

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL ADMINISTRAÇÃO**

MISIARA DE ALCÂNTARA

**OS MÚLTIPLOS PAPÉIS DE RH: ANALISANDO A *PERFORMANCE*
DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA
DO AGRONEGÓCIO.**

PORTO ALEGRE

2014

MISIARA DE ALCÂNTARA

OS MÚLTIPLOS PAPÉIS DE RH: ANALISANDO A *PERFORMANCE* DA ÁREA DE
GESTÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO.

Dissertação apresentada à Escola de Administração – UFRGS
como parte das exigências do Mestrado Profissional para
obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Professora Dr^a Angela Beatriz Busato Scheffer

PORTO ALEGRE
2014

CIP - Catalogação na Publicação

DE ALCANTARA, MISIARA
OS MULTIPLoS PAPEIS DE RH: ANALISANDO A
PERFORMANCE DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA
EMPRESA DO AGRONEGÓCIO / MISIARA DE ALCANTARA. --
2014.
84 f.

Orientadora: ANGELA BUSATO SCHEFFER.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2014.

1. RECURSOS HUMANOS. 2. MULTIPLoS PAPEIS DE RH.
I. BUSATO SCHEFFER, ANGELA, orient. II. Título.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar como a área de Gestão de Pessoas vem contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos de uma determinada organização. O estudo baseou-se em uma análise teórica sob a perspectiva de diferentes autores, porém teve como pano de fundo o modelo dos múltiplos papéis propostos por Ulrich (1998). Considerando que as organizações estão em um processo de crescimento acelerado e de mudanças significativas, tendo que constantemente buscar diferenciais competitivos, este trabalho se apresenta como relevante para a empresa, principalmente por se fazer necessária a reflexão sobre a gestão de pessoas. O estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa brasileira de grande porte do ramo metal mecânico do país, que atua no mercado mundial do agronegócio. A pesquisa contou com a aplicação de um questionário adaptado aos múltiplos papéis de RH, que buscou analisar a percepção da equipe de liderança da empresa e os profissionais que atuam na área de RH, além de terem sido consideradas informações complementares coletadas em relatórios internos. Concluiu-se que a área de gestão de pessoas vem atuando de forma estratégica e contribuindo com a organização no alcance de seus objetivos. Ficou evidenciado neste trabalho, a partir da percepção dos participantes, que a área atua de forma equilibrada nos papéis propostos, ou seja, como parceiro estratégico, agente de mudanças, especialista em gestão e mediador. Ficam recomendações de melhorias para a organização e a possibilidade de continuar os estudos a partir das conclusões alcançadas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Múltiplos Papéis. Mudança Organizacional.

ABSTRACT

This paper aims to analyze how the area of Personnel Management has contributed to the achievement of strategic objectives in a particular organization. The study was based on a theoretical analysis under the perspective of different authors, but had as a background the model of the multiple roles proposed by Ulrich (1998). Whereas organizations are in a process of rapid growth and significant changes, having constantly to seek competitive advantages, this work presents itself as relevant to the company, primarily by reflecting on their people management. The case study has been developed at a large Brazilian company in the metal mechanical sector, which operates in the global agribusiness market. The research involved the application of a questionnaire adapted to the multiple roles of HR, which sought to analyze the perception of the leadership team of the company and the professionals working in the HR area, besides being considered complementary information gathered in internal reports. We conclude that the area of people management has been acting strategically and contributing to the organization on the achievement of its goals. It has become evidenced in this study, from the participants' perceptions, that the area operates in a balanced way in the proposed roles, that is, the strategic partner, agent of changes, specialist in management and transparent management. Recommendations for enhancements to the organization remain, as a possibility to continue the studies from the conclusions reached.

