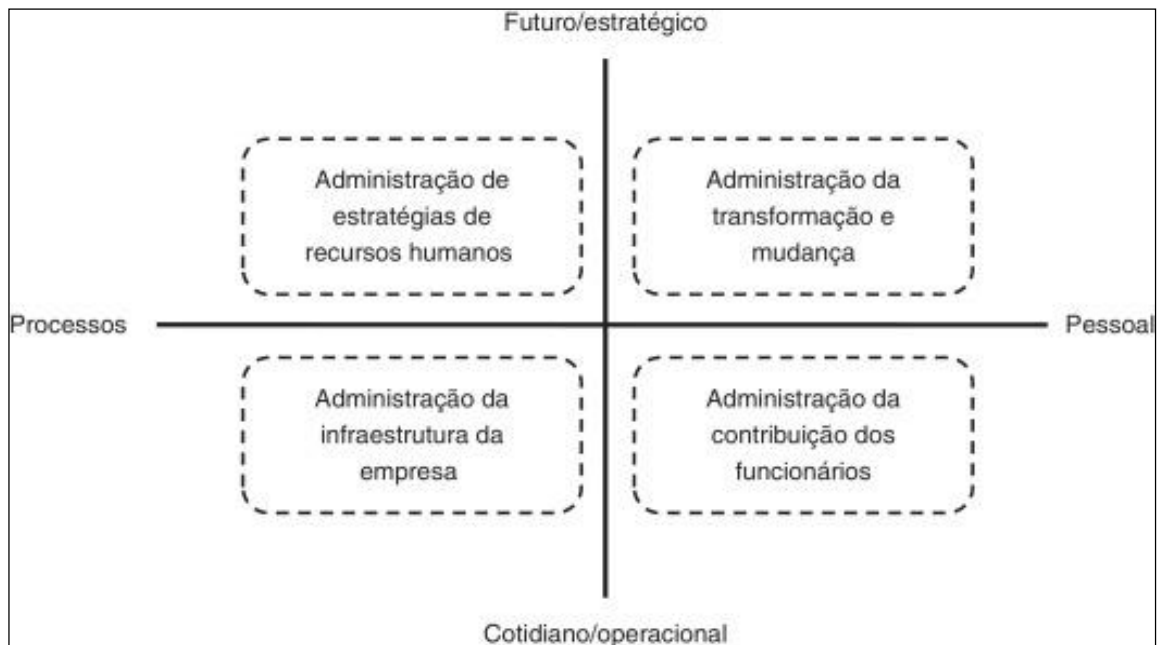


Figura 2 - Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.

Fonte: Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. (p. 40). São Paulo: Futura.

O eixo vertical é o foco que vai do estratégico de longo prazo ao operacional, sugerindo que os profissionais de RH devem atuar de forma estratégica e também operacional, pensando no longo e no curto prazo. Já o eixo horizontal representa as atividades, que vão da administração de processos à administração de pessoal (Ulrich, 1998).

O cruzamento desses dois eixos, segundo Ulrich (1998), gera quatro papéis que traduzem a ação do RH nas empresas, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Os múltiplos papéis de RH

Papel/Função	Resultados	Metáfora	Atividade
Administração de estratégias de recursos humanos	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia organizacional
Administração da infraestrutura da empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos processos de organização: redução de custos
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Atenção às necessidades dos funcionários. Desenvolver talentos
Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudanças	Gerir a transformação e a mudança: assegurar a capacidade para a mudança

Fonte: Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. (p. 41). São Paulo: Futura.

No papel da administração de estratégias de recursos humanos, cabe ao profissional de RH ajustar as estratégias de RH à estratégia da empresa. O RH deve participar da definição da estratégia e desenvolver processos e práticas que sejam capazes de auxiliar na implantação da estratégia empresarial. Ao traduzir as estratégias da organização em atividades de RH, algumas vantagens podem ser ressaltadas, como: auxílio na adaptação às mudanças, por conseguir redução no tempo da concepção até a implantação da estratégia; ajuda para atender melhor às exigências do consumidor, já que a estratégia foi traduzida em práticas específicas; ajuda para alcançar melhores resultados financeiros, após a execução da estratégia definida. Nesse caso, o profissional de RH torna-se um parceiro estratégico, metáfora utilizada para esse papel (Ulrich, 1998).

No papel da administração da infraestrutura da empresa, o profissional de RH é responsável por garantir eficiência administrativa, ou seja, deve executar melhorias nos processos, como contratação, treinamento, avaliação de desempenho, premiações e promoções, a fim de garantir mais eficiência e auxiliar a reduzir custos para empresas. Esse papel é o que mais se assemelha à atuação tradicional do RH, organizado em funções de acordo com suas especialidades. Entretanto, como especialista administrativo, o RH deve ser capaz de realizar a reengenharia de seus próprios processos, focando as necessidades de seus clientes internos (Ulrich, 1998). Na administração da contribuição dos funcionários, o papel do profissional de RH é de garantir que as necessidades dos funcionários sejam atendidas ou pelo menos

ouvidas. Dessa forma, será possível observar mais contribuição para os negócios da empresa. Além disso, o profissional de RH deve potencializar o desenvolvimento dos talentos ou do capital intelectual da empresa. A metáfora utilizada para esse papel é o de defensor dos funcionários. Essa nomenclatura “defensor dos funcionários” foi criticada por Cançado, Coutinho, Almeida & Sant'anna (2005), em função da conotação paternalista que a palavra “defensor” tem em português. Os autores analisaram a tradução do inglês para o português e sugerem utilizar a metáfora de ouvidor, interlocutor ou intérprete das necessidades dos funcionários, tradução mais adequada para a expressão em inglês *employee champion*. Nesse papel de interlocutor dos funcionários, o resultado que se espera na atuação do RH é o aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários.

No papel da administração da transformação e da mudança, o profissional de RH deve atuar no processo de mudança organizacional, devendo zelar pelos valores oriundos da história da empresa e ao mesmo tempo colaborar, preparar e orientar os funcionários para que as mudanças ocorram conforme planejado. Para esse papel, a metáfora utilizada é a do agente de mudança (Ulrich, 1998).

Uma das formas de se avaliar a qualidade geral dos serviços de RH é utilizando o modelo dos múltiplos papéis (Ulrich, 1998). A partir desse modelo, Barros, Penha, Silva, Silva e Gomes (2017) avaliaram a atuação do RH em empresas situadas na microrregião do Alto Paraopeba, em Minas Gerais. Para isso, foram coletados dados por meio de questionário com 34 gestores do nível estratégico e 39 gestores do nível tático. Os resultados acentuaram que, para a maioria dos gestores que atuam em empresas situadas na microrregião do Alto Paraopeba-MG, o RH assume o papel de especialista administrativo, ou seja, as atividades do RH estão concentradas em processos como contratação, treinamento e avaliação de desempenho, aproximando-se, assim, do RH tradicional (Ulrich, 1998). Registrou-se diferença na avaliação do papel parceiro estratégico - para os gestores do nível estratégico a média apresentou números superiores, o que pode sugerir que os gestores do nível estratégico estão percebendo uma atuação mais estratégica do RH (Barros *et al.*, 2017).

Outro modelo que permite a análise da atuação da GERH, proposto por Tanure *et al.* (2007; 2010), é denominado de quatro faces da GRH. Apesar de ter como referência

modelo construído para a realidade de empresas americanas e europeias (Evans, Pucik & Barsoux, 2002), a elaboração das quatro faces da GRH trouxe um ajuste para a realidade brasileira, a partir da pesquisa realizada em 10 empresas nacionais e internacionais no Brasil (Tanure *et al.*, 2010). Esse modelo foi escolhido como marco teórico por ser aderente aos objetivos desta dissertação e em função de trazer em seu bojo aspectos que traduzem a realidade brasileira, e será discutido na próxima seção.

2.3.3 As quatro faces da GRH

Tanure *et al.* (2007), a partir de pesquisa em 10 empresas no Brasil, propuseram um modelo de GRH adaptado à realidade brasileira que incorpora a face do executor ao modelo das três faces da GRH, proposto por Evans *et al.* (2002). Esse modelo original considera as do construtor, parceiro de mudança e navegador e foi desenvolvido para análise da GRH de empresas na Europa. Ao tratar da GRH e de seus resultados em empresas no Brasil, Tanure *et al.* (2007) destacam que os elementos culturais locais e regionais devem ser levados em consideração. A cultura tem forte influência na estratégia de negócio e na estratégia de GRH. Dessa forma, as práticas de RH que deram resultado em um determinado país não garantem o mesmo resultado em outro. Para tratar da influência da cultura na gestão das empresas, três principais abordagens podem auxiliar: abordagem universalista ou convergente; divergente ou contingencial; e divergente convergente ou configuracionista (Mascarenhas, 2008; Tanure *et al.*, 2007).

A abordagem convergente ou universalista sugere que existem melhores práticas de RH que seriam aplicáveis e dariam resultado em qualquer empresa e em qualquer contexto. Essa abordagem defende que há uma única e melhor maneira de administrar e organizar pessoas. E foi amplamente considerada sob a influência da globalização, quando empresas multinacionais empregavam suas práticas em qualquer país onde estivessem atuando, sem levar em consideração a cultura local. Baseada na imitação de práticas bem-sucedidas em uma empresa, o chamado *benchmarking*, espera-se que essas práticas darão resultado na empresa imitadora, sem levar em consideração o contexto legal e cultural. Tal comportamento pode “não permitir a conexão das práticas aos objetivos estratégicos da empresa” (Tanure *et al.*, 2007, p. 3).

Já a abordagem divergente ou contingencial vai para o lado oposto, sugerindo que o contexto no qual a empresa está inserida irá influenciar o desempenho e aplicabilidade das práticas de RH. Tal argumento se fortaleceu com o estilo japonês de gestão, modelo que se sustentava em características específicas da cultura japonesa. Para os relativistas, a prática bem-sucedida de RH em uma empresa, em determinada região ou país não deve ser empregada em outra empresa em outra localidade. A cultura/âmbito local deve ser a questão norteadora para a GRH (Tanure *et al.*, 2007).

Uma terceira abordagem considerada mais integradora é a da divergência convergente, que propõe que determinadas práticas, como as voltadas para controladoria, governança, produção e finanças, podem ser uniformes ou globais. Em contrapartida, práticas voltadas para GRH devem estar atentas ao cenário local, por serem mais sensíveis a aspectos culturais, principalmente em se tratando de aspectos legais e reguladores de determinado país. Sendo assim, conhecer o local onde se atua é fator relevante para garantir boa *performance* do negócio. A organização que se instalar no Brasil, por exemplo, irá encontrar uma lei trabalhista diferente de outros países, como Estados Unidos, Inglaterra e Dinamarca, que possuem menor número de restrições legais, o que reforça o impacto das diferentes estruturas institucionais nas empresas (Tanure *et al.*, 2007).

Ainda se tratando do Brasil, por sua singularidade, devido à sua história de colonização, a empresa que utilizar determinadas práticas que funcionam nos Estados Unidos ou Europa nem sempre obterá resultados satisfatórios. A tarefa de investigar a realidade brasileira é componente fundamental para as empresas que almejam desempenhar suas atividades nesse país (Tanure *et al.*, 2007).

Tanure (2005) considera a análise da cultura ou da “gestão à brasileira” a partir dos três pilares: o poder, as relações pessoais e a flexibilidade. Em termos das relações de poder, a cultura brasileira é marcada por forte centralização do processo decisório e distância entre líder e liderado, o que impacta diretamente nas práticas de recursos humanos. Apesar dessa constatação, é possível considerar o lado “sol” e o lado “sombra” desse traço cultural. Como lado o “sol”, há mais rapidez na tomada de

decisões, por outro lado, há baixo comprometimento das pessoas, e as competências presentes nas organizações não são aproveitadas.

No pilar das relações pessoais, o Brasil é considerado uma sociedade personalística e emocional, por apresentar fortes vínculos e interação entre as pessoas e pelas formas de expressar características emocionais como afetividade, alegria e hospitalidade. O lado “sol” dessa dimensão está na facilidade de mobilizar as pessoas e de se conseguir a adesão e comprometimento aos projetos estratégicos. Já o lado “sombra” surge quando o grupo deixa de buscar os melhores resultados, devido ao alto envolvimento e à pouca neutralidade, o que pode gerar sentimento de injustiça, prejudicando o desempenho da organização. Além disso, existe tendência a se evitar os conflitos (Tanure, 2005).

O último pilar, a flexibilidade, é reconhecido como algo específico da cultura brasileira. A adaptabilidade e criatividade são perceptíveis no povo brasileiro. O lado “sol” dessa dimensão está na possibilidade de “navegar” com mais facilidade nas incertezas do mundo contemporâneo e na instabilidade macroeconômica, característica de um país emergente. Já o lado “sombra” pode ser observado em comportamentos de indisciplina e esperteza, quando se pretende levar vantagem em tudo. Os três pilares reforçam as proposições de que as empresas devem considerar os fatores culturais ao empregar as práticas e políticas de RH em sua realidade organizacional (Tanure, 2005; Tanure *et al.*, 2007).

Tendo-se tais componentes - abordagem divergente convergente e as características da cultura brasileira, bem como a experiência e pesquisas em 10 empresas no Brasil -, Tanure *et al.* (2007) incorporam a face do executor ao modelo cunhado por Evans *et al.* (2002), que consideram a existência de faces da GRH – construtor, parceiro estratégico e navegador. A Tabela 5 apresenta as quatro faces da GRH e suas respectivas características.

Tabela 5 - Modelo das quatro faces da GRH

Faces do RH	Atividade	Foco de atenção	Perspectiva teórica	Função
Execução	Atividades desconectadas da estratégia, mesmo se usando 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 funcional	Tensão construtiva entre opostos	Dualidade/ Paradoxo	Navegador

Fonte: Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil*. (p. 20). Rio de Janeiro: Elsevier

A função do executor, incorporada devido à realidade brasileira, apresenta, em um extremo, o clássico departamento de pessoal (DP), com atividades operacionais centradas no fazer e em executar as tarefas legais e burocráticas, comum em pequenas empresas. No outro extremo, observam-se empresas nas quais existe o que há de mais moderno em termos de ferramentas de GRH, porém não há um alinhamento ou mesmo conexão com a estratégia do negócio. A função do RH concentra-se em apresentar soluções prontas sem considerar os problemas que existem dentro da empresa que interferem em sua competitividade. Tais soluções prontas são oferecidas pelas modernas e sofisticadas ferramentas de GRH, que em boa parte das situações são utilizadas apenas para cumprir um ritual. Como exemplo, cita-se a avaliação de 360 graus, que deveria promover a evolução das pessoas, porém a entrega se distancia do que é proposto (Tanure *et al.*, 2007, 2010).

Resultado semelhante é acusado na gestão do conhecimento, que apesar do emprego de ferramentas sofisticadas e informatizadas, não alcança o objetivo a que se propõe, pelo fato de não dar a devida importância ao fator-chave dessa ferramenta, que é a confiança (Tanure *et al.*, 2007). Complementa-se ainda nessa perspectiva o fato de a *performance* da GRH ser medida pela quantidade de funcionários que foram treinados em determinado período. Tais situações são percebidas em grande parte das empresas que atuam no Brasil (Tanure *et al.*, 2007, 2010).

A face seguinte, do construtor, está ligada aos fundamentos da GRH. As empresas precisam contratar bem, treinar as pessoas para a execução das suas atividades,

apresentar um programa de gestão de carreira que seja capaz de motivar os funcionários, medir os desempenhos e recompensá-los quando acontece a entrega. Essas atividades são consideradas básicas e vitais, o que constitui os fundamentos da GRH. Tais atividades são descritas como (Tanure *et al.*, 2007):

- a) Recrutamento e seleção
 - Mão de obra ou planejamento de RH
 - Recrutamento
 - Gestão de oportunidades iguais
 - Transferências internacionais
 - Dispensa e recolocação
- b) Treinamento e desenvolvimento
 - Indução
 - Treinamento (em serviço e fora do serviço)
 - Análise de desempenho e de potencial
 - Desenvolvimento de liderança
- c) Gestão de carreira
 - Planejamento de carreira
 - Orientação e acompanhamento
 - Gestão de sucessão
- d) Gestão de desempenho
 - Motivação e comprometimento dos empregados
 - Avaliação do emprego
 - Gestão de padrões e orçamento
 - Mensuração do desempenho
 - Avaliação do desempenho
- e) Gestão de recompensas
 - Remuneração e benefícios
 - Recompensas informais
 - Gestão da vida pessoal x profissional
- f) Relações industriais e de trabalho

Essas atividades são descritas nos compêndios de GRH (Limongi-França, 2007; Marras, 2009; Milkovich & Boudreau, 2000) e representadas de forma mais elaborada no modelo de Dutra (2002): movimentação, desenvolvimento e valorização.