Key words: Personnel Management. Multiple Roles. Organizational Change.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Mudanças Organizacionais	37
Tabela 2 – Cargo.....	42
Tabela 3 – Área.....	42
Tabela 4 – Tempo de empresa	43
Tabela 5 – Faixa etária.....	43
Tabela 6 – Perfil liderança - escolaridade	44
Tabela 7 – Subáreas	45
Tabela 8 – Tempo de empresa	45
Tabela 9 – Faixa etária.....	45
Tabela 10 – Pontuação média.....	47
Tabela 11 – Parceiro estratégico.....	48
Tabela 12 – Especialista em gestão.....	49
Tabela 13 – Agente de mudança	50
Tabela 14 – Mediador	52
Tabela 15 – 10 questões mais pontuadas.....	56
Tabela 16 – 10 questões menos pontuadas.....	58
Tabela 17 – Médias gerais	60
Tabela 18 – Parceiro Estratégico	60
Tabela 19 – Especialista em gestão.....	61
Tabela 20 – Agente de mudança	62
Tabela 21 – Mediador	63
Tabela 22 – 10 mais pontuados	66
Tabela 23 – 10 menos pontuados	67
Tabela 24 – 5 mais pontuadas	69
Tabela 25 - 5 menos pontuadas.....	69
Tabela 26: Tabela 26 – Maiores diferenças entre as médias.....	70
Tabela 27: Menores diferenças entre as médias.....	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resultado Geral	47
Gráfico 2 – Resultado x Cargos Ocupados	53
Gráfico 3 – Resultados x Área.....	54
Gráfico 4 – Resultados x Tempo de empresa	55
Gráfico 5– Variável Demográfica - Escolaridade.....	55
Gráfico 6 – Resultado Geral Grupo Equipe DO.....	59
Gráfico 7 – Variável Demográfica Tempo de Empresa	64
Gráfico 8 – Variável Demográfica Subárea	65
Gráfico 9 – Comparação dos Resultados Gerais	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Definições dos papéis de RH.....	20
Figura 2 – Alinhando para criar valor	22
Figura 3 – Ações do DO.....	41

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO	10
1.2	JUSTIFICATIVA	12
1.3	OBJETIVOS	13
1.3.1	Geral	13
1.3.2	Específicos.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	14
2.2	MÚLTIPLOS PAPÉIS DE RECURSOS HUMANOS.....	19
2.2.1	Parceiro estratégico	20
2.2.2	Agente de mudança	23
2.2.3	Especialista em gestão	27
2.2.4	Mediador	29
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1	MÉTODO.....	32
3.2	ESTRATÉGIAS PARA COLETA DE DADOS.....	33
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	36
4.1	DISCUTINDO O IMPACTO DAS MUDANÇAS PARA A ÁREA.....	36
4.2	PERFIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA CAMPO	41
4.2.1	Grupo liderança.....	42
4.2.2	Grupo equipe de DO (Desenvolvimento Organizacional).....	44
4.3	RESULTADOS GRUPO LIDERANÇA.....	46
4.4	RESULTADOS GRUPO EQUIPE DE DO	59
4.5	COMPARAÇÕES DOS RESULTADOS ENTRE OS DOIS GRUPOS	67
4.6	PROPOSTAS PARA A ATUAÇÃO NA ÁREA	71
5	CONCLUSÃO.....	74
6	REFERÊNCIAS	77
7	ANEXOS	79
7.1	ANEXO I – INSTRUMENTO 1 DE COLETA DE DADOS.....	79
7.2	ANEXO II – INSTRUMENTO 2 DE COLETA DE DADOS.....	82

1 INTRODUÇÃO

O aumento da disputa por mercados consumidores, alavancado pela abertura das fronteiras geográficas mundiais, tem feito os negócios crescerem rapidamente nas últimas décadas do século XX, compreendendo, hoje, grande percentual dos negócios totais do mundo. Essa expansão, que implica um conjunto de mudanças, tem feito as companhias ampliarem operações, o que tem trazido vários desafios, inclusive para a área de gestão de pessoas.

Entretanto, ao contrário do que muitos possam imaginar, o crescimento não possui “receita” que possa ser prescrita às organizações interessadas em se inserir nesta nova ordem (GIL, 2001), ao contrário, é esperado que a área de gestão de pessoas, a partir de uma atuação mais estratégica, contribua com as organizações de modo que alcancem vantagem competitiva. (BLACK; GREGERSEN, 1998).

A empresa em estudo tem como objetivos delineados no seu Plano Estratégico, a projeção de expansão e crescimento dos negócios, o que já vem resultando num processo de mudanças significativas. Sabe-se que tais mudanças trazem novos desafios e oportunidades que precisam ser analisadas, o que demanda um estudo sobre o assunto, pois “transformar é mudar a forma, não o ser.” (GHOSHAL; TANURE, 2004).

Segundo Ulrich (1998), o papel de RH concentra-se no ajuste de suas estratégias e práticas à estratégia empresarial como um todo. Neste contexto, mostra a importância da área de gestão de pessoas dentro da organização, além da relevância da parceria entre profissionais da área e gerentes de linha. Frente a isso, os desafios se apresentam exigindo a adição de um valor mensurável, a obtenção de resultados empresariais, e que os profissionais desenvolvam disciplinas, desempenhem novos papéis e demonstrem competências inéditas.

Para fazer frente a esse papel ampliado e ao desenvolvimento dessas competências, Ulrich (1998) argumenta que o RH deve exercer múltiplos papéis: administração de estratégias de recursos humanos, administração de transformação e mudanças, administração da infraestrutura da empresa e administração da contribuição dos funcionários.

Considerando esse contexto, o presente trabalho realiza-se em uma organização brasileira de capital aberto, considerada de grande porte no ramo

metal- mecânico, que atua no mercado mundial do agronegócio. Nesse sentido, avalia a percepção da função de RH sob duas óticas: dos líderes da organização, ou seja, dos gerentes de linha que atuam diretamente com as equipes; e dos profissionais da área, com enfoque em autoavaliação. Com propósito de identificar como a área vem contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais, além de identificar o desempenho do RH com base nos múltiplos papéis, busca verificar as potencialidades e as oportunidades de desenvolvimento.

Assim sendo, a dissertação está estruturada em cinco partes, a introdução que fornece um panorama geral do cenário, a problematização, a justificativa e os objetivos propostos. A segunda seção apresenta o referencial teórico que traz uma análise geral sobre gestão estratégica de pessoas, com maior ênfase nos múltiplos papéis de RH, com finalidade de oferecer elementos teóricos que subsidiem a análise aqui proposta. Já a terceira seção descreve sobre o método e os demais procedimentos utilizados na coleta e análise dos dados. A quarta corresponde à análise e discussão dos dados, onde são evidenciados os resultados obtidos por este estudo de caso. Por fim, na quinta e última seção, os aspectos conclusivos e as considerações que este trabalho permite desenvolver.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A empresa em estudo caracteriza-se como uma companhia de capital aberto que está há mais de 85 anos no mercado, atua no setor de agronegócios, na etapa pós-colheita da cadeia produtiva de grãos e é considerada a maior empresa brasileira do setor de armazenagem, beneficiamento e movimentação de grãos.

Atualmente a companhia é considerada líder do setor na América do Sul, atuando há 40 anos como exportadora para os países deste continente. Inserida no cenário brasileiro, considerado como uma das maiores potências do agronegócio mundial, com uma produção anual de grãos que ultrapassa 145 milhões de toneladas, o que reforça os seus objetivos estratégicos de manter-se na liderança, além da busca pela expansão e crescimento dos negócios a nível mundial.

Assim, tem como seus norteadores estratégicos a missão de “Ser líder no segmento de armazenagem agrícola e movimentação de granéis sólidos, através de

soluções inovadoras para surpreender os clientes e gerar valor para os acionistas.” Sua política de gestão está baseada no compromisso em desenvolver soluções inovadoras, melhorar continuamente o sistema de gestão, surpreender seus clientes, atuar de forma ética e sustentável, protegendo o meio ambiente, a saúde e a segurança dos colaboradores.

Além disso, seus valores sustentam-se no desenvolvimento das competências individuais, valorizando desempenhos superiores; em qualidade, tecnologia, serviços e pontualidade na entrega como diferenciais; no compromisso em atingir os resultados planejados; na ética em todos os relacionamentos; na melhoria contínua nos produtos e processos; e no respeito ao ser humano.

Com uma estrutura acionária definida, conta com uma gestão corporativa regida pelos parâmetros aplicados no mercado financeiro, a qual é composta por Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. Além deste grupo diretivo estratégico, a estrutura organizacional da empresa é composta pelas lideranças a nível gerencial e de supervisão.

Alinhadas aos objetivos, algumas mudanças organizacionais estão sendo implementadas, como o novo sistema de ERP (*Enterprise Resource Planning* - Planejamento de Recursos Empresariais) , o novo processo de posicionamento mercadológico, ações para a internacionalização da organização, entrada em novos mercados, como o de movimentação de granéis e aumento da sua capacidade produtiva, alguns exemplos de atuais demandas da empresa em questão.

Assim, com tecnologia genuinamente brasileira e planejamento estratégico focado em seus colaboradores, acionistas, fornecedores, clientes e na comunidade, a empresa procura equilibrar seus resultados no tripé da sustentabilidade, ou seja, nos aspectos econômico-financeiro, social e ambiental, na busca contínua por crescimento sustentável e superação de desafios organizacionais.