Não basta, porém, apenas construir os fundamentos. A face da construção trata exatamente do ajuste ou coerência interna entre esses elementos. Os fundamentos básicos de RH devem estar ajustados entre si e coerentes com a estratégia da empresa. Para conseguir melhor desempenho na face da construção, ressalta-se a importância de se dar mais ênfase ao todo do que à soma das partes, o que é possível quando as práticas de RH fazem parte de um sistema de gestão mais amplo. É preciso consistência, ou seja, se a empresa opta por um robusto programa de treinamento, o mesmo esforço deverá ser realizado nas práticas de retenção. Além disso, as práticas de RH precisam atender à especificidade de cada estratégia organizacional. Em algumas empresas, a prioridade é contratar, treinar e reter com visão de longo prazo. Dessa forma, as práticas de remuneração, gestão de carreira e recompensas devem estar adequadas a tal estratégia. Por outro lado, em empresas que precisam responder às rápidas mudanças de mercado, obter objetivos quantificados no plano de negócio, as compensações extrínsecas surtirão mais efeito no desempenho dos funcionários. Tais práticas, apesar da diferença na estratégia, podem ser consideradas consistentes e adequadas ao negócio (Tanure *et al.*, 2007, 2010)

O grande desafio das empresas brasileiras é oferecer infraestrutura suficiente para a execução e alinhamento desses fundamentos básicos de RH, principalmente quando buscam desenvolver atividades no exterior. O que deve ser evitado nessa etapa é a estagnação naquilo que já foi construído, não aceitando as possibilidades de mudança. Caso isso aconteça, corre-se o risco de voltar à primeira etapa, a do executor. Uma vez construídos fundamentos sólidos de GRH, é necessária uma gestão proativa de RH, e o “pano de fundo” são as constantes mudanças no ambiente externo, assunto a ser tratado na terceira face, a do realinhamento (Tanure *et al.*, 2007, 2010).

Diante de um contexto de inúmeras mudanças no ambiente externo, é indispensável o processo de realinhamento. Cabe à GRH atuar no ajuste externo, o que se dá na face do realinhamento, traduzido pelo alinhamento ou adequação das práticas de RH

à estratégia da empresa, conceito relacionado à gestão estratégica de pessoas (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001). Para administrar tais mudanças, é vital uma parceria saudável entre o gestor de linha de produção, a GRH e o planejamento de negócios, o que justifica o termo “parceiro de mudanças” nessa face. Tal parceria tem como condição o conhecimento do ambiente externo e o envolvimento na estratégia do negócio por parte dos profissionais de RH, o que não é observado em algumas organizações. No propósito de unir a GRH à estratégia do negócio percebe-se atenção dada prioritariamente à gestão de desempenho (Tanure *et al.*, 2007, 2010).

O grande desafio dessa face é o gerenciamento do realinhamento, o que pode ser obtido por meio de cinco etapas, conforme Tanure *et al.* (2007):

- a) Primeira etapa – construindo uma coalizão de liderança: os principais atores devem estar comprometidos com a mudança;
- b) segunda etapa – imaginando o futuro: ter uma visão clara de aonde se quer chegar;
- c) terceira etapa – procurando entender as lacunas nas competências existentes: além de olhar para o futuro, deve-se também olhar para o presente e verificar as competências necessárias para se obter êxito nas mudanças;
- d) quarta etapa – criar um mapa do sistema de mudança: como se chegará à mudança pretendida. Esse caminho deve estar bem definido e com as conexões bem estabelecidas;
- e) quinta etapa – construindo comprometimento com as mudanças: nessa etapa é comum encontrar resistência à mudança por parte de alguns funcionários, levando à reestruturação;
- f) sexta etapa – criando uma ponte para a ação: a utilização de forças-tarefas multifuncionais para a execução dos planos de ação.

O processo de realinhamento é considerado uma aprendizagem que pode ser mais bem implementada por meio de quatro etapas: redefinição de funções e responsabilidades; treinamento e acompanhamento; formalização de novos critérios de avaliação de desempenho e sucessão; formalização da nova organização com os novos critérios de mensuração, remuneração e demais procedimentos. Ressaltam-se nesse processo a importância da constância e a manutenção de atividades que

estimulem a transformação. Por outro lado, corre-se o risco da fixação em mudanças. A cada nova equipe diretiva, novas políticas, novas práticas de GRH, que podem gerar descrédito por parte dos empregados, quando não são ouvidos e se sintam desprestigiados. Devido às constantes mudanças e à fragilidade dos fundamentos de GRH, tem se verificado elevado nível de pressão sobre os gestores. Esse ambiente de inúmeras tensões conduz para a quarta etapa, a da direção (Tanure *et al.*, 2007, 2010).

O foco da face de direção está no desenvolvimento das capacidades da organização e das pessoas. Para que isso aconteça, é preciso administrar as dualidades ou tensões entre as forças opostas. São exemplos de dualidades enfrentadas pelas empresas, conforme Tanure *et al.* (2007):

- a) Focar na mudança ou zelar pela continuidade de um projeto que já vem dando certo;
- b) descentralizar a empresa, dando autonomia às unidades, ou centralizar os processos decisórios na administração central;
- c) investir na alavancagem e promoção de recursos existentes ou investir no desenvolvimento de novos recursos;
- d) estabelecer uma orientação para resultados de curto prazo com contratações pontuais e com data de validade ou estabelecer uma orientação para desenvolvimento e retenção das pessoas.

Outros exemplos de dualidades são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 - Dualidades enfrentadas pelas empresas

Administrando os bens do presente	X	Construindo os bens do futuro
Satisfazendo necessidades do cliente	X	Indo além da necessidade do cliente
Curto prazo	X	Longo prazo
Competição	X	Parceria
Alavancagem dos recursos existentes	X	Desenvolvimento de novos recursos
Baixo custo	X	Alto valor agregado
Diferenciação	X	Integração
Descentralização	X	Centralização
Desempenho da unidade	X	Integração corporativa
Responsabilidade individual	X	Responsabilidade do grupo
Oportunidade	X	Planejamento
Empreendedorismo	X	Controle/confiabilidade
Flexibilidade	X	Eficiência
Mudança	X	Continuidade
Velocidade da responsividade	X	Cuidado na implementação
Especialista	X	Generalista
Lógica técnica	X	Lógica comercial
Enfrentar riscos	X	Evitar falhas
Orientação para resultados	X	Orientação para as pessoas
Vida profissional	X	Vida pessoal
Hierarquia rigorosa	X	Redes de comunicação

Fonte: Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil*. (p. 40). Rio de Janeiro: Elsevier

Tais situações, embora contrárias, tratadas como “ou”, precisam ser entendidas como paradoxos, como contrários que se complementam, devendo ser tratados como “e”: a questão não é centralizar ou dar autonomia, mas sim centralizar e dar autonomia, mudança e continuidade, curto e longo prazo. O grande desafio do profissional de RH é entender que tais aspectos não devem ser tratados como dualidades, pois, em verdade, trata-se de paradoxos (Tanure *et al.*, 2007, 2010).

Um exemplo de dualidade comum, principalmente em empresas transnacionais, é a tensão entre centralizar e descentralizar suas atividades. Se, por um lado, a descentralização permite mais proximidade com os clientes e estimula a inovação e o empreendedorismo, por outro lado pode levar a funções de apoio duplicadas, lentidão em responder às mudanças tecnológicas, falta de recursos compartilhados, entre outros. Tais eventos conduzem à centralização, que dotada de elevada burocracia e da baixa capacidade de reter bons profissionais tendem a conduzir novamente para a descentralização. Para que se alcance equilíbrio entre a autonomia (descentralização) e a integração (centralização), a GRH exerce papel fundamental, pois será necessário o emprego de ferramentas clássicas e informais de coordenação, como a transferência de melhores práticas, gestão de projetos, desenvolvimento de liderança, socialização de novos empregados, entre outros. Para êxito, o líder nesse caso

precisa atuar como empreendedor local, além de entender com clareza a estratégia global e prover uma coordenação entre áreas e fronteiras (Tanure *et al.*, 2007, 2010).

Com o objetivo de analisar a *performance* da GRH em empresas brasileiras, Tanure *et al.* (2010) realizaram estudo utilizando o modelo das quatro faces da GRH. Foram utilizados dados secundários de uma *survey* com 172 presidentes das 500 maiores empresas e a análise dos resultados de um estudo de caso, realizado em uma empresa financeira (Brasilprev). O estudo descritivo, de caráter quantitativo e qualitativo, utilizou a triangulação de dados primários, a partir do estudo de caso, e de dados secundários, a partir da *survey*. No estudo de caso da Brasilprev, os dados primários qualitativos foram coletados por meio de entrevistas individuais e de grupos focais e tiveram como base o roteiro construído a partir do modelo das quatro faces.

Foram entrevistados o presidente da empresa, nove diretores e quatro gerentes, totalizando 14 entrevistas individuais. Os dados coletados por meio dos grupos focais envolveram 15 funcionários, distribuídos em três grupos: quatro especialistas de RH, quatro gerentes de área e sete técnicos. Já os dados quantitativos foram coletados por meio do questionário composto por 28 questões em escala Likert de cinco pontos, que correspondem às quatro faces da GRH e que avaliam a qualidade do serviço prestado pelo RH. A somatória dos pontos em cada face pode indicar baixa qualidade da GRH (0-47 pontos), média qualidade (48-94 pontos) ou alta qualidade (95-140 pontos). Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatística descritiva e multivariada; e os qualitativos, por meio de análise de conteúdo (Tanure *et al.*, 2010).

A percepção dos presidentes sobre a *performance* da área de RH, referente à *survey*, é apresentada na Tabela 7.

Tabela 7 - Percepção dos presidentes sobre as faces da GRH por origem do capital (Tanure et al., 2010)

Fases da GRH	Percepção dos Presidentes	Origem do capital	
		Nacional	Multinacional
Executor	35,5%	41,0%	17,0%
Construtor	34,9%	30,3%	48,9%
Parceiro de mudanças	20,3%	19,7%	23,4%
Navegador	9,0%	9,0%	10,6%

Fonte: Tanure, B., Evans, P., & Cançado, V. L. (2010). As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. *RAC*, 14(4), 594-614.

Os resultados demonstraram que, na percepção de 35% dos presidentes, o RH é operacional (executor); outros 35% o percebem como construtor; 20% como parceiro de mudanças; e 9,3% como navegador. Quando agrupados em função da origem do capital (nacional ou multinacional), percebe-se alteração na percepção dos presidentes. No caso de empresas multinacionais, a maior parte dos presidentes percebe o RH como construtor (48,9%) e outra parcela como parceiro de mudanças (23,4%). Em empresas de capital nacional prevalece o papel de executor (41%), seguido pelo de construtor (30,3%) (Tanure *et al.*, 2010)

Os resultados quantitativos do estudo de caso na Brasilprev indicaram um RH construtor e parceiro de mudanças. Porém, os dados qualitativos revelaram que os processos não estão adequadamente estruturados e interligados, tanto interno como externamente. Foram identificadas modernas ferramentas, porém sem integração, o que caracteriza o RH da Brasilprev na face do executor (Tanure *et al.*, 2010).

A partir desses estudos, Tanure *et al.* (2010) concluíram que o modelo das quatro faces atende à necessidade de adaptação das teorias importadas à realidade brasileira, confirmando-se a abordagem divergente convergente. Os autores recomendam, ainda, pesquisas para testar e validar a escala proposta, porque a amostra desse estudo não o permitiu.

Outros estudos utilizaram o modelo das quatro faces da GRH em diferentes segmentos e demonstraram a sua capacidade e robustez para analisar a atuação da GRH (Cançado *et al.*, 2017; Castro, 2008; Fonseca, 2007; Soares *et al.*, 2017).

Estudo de caso realizado por Fonseca (2007) na empresa Gerdau teve como objetivo analisar a atuação da área de RH em uma empresa que estava se globalizando. A Gerdau estava em processo de globalização iniciado a partir dos anos 1980, com sua expansão na América do Sul, América do Norte e Europa, tornando-se mais competitiva no mercado siderúrgico. Para esse estudo de caso, de caráter qualitativo e quantitativo, foi aplicado o questionário das quatro faces aos profissionais de RH e às lideranças (gestores de linha), nas unidades de Minas Gerais (Contagem, Barão de Cocais e Divinópolis). O questionário apresentou Alfa de Cronbach de 0,753, significando consistência interna adequada. Foram também realizadas entrevistas

semiestruturadas com o diretor de RH, com a gerente de desenvolvimento de pessoas e com o gerente de RH das três unidades. Para a análise dos resultados foi empregada a técnica da triangulação de dados, a partir das diferentes fontes de evidência (questionário, entrevista, análise documental e observação participante). O resultado da pesquisa quantitativa pode ser visualizado na Tabela 8.

Tabela 8 - Qualidade das quatro faces do RH na empresa Gerdau (Fonseca, 2007)

Faces do RH	Média geral	Média da liderança	Média do RH
Executor	21,8	21,8	22,4
Construtor	21,9	21,9	22,1
Parceiro de mudança	21,7	22,0	18,8
Navegador	20,3	20,5	17,5
Total:	85,7	86,2	80,8

Fonte: Fonseca, E. L. (2007). *Gestão de pessoas na Gerdau: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, MG, Brasil.

Os resultados indicaram qualidade média na avaliação da GRH, tanto para as lideranças, como para os profissionais de RH (entre 48 e 94 pontos). Como cada face pode assumir o valor máximo de 35 pontos, a face do construtor tem melhor nível de qualidade para ambos (21,9 e 22,1), ligeiramente mais alto na avaliação dos profissionais de RH. O melhor nível de qualidade para os líderes refere-se à face do parceiro de mudança. Já para os profissionais de RH, o melhor nível de qualidade encontra-se na face do executor e construtor, atuando mais na execução de tarefas, na disponibilização de ferramentas para os líderes e no alinhamento dos processos às estratégias da organização (Fonseca, 2007).

As entrevistas apuraram que os líderes consideram o RH um construtor, “pois tem conseguido apropriar-se de seus processos e ferramentas de gestão de maneira conveniente, auxiliando as lideranças na gestão de pessoas” (Fonseca, 2007, p. 143); e como parceiro de mudanças, pelo fato de perceberem que o RH tem participado de forma gradativa das reuniões que tratam de estratégia organizacional. Na percepção dos profissionais de RH, porém, suas contribuições para a empresa estão mais concentradas na face do executor e do construtor, executando atividades de rotina, como recrutar, selecionar, desenvolver, etc. O papel de navegador recebeu as médias mais baixas.

Com o objetivo de identificar se o prazer e o sofrimento enfrentados pelos profissionais de RH estão relacionados às quatro faces da GRH, Castro (2008) realizou pesquisa quantitativa e descritiva com profissionais da área. Para se chegar a esse objetivo, a autora caracterizou a atuação dos profissionais de RH a partir do modelo das quatro faces (Tanure *et al.*, 2007; 2010). Com 109 questionários respondidos, o resultado apresentou predomínio da face do construtor, seguida pelo parceiro de mudanças. Esse resultado contrapõe-se à pesquisa de Tanure *et al.* (2010), que detectou predominância da face do executor em empresas de capital nacional.

Soares *et al.* (2017) realizaram pesquisa para verificar a percepção de gestores e de profissionais em saúde, no município de Muriaé-MG, sobre a maturidade da GRH. Foi procedida pesquisa de campo de caráter qualitativo, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas, seguindo roteiro semiestruturado, elaborado a partir do modelo das quatro faces. Foram entrevistados quatro gestores de pessoal, quatro médicos gestores e quatro enfermeiros gestores, sendo um gestor de pessoal, um médico gestor e um enfermeiro gestor de cada unidade hospitalar, totalizando 12 entrevistas. Foram selecionados quatro estabelecimentos hospitalares para esse estudo. Os resultados da pesquisa encontram-se na Tabela 9:

Tabela 9 - Percepção sobre a GRH em hospitais no interior de Minas Gerais (Soares *et al.*, 2017)

Unidade hospitalar	Percepção dos entrevistados sobre a GRH
Hospital 1	- Operacional - DP - Ênfase no fazer
Hospital 2	- RH estruturado - Desenvolvimento de pessoas - Alinhamento interno
Hospital 3	- Capacitação dos funcionários - Processo estruturado de recrutamento e seleção - Atender as demandas estratégicas - Visto como processo estratégico
Hospital 4	- Construção de fundamentos - Alinhamento interno - Políticas e práticas para apoio a estratégia

Fonte: Soares, J. V., Salles, D. M. R., & Souza, S. F. (2017). Maturidade de RH: analisando a gestão de recursos humanos em hospitais do interior de Minas Gerais com base no modelo das quatro faces de RH. *Anais do 6º Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR*, Curitiba, PR, Brasil.

Verificou-se que, com base no modelo das quatro faces, proposto por Tanure *et al.* (2007; 2010), o Hospital 1 encontra-se na face da execução, focada no fazer e cumprir as atividades operacionais características de um departamento de pessoal. No Hospital 2 e 4, a GRH se enquadra na face da construção, caracterizados pela busca do alinhamento interno e construção dos fundamentos de RH. O Hospital 3 encontra-se na face do realinhamento, atuando como parceiro de mudanças, e a GRH é vista como um processo estratégico, com busca constante de capacitação dos funcionários. O exemplo disso foi a criação de um centro de educação corporativa (Soares *et al.*, 2017).

Com o objetivo de identificar de que forma a GRH vem atuando em empresas no Brasil, a partir da percepção de seus clientes internos, Cançado *et al.* (2017) realizaram pesquisa descritiva utilizando o modelo das quatro faces. Essa pesquisa estava inserida no projeto de pesquisa “Gestão de pessoas - perspectivas teóricas e práticas”, do Núcleo de Estudos sobre Gestão de Pessoas, na linha de pesquisa: “Inovação e organizações”, coordenada pela Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado, professora titular do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo (MPA/FPL). A amostra foi composta de 332 empregados que trabalhavam em empresas que tinham área de RH em seu organograma.

Participaram alunos dos cursos de graduação e pós-graduação da Fundação Pedro Leopoldo (FPL), Minas Gerais, e da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), São Paulo. O questionário foi enviado *e-mail* aos alunos e ex-alunos cadastrados na secretaria do curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, e foi solicitado aos respondentes que encaminhassem o *link* da pesquisa para outros participantes perfil semelhante. Foram também aplicados 147 questionários em sala de aula de cursos de graduação da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), visando atingir o número mínimo de respondentes necessários para validar as escalas. Com essa amostra de 332 respondentes, foi possível analisar o questionário das quatro faces da GRH, por meio de análises multivariadas, confirmando-se a existência de quatro fatores, com autovalor acima de 1 que explicou 66,74% da variância total. O coeficiente Alfa de Cronbach indicou nível interno de consistência bom e muito bom; e houve redução de 28 para 16 questões (Cançado *et al.*, 2017).

O resultado da percepção dos respondentes em relação à avaliação das quatro faces, exibido na Tabela 10, indicou qualidade média da GRH, com a somatória das médias das quatro faces atingindo 51,07 (Cançado & Scherer, 2017).

Tabela 10 - Avaliação das quatro faces da GRH (Cançado e Scherer, 2017)

Fatores	Média	Desvio-padrão	P-valor	Conclusão
Executor	13,15	4,13		
Construtor	13,17	4,57	0,000**	Const > Execu > Parc > Nav
Parceiro	12,56	4,86		
Navegador	12,19	4,67		

Nota: as probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*. Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas. Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0,05 * (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: Relatório de pesquisa - Cancado, V. L., & Scherrer, L. (2017). *Relatório estatístico: pesquisa gestão de pessoas*. Belo Horizonte: FPL.

Portanto, verificou-se a existência de diferenças significativas quanto aos fatores, pois o teste apresentou valor-p de 0,000, sendo a face construtor seguida do executor as mais expressivas. No entanto, cabe ressaltar que, embora o teste tenha detectado diferenças entre as faces, em termos numéricos a magnitude da diferença foi ínfima. Tal resultado é compatível com os resultados encontrados por Tanure *et al.* (2010).

Cançado *et al.* (2017) sugerem que sejam realizados estudos com amostra composta por respondentes de nível gerencial ou analistas de nível superior. Essa amostra foi composta, em sua maioria, por jovens de até 29 anos, com curso superior incompleto e que exercem atividades de nível operacional, conforme apresentado na Tabela 11.

Tabela 11 - Distribuição da amostra segundo as variáveis demográficas e ocupacionais da pesquisa (Cançado e Scherer, 2017)

Demográficas		Casos	%
Faixa Etária			
	Até 29 de idade	211	63,6
	De 30 a 39 anos de idade	79	23,8
	De 40 a 49 anos de idade	21	6,3
	De 50 a 59 anos de idade	19	5,7
	Acima de 60 anos de idade	2	,6
Escolaridade			
	Doutorado	2	,6
	Mestrado	35	10,5
	Especialização	43	13,0
	Graduação	94	28,3
	Superior incompleto	158	47,6
Posição na empresa na qual você trabalha:			
	Administrativo	113	34,0
	Coordenador	30	9,0
	Diretor	8	2,4
	Gerência	32	9,6
	Outra	43	13,0
	Presidência	2	,6
	Técnico	69	20,8
	Trainee/Estagiário	35	10,5
		332	100

Fonte: Relatório de pesquisa - Cancado, V. L., & Scherrer, L. (2017). *Relatório estatístico: pesquisa gestão de pessoas*. Belo Horizonte: FPL.

Do total de respondentes (332), 158 não tinham curso superior completo. Foi ainda encontrada diferença significativa na avaliação das faces em função do grau de instrução, de acordo com a Tabela 12.

Tabela 12 - Avaliação dos escores referentes às faces da GRH por escolaridade (Cançado e Scherer, 2017)

Faces GRH	Escolaridade	N	Média	Desvio-padrão	Estatística F	P-valor
Executor	Graduação incompleta	158	13,62	4,11	3,560	,030*
	Graduação completa	94	13,22	3,70		
	Pós-Graduação	80	12,13	4,49		
Construtor	Graduação incompleta	158	13,65	4,32	3,072	,048*
	Graduação completa	94	13,29	4,15		
	Pós-Graduação	80	12,11	5,33		
Parceiro	Graduação incompleta	158	13,30	4,46	10,517	,000**
	Graduação completa	94	13,11	4,03		
	Pós-Graduação	80	10,45	5,87		
Navegador	Graduação incompleta	158	12,86	4,40	7,150	,001**
	Graduação completa	94	12,48	4,26		
	Pós-Graduação	80	10,53	5,26		

Nota: - as probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste Análise de Variância (ANOVA).
- os valores de p em negrito indicam diferenças significativas.

Fonte: Cançado, V. L., & Scherrer, L. (2017). *Relatório estatístico: pesquisa gestão de pessoas*. Belo Horizonte: FPL.

Os 158 respondentes com curso superior incompleto atribuíram média significativamente mais alta na avaliação das quatro faces da GRH, podendo-se inferir que tenha ocorrido viés em função da visão desses respondentes, que correspondem a cargos de nível operacional (Cançado & Scherer, 2017).

Dessa forma, nesta dissertação, optou-se por utilizar a base dados coletados por Cançado *et al.* (2017), considerando-se somente os respondentes que apresentavam graduação completa. Tal corte levou a uma amostra formada por gestores e profissionais de nível superior, alunos ou ex-alunos do curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo (MPA/FPL). Esses respondentes podem ser considerados trabalhadores do conhecimento (Davenport, 2003; Drucker, 1997), tema que será abordado na próxima seção.

2.4 Críticas à atuação da GERH no Brasil

Estudos que avaliam a atuação do RH no Brasil vêm registrando que, apesar de mudanças da área, sua atuação parece ainda ser pautada por práticas tradicionais. Essas investigações ainda apresentam lacunas, bem como críticas à GERH (Barros *et al.*, 2017; Barreto, Silva, Fischer, Albuquerque, & Amorim, 2011; Bianchi &

Albuquerque, 2011; Cançado *et al.*, 2017; Demo, Fogaça & Costa, 2018; Horta, Demo & Roure, 2012; Lacombe & Albuquerque, 2008; Leite & Albuquerque, 2013; Mascarenhas & Barbosa, 2013; Silveira, 2013; Tanure *et al.*, 2010; Tonelli, Caldas & Lacombe, 2003; Trindade, Trindade & Nogueira, 2015).

Ao analisar a GERH, Mascarenhas (2008) faz algumas críticas às propostas iniciais de gestão estratégica de pessoas, arguindo a possibilidade do alinhamento entre a gestão de recursos humanos e a estratégia organizacional, sustentadas em quatro abordagens:

- a) Crítica conceitual: críticas sobre a possibilidade de integração entre a estratégia empresarial e a estratégia de gestão de pessoas, em função de questionamentos sobre a abordagem clássica de estratégia empresarial e a incorporação de visões aparentemente divergentes na gestão estratégica;
- b) crítica empírica: estudos e pesquisas sobre as práticas de gestão de pessoas ainda são frágeis e inconclusivos, necessitando um conteúdo teórico mais robusto, principalmente pesquisas que relacionam práticas de gestão de pessoas ao desempenho das empresas;
- c) crítica cultural: que denuncia as dificuldades para alinhamento estratégico de gestão de pessoas, por meio de práticas de gestão simbólica da cultura organizacional. Essa crítica estende-se às abordagens tradicionais da gestão da mudança;
- d) crítica prescritiva: traz novos conceitos relevantes para um aprofundamento sobre a gestão estratégica de pessoas, advogando que dependerá do nível de flexibilidade da organização.

Tais críticas, principalmente a empírica, trazem à tona a concepção subjacente à gestão de recursos humanos, que pode ser entendida a partir de três perspectivas: universalista, contingencial e configuracionista (Delery & Doty, 1996, como citado em Mascarenhas, 2008).

Na abordagem universalista, entende-se que o bom desempenho e o sucesso de uma empresa estão condicionados à aplicação das melhores práticas ou “*best practices*”, independentemente das condições do ambiente no qual ela está inserida. Nessa

perspectiva, considera-se a intervenção das pessoas na sugestão de melhorias assim como participação na implantação da estratégia (Mascarenhas, 2008).

A abordagem contingencial sugere que certas práticas de gestão de pessoas são mais adequadas que outras. Os fatores situacionais é que definirão quais práticas e políticas de RH serão mais adequadas. Esse ajuste entre as contingências externas e a estratégia da empresa subsidia a estratégia de gestão de pessoas (Mascarenhas, 2008).

Já a abordagem configuracionista considera que as práticas e as políticas de RH devem observar a cultura, valores e crenças, posto que estes impactam no comportamento dos indivíduos, por meio do alinhamento interno do modelo de gestão de pessoas, diferentes configurações de múltiplas práticas interdependentes de RH, de difícil imitação (Mascarenhas, 2008).

A partir dos argumentos apresentados, principalmente nas abordagens contingencial e configuracionista, Mascarenhas (2008) ressalta a importância de se desenvolver uma flexibilidade organizacional que permita alterar os parâmetros do alinhamento estratégico, quando necessário, e trabalhar de forma contínua as competências organizacionais. Sendo assim, o alinhamento estratégico da gestão de pessoas dependerá do nível de flexibilidade existente na organização (Mascarenhas, 2008) e, portanto, diferentes modelos de GERH precisam ser redesenhados para se adequar às diferentes realidades organizacionais.

Por meio de um balanço da produção em gestão de pessoas na década de 1990 pela academia no Brasil, Tonelli et al. (2003) apresenta fragilidades metodológicas nas pesquisas realizadas. Observou-se predominância de estudos de casos de natureza explanatória e descritiva, o uso de revisões de conceitos e de teorias já existentes, que foram indicados como fatores limitadores para o avanço do conhecimento na área. Foram analisadas a temática, bases epistemológicas, orientação metodológica e demografia de autoria de 127 artigos publicados em periódicos nacionais (Revista de Administração de Empresas - RAE; Revista de Administração Pública - RAP; Revista de Administração da USP - RAUSP; e Revista de Administração

Contemporânea - RAC) e de 290 artigos publicados no Enanpad, no período entre 1991 e 2000.

Os resultados evidenciaram crescimento de 106% na produção científica em administração, passando de 246 trabalhos em 1991 para 506 trabalhos em 2000. A produção na área de RH apresentou crescimento de 257%, passando de 28 trabalhos em 1991 para 72 em 2000. Em relação à temática, a maior parte dos trabalhos publicados tratou do comportamento organizacional (40%), seguido de políticas da área (34%) e funções de RH (21%). A base epistemológica predominante baseou-se numa abordagem funcionalista, com um tímido crescimento da abordagem interpretacionista (Tonelli *et al.*, 2003)

Estudo semelhante ao de Tonelli *et al.* (2003) foi apresentado por Barreto *et al.* (2011), que fizeram levantamento na literatura sobre os temas emergentes em gestão de pessoas, no período entre janeiro de 2005 e agosto de 2009. Foram selecionados três periódicos internacionais e a base nacional de artigos publicados dos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), identificando-se o tema gestão de pessoas no título ou no resumo do artigo e, em seguida, realizando-se sua leitura. As análises foram realizadas a partir de oito categorias definidas:

- a) Temática: classificação segundo os oito eixos temáticos (gestão estratégica de pessoas, gestão da diversidade, gestão de talentos, gestão de pessoas internacional, aprendizagem organizacional, responsabilidade corporativa, gestão de gerações e modalidades de trabalhos flexíveis);
- b) objetivo principal: categorias arbitrárias geradas a partir da listagem dos objetivos;
- c) abrangência analítica: multinacional, nacional, regional, setor econômico, organização e área funcional;
- d) natureza da pesquisa: exploratória, descritiva e explicativa;
- e) perfil metodológico: empírico, teórico-empírico e teórico;
- f) abordagem metodológica: qualitativa e quantitativa;
- g) estratégia metodológica: *survey*, estudo de caso, observação e pesquisa bibliográfica; e

h) conteúdo dos trabalhos: listagem das contribuições dos artigos.

Os temas de maior frequência, encontrados na pesquisa, foram: gestão de pessoas internacional (32%), seguido pela gestão estratégica de pessoas (21%). No caso da temática gestão estratégica de pessoas, houve predominância em estudos que pretendiam analisar relações entre gestão de pessoas e os resultados organizacionais. A abrangência analítica concentrou-se em estudos no âmbito nacional e a maioria das pesquisas era de natureza exploratória (59%). Houve predominância de estudos teórico-empíricos (71%) e 51% destes apresentaram abordagem quantitativa. A maioria das pesquisas utilizou a estratégia *survey* (48%), seguida da estratégia de estudo de caso (22%) (Barreto *et al.*, 2011).

Esta pesquisa de Barreto *et al.* (2011) teve foco na quantidade de produções e nos temas mais abordados em gestão de pessoas. Já o estudo de Tonelli *et al.* (2003), além do levantamento bibliográfico, teve posicionamento crítico sobre a metodologia utilizada nas pesquisas, corroborando as críticas de Mascarenhas (2008).