Segundo Ulrich (2000), autor que fundamenta grande parte deste trabalho, os executivos estão descobrindo a segunda metade da equação de lucratividade: o crescimento da receita. Este consiste em não simplesmente substituir custo por crescimento, mas sim criar formas de encontrar crescimento lucrativo. E, independente do caminho para o crescimento lucrativo pelo qual a empresa optar, esse exigirá que a organização e as ferramentas de gestão de pessoas sejam

repensadas, para que as aspirações de crescimento possam ser realizadas mediante ações organizacionais.

Atualmente a área de Gestão de Pessoas ou, como é chamada nesta empresa, a área de Desenvolvimento Organizacional, está sustentada na missão de atuar de forma estratégica, através de soluções criativas e inovadoras de gestão de pessoas, desenvolvendo, valorizando e promovendo o bem estar dos colaboradores, motivando-os e direcionando-os ao alcance dos objetivos institucionais, assim os programas e práticas de gestão de pessoas estão alicerçados nos norteadores estratégicos da organização.

A estrutura organizacional da área é composta por uma gerência e três supervisões ligadas diretamente ao Diretor Presidente da Companhia, sendo organizada com uma subdivisão composta pela Consultoria Interna, área responsável pelo processo de suporte direto aos gestores nos processos de captação, desenvolvimento e retenção; Administração de Pessoal, área responsável pelo processamento da folha de pagamento e gestão de benefícios; Saúde e Segurança do Trabalho, equipe que desenvolve os programas e práticas voltados à prevenção e cuidados com a saúde e a segurança dos colaboradores na empresa.

Deste modo, frente aos novos objetivos organizacionais da empresa e à necessidade de mudanças nos processos e ações organizacionais, este trabalho apresenta-se de grande relevância, com embasamento na teoria dos papéis de RH, proposta por Ulrich (1998), e se constitui a partir de uma pesquisa envolvendo os gestores e a equipe de DO (Desenvolvimento Organizacional) da organização.

A partir desta contextualização, emerge a seguinte questão de pesquisa: **De que modo o desempenho da área de Desenvolvimento Organizacional é percebido com base nos múltiplos papéis propostos por Ulrich?**

1.2 JUSTIFICATIVA

Conforme Collins e Hussey (2005), o primeiro passo em um projeto de pesquisa é identificar um problema ou uma questão em um determinado contexto, assim, a primeira importante justificativa para a realização deste estudo é que ele está relacionado a uma demanda da organização, que vem trazendo implicações na gestão de pessoas.

Uma transformação do RH bem sucedida aumenta o valor que a área pode agregar à organização, uma declaração aparentemente simples, porém, o desafio está em efetivar a mudança, o que remete a uma conclusão de que o maior desafio dos profissionais de RH é ajudar a organização a ter sucesso (ULRICH, 2011), fortalecendo ainda mais a proposta deste trabalho.

Ghoshal (2004) enfatiza que conceito sem ação é vazio (o que acontece com certa frequência na academia) e que, por outro lado, ação sem conceito cega (o que acontece com certa frequência no meio empresarial). Por atuar nesta área, acredita-se que o estudo teórico e prático trará subsídios para uma reflexão e proposição de ações que possam levar o setor e a gestão da empresa a uma atuação mais focada na problematização contextualizada e assim trazer benefícios para o negócio.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Analisar como é percebido o desempenho da área de Desenvolvimento Organizacional com base nos múltiplos papéis propostos por Ulrich.

1.3.2 Específicos

- Identificar quais os principais impactos na área de Desenvolvimento Organizacional causados pelas mudanças do negócio.
- Verificar como os gestores de diferentes níveis hierárquicos percebem a atuação da área de Desenvolvimento Organizacional da empresa.
- Diagnosticar a percepção da equipe de Desenvolvimento Organizacional em relação a sua atuação na organização.
- Recomendar à organização ações e propostas diagnosticadas nesta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Creswell (2010), a revisão da literatura cumpre vários propósitos, entre estes, destacam-se que ela compartilha com o leitor os resultados de outros estudos que estão intimamente relacionados àquele que está sendo realizado e relaciona um estudo ao diálogo maior e contínuo na literatura, preenchendo lacunas e ampliando estudos anteriores.