Mascarenhas e Barbosa (2013) enfatizaram a qualidade das produções e avaliaram nas pesquisas: sua contribuição, referencial teórico, procedimentos metodológicos e discussão. Analisaram os artigos publicados nos periódicos nacionais de mais relevância, no período entre 2000 e 2010. O objetivo foi esclarecer as deficiências de tais pesquisas considerando as políticas editoriais desses periódicos e propor alternativas de evolução (Mascarenhas & Barbosa, 2013). Foram analisados 32 artigos publicados nos periódicos nacionais RAE, RAUSP e RAC. Os resultados encontram-se na Tabela 15:

Tabela 13 - Principais fragilidades dos textos em gestão de pessoas (Mascarenhas e Barbosa, 2013)

Aspecto	Fragilidades
Contribuição	- Introdução: genéricas e imprecisas - Prevalência de objetivos, com raras referências à contribuição - Dificuldade dos autores de sistematizarem tendências na literatura
Referencial Teórico	- Predomínio de abordagens descritivas e conceituais. - Conexão frágil entre teoria e metodologia. - Referenciais teóricos extensos minimizam contribuição original do texto
Metodologia	- Justificativas insuficientes - Alegação formal de procedimentos - Pouco detalhamento do percurso metodológico
Discussão	- Discussão ineficiente - Pouco comprometimento com agenda futura - Alegações genéricas quanto a limitações dos estudos

Fonte: Mascarenhas, A. O., & Barbosa, A. C. (2013). Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010. *RAE*, 53(1), 35-45.

Diante de tais deficiências, os autores sugerem que os pesquisadores discutam com mais profundidade, visando construir impacto, rigor e relevância na produção científica (Mascarenhas & Barbosa, 2013).

Trindade *et al.* (2015), a partir da análise da produção bibliográfica no período entre 2001 e 2014 em periódicos nacionais e internacionais e em anais de eventos, recomendam temas que deverão fazer parte de pesquisas futuras sobre gestão de pessoas. Foram consideradas as seguintes palavras-chave: “estado da arte”, “estado da literatura”, “estado da pesquisa”, “futuro e tendências”, combinando com o termo “recursos humanos”. Essa seleção considerou artigos com temas gerais de gestão de pessoas, bem como seus subtemas como gestão do conhecimento ou da diversidade, comprometimento organizacional, responsabilidade corporativa, etc. A partir desse filtro, foram selecionados 25 artigos que se propunham a discutir lacunas e tendências em gestão de pessoas (Trindade *et al.*, 2015). Os resultados identificaram oito temas ou lacunas que devem fazer parte das futuras pesquisas sobre gestão de pessoas:

- a) Impacto das políticas e práticas de RH no valor das empresas;
- b) RH como agente de melhoria das capacidades organizacionais;
- c) efeito da tecnologia no RH;
- d) influência do contexto organizacional na efetividade do RH;
- e) práticas para o desenvolvimento de líderes;

- f) globalização, internacionalização e carreira;
- g) questões legais em ambientes globais; e
- h) expansão horizontal do RH.

Nota-se, nessa relação de temas apresentados, confirmação do que Ulrich (1998) propôs sobre a atuação do RH, de um foco operacional para o estratégico e de uma perspectiva que englobe processos e pessoas, caracterizando os múltiplos papéis do RH. Outros estudos, como de Appio e Fernandes (2015), Barreto *et al.* (2014), Barros *et al.* (2017), Bianchi e Albuquerque (2011), Cançado *et al.* (2017), Tanure *et al.* (2007; 2010), também se enquadram nessa agenda dos oito temas sugeridos por Trindade *et al.* (2015).

Estudo recente de Demo *et al.* (2018) oferece mais contribuições às críticas empíricas apresentadas por Mascarenhas (2008) em relação à abordagem empírica, ao desenhar um panorama dos estudos nacionais sobre o tema políticas e práticas de RH. Foram selecionados os principais periódicos nacionais em Administração, com a classificação Qualis Capes, do triênio 2013-2016, igual ou superior a B1. A partir desse critério, foram selecionados nove periódicos. Além disso, foram selecionados os principais periódicos nacionais em Psicologia, que também realizam pesquisas sobre o tema (Demo *et al.*, 2018).

Os artigos deveriam conter nos títulos, resumos ou palavras-chave os seguintes termos: “políticas e práticas de gestão de pessoas”; “políticas e práticas de recursos humanos”; “políticas de gestão de pessoas”; “políticas de recursos humanos”; “práticas de gestão de pessoas” ou “práticas de recursos humanos”; e, ainda, os termos relacionados às políticas específicas em si: “envolvimento” (“participação”, “reconhecimento”, “comunicação”); “recrutamento e seleção”; “condições de trabalho”; “treinamento, desenvolvimento e educação”; “avaliação de desempenho e competências”; e “remuneração e recompensas”. A metodologia utilizada foi a revisão sistemática do total de 59 artigos encontrados nos periódicos pesquisados (Demo *et al.*, 2018).

O resultado acusou concentração de estudos sobre o tema na Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (RPOT), com 11 artigos (19%), seguido pela Revista

Eletrônica de Administração (REAd), com nove artigos publicados (15,3%), e pelo periódico Revista de Administração Contemporânea (RAC), com sete artigos publicados (12%). A maior parte das publicações ocorreu no ano de 2010, representando 25% dos artigos publicados. As instituições que mais publicaram foram a Universidade de Brasília (UnB), a Universidade de São Paulo (USP), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). O tema mais estudado foi treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), seguido pelo tema “conceitos e fundamentos”, o que demonstra o interesse dos pesquisadores a aprofundarem em estudos sobre a atuação estratégica do RH dentro das organizações.

Com base nos estudos de Tonelli *et al.* (2003), Barreto *et al.* (2011), Mascarenhas e Barbosa (2013), Trindade *et al.* (2015) e Demo *et al.* (2018), destaca-se que os estudos em gestão de recursos humanos (ou de pessoas) vêm aumentando em quantidade, com diversidade de percursos metodológicos e algumas lacunas ainda a serem exploradas em futuras pesquisas.

A partir da revisão realizada neste capítulo, conceitua-se GERH como o gerenciamento e aplicação de práticas que garantam a movimentação, o desenvolvimento e a satisfação das pessoas e da empresa, alinhando e alcançando o equilíbrio entre os objetivos pessoais e empresariais (Dutra, 2002). Para isso, os profissionais de RH devem assumir papéis cada vez mais complexos e paradoxais, que vão desde o foco nos processos até a gestão das pessoas, com um olhar no curto e no longo prazo. Para que esses profissionais de RH agreguem valor e alcancem os resultados esperados, eles devem participar da elaboração das estratégias organizacionais e o foco deve estar nas metas e não apenas nas atividades ou no trabalho (Ulrich, 1998). Entretanto, um olhar para a cultura local onde a empresa está inserida, com práticas de RH que se adéquem à realidade, e características específicas de determinada organização podem garantir melhor qualidade ao medir a atuação do RH (Tanure *et al.*, 2007).

Optou-se por adotar o modelo das quatro faces da GRH (Tanure *et al.* 2007; 2010), em função de ser uma abordagem que considera a realidade e a cultura brasileira; e adota uma perspectiva configuracional (abordagem divergente convergente) que

considera a flexibilidade necessária às políticas e práticas de GRH. Esse modelo já apresenta questionário testado e aplicado em diversos estudos (Cançado *et al.*, 2017; Castro, 2008; Fonseca, 2007; Soares *et al.*, 2017; Tanure *et al.*, 2010). Dessa forma, a partir da avaliação das faces do executor, construtor, parceiro de mudanças e navegador, pretende-se caracterizar a atuação da GRH, na percepção de trabalhadores do conhecimento.

2.5 Trabalhadores do conhecimento

O mundo do trabalho vem passando por fortes mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, tendo saído de uma economia pré-industrial (tribal e agrícola), que tem como características atividades extrativistas e o trabalho na lavoura. Daí passou para a economia industrial, com a utilização de máquinas para a fabricação dos produtos, até chegar à economia do conhecimento. Nesta, o capital humano é o grande diferencial e o resultado obtido da aplicação desse conhecimento é a geração de riqueza (Crawford, 1994).

Diante dessas mudanças, a responsabilidade dos trabalhadores se torna fundamental para as organizações e para a civilização como um todo (Drucker, 2002). Segundo o autor, os trabalhadores são distribuídos em três grupos:

- a) Primeiro grupo: formado por trabalhadores braçais e jovens que não possuem diplomas universitários, com pouco conhecimento formal, porém com amplo horizonte;
- b) segundo grupo: formado por grupos de trabalhadores que imigraram para as cidades e organizações modernas. No Brasil, é o caso dos nordestinos que migraram para São Paulo em busca de melhor qualidade de vida. Tais trabalhadores precisam de empresas com perfil paternalista, que possam oferecer segurança e cuidados;
- c) terceiro grupo: são formados pelos trabalhadores intelectuais e com conhecimentos mais avançados, que não precisam ser motivados, dirigidos ou chefiados, uma vez que têm autonomia.

Esse terceiro grupo, também chamado de trabalhadores do conhecimento, são aqueles que usam sua capacidade intelectual nas empresas onde atuam (Drucker, 1997). Combinam habilidades *hard* e *soft*, que seria o conhecimento estruturado, qualificações técnicas e experiência profissional, com claro senso dos aspectos culturais, políticos e pessoais do conhecimento (Davenport, 2003).

Os trabalhadores do conhecimento podem ser caracterizados a partir dos aspectos relacionados à sua formação educacional e acadêmica. São profissionais com sólida formação educacional, tendo, pelo menos, um grau universitário (Castells, 1999). Florida (2014) associa o conceito de trabalhadores do conhecimento à ascensão de uma nova classe social, a que ele denomina “classe criativa”, constituída por indivíduos de diferentes áreas do conhecimento, que exercem importante papel econômico e financeiro na sociedade (Florida, 2014). O autor distingue essa classe criativa no núcleo supercriativo e em profissionais criativos, contrapondo-a à classe trabalhadora (*working class*), como mostra a Tabela 13.

Tabela 14 - Trabalhadores do conhecimento: estrutura de classes

Núcleo supercriativo (Supercreative Core)	<ul style="list-style-type: none"> - Ocupações relacionadas à Computação e à Matemática - Ocupações relacionadas à Arquitetura e às Engenharias. - Ocupações relacionadas às Ciências da Vida, Físicas e Sociais. - Ocupações relacionadas à educação, ao treinamento e à Biblioteconomia. - Ocupações relacionadas às Artes, ao <i>Design</i>, ao entretenimento, aos esportes e à mídia.
Profissionais criativos (Creative professionals)	<ul style="list-style-type: none"> - Ocupações relacionadas à Administração e à gestão. - Ocupações relacionadas aos negócios e às operações financeiras. - Ocupações relacionadas ao sistema legal. - Ocupações relacionadas à prática e à técnica dos cuidados à saúde. - Ocupações relacionadas à gestão de vendas e ao atacado.

Fonte: Florida, R. (2014). *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community & everyday life* (v. e-book). New York: Basic Books.

Observa-se que a classe criativa se subdivide em núcleo supercriativo e profissionais criativos. Na primeira estão inseridos profissionais que atuam nas áreas da computação, engenharias, ciências sociais, educação, esportes, etc. Já no núcleo dos profissionais criativos estão inseridos profissionais que atuam na administração e gestão de empresas, nos negócios, em operações financeiras, profissionais que atuam na prática e no emprego de técnicas que visam aos cuidados com a saúde e, por último, profissionais que atuam na gestão de vendas e no atacado (Flórida, 2014).

Mello (2007), em sua tese de doutorado, categoriza os trabalhadores do conhecimento com base na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). A CBO foi desenvolvida pelo Ministério do Trabalho e Emprego, com o propósito de reconhecer, nomear e codificar os títulos, além de descrever as características das ocupações do mercado de trabalho brasileiro. Esse documento foi atualizado devido às mudanças que aconteceram no país no tocante ao cenário cultural, econômico e social. A nova versão da CBO contempla as ocupações do mercado brasileiro, organizadas e descritas por famílias. Cada família constitui um conjunto de ocupações similares que são identificadas por processos, funções ou ramos de atividades (recuperado de <http://www.mteco.gov.br/cbosite/pages/saibaMais.jsf>). Essas famílias ou grandes grupos de base estão apresentados na Tabela 14.

Tabela 15 - Classificação Brasileira de Ocupações - grandes grupos de trabalhadores

Grupo	Trabalhadores
0	Forças armadas, policiais e bombeiros militares
1	Membros superiores do poder público, dirigentes de organizações, de interesse público e de empresas e gerentes
2	Profissionais das ciências e das artes
3	Técnicos de nível médio
4	Trabalhadores de serviços administrativos
5	Trabalhadores dos serviços, vendedores do comércio em lojas e mercados
6	Trabalhadores agropecuários, florestais, da caça e pesca
7	Trabalhadores da produção de bens e serviços industriais (trabalham em todas as fases do processo de produção)
8	Trabalhadores da produção de bens e serviços industriais (operadores de máquinas).
9	Trabalhadores de manutenção e reparação.

Fonte: recuperado de: <http://www.mteco.gov.br/cbosite/pages/informacoesGerais.jsf#6>.

Após analisar os grupos, Mello (2007) sugere como trabalhadores do conhecimento aqueles que se enquadram nos grupos 1 e 2. No grupo 1 estão contemplados trabalhadores cujas atividades principais consistem em definir e formular políticas de governo, leis e regulamentos, fiscalizar a aplicação destes, representar as diversas esferas de governo e atuar em seu nome, preparar, orientar e coordenar as políticas e as atividades de uma empresa ou de uma instituição, seus departamentos e serviços internos. Nesse grupo estão os membros superiores e dirigentes do poder público; dirigentes de empresas e organizações (exceto de interesse público); dirigentes e gerentes em empresas de serviços de saúde, de educação ou de serviços culturais,

sociais e pessoais; gerentes (recuperado de: [http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/informações Gerais.jsf#6](http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/informações_Gerais.jsf#6)).

Já no grupo 2 estão contempladas as ocupações cujas atividades principais requerem para seu desempenho conhecimentos profissionais de alto nível e experiência em matéria de Ciências Físicas, Biológicas, Sociais e Humanas. Entre suas principais atividades estão a ampliação do acervo de conhecimentos científicos e intelectuais, por meio de pesquisas; aplicação de conceitos e teorias para solução de problemas ou por meio da educação; e disseminação desses conhecimentos. Doravante estão inclusos nesse grupo pesquisadores e profissionais policientíficos; profissionais das Ciências Exatas, Físicas e da Engenharia; profissionais das Ciências Biológicas, da Saúde e afins; profissionais do ensino; profissionais das Ciências Jurídicas; profissionais das Ciências Sociais e Humanas; comunicadores, artistas e religiosos (recuperado de: [http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/informações Gerais.jsf#6](http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/informações_Gerais.jsf#6)).

Trabalhadores do conhecimento são, portanto, profissionais com elevado grau de formação e especialização e cujo conhecimento é aplicado em seu trabalho, como insumo da tarefa com papel relevante no resultado de seu trabalho. Eles utilizam, interpretam e processam informações em situações específicas e geram novas informações para resolver problemas. Cabe às organizações extrair o conhecimento desses trabalhadores e colocá-lo em uma forma estruturada, com a possibilidade de ser aprimorado ao longo do tempo. O desafio que se apresenta é conseguir que esses trabalhadores se identifiquem mutuamente e desenvolvam uma comunidade profissional (Davenport, 2003).

3 Metodologia

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos desta pesquisa: a caracterização e modelo de pesquisa, a população e amostra e as técnicas de coleta e de análise dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Considerando o objetivo do estudo, que foi caracterizar a atuação da GRH a partir das quatro faces da GRH, na percepção de trabalhadores do conhecimento, foi realizada pesquisa descritiva, quantitativa, por meio de *survey*.

A pesquisa descritiva teve o objetivo de apresentar características de determinada população ou fenômeno, além de permitir estabelecer relações entre as variáveis (Vergara, 2005). Com a pesquisa quantitativa pretendeu-se mensurar um fenômeno por meio da coleta de dados numéricos e aplicar ferramentas estatísticas para a compreensão desses dados (Collis & Hussey, 2005). *Survey* é um método de pesquisa que envolve a coleta e quantificação de dados, tornando esses dados coletados fonte permanente de informações. Tais dados poderão, após serem analisados, confirmar determinada teoria de comportamento social (Babbie, 2001).