Com este propósito, o desenvolvimento deste referencial busca bases de sustentação teórica na literatura da área e em pesquisas realizadas no Brasil e fora do país. Desdobra-se em conteúdos voltados a aspectos da gestão estratégica de pessoas nas organizações, guiado pelos estudos de Ulrich, e considerando o atual processo de mudança e crescimento organizacional.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Este capítulo apresenta conceitos de estratégias, sob olhar de alguns autores, desencadeando a análise de variáveis históricas no desenvolvimento de gestão estratégica de pessoas. Também, discutir-se-ão alguns fatores considerados importantes nesse ramo da gestão com enfoque global, o que inclui refletir sobre os impactos das estratégias do negócio, os processos de mudança e as suas complexidades na estruturação de modelos gestores.

Segundo Fleury (2002), a administração estratégica é um processo amplo que permite à organização procurar atingir o seu propósito ao longo do tempo. Este deve estar integrado à gestão de pessoas, onde a formulação e implementação, bem como o *feedback* contínuo e a avaliação dos resultados, deve ter em vista os aspectos de natureza estratégica, tática e operacional.

Para Teixeira *et al* (2006), a estratégia pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e/ou implementação na empresa, ou seja, toda a decisão presente tem implicações no futuro. Dentro desse processo decisório, uma questão que Collins e Hussey (2005) destacam refere-se aos impactos nas pessoas: aqueles que constroem empresas excelentes sabem que o maior gargalo no crescimento de qualquer grande

organização não são os mercados, nem a tecnologia, a concorrência ou os produtos. É um único fator, acima de todos os demais: a gestão das pessoas, o que inclui a habilidade de conseguir e manter as pessoas certas e em número suficiente.

A expressão “administração de recursos humanos” surgiu na literatura internacional, em meados da década de 1980, sob diferentes alegações, com base nas críticas ao papel funcional/burocrático e nas fraquezas percebidas na área, a partir de pressões ambientais. (FLEURY, 2002).

Boxal e Pucell (2003) apontam que Gestão de Recursos Humanos refere-se a toda atividade associada com o gerenciamento de pessoas na empresa. Cabe ainda destacar que a gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 1999).

Alboreca (2002) conceitua como o conjunto de práticas e políticas relacionadas ao direcionamento das pessoas nas organizações como a gestão estratégica de recursos humanos. Porém, evidencia que os estudos nesta área ainda possuem carências e lacunas e, em se falando de uma visão internacional, as empresas estão ainda voltadas a aspectos específicos, ou ficaram focadas nas empresas norte-americanas e japonesas.

O mesmo autor afirma ainda que o êxito das empresas que buscam seu desenvolvimento internacional depende muito de como estas dirigem os seus recursos humanos. Assim, a gestão de pessoas tem papel fundamental de auxiliar neste processo, ainda mais em se falando nos aspectos de gestionar a complexidade e heterogeneidade dos negócios internacionais.

Deste modo, o papel estratégico da área consiste em sanar as necessidades de alinhamento das funções clássicas da área (captar, reter e desenvolver pessoas), ou seja, é a *performance* da organização. (GUBMAN, 2004). E nesta visão estratégica, o papel de RH é visto como móvel, ou seja, adaptando-se às mudanças da organização e antecipando-se às demandas de cenários futuros, garantindo suporte à estratégia do negócio. Nos últimos anos, percebe-se um grande interesse em estudos dos assuntos relacionados à gestão de pessoas, principalmente pelo crescente aumento de negócios internacionais envolvendo aspectos políticos,

econômicos, culturais, sociais e tecnológicos que acontecem no mundo. (ALBORECA, 2002).

A estratégia de recursos humanos, então, vem mudando, saindo de um pensamento pouco estratégico, passando pelo aparecimento de estratégias funcionais, também pela proposta de desenvolvimento de capacidades estratégicas até a visão atual pelo que se busca um alinhamento de políticas e práticas de RH aos resultados estratégicos da empresa, caminho percorrido nos últimos vinte e cinco anos. (PAAUWE; BOSELIE, 2003). Pode-se dizer que houve uma evolução aparente do conceito de administração de recursos humanos, resultante da necessidade de orientação para o planejamento e de intervenções gradativas com a orientação estratégica, na busca por sair de um modelo de controle para passar para um modelo de comprometimento. (FLEURY, 2002).

Segundo Tanure; Duarte (2006), a dualidade da gestão de recursos humanos nas empresas multinacionais complexas reflete as forças opostas que devem ser balanceadas, pois parecem ser contraditórias e paradoxais, mas na verdade são complementares. Ou seja, as empresas precisam pensar globalmente e agir localmente, pois todas as organizações sociais têm duas necessidades simultâneas, geralmente conflitantes, por exemplo, liberdade e ordem. A liberdade nasce com a intuição e conduz à inovação. A ordem resulta da inteligência e provê eficiência.