Essa opção é adequada para esta pesquisa, uma vez que se pretendeu identificar a percepção de grande quantidade de respondentes, os trabalhadores do conhecimento, e, para obter a resposta, o questionário estruturado foi o instrumento mais apropriado.

3.2 Modelo de pesquisa

Para a realização desta pesquisa, optou-se por utilizar o modelo das quatro faces da GRH, proposto por Tanure *et al.* (2007; 2010), pois ele se aproxima mais da realidade das organizações brasileiras. A Tabela 16 traz o modelo de pesquisa, caracterizando as quatro faces: executor, construtor, parceiro de mudança e navegador (Tanure, & Cançado, 2006).

Tabela 16 - Modelo de pesquisa

Categorias	Atividade/variáveis
Executor	<ul style="list-style-type: none"> - Executar atividades demandadas pelos departamentos da empresa - Efetuar o registro, movimentação, seleção de pessoal e treinamento - Definições estratégicas vindas do topo da empresa - RH concentrado no Departamento de Pessoal - Práticas de RH com foco em atividades administrativas e operacionais - Execução de atividades rotineiras - Práticas de RH com estruturas e sistemas estáveis
Construtor	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades de RH voltadas para alinhamento - Executar funções técnicas (recrutamento, seleção, treinamento) de forma interdependente. - Estratégia de RH parte das necessidades levantadas com os gestores - Atuação do RH por profissionais especialistas em RH - Práticas de RH focam processos de recrutamento e seleção, programas de T&D, planos de cargos e salários, etc. - As políticas de RH são consistentes com as ações de RH - As práticas de RH são pontuais, priorizando atividades
Parceiro de Mudanças	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades de RH voltadas para o ajustamento da estratégia da organização as mudanças internas e externas - RH trabalha para realinhar as estratégias de RH a partir de alterações no ambiente externo - Estratégia de RH é o resultado da tensão entre o que é planejado e o que é emergente/opportunidade - A atuação do RH envolve a parceria entre gerentes e especialistas em RH - As práticas de RH focam mudanças, tanto na forma de reação como de antecipação às situações da empresa - As políticas de RH refletem a relação com as estratégias de negócio - As práticas de RH são focadas na mudança, na busca contínua de novas soluções
Navegador	<ul style="list-style-type: none"> - As atividades de RH são voltadas para gerenciar tensões entre opostos (curto x longo prazo; global x local; mudança x continuidade) - O RH trabalha para apoiar o desenvolvimento das pessoas para lidar com paradoxos e dualidades - A estratégia de RH é construída a partir do contexto ambiental - necessidades imediatas do presente e perspectivas futuras - A atuação do RH mobiliza as pessoas para perceber as tensões como fonte de desenvolvimento - As práticas de RH focam o estímulo à análise crítica das questões ligadas ao negócio e à gestão - As políticas de RH refletem a construção da rede de relações com diferentes empresas - As práticas de RH são voltadas para reduzir as complexidades e tensões

Fonte: Tanure, B. & Cançado, V. L. (2006). Pesquisa desafios globais. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral.

Com base no modelo de pesquisa apresentado, quanto às práticas voltadas para a execução de atividades rotineiras, como registro, movimentação e seleção de pessoal, caracteriza-se que a GRH atua como executor. Quando observadas práticas de realinhamento interno, com estratégia de RH construída a partir das necessidades levantadas entre os gestores de área e políticas consistentes com as ações de RH, pode-se caracterizar a GRH como construtor. Práticas voltadas para o ajustamento da estratégia da organização às mudanças internas e externas, para a parceria entre

gerentes e especialistas de RH, além de políticas de RH que refletem a relação com as estratégias de negócio, caracteriza-se a GRH como parceiro de mudanças. Por último, quando observadas práticas que visam ao gerenciamento de tensões ou dualidades, quando se percebe uma atuação que mobiliza as pessoas para perceber as tensões como fonte de desenvolvimento e quando as políticas refletem a construção da rede de relações com diferentes empresas, caracteriza-se a GRH como navegador (Tanure *et al.*, 2007; 2010).

Esse modelo de pesquisa serviu como base para a coleta e a análise dos dados.

3.3 População e amostra

Para esta pesquisa, optou-se pela utilização de dados coletados em uma pesquisa mais ampla, coordenada pela Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado, orientadora desta dissertação e professora titular do MPA/FPL. Para tal pesquisa, denominada “Gestão de pessoas - perspectivas teóricas e práticas”, do Núcleo de Estudos sobre “Gestão de pessoas” na linha de pesquisa: “Inovação e organizações”, a população foi constituída por alunos e ex-alunos registrados na secretaria do curso do MPA/FPL, que receberam o questionário via *e-mail*; e por alunos do curso de graduação da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), presencialmente, obtendo-se o total de 332 respondentes. Destes respondentes, 47,6% não tinham curso superior completo; e 44,5% atuavam em cargo em nível administrativo-operacional ou de estagiário (Cancado & Scherrer, 2017). Os resultados indicaram diferença significativa na avaliação em relação ao grau de instrução, podendo-se levantar a hipótese de viés na avaliação, por grande parte da amostra não conhecer diretamente as práticas de GRH, que são intermediadas por gestores.

Nesse sentido, nesta dissertação, estabeleceu-se como corte para a constituição da amostra ter ensino de graduação completo. Esse corte gerou a amostra de 174 respondentes, retirando-se os 158 que informaram ter curso superior incompleto. Assim, a amostra para esta dissertação é composta por gestores e profissionais de nível superior, correspondendo a alunos e ex-alunos do MPA/FPL, que podem ser caracterizados como trabalhadores do conhecimento, adotando-se como um dos

critérios ter ao menos um curso superior completo, atuar nas áreas das engenharias, educação, vendas e gestão e usar a capacidade intelectual no exercício da função.

3.4 Técnica de coleta de dados

Considerando-se o corte na amostra para trabalhadores do conhecimento, os dados foram coletados por meio de questionário, enviado, via *e-mail*, a alunos e ex-alunos cadastrados no sistema da secretaria do Mestrado Profissional de Administração da Fundação Pedro Leopoldo (MPA/FPL). O envio de questionário pela *internet* é recomendado devido à facilidade de acesso aos sistemas de correio eletrônico por empregados de pequenas, médias e grandes empresas (Cooper & Schindler, 2003).

Na pesquisa mais ampla, com o intuito de atender aos requisitos estatísticos e levantar uma base amostral satisfatória, foi solicitado, ainda, que os respondentes da FPL encaminhassem o *link* da pesquisa para outros participantes com o perfil semelhante, utilizando-se a técnica bola-de-neve. Nesse método, um grupo de amostra recrutado, chamado de “semente”, é convidado a indicar mais respondentes que fazem parte de sua rede de relacionamento e são chamados de “filhos” ou frutos (Goodman, 1961, como citado em Albuquerque, 2009). Albuquerque (2009) argumenta que uma vantagem da bola-de-neve é a possibilidade de acesso a membros em uma população oculta, sendo que, por meio da indicação das “sementes”, o pesquisador alcançaria esses potenciais respondentes. Para a autora uma vantagem deste método é que, aumenta-se a probabilidade de um membro da população conhecer outro membro que os pesquisadores não identificaram dentro uma população oculta. Em contrapartida, a autora apresenta como desvantagem o fato “de que as pessoas acessadas pelo método são aquelas mais visíveis na população” (Albuquerque, 2009, p. 21).

Para a coleta de dados, foi utilizado o questionário composto de três seções (Apêndice B). Na primeira seção referiu-se à identificação dos trabalhadores do conhecimento. Para caracterizar a atuação da GRH na empresa, na seção 2 apresentou-se o questionário elaborado por Tanure e Cançado (2006) para avaliar a atuação e a qualidade da GRH nas empresas, já aplicado por Fonseca (2007), Castro (2008), Tanure *et al.* (2010) e Cançado *et al.* (2017). O questionário é composto de sete

grupos de quatro afirmativas correspondentes às quatro faces de RH, avaliadas em escala Likert de cinco pontos, sendo 1 - baixa qualidade e 5 - alta qualidade. Na seção 3 foi solicitado que o respondente assinalasse as alternativas que compõem as áreas e os serviços na estrutura de recursos humanos da empresa em que trabalha.

Os dados obtidos com o corte da amostra total foram tabulados e submetidos à análise estatística.

3.5 Técnica de análise dos dados

Os dados da pesquisa foram tratados no programa estatístico *Predictive Analytics Software* (PASW 18) e foram submetidos à análise estatística univariada e bivariada (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tathan, 2009).

A análise de confiabilidade do questionário foi realizada por meio do Alfa de Cronbach. Esse coeficiente mede a consistência interna, indicando a confiabilidade do instrumento utilizado. O valor assumido pelo Alfa varia entre zero e um e, quanto mais próximo de um estiver seu valor, maior a fidedignidade das dimensões do construto, sendo que valores acima de 0,6 indicam consistência interna confiável (Hair *et al.*, 2009).

Na análise univariada foi utilizada a distribuição de frequência para evidenciar os dados do perfil dos pesquisados; e a apuração de medidas de posição (média e mediana) e de dispersão (desvio-padrão e intervalo interquartil) para apresentar as questões relativas às quatro faces da GRH.

Para verificar a posição dos respondentes em relação a cada uma das faces, foi utilizado o crivo de correção (Tabela 17).

Tabela 17 - Crivo de correção: quatro faces da GRH

Executor	Construtor	Parceiro da mudança	Navegador
1b	1c	1d	1a
2c	2b	2a	2d
3d	3 ^a	3b	3c
4d	4 ^a	4b	4c
5d	5 ^a	5c	5b
6b	6c	6a	6d
7b	7 ^a	7c	7d

Fonte: Cancado, V. L., & Scherrer, L. (2017). *Relatório estatístico: pesquisa gestão de pessoas*. Belo Horizonte: FPL.

A cada face corresponde um valor máximo de 35 pontos. Quanto maior a pontuação, maior a qualidade da atuação da GRH em relação àquela face. Para avaliar a qualidade geral da atuação da GRH na empresa, utiliza-se o somatório do total das respostas dadas a cada face, correspondente 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.

Quanto à avaliação de diferença entre os escores referentes aos constructos, foi utilizado o teste não paramétrico de Friedman. Esse teste é indicado quando mais de duas situações em um mesmo indivíduo são comparadas e teve por objetivo verificar se algum dos escores medidos exercia maior impacto sobre os entrevistados (Hair *et al.*, 2009).

Na análise bivariada, para a avaliação de diferenças entre as características demográfico-ocupacionais e as questões das quatro faces, foram empregados testes paramétricos para dados ordinais de escala Likert, pois pelo Teorema Central do Limite para tamanhos de amostra superior a cinco ou 10 por grupo, as médias exibem, aproximadamente, distribuição normal, independentemente da distribuição de dados ordinais. Logo, para as variáveis sexo, escolaridade, faixa etária, setor de trabalho e tempo de trabalho, que possuem somente duas categorias, foi adotado o teste paramétrico t-Student para amostras independentes para a comparação das médias entre as categorias. Já para número de empregados - que possuem três categorias - foi adotado o teste paramétrico ANOVA, que permite a comparação múltipla de três

ou mais categorias. No teste ANOVA, a hipótese nula é a de que não há diferença entre as médias das três ou mais categorias; e a hipótese alternativa é a de que pelo menos há uma diferença significativa entre as categorias estudadas (Magalhães & Lima, 2013).

Para associar as variáveis da área de recursos humanos da empresa em que trabalha e a variável qualidade segundo as quatro faces, foram usadas tabelas de contingência. Pelo teste qui-quadrado de Pearson testou-se a significância estatística da associação entre tais variáveis.

Em todos os testes estatísticos utilizados foi considerado nível de significância de 5%. Dessa forma, foram consideradas associações estatisticamente significativas aquelas cujo valor p foi inferior a 0,05 (Hair *et al.*, 2009).

Na Tabela 18 sintetiza-se a metodologia da pesquisa empírica realizada:

Tabela 18 - Síntese da metodologia

Objetivos	Autores	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Caracterizar o perfil de trabalhadores do conhecimento	Crawford (1994); Drucker (2002); Davenport (2003); Castells (1999); Florida (2014); Mello (2007); Silveira (2013); Fonseca (2007)	Questionário – Seção 1	Estatística descritiva
Caracterizar e analisar a composição e a qualidade da área de RH de empresas brasileiras na percepção de trabalhadores do conhecimento.	Dutra (2002); Tanure <i>et al.</i> (2010; 2007); Ulrich (1998); Cançado <i>et al.</i> (2017)	Questionário – Seção 3	Estatística descritiva
Identificar as práticas de GRH de empresas brasileiras, na percepção de trabalhadores do conhecimento.	Dutra (2002); Tanure <i>et al.</i> (2007; 2010); Ulrich (1998)	Questionário – Seção 2	Estatística descritiva
Identificar se existem diferenças na avaliação da GRH em função do perfil dos trabalhadores de conhecimento.	Tanure <i>et al.</i> (2010; 2007); Fonseca (2007); Castro (2008); Soares <i>et al.</i> (2017); Cançado <i>et al.</i> (2017).	Questionário – Seção 2	Estatística descritiva e bivariada

Fonte: elaborada pelo autor.

4 Análise e discussão dos dados

Neste capítulo, são apresentadas a análise e discussão dos resultados. Faz-se a análise de confiabilidade da escala, a caracterização dos respondentes e, em seguida, a caracterização do RH sob a luz das quatro faces da GRH.

4.1 Análise da confiabilidade da escala quatro faces da GRH

A confiabilidade e análise da consistência interna das subescalas foram realizadas por meio do cálculo do coeficiente de Alfa de Cronbach, que determina o quanto os itens da escala estão inter-relacionados. Uma escala é considerada consistente se possuir valor de alfa superior a 0,60, conforme sugerido por Hair *et al.* (2009). O resultado dessa avaliação pode ser visto na Tabela 19.

Tabela 19 - Alfa de Cronbach da escala quatro faces de RH.

Fator/Face	Questão	Alfa	Alfa se item deletado
1 Executor	1b	0,856	,836
	2c		,848
	3d		,836
	4d		,848
	5d		,832
	6b		,825
	7b		,829
2 Construtor	1c	0,886	,867
	2b		,861
	3a		,874
	4a		,862
	5a		,860
	6c		,869
	7a		,893
3 Parceiro da mudança	1d	0,932	,922
	2a		,922
	3b		,919
	4b		,922
	5c		,918
	6a		,922
	7c		,924
4 Navegador	1a	0,930	,929
	2d		,920
	3c		,920
	4c		,914
	5b		,916
	6d		,923
	7d		,913

Fonte: dados da pesquisa.

A face do parceiro de mudanças foi a que obteve maior grau de confiabilidade (0,932), seguida pelas faces do navegador (0,930), construtor (0,886) e, por último, do executor (0,856). Pode-se afirmar que os fatores 1, 2, 3 e 4 obtiveram índices de consistência interna bom (entre 0,80 e 0,90) e superior (acima de 0,90), indicando, portanto, a adequação de todas as questões às subescalas.

4.2 Caracterização da amostra

Na Tabela 20 são apresentadas as variáveis demográficas referentes à amostra dos 174 respondentes.

Tabela 20 - Variáveis demográficas

	Demográficas	Casos	%
Sexo	Feminino	82	47,1
	Masculino	92	52,9
Faixa etária	Até 29 de idade	73	41,9
	De 30 a 39 anos de idade	61	35,0
	De 40 a 49 anos de idade	20	11,5
	De 50 a 59 anos de idade	18	10,3
	Acima de 60 anos de idade	2	1,30
Último curso que concluiu	Doutorado	2	1,1
	Mestrado	35	20,1
	Especialização	43	24,7
	Graduação	94	54,0
Total		174	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

No total de 174 questionários respondidos constatou-se a predominância do sexo masculino (52,9%) em relação ao feminino (47,1%) e maior concentração na faixa até 29 anos de idade (42%), seguidos pela faixa etária de 30 a 39 anos (35,0%).

No que se refere ao grau de escolaridade dos respondentes, 54% possuem graduação, 24,7% especialização e 20% mestrado concluído. Pode-se ainda inferir que os respondentes que declararam graduação completa estão cursando o mestrado, uma vez que foi utilizado o banco de dados do MPA/FPL para envio do questionário. Tendo-se como referência o critério ter ao menos um curso de graduação, esta amostra pode representar trabalhadores do conhecimento.

A Tabela 21 apresenta as variáveis ocupacionais da amostra.

Tabela 21 - Variáveis ocupacionais

Variável		Casos	%
Setor de Atuação	Serviços	124	71,3
	Indústria	50	28,7
Área em que trabalha na empresa em que trabalha	Administrativa	62	35,6
	Outra	34	19,5
	Comercial/Vendas	21	12,1
	Produção/Serviços	16	9,2
	Marketing	12	6,9
	Financeira	10	5,7
	Planejamento estratégico	10	5,7
Posição na empresa na qual você trabalha	Informática	9	5,2
	Administrativo/analista	55	31,6
	Técnico	32	18,4
	Gerente	23	13,2
	Coordenador	23	13,2
	Outra	22	12,6
	<i>Trainee/Estagiário</i>	12	6,9
	Diretor	6	3,4
Presidente	1	0,6	
Tempo que você está na empresa	Até 11 meses	29	16,7
	De 1 ano a 1 ano e 11 meses	27	15,5
	De 2 anos a 4 anos e 11 meses	57	32,8
	De 5 anos a 9 anos e 11 meses	29	16,7
	De 10 anos a 19 anos e 11 meses	22	12,6
	Acima de 20 anos	10	5,7
	Total	174	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

A grande maioria dos respondentes (71,3%) atua no setor serviços e somente 28,7% na indústria; 35,6% trabalham na área administrativa, 12,1% na comercial/venda. Como no questionário não constava atuação na área acadêmica e muitos mestres e mestrandos atuam nessa área, pode-se supor que 19,5% que marcaram “outra” possam atuar no ensino. Em relação à posição na empresa em que trabalha, o maior percentual atua como administrativo/analista (31,6%); 18,4% como técnicos (nível superior); e 30,4% exercem cargo de gestão (presidente, diretor, gerente, coordenador). Essa amostra pode ser classificada como trabalhadores do conhecimento, considerando-se os critérios exercer função que implique o uso das competências intelectuais e a possibilidade de agregar valor à organização (Davenport, 2003; Drucker, 1997; Florida, 2014; Mello, 2007).

Nota-se, ainda, que os respondentes detêm conhecimento sobre a empresa - 67,8% trabalham na empresa há mais de dois anos, sendo que o maior percentual (32,8%) está entre dois anos e quatro anos e 11 meses. Somente 32,2% estão na empresa há menos de dois anos: 16,7% com até 11 meses e 15,5% entre um ano a um ano e 11 meses. A composição da amostra da atual pesquisa permite inferir que os respondentes podem ter mais conhecimento sobre a atuação do RH na empresa em que trabalham.

A partir dos dados demográficos e ocupacionais apresentados, constata-se que a maior parte dos entrevistados tem entre 30 e 39 anos, graduação completa, atua no setor de serviço e na área administrativa, como gestores ou administrativos/analistas e trabalham na empresa entre dois e cinco anos.

Esse resultado, comparado ao da pesquisa de Cançado *et al.* (2017), com a retirada dos respondentes que não tinham graduação completa, permitiu caracterizar uma amostra de trabalhadores do conhecimento. Eles são aqueles que possuem sólida formação educacional, tendo pelo menos um grau universitário e usam sua capacidade intelectual nas empresas em que atuam, combinando o conhecimento estruturado, qualificações técnicas e experiência profissional, com claro senso dos aspectos culturais, políticos e pessoais do conhecimento (Castells, 1999; Davenport, 2003; Drucker, 1997). Tais profissionais atuam em áreas das engenharias, educação, vendas, gestão (Flórida, 2014). Infere-se, assim, a possibilidade que esta amostra tenha mais entendimento sobre o tema gestão de recursos humanos, uma vez que gestores e analistas têm relação mais direta e detêm mais conhecimentos sobre a atuação do RH.

4.3 Avaliação da GRH pelos trabalhadores do conhecimento

As quatro faces da GRH – executor, construtor, parceiro de mudanças e navegador – foram avaliadas por 174 trabalhadores do conhecimento, como mostra a Tabela 22. A pontuação máxima para cada face é de 35 pontos. Dessa forma, quanto maior a pontuação, maior a qualidade da atuação do RH nas empresas.

Tabela 22 - Avaliação da qualidade das quatro faces do RH

Fatores	Medidas descritivas					P-valor	Conclusão
	Média	Desvio-padrão	P25	Mediana	P75		
Executor	22,64	6,87	19,00	23,00	27,00	0,000**	Execu= Const>Parc >Nav
Construtor	22,09	7,46	18,00	23,00	28,00		
Parceiro	20,61	8,52	17,00	22,00	26,25		
Navegador	19,74	8,75	15,75	21,00	26,00		
Total	85,08	7,9	17,44	22,25	26,81		

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0,05 * (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: dados da pesquisa

Os trabalhadores do conhecimento avaliam a GRH das empresas nas quais trabalham como de média qualidade, levando-se em consideração que alta qualidade se refere à pontuação de 93 a 140 pontos; média qualidade: de 47 a 92 pontos; e baixa qualidade: até 46 pontos. Esse resultado é semelhante aos das pesquisas de Cançado *et al.* (2017) e de Tanure *et al.* (2010).

Verificou-se a existência de diferenças significativas quanto aos fatores/faces, pois o teste apresentou um valor-p de 0,000**, sendo que a face do executor e construtor foram as mais expressivas, por meio de comparação dois a dois no teste de Wilcoxon.

A face de executor (22,64) foi a mais bem avaliada, sugerindo que o RH atue predominantemente em atividades operacionais. Essa face sugere que o RH se concentra em apresentar soluções prontas sem considerar os problemas que existem dentro da empresa que possam interferir em sua competitividade (Tanure *et al.*, 2007; 2010). O resultado com maior média na face executor corrobora o estudo elaborado por Tanure *et al.* (2010) realizado por meio de dados secundários de uma *survey* com 172 presidentes das 500 maiores empresas. Na percepção de 35% dos presidentes, o RH é operacional (executor).

A face de construtor atingiu a segunda maior média (22,09). Dessa forma, houve esforço para ajustar os fundamentos ou as funções de RH (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de carreira, gestão de desempenho, gestão

de recompensas, relações industriais e de trabalho). A face da construção trata do ajuste ou coerência interna entre esses elementos (Tanure *et al.*, 2007; 2010).

Apesar do contexto de inúmeras mudanças e de turbulência no ambiente externo brasileiro, a face parceiro de mudança apresentou média 20,61% e ocupou o terceiro lugar. Essa face sugere que os fundamentos básicos de RH devem estar ajustados entre si e ser coerentes com a estratégia da empresa. O processo de realinhamento tem como condição o conhecimento do ambiente externo e o envolvimento na estratégia do negócio por parte dos profissionais de RH (Tanure *et al.*, 2007, 2010).

Nota-se que a prática de administrar as dualidades ou tensões entre as forças opostas é menos percebida pelos profissionais do conhecimento das empresas pesquisadas. Com média de 19,74, a face do navegador ocupou o último lugar na avaliação. Essa face destaca a necessidade da gestão dos paradoxos e das incertezas, inerente às organizações transnacionais (Tanure *et al.*, 2007, 2010).

A partir da Tabela 23 é possível identificar a percepção dos trabalhadores do conhecimento sobre as quatro faces da GRH.

Tabela 23 - Percepção dos trabalhadores do conhecimento sobre as quatro faces da GRH

Fatores/faces da GRH	Medidas descritivas				
	Média	D.padrão	P25	Med.	P75
Face Executor					
2c Efetuar o registro, movimentação, a seleção de pessoal e treinamento	3,48	1,32	3,00	4,00	5,00
3d Definições estratégicas vindas do topo da empresa	3,35	1,39	3,00	4,00	4,00
5d Aspectos administrativos e operacionais da função	3,29	1,26	3,00	3,00	4,00
6b A preocupação com a execução de atividades rotineiras	3,22	1,30	3,00	3,00	4,00
7b Focadas nas ações operacionais, com estruturas e sistemas estáveis	3,12	1,26	2,00	3,00	4,00
4d É responsabilidade do departamento de pessoal	3,11	1,45	2,00	3,00	4,00
1b Executar atividades demandadas pelos departamentos da empresa	3,06	1,38	2,00	3,00	4,00
Face Construtor					
4a É responsabilidade de profissionais especialistas em RH	3,26	1,36	3,00	3,00	4,00
3a Necessidades levantadas entre os gestores	3,25	1,40	2,75	3,00	4,00
5a Os processos como recrutamento e seleção, programas de treinamento e desenvolvimento (T&D), planos de cargos e salários e demais funções de RH	3,22	1,39	3,00	3,00	4,00
2b Executar funções técnicas de forma interdependente.	3,09	1,37	2,00	3,00	4,00
7a Pontuais, priorizando atividades	3,09	1,29	2,00	3,00	4,00
6c A consistência das ações de RH	3,09	1,30	3,00	3,00	4,00
1c Alinhar a operação das funções de RH, como recrutamento e seleção, etc.	3,08	1,57	2,00	3,00	4,00
Face Parceiro					
4b Envolve a parceria entre gerentes e especialistas em RH	3,18	1,45	2,00	4,00	4,00
1d Obter ajustamento das estratégias da organização às mudanças	3,01	1,52	2,00	3,00	4,00
6a A relação com as estratégias de negócio	2,99	1,47	2,00	3,00	4,00
5c Mudanças, tanto na forma de reação como de antecipação às situações da empresa	2,87	1,48	2,00	3,00	4,00
3b Resultado da tensão entre o que é planejado e o que é emergente/opportunidade	2,86	1,41	2,00	3,00	4,00
2a Realinhar as estratégias de RH a partir de alterações no ambiente	2,85	1,34	2,00	3,00	4,00
7c Focadas na mudança, na busca contínua de novas soluções	2,84	1,45	2,00	3,00	4,00
Face Navegador					
3c Contexto ambiental - necessidades imediatas do presente e perspectivas	2,99	1,37	2,00	3,00	4,00
4c Mobiliza as pessoas para perceber as tensões como fonte de desenvolvimento	2,94	1,49	2,00	3,00	4,00
2d Apoiar o desenvolvimento das pessoas para lidar com paradoxos e dualidades	2,93	1,48	2,00	3,00	4,00
5b O estímulo à análise crítica das questões ligadas ao negócio e à gestão	2,89	1,44	2,00	3,00	4,00
6d A construção da rede de relações com diferentes empresas	2,76	1,52	2,00	3,00	4,00
7d Voltadas para reduzir as complexidades e tensões	2,70	1,53	2,00	3,00	4,00
1a Gerenciar tensões entre opostos (curto prazo X longo prazo; operacional X estratégico; cooperação X competição; centralização X descentralização; processos X estrutura X pessoas)	2,52	1,58	1,00	3,00	4,00

Fonte: dados da pesquisa

Na face do executor, destaca-se a prática “efetuar o registro, movimentação, a seleção de pessoal e treinamento” (3,48 – a maior média do questionário) e “as definições estratégicas são oriundas do topo da empresa” (3,35). Tais aspectos reforçam a atuação da GRH calcada na perspectiva funcionalista, centrada na execução de atividades rotineiras, votadas para registro e movimentação dos empregados, caracterizando o RH burocrático e legalista (Davel & Vergara, 2001; Dutra, 2002; Limongi-França, 2007; Marras, 2009).

Os dados referentes à face do construtor demonstram que a atuação do RH é considerada responsabilidade de profissionais especialistas em RH (3,26) e que a “estratégia de RH é delineada a partir de necessidades levantadas junto aos gestores” (3,25), sendo focada nos “processos de RH como recrutamento e seleção, programas de treinamento e desenvolvimento - T&D, planos de cargos e salários e demais funções de RH” (3,22). Tal percepção indica centralização dos processos na área de RH e o foco no operacional, característica ainda alinhada ao RH funcionalista (Davel & Vergara, 2001), mas já se observando uma evolução para o que pode ser enquadrado no período tecnicista (Limongi-França, 2007) ou administrativo (Marras, 2009).

Na face do parceiro de mudanças, os fatores com maiores médias foram – “envolve a parceria entre gerentes e especialistas em RH” (3,18) e “obter ajustamento das estratégias da organização às mudanças” (3,01). A maior dificuldade do RH como parceiro de mudanças está exatamente no “foco em mudanças e na busca contínua por novas soluções” (2,84). Verifica-se, assim, o avanço em relação à observação do ambiente externo e interno, por meio da parceria com gestores. Nesse sentido, pode-se inferir que há a percepção de um RH estratégico, preocupado com o negócio da organização, frente às pressões competitivas do ambiente (Dutra, 2002; Limongi-França, 2007; Marras, 2009).

Já na face do navegador, cujas médias ficaram abaixo de 3,0, ressaltam-se: a estratégia de RH é delineada a partir do contexto ambiental, com atenção nas necessidades imediatas do presente e ao mesmo tempo com o olhar nas perspectivas (2,99), buscando mobilizar as pessoas para perceber as tensões como fonte de

desenvolvimento (2,94). Tais aspectos já dizem respeito ao RH competitivo, atento aos paradoxos e incertezas da atual realidade empresarial (Evans *et al.*, 2002; Tanure *et al.* 2007, 2010; Wood Jr. *et al.*, 2011).

Em suma, para os trabalhadores do conhecimento das empresas pesquisadas, a GRH trabalha para efetuar o registro, movimentação, seleção de pessoal e treinamento, focando os seus processos - recrutamento e seleção, programas de T&D, planos de cargos e salários. As estratégias de RH são delineadas a partir de definições vindas do topo da empresa, sendo as suas práticas responsabilidade dos profissionais especialistas em RH. As práticas de RH são predominantemente operacionais e as políticas refletem a preocupação com a execução de atividades rotineiras.

Os resultados desta pesquisa corroboram as análises de Tanure *et al.* (2010) sobre prevalecer, em empresas de capital nacional, o papel de executor (41%), acompanhado pelo construtor (30,3%), parceiro de mudanças (19,7%) e navegador (9%). Confirma-se a necessidade de adaptação das teorias importadas à realidade brasileira, adotando-se a abordagem divergente convergente (Tanure *et al.*, 2010) ou configuracional (Mascarenhas, 2008).

Em relação ao trabalho de Cançado *et al.* (2017), obteve-se diferença em relação à ordem das quatro faces: construtor seguida pela face executor, pelo parceiro de mudanças e por último a face do navegador. Pesquisa de Fonseca (2007) com gestores da Gerdau também detectou as faces de construtor, executor, parceiro e navegador; e a de Castro (2008), com profissionais de RH, construtor seguido do parceiro de mudança. Pode-se levantar a hipótese de que as diferenças da avaliação na ordem das faces possam ser em função das diferentes épocas de aplicação das pesquisas ou dos diferentes públicos que avaliaram a GRH, sugerindo-se que para futuras pesquisas sejam consideradas tais diferenças.

4.4 Avaliação da GRH em função da composição da área

Na Tabela 24 apresenta-se a composição da área de recursos humanos das empresas nas quais os respondentes trabalham. Os respondentes marcaram mais de uma resposta.

Tabela 24 - Composição da área de recursos humanos

Setores/funções de RH	Casos	%
Departamento de Pessoal	156	89,7
Recrutamento/ Seleção	118	67,8
Benefícios	102	58,6
Remuneração	94	54,0
Treinamento	83	47,7
Desenhos de Cargos e Salários	79	45,4
Relações Sindicais	70	40,2
Segurança/Medicina do trabalho	65	37,4
Comunicação Interna	64	36,8
Qualidade de Vida no Trabalho	54	31,0
Desenvolvimento Organizacional	53	30,5
Serviços terceirizados	48	27,6
Serviço Social	39	22,4
Responsabilidade Social e Ambiental	35	20,1
Sistemas de Informações Gerenciais	28	16,1

Fonte: dados da pesquisa

Quanto aos setores/funções que compõem a área de recursos humanos da empresa, as mais predominantes foram: departamento de pessoal (89,7%), recrutamento e seleção (67,8%), benefícios (58,6%), remuneração (54%) e treinamento (47,7%). Tais resultados apontam para um RH executor que apresenta o clássico departamento de pessoal (DP), com atividades operacionais (Tanure *et al.*, 2007; 2010). Observa-se o predomínio de funções tradicionais de um RH que pode ser considerado funcionalista (Davel & Vergara, 2001).