Aos aspectos culturais deve-se ter uma atenção especial, pois segundo Fleury (1989), a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

As pesquisas sobre multinacionais indicam que suas futuras vantagens competitivas podem não estar em suas estratégias, nem na tecnologia de seus produtos, mas em sua capacidade organizacional de lidar com as demandas multidimensionais e complexas dos negócios globais. E como componente da organização, a gestão de recursos humanos é um elemento central no desafio do desenvolvimento organizacional, pois o equilíbrio de propriedades opostas requer o uso paralelo de mecanismos gerenciais sutis, notadamente aqueles relativos à gestão de pessoas. (TANURE; DUARTE, 2006).

Acredita-se que um modelo pluralista, que tome em consideração tanto os elementos institucionais e culturais, não seja suficiente para compreender as diferenças e dinâmicas das nações, o que reforça a importância de considerar as particularidades nacionais que influenciam as empresas, suas práticas de gestão de pessoas e as relações laborais. (ALBORECA, 2002). Assim, percebe-se a importância de considerar todos os fatores e realidades em que a empresa está inserida.

No Brasil, pesquisas apontam que a não credibilidade estratégica da área de RH se deve primeiro ao despreparo dos gestores, que muitas vezes não compreendem seu papel estratégico e sua necessidade de *expertise* em relação ao negócio. Em segundo, ao fato de que muitas das ações estratégicas empreendidas pelo RH não são percebidas pelos empregados, não sendo comunicadas a todos os níveis estratégicos e não relacionados à área de RH. (CESAR *et. al*, 2006).

A estratégia de Recursos Humanos vem mudando no contexto brasileiro à medida do tempo, assim como também ocorreu no campo internacional. Esta visão estratégica da área de Recursos Humanos é essencial para que a empresa se expanda, especialmente se pensando em uma atuação em um contexto global. Globalização, tecnologias e mudanças sociais têm contribuído para a emergência de mercados e competidores, crescentes pressões dos acionistas e desafios em relação a custos, tempo de desenvolvimento de produto e qualidade.

Estudos destacam críticas à área de RH no Brasil, entendendo que a mesma está mais voltada para processos internos do que para o negócio. Desta forma, a área não é vista como diferencial competitivo para a organização. (CODA *et.al*, 2006). Esses autores citam que Asthon *et. al* (2004) evidencia em seu estudo que a área de RH tem 3 capacidades chave que devem atuar de maneira simultânea.

Em primeiro lugar, distribuir os serviços oferecidos pelo RH, de modo que todos os colaboradores tenham acesso através de canais internos ou externos. Em segundo lugar, estabelecer serviços de consultoria de RH, que funcionem como parceiros dos executivos, sendo este serviço focado nas necessidades específicas da área. E por fim, a área deve oferecer mais apoio estratégico à direção da organização, considerando futuras e significativas mudanças.

Segundo Becker; Huselid (2006), o RH tradicional e o RH estratégico se diferem em dois pontos. Em primeiro lugar, o RH estratégico concentra-se no

desempenho organizacional e não no desempenho individual. Como segundo ponto, enfatiza que os sistemas e práticas de gestão de pessoas devem estar voltados às soluções dos problemas do negócio, ao invés da gestão de práticas isoladas na área de RH. Reflete, assim, uma mudança de enfoque da eficiência operacional focada no colaborador, para uma eficiência organizacional como um todo.

Assim, segundo Inyang (2010), a gestão de pessoas em um enfoque estratégico vem como uma abordagem mais sistemática, indo além da gestão apenas do capital humano, e sim integrando os fatores de gestão do capital humano com os objetivos do negócio estratégico para a organização. O RH é um parceiro estratégico que ajuda a agregar valor à organização, contribuindo para os diferenciais competitivos da empresa.

No entanto, o autor também aborda a importância do RH representar seus interesses e influenciar o rumo dos negócios como estratégia desde o início do processo de tomada de decisão, ou seja, o envolvimento na fase de elaboração da estratégia de tomada de decisão vai melhorar compromisso por parte dos gestores de RH durante a fase de implementar as estratégias de negócio. Ele ainda defende a participação do gerente de RH na formulação de políticas de negócios como um parceiro para ajudar a impulsionar as políticas de sucesso e alcançar a vantagem competitiva da companhia. (INYANG, 2010).