Visando associar a avaliação da qualidade da GRH – baixa, média e alta – com a composição da área de RH das empresas pesquisadas, foi utilizada tabela de contingência (Tabela 25). O teste qui-quadrado de Pearson, com correção de continuidade, foi adotado para testar a significância estatística da associação entre tais variáveis.

Tabela 25 - Associação da qualidade sobre a área de recursos humanos.

Variáveis sobre A área de Recursos Humanos da empresa em que trabalha		Qualidade						P-valor
		Baixa		Média		Alta		
		n	%	n	%	n	%	
Treinamento	não	21	95,5%	41	57,7%	49	60,5%	,004**
	sim	1	4,5%	30	42,3%	32	39,5%	
Desenvolvimento organizacional (aprendizagens, diagnósticos, clima organizacional, etc)	Não	21	95,5%	53	74,6%	47	58%	,002**
	Sim	1	4,5%	18	25,3%	34	42%	
Gestão da mudança	não	22	100%	63	88,7%	61	75,3%	,007**
	sim	0	0,0%	8	11,3%	20	24,7%	
Comunicação interna	não	19	86,4%	45	63,4%	46	56,8%	,040*
	sim	3	13,6%	26	36,6%	35	43,2%	
Sistemas de Informações Gerenciais (com Tecnologia da Informação - TI)	não	22	100%	66	92,9%	58	71,6%	,000**
	sim	0	0,0%	5	7,1%	23	28,4%	
Responsabilidade social e ambiental	Não	21	95,5%	60	84,5%	58	71,6%	,019*
	Sim	1	4,5%	11	15,5%	23	28,4%	
Total		22	100%	71	100%	81	100%	

Nota: as probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de qui-quadrado.

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que 81 respondentes (46,6%) avaliaram a atuação da GRH com alta qualidade, 71 (40,8%) com média qualidade e 22 (12,6%) com baixa qualidade. A análise entre a relação da existência do setor e a qualidade da GRH revelou que a ausência da área de treinamento, desenvolvimento organizacional, gestão da mudança, comunicação interna, sistemas de informações gerenciais e responsabilidade social está relacionada significativamente à baixa qualidade mensurada nas quatro faces da GRH, pois p-valor foi inferior a 0,05. Com os demais setores/funções de RH não foi identificada associação significativa com a qualidade da GRH.

Ao considerar a área de gestão da mudança, que foi avaliada pelos trabalhadores do conhecimento como de alta qualidade, percebe-se um alinhamento com a face do parceiro de mudanças, que tem como principais características o ajustamento da estratégia da organização às mudanças internas e externas e o foco das práticas de RH nas mudanças e na busca contínua por novas soluções (Tanure *et al.*, 2007; 2010). Assim também se percebe um alinhamento com o papel do agente de

mudanças sugerido por Ulrich (1998), que concentra suas atividades na gestão da transformação, assegurando, dessa forma, a capacidade para a mudança.

Portanto, os trabalhadores do conhecimento que identificaram a existência dos setores Treinamento, Desenvolvimento Organizacional, Gestão da Mudança, Comunicação Interna, Sistemas de Informações Gerenciais e Responsabilidade Social avaliaram a qualidade da GRH de suas empresas, por meio das quatro faces, como de alta qualidade.

4.5 Diferenças na avaliação da GRH em função do perfil dos trabalhadores de conhecimento

Por meio da análise bivariada são apresentados os resultados sobre os testes de comparações de médias efetuados para as quatro faces (parceiro, executor, construtor e navegador), em função das variáveis demográficas e ocupacionais.

Considerando que o tamanho da amostra em cada grupo das variáveis demográficas do questionário era discrepante, constatou-se frequência variada em alguns grupos, tendo sido necessário fundir categorias das variáveis demográficas para equilibrar o tamanho da amostra nos novos grupos criados para então, garantir confiabilidade aos resultados dos testes estatísticos paramétricos aplicados na análise bivariada.

Em uma análise comparativa entre as duas categorias não se constatou diferença significativa, pois o p-valor foi maior que 0,05 para as seguintes variáveis: sexo, idade, setor econômico da empresa, posição e tempo na empresa.

Para esta pesquisa, foram analisadas as variáveis que apresentaram diferença significativa: último curso concluído e área em que trabalha na empresa. Na Tabela 26 faz-se uma comparação por meio do teste t de amostras independentes: a avaliação da GRH *versus* a escolaridade.

Tabela 26 - Avaliação da GRH x escolaridade

Faces da GRH	Escolaridade	N	Média	D.P	Estat. t	P-valor
Executor	Graduação	94	23,52	6,52	1,851	,066
	Pós-graduação	80	21,60	7,16		
Construtor	Graduação	94	23,18	6,48	2,118	,036*
	Pós-graduação	80	20,80	8,34		
Parceiro	Graduação	94	22,65	7,01	3,533	,001**
	Pós-graduação	80	18,21	9,51		
Navegador	Graduação	94	21,96	7,53	3,768	,001**
	Pós-graduação	80	17,13	9,38		

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste t independentes.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

Fonte: dados da pesquisa

Foi identificada diferença significativa em relação à escolaridade, sendo que os pós-graduados tendem a ser mais rigorosos na avaliação das três faces, com exceção apenas para a face executor. Parece que, à medida que os trabalhadores do conhecimento vão se formando e se especializando, há mais seletividade e critério para avaliação.

Na Tabela 27 avalia-se a GRH em função da área em que trabalha na empresa, considerando-se a área administrativa e a comercial/vendas.

Tabela 27 - Avaliação da GRH x área em que trabalha na empresa

Faces GRH	Área	N	Média	Desvio-padrão	Estatística t	P-valor
Executor	Administrativa	62	23,13	6,32	-1,203	,232
	Comercial/Vendas	21	24,95	4,90		
Construtor	Administrativo	62	22,15	7,12	-1,840	,069
	Comercial/Vendas	21	25,24	4,99		
Parceiro	Administrativo	62	20,19	7,71	-2,351	,021*
	Comercial/Vendas	21	24,48	5,44		
Navegador	Administrativo	62	19,42	8,33	-2,399	,019*
	Comercial/Vendas	21	24,05	4,96		

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste t para amostras independentes e variância constante.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0,05 * (nível de confiança de 95%).

Fonte: dados da pesquisa.

Obteve-se diferença significativa para avaliação das faces parceiro e navegador, que são avaliadas mais favoravelmente pelos trabalhadores do conhecimento da área comercial/vendas do que pelos da área administrativa/analistas.

Esse resultado confirma a pesquisa de Cançado *et al.* (2017) que indicou não haver diferença na avaliação das quatro faces em função de sexo, do setor econômico, da posição e do tempo na empresa. Somente em relação à idade não foram confirmados os resultados, mas pode-se supor que grande parte da amostra que estava abaixo de 29 anos foi retirada da amostra, por não ter curso superior completo.

5 Considerações finais

O objetivo desta pesquisa foi caracterizar a atuação da GRH a partir das quatro faces da GRH, na percepção de trabalhadores do conhecimento. Para isso, buscou-se responder à questão central: qual a percepção de trabalhadores do conhecimento sobre a atuação da GRH de empresas no Brasil, a partir das quatro faces da GRH? Para tal, optou-se pelo modelo das quatro faces do RH (executor, construtor, parceiro de mudanças e navegador). Foi utilizado o questionário, que avalia a atuação da GRH segundo esse modelo, e os dados foram analisados por meio de estatística uni e multivariada.

Foi utilizada a base de dados coletados por Cançado *et al.* (2017), considerando-se como amostra somente os alunos ou ex-alunos do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo. Esses respondentes podem ser considerados trabalhadores do conhecimento, totalizando 174 respondentes.

A análise da escala, por meio do coeficiente de Alfa de Cronbach, exibiu índices de consistência interna superior para a face do parceiro de mudanças (0,932) e do navegador (0,930); e bom para a face do construtor (0,886) e do executor (0,856), indicando, portanto, a adequação de todas as questões às subescalas.

A caracterização da amostra confirmou o perfil de trabalhadores do conhecimento, tendo sido constituída, em sua maioria, por homens (52,9%), nas faixas etárias de 30 a 39 anos (42%), com escolaridade acima da graduação (44,8%), atuando em empresas de serviços (71,3%), na área administrativa (35,6%) ou como gestores (30,8%) e trabalham na empresa entre dois e cinco anos. A partir desse resultado é razoável afirmar que a maioria dos respondentes possui conhecimentos sobre a GRH, inclusive sobre conceitos, devido ao corte no nível de (superior completo), podendo ser categorizados como trabalhadores do conhecimento. A idade, a escolaridade e o tempo na empresa revelam experiência e bagagem profissional, o que pode conferir maior competência para avaliar as políticas e práticas de GRH. A atuação como profissionais de nível superior ou gestores pode indicar que parte considerável dos respondentes conhece as empresas que serviram de base para suas respostas, bem como as práticas e políticas de RH. Considerando o resultado desta investigação, que

indicou a prevalência do RH executor – operacional e burocrático –, tais trabalhadores do conhecimento podem sugerir à alta direção mudanças para que o RH dessas empresas possa atuar de forma mais estratégica, como referenciam as publicações atuais.

A percepção de trabalhadores do conhecimento indicou qualidade média (85,08 pontos) na avaliação da GRH das empresas nas quais trabalham. Existem diferenças significativas na avaliação das faces, sendo as faces do executor e construtor as mais expressivas. Os dados revelaram que, para os trabalhadores do conhecimento, a face de executor (22,64 pontos) foi a melhor avaliada, indicando que o RH atua com mais predominância em atividades operacionais. Em seguida, a face de construtor obteve a segunda maior média (22,0), transparecendo um esforço pelo ajuste dos fundamentos de RH; seguem as faces do parceiro de mudanças (20,6) e do navegador (19,74), o que demonstra a menor atuação do RH na administração da mudança e das dualidades ou tensões entre as forças opostas.

Assim, as atividades da GRH são, predominantemente, voltadas para alinhar a operação das funções de RH e para efetuar o registro, movimentação, seleção de pessoal e treinamento. A estratégia de GRH é delineada a partir de definições vindas do topo da empresa e sua atuação é responsabilidade de profissionais especialistas em RH.

Apesar de o mundo corporativo caminhar rapidamente para um ambiente mais globalizado e de mudanças constantes e, apesar de a literatura destacar a contribuição das pessoas para o resultado das organizações, os resultados desta pesquisa indicam que, para a maioria dos trabalhadores do conhecimento, a GRH de suas empresas está mais focado na execução de atividades rotineiras e nos aspectos administrativos e operacionais, ocupando considerável espaço em suas entregas. Há um movimento para o RH construtor, e parece que construir os fundamentos da GRH já está entrando na pauta de líderes e gestores das organizações. Entretanto, destaca-se que, mesmo após quase uma década, não houve alteração na atuação da GRH no Brasil, comparando-se aos resultados da pesquisa realizada por Tanure et al. (2010). Apesar da literatura contemporânea sugerir práticas estratégicas, alinhadas

ao negócio da empresa, os resultados traduziram uma estagnação na forma de atuação dos RHs em empresas brasileiras.

Os resultados indicaram que os setores/funções que predominantemente compõem a área de recursos humanos das empresas nas quais esses trabalhadores do conhecimento atuam são departamento de pessoal, de recrutamento e seleção, de treinamento e de remuneração e benefícios. Conclui-se, portanto, que há o predomínio de funções tradicionais de um RH que pode ser considerado funcionalista. Há de se ressaltar que, em empresas que apresentaram alta qualidade da GRH, foi observada a existência dos setores de Treinamento, Desenvolvimento Organizacional, Gestão da Mudança, Comunicação Interna, Sistemas de Informações Gerenciais e Responsabilidade Social. Tais funções estão alinhadas à gestão estratégica de pessoas, ao reconhecimento das dualidades e paradoxos e da necessidade de transformação das empresas no cenário atual.

Em relação a identificar se existem diferenças na avaliação da GRH em função do perfil dos trabalhadores de conhecimento, apurou-se que os pós-graduados tenderam a ser mais rigorosos na avaliação das três faces, com exceção apenas para a face executor. Parece que, à medida que os trabalhadores do conhecimento vão se formando e se especializando, há mais seletividade e critério para avaliação. Também é razoável sugerir que o incremento de conhecimento sobre as teorias no tema (RH) proporciona mais entendimento sobre as práticas vivenciadas dentro das empresas, pois permite uma comparação entre teoria *versus* prática.

Observou-se ainda que as faces parceiro de mudança e navegador foram avaliadas mais favoravelmente pelos trabalhadores do conhecimento da área comercial/vendas do que pelos da área administrativa/analistas. Sugere-se, para pesquisas futuras, mais cuidado na definição do perfil demográfico e ocupacional; que se busque discriminar mais detalhadamente as áreas de atuação e se tente identificar o porquê da diferença na avaliação de profissionais da área comercial/vendas e administrativa. Recomenda-se que sejam inseridos dados sobre o porte da empresa – pequeno, médio e grande, segundo classificação Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) – e sobre a origem do capital – nacional ou multinacional. Em relação à área de RH, podem ser inseridas questões que visem

identificar o nível hierárquico da área – subordinado à presidência, à diretoria, à gerência, etc. – e sobre o número de empregados nas respectivas funções.

O fato de não identificar com mais profundidade dados sobre as empresas, e a pesquisa ser respondida apenas por alunos e ex-alunos do Mestrado da Fundação Pedro Leopoldo são fatores limitantes da pesquisa.

Enfim, o modelo escolhido para esta pesquisa, as quatro faces, permitiu avaliar a atuação do RH a partir da percepção dos trabalhadores do conhecimento. Os dados aqui apresentados serviram para validar o modelo e estiveram em consonância com o arcabouço teórico apresentado.

Referências

- Albuquerque, E. M. (2009). *Avaliação da técnica de amostragem "Respondent-Driven Sampling" na estimação de prevalências de doenças transmissíveis em populações organizadas em redes complexas*. Dissertação de Mestrado, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro.
- Appio, J., & Fernandes, B. H. (2015). Práticas de gestão de pessoas, alinhamento pessoa-ambiente de trabalho e índices de turnover: um estudo nas "Melhores empresas para você trabalhar" no Brasil. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, pp. 82-95.
- Babbie, E. (2001). *Métodos de pesquisas survey*. Belo Horizonte: UFMG.
- Barreto, L. M., Albuquerque, L. G., & Medeiros, C. F. (2014). Estratégia de gestão de pessoas de desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 8(2), pp. 340-360.
- Barreto, L. M., Silva, M. P., Fischer, A. L., Albuquerque, L. G., & Amorim, W. A. (2011). Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. *Rev. Adm. UFSM*, 4(1), pp. 215-323.
- Barreto, L. M., Silva, M. P., Fischer, A. L., Dutra, J. S., Veloso, E. F., & Amorim, W. A. (2010). Gestão de pessoas: projetando desafios e tendências para 2015. *Anais do 2o. Encontro Estudos Organizacionais - ENEO* (pp. 1-16). Florianópolis: ANPAD.
- Barros, F. M., Penha, P. X., Silva, C. M., Silva, A. K., & Gomes, A. L. (2017). Gestão estratégica de pessoas: análise do modelo dos múltiplos papéis do RH em empresas da microrregião do Alto Paraopeba em Minas Gerais. *Congresso Internacional de Administração*, (pp. 1-12). Ponta Grossa-PR.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard": interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campus.
- Bianchi, E. M., & Albuquerque, L. G. (2011). Alinhamento entre estratégias de negócio e de gestão de pessoas: uma caso na indústria química brasileira. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*(03).
- Cançado, V. L., Coutinho, P. T., Almeida, M. R., & Sant'anna, A. D. (2005). Novos papéis de recursos humanos: velhas fórmulas em novas embalagens? *ENANPAD 2005*, (pp. 1-16). Brasília: ANPAD.
- Cançado, V. L., Moraes, L. R., & Silva, E. M. (2006). Comprometimento organizacional e práticas de recursos humanos: o caso da empresa XSA. *Revista de Administração Mackenzie*, 7(3), pp. 11-37.

- Cançado, V. L., Vendramine, M. d., Côrrea, D. A., Oliveira, E. d., & Castro, D. S. (2017). Revisitando as Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos. *Anais 42o. ENANPAD* (pp. 1-16). Rio de Janeiro: ANPAD.
- Cançado, V. L., & Scherrer, L. (2017). Relatório estatístico: pesquisa Gestão de Pessoas . Belo Horizonte: FPL.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede -A era da informação: economia, sociedade e cultura* (Vols. 4 ed., v 1). São Paulo: Paz e Terra.
- Castro, P. M. (2008). *Prazer e sofrimento no trabalho: a vivência de profissionais de recursos humanos*. Dissertação de Mestrado, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.
- Closs, L. Q., & Oliveira, S. R. (2015). História de vida e trajetórias profissionais: estudo com executivos brasileiros. *RAC*, 19(4), pp. 525-543.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Crawford, R. (1994). A emergência da economia do conhecimento. Em R. Crawford, *Na era do capital humano* (pp. 15-33). São Paulo: Atlas.
- Davel, E., & Vasconcellos, J. (1995). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes.
- Davel, E., & Vergara, S. C. (2001). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas.
- Davenport, T. H. (2003). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cad. EBAPE.BR*, 16(2), pp. 250-263.
- Desterro, M., Filho, J. R., Buchbinder, F., & Nascimento, G. K. (2017). Salários altos, bônus astronômicos e stock options: o que explica as elevadas remunerações executivas? *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 22(3), pp. 19-35.
- Drucker, P. F. (1997). *As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo*. São Paulo: Pioneira.

- Drucker, P. F. (2002). *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J.-L. (2002). *The global challenge: frameworks for international human resource management*. New York: McGraw-Hill.
- Ferrazza, D. S., Burtet, C. G., & Scheffer, A. B. (2015). O que as organizações entendem por gestão de talentos ? *REAd*, 80(1), pp. 222-247.
- Flannery, T. P., Hofrichter, D., & Platten, P. E. (1997). *Pessoas, desempenho e salário: as mudanças na forma de remuneração das empresas*. São Paulo: Futura.
- Florida, R. (2014). *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community & everyday life* (Vols. e-book). New York: Basic Books.
- Fonseca, E. L. (2007). *Gestão de pessoas na Gerdau: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.
- Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tathan, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *RAC*, pp. 566-585.
- Kubo, E. K., & Braga, B. M. (2013). Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil: um estudo empírico. *RAE*, 53(3), pp. 243-255.
- Lacombe, B. M., & Albuquerque, L. G. (2008). Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *Revista de Administração*, 43(1), 5-16.
- Leite, N. R., & Albuquerque, L. G. (2010). A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9(1), pp. 32-55.
- Leite, N. R., & Albuquerque, L. G. (2013). Gestão estratégica de pessoas, estratégia de retenção de profissionais e comprometimento organizacional em uma estrutura organizacional remota. *Revista de Administração UFSM*, 6(4), 803-822.
- Limongi-França, A. C. (2007). *Práticas de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- Magalhães, M. N., & Lima, A. P. (2013). *Noções de Probabilidade e Estatística*. São Paulo: Edusp.
- Marras, J. P. (2009). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva.

- Martins, P. R., & Fiuza, G. D. (2013). Políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional e na satisfação no trabalho dos colaboradores da Livraria Cultura. *Revista Alcance*, 20(2), 237-254.
- Mascarenhas, A. O. (2008). *Gestão estratégica de pessoas*. São Paulo: Cengage Learning.
- Mascarenhas, A. O., & Barbosa, A. C. (2013). Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010. *RAE*, 53(1), pp. 35-45.
- Mello, L. F. (2007). *Trabalhadores do conhecimento e qualidade do lugar em Campinas, SP*. Tese de Doutorado, Unicamp, Campinas.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos*. São paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. (2011). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.
- Oltramari, A. P., Paula, M. M., & Ferraz, D. S. (2014). Do departamento pessoal ao recursos humanos estratégico: os subsistemas e a sofisticação do controle do trabalhador. Em L. A. Soboll, & D. S. Ferraz, *Gestão de pessoas: armadilhas da organização do trabalho* (pp. 03-15). São Paulo: Atlas.
- Queiroz, A. S., Albuquerque, L. G., & Malik, A. (2013). Gestão estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar. *R.Adm*, 48(4), pp. 658-670.
- Rego, J. M., & Marques, R. M. (2010). *Economia brasileira* (4ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Silveira, V. N. (2013). *Posturas estratégicas, práticas de gestão de pessoas e práticas de mensuração dos resultados e contribuições da gestão de pessoas para o desempenho organizacional: uma análise de suas relações e configurações*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação em Pesquisas em Administração, Belo Horizonte.
- Soares, J. V., Salles, D. M., & Souza, S. F. (2017). Maturidade de RH: Analisando a gestão de recursos humanos em hospitais do interior de Minas Gerais com base no modelo das quatro faces de RH. *Anais EnGPR 2017* (pp. 1-8). Curitiba: Anpad.
- Stecca, J. P., Albuquerque, L. G., & Ende, M. V. (2016). As influências da gestão de pessoas no comprometimento. *Rev. Adm. UFSM*, 9(4), pp. 721-737.
- Tanure, B. (2005). *Gestão à Brasileira - uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia* (2a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Tanure, B., Evans, P., & Cançado, V. L. (2010). As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. *RAC*, 14(4), pp. 594-614.

- Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *Virtudes e pecados capitais : a gestão de pessoas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cançado, V. L., Tanure, B. (2006). *Pesquisa desafios globais*. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral (Relatório não publicado).
- Tonelli, M. J., Caldas, M. P., Lacombe, B. M., & Tinoco, T. (2003). Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. *RAE*, 43(1), pp. 105-122.
- Tonelli, M. J., Lacombe, B. M., & Caldas, M. P. (2002). Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. Em B. G.G., & B. M., *Manual de gestão de pessoas e equipes* (Vol. 1, pp. 59-84). São Paulo: Gente.
- Trindade, L. H., Trindade, C. G., & Nogueira, E. C. (2015). Lacunas na pesquisa em gestão de pessoas: uma proposta de agenda para pesquisas futuras. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 5(1), pp. 169-183.
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.
- Ulrich, D. (2000). *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Futura.
- Ventura, V. d., & Leite, N. R. (2014). Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. *Pretexto*, 15(3), pp. 11-28.
- Vergara, S. C. (2000). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2005). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vieira, A., Pereira, G. B., & Lima, C. H. (2007). Tradição e modernidade nas práticas de recrutamento, seleção e contratação de pessoas em meios de hospedagem. *Revista Gestão e Planejamento*, 8(2), pp. 78-95.
- Vroom, V. H. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Wood Jr., T., Tonelli, M. J., & Cooke, B. (2011). Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *RAE*, 51(3), pp. 232-243.

Apêndices

Apêndice A – Aderência do Projeto à Linha de Pesquisa

Núcleo de Estudos sobre Organizações e Gestão de Pessoas

Linha de Pesquisa: Desafios em Gestão de pessoas

Coordenação: Vera L. Cançado

Gestão de Pessoas - perspectivas teóricas e práticas

Descrição: Esta pesquisa visa identificar e analisar como empresas brasileiras estão atuando na gestão de pessoas. Para tal, abordam-se os diversos temas de gestão de pessoas sob diferentes perspectivas teóricas. Com foco na perspectiva da objetividade (paradigma positivistas ou funcionalista), pesquisa-se a gestão de pessoas (ou de recursos humanos - GRH), como: – função empresarial, com temas ligados a: a) funções operacionais, como recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; recompensas, etc.); b) temas ligados gestão estratégica de pessoas; e c) temas recentes, como competências, capital humano, gerações e carreira, etc. Na perspectiva do paradigma interpretativista e fenomenológico, abordam-se temas como a subjetividade no trabalho, identidade, sofrimento e prazer no trabalho, poder nas organizações, assédio moral, etc. Para o desenvolvimento da pesquisa empírica, serão realizados diversos estudos de caso e *surveys*, fruto de dissertações de mestrado. Como metodologia, adota-se a triangulação de dados quantitativos e qualitativos, bem como a de dados secundários e primários. Os resultados esperados são: desenvolvimento de modelos de diagnóstico, modelos de gestão de pessoas; metodologias para intervenção organizacional

(<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4700163H6>).

Integrantes: Vera Lúcia Cançado Lima - Coordenador/ Domingos Antônio Giroletti - Integrante/ Reginaldo de Jesus Carvalho Lima - Integrante/ Gabriela Mendes Ferreira Rios - Integrante/ Livia Vilas Boas Bicalho - Integrante/ Valéria Cristina de Assis Cruz - Integrante/ Vinicius Gasparino R. de Souza - Integrante/ Luciana Moreira Silveira - Integrante/ Rodolfo Ramos Caldeira - Integrante/ Fernando Gonçalves - Integrante/ Maria Argélia Pinheiro - Integrante/ Fernanda Aparecida Silva - Integrante.

Andrade, 2013; Araújo & Cançado, 2013; Badham & Cançado, 2015; Baptista & Cançado, 2014; Batista, 2013; Batista & Cançado, 2017; Campelo, Lima, Cançado, & Baêta, 2017; Cançado & Ribeiro Junior, 2015; Cançado & Santos, 2014; Cançado, Badham, Sales, & Tanure, 2015; Cançado, Lima, De Muylder, & Castanheira, 2013; Cançado, Mesquita, Cruz & Guimarães, 2011; Cançado, Quirino & Sarsur, 2011; Cançado, Vendramine, Correa, Oliveira, & Castro, 2017; Castro & Cançado, 2009; Costa & Cançado, 2017; Chaves, 2012; Domingos, 2014; Domingos, Cançado, Ramalho, & Giroletti, 2015; Duarte, 2011; Espindola, Lima, Cançado, & Baêta, 2017; Ferreira, 2011; Ferreira, 2014; Ferreira, Cançado, & Lima, 2015; Guedes, Cançado, & De Muylder, 2016; Guimarães, 2013; Guimarães, Cançado, & Lima, 2016; Jeunon, Cançado & Castro, 2008; Leal & Cançado, 2016; Martins, 2013; Máximo, 2011; Mota, 2011; Oliveira, 2013; Oliveira, Cançado, Vendramine, Castro, & Polezi, 2016; Pinto, Moraes & Cançado, 2009; Rosa, 2014; Sales, 2012; Sales, Cançado, & Tanure, 2014;

Salvador & Cançado, 2013; Sant'ana, Sarsur, Nunes, & Lima, 2017; Santos, 2010; Sena & Cançado, 2016; Silva, Cançado, Giroletti, & Lima, 2017; Silva, Cançado, & Lima, 2016; Souza, 2012a; Souza, 2012b; Souza, 2014; Souza & Cançado, 2016; Souza & Cançado, 2014; Tanure, Cançado, Duarte & Muijder, 2009; Tanure et al., 2010; Tanure, Cançado & Sales, 2012

As questões seguintes exploram os diversos papéis que o RH pode exercer na sua 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 sua empresa, sendo 1 = baixa qualidade e 5 = alta qualidade**. Caso você observe que o RH **não exerce** determinada atividade, **marque NE**.

	NE	Qualidade				
		baixa		alta		
1. As atividades de RH são voltadas para						
Gerenciar tensões entre opostos (curto x longo prazo; global x local; mudança x continuidade)		1	2	3	4	5
Executar atividades demandadas pelos departamentos da empresa		1	2	3	4	5
Alinhar a operação das funções de RH como recrutamento e seleção, T&D, etc		1	2	3	4	5
Obter ajustamento das estratégias da organização às mudanças internas e externas		1	2	3	4	5

2. O RH trabalha para

Realinhar as estratégias de RH a partir de alterações no ambiente externo		1	2	3	4	5
Executar funções técnicas, de forma interdependente (recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento - T & D; cargos e salários, etc.)		1	2	3	4	5
Efetuar o registro, movimentação, a seleção de pessoal e treinamento		1	2	3	4	5
Apoiar o desenvolvimento das pessoas para lidar com paradoxos e dualidades		1	2	3	4	5

3. A estratégia de RH é delineada a partir de

Necessidades levantadas entre os gestores		1	2	3	4	5
Resultado da tensão entre o que é planejado e o que é emergente/ oportunidade		1	2	3	4	5
Contexto ambiental - necessidades imediatas do presente e perspectivas		1	2	3	4	5
Definições estratégicas vindas do topo da empresa		1	2	3	4	5

4. A atuação do RH

É responsabilidade de profissionais especialistas em RH		1	2	3	4	5
Envolve a parceria entre gerentes e especialistas em RH		1	2	3	4	5
Mobiliza as pessoas para perceber as tensões como fonte de desenvolvimento		1	2	3	4	5
É responsabilidade do departamento de pessoal/ departamento de RH		1	2	3	4	5

5. As práticas de RH focam

Processos de recrutamento e seleção, programas de T&D, planos de cargos e salários, etc.		1	2	3	4	5
O estímulo à análise crítica das questões ligadas ao negócio e à gestão		1	2	3	4	5
Mudanças, tanto na forma de reação como de antecipação às situações da empresa		1	2	3	4	5
Aspectos administrativos e operacionais da função		1	2	3	4	5

6. As políticas de RH refletem

A relação com as estratégias de negócio		1	2	3	4	5
A preocupação com a execução de atividades rotineiras		1	2	3	4	5
A consistência das ações de RH		1	2	3	4	5
A construção da rede de relações com diferentes empresas		1	2	3	4	5

7. As práticas de RH são

Pontuais, priorizando atividades		1	2	3	4	5
Focadas nas ações operacionais, com estruturas e sistemas estáveis		1	2	3	4	5
Focadas na mudança, na busca contínua de novas soluções		1	2	3	4	5
Voltadas para reduzir as complexidades e tensões		1	2	3	4	5

Fonte: Cançado e Tanure, 2006.

Seção 3

Nas questões abaixo assinale as alternativas que compõem as áreas e os serviços na estrutura de recursos humanos da empresa em que trabalha (assinale mais de uma resposta, se for o caso):

A área de Recursos Humanos da empresa em que trabalha é composta por:

- Departamento de Pessoal (pagamentos e legislação trabalhista)
- Benefícios
- Desenhos de Cargos e Salários
- Relações Sindicais
- Recrutamento/ Seleção
- Remuneração
- Serviço Social
- Treinamento
- Segurança/Medicina do trabalho
- Desenvolvimento Organizacional (aprendizagens, diagnósticos, clima organizacional, avaliação de desempenho, desenvolvimento da liderança, etc.)
- Gestão da Mudança
- Comunicação Interna
- Sistemas de Informações Gerenciais (com Tecnologia da Informação - TI)
- Qualidade de Vida no Trabalho
- Responsabilidade Social e Ambiental
- Serviços terceirizados (restaurante, limpeza, entre outros)

Quais as áreas de RH que geralmente mais utiliza como funcionário(a) para apoios ou resolução de problemas:

- Departamento de Pessoal (pagamentos e legislação trabalhista)
- Benefícios
- Desenhos de Cargos e Salários
- Relações Sindicais
- Recrutamento/ Seleção
- Remuneração
- Serviço Social
- Treinamento
- Segurança/Medicina do trabalho

- Desenvolvimento Organizacional (aprendizagens, diagnósticos, clima organizacional, avaliação de desempenho, desenvolvimento da liderança, etc.)
- Gestão da Mudança
- Comunicação Interna
- Sistemas de Informações Gerenciais (com Tecnologia da Informação - TI)
- Qualidade de Vida no Trabalho
- Responsabilidade Social e Ambiental
- Serviços terceirizados (restaurante, limpeza, entre outros)

Espaço reservado para suas observações