Então, entende-se que um dos objetivos políticos fundamentais de um RH estratégico é assegurar que o RH esteja integrado ao planejamento estratégico para que as políticas de gestão de pessoas sejam coerentes tanto nos domínios políticos quanto na hierarquia e que as práticas de gestão são aplicadas por gerentes de linha como parte de seu trabalho diário. (INYANG, 2010).

O papel dos profissionais de RH neste contexto de mudança descrito torna-se cada vez mais desafiador, deixando de ser o de um profissional voltado para as atividades administrativas, passando a atuar como responsável pelo alinhamento das políticas e práticas com a estratégia do negócio, agregando valor à organização de forma sustentável. Deve o profissional pensar fora do tradicional e desenvolver uma visão mais sistemática da gestão da organização. (INYANG, 2010).

Já Metzler (1998) acrescenta que o gestor de RH deve desempenhar um papel ativo e orientar para permitir a organização escolher os seus recursos humanos bem, investir nessas pessoas, suportar esse crescimento e respeitar as

suas necessidades, enquanto promove inovações necessárias para alcançar os objetivos estratégicos de negócios. Porém, não se pode desconsiderar a abordagem que Ulrich (1998) propõe, que chama a atenção ao olhar da área para três conceitos relevantes neste processo.

Recursos Humanos Estratégicos, que se refere ao processo de vincular as práticas de RH à estratégia organizacional, conforme foi descrito até então. Porém, complementa com o segundo conceito, a Estratégia de RH, ou seja, a área precisa elaborar a estratégia interna para o setor, de modo que sustente a sua proposta na empresa. E em terceiro, relata sobre a importância da organização do RH, que deve diagnosticar e melhorar a sua função para execução dos serviços dentro da organização.

A partir desta análise, percebe-se o quão desafiador e transformador é o processo de gestão de pessoas dentro da organização, um processo que envolve muito aprendizado. Assim, o referencial teórico que embasa este trabalho discorre sobre as capacidades genéricas essenciais de resultados propostos por Ulrich (1998), que referencia o resultado da atuação de gestão de pessoas nas organizações. O autor considera que a interface e a interligação, e o próprio papel nestas diferentes perspectivas, é que tornam a gestão de pessoas estratégica dentro das organizações, o que será melhor discutido a seguir.

2.2 MÚLTIPLOS PAPÉIS DE RECURSOS HUMANOS

Neste capítulo serão descritas as bases referenciais dos múltiplos papéis de recursos humanos propostas por Ulrich, que é tomado como autor base deste trabalho. Porém, o entendimento de cada um desses papéis será enriquecido por outros referenciais considerados pertinentes para este estudo.

Desta forma, segundo Ulrich (1998), o RH tem um papel de parceiro empresarial composto pelos múltiplos papéis conceituados por ele, que consistem em atuar enquanto “parceiro estratégico”, “agente de mudanças”, “especialista em gestão” e “mediador”, ou seja, não basta atuar apenas em um papel específico e sim na busca do equilíbrio entre os quatro quadrantes. Ilustra-se com o quadro a seguir (FIGURA 1), retratando algumas definições dos quatro papéis de RH:

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração Estratégica de Recursos Humanos	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: Diagnóstico Organizacional
Administração da Infraestrutura da Empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos processos de organização; Serviços em comum
Administração da Contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidades dos funcionários	Defensor dos Funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: prover recursos aos funcionários
Administração da Transformação da Mudança	Criação de uma organização renovadora	Agente de Mudança	Gerir a transformação e a mudança: assegurar capacidade para a mudança

Figura 1 - Definições dos papéis de RH
Fonte: ULRICH, Dave (1998, p. 41).

Cada um dos papéis é essencial para o papel de parceiro global, pois atualmente é muito comum as empresas valorizarem o papel de parceiro estratégico e/ou de agente de mudança de RH, considerando como tradicionais e ultrapassados os papéis de especialista administrativo e defensor dos funcionários, e isto enfraquece a eficácia global da função de RH. (ULRICH, 1998).

2.2.1 Parceiro estratégico

Ulrich (1998) define parceiro estratégico como aquele que vai converter a estratégia em ação, ou seja, ser estratégico é estar alinhado às estratégias da organização. Neste momento aborda a importância da organização ter clareza e planejamento das suas estratégias, pois para que uma organização assegure a sua competitividade faz-se necessário muito mais que capitais financeiros, humanos e tecnológicos: é preciso uma estratégia de negócio desenhada em longo prazo. Além

disso, é importante que esta seja especificada de forma transparente e com responsabilidades bem definidas para a sua implementação. (PASCHINI, 2006).

A implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que deverão executá-la. Muitas organizações durante séculos mantiveram as suas estratégias guardadas em segredo, realizando a sua execução e controle de forma muito centralizada, porém, as empresas que querem o envolvimento de todos os funcionários compartilharão suas estratégias através de ferramentas aplicáveis. (KAPLAN, 1997).

Ainda Kaplan (1997) reforça que o ideal de uma empresa seria que todos os colaboradores da estrutura hierárquica da empresa, desde o mais elevado ao mais baixo, compreendessem a estratégia e como as suas ações individuais sustentam o foco de busca. A ideia de que os colaboradores devem se preocupar ativamente com os objetivos estratégicos do negócio é relativamente recente, sendo que começou a ganhar espaço e alinhadas a isso práticas de gestão começaram a ser introduzidas, especialmente na área de gestão de pessoas. (ULRICH, 2000).

Assim, por exemplo, quando se deseja desenvolver uma empresa global, deve-se formular e implementar estratégias que alavanquem em amplitude mundial, que respondam plenamente as necessidades locais e façam uso do talento e da energia de cada membro da organização (GIL, 2001), através de uma gestão de pessoas que sustente em sucesso.

Segundo Tanure; Duarte (2006), desenvolver executivos preparados para lidar com a complexidade do mundo contemporâneo é uma das maiores preocupações das organizações. A ausência de executivos é um dos grandes desafios das organizações, pois eles precisam ter *mindset* global, ser capazes de apreciar, valorizar e gerenciar a diversidade humana e cultural. Um atributo essencial é saber conviver com paradoxos, para gerenciar conflitos funcionais e geográficos no negócio.

Para se tornar uma gestão estratégica e criar-se um processo de crescimento sustentável, não são suficientes ter uma visão geral e um plano corporativo para a empresa. Assim, para crescer, deve-se ter atenção ao conteúdo e ao processo, criando-se um alinhamento eficaz entre três elementos chaves, apresentados na Figura 2: a lógica da criação de valor, os princípios da organização e os processos de pessoas. (GHOSHAL, 2004).

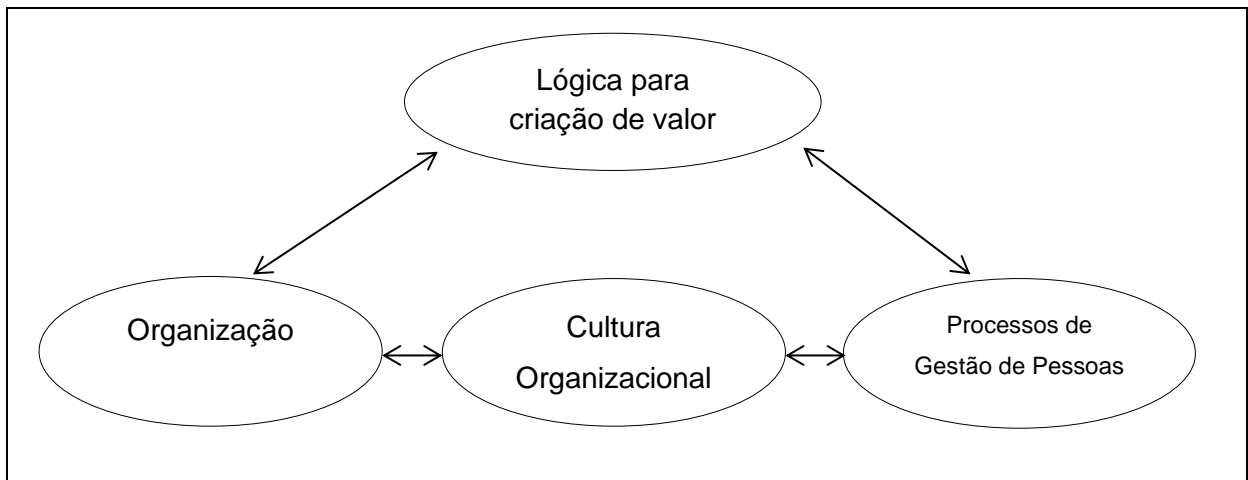


Figura 2 – Alinhando para criar valor
 Fonte: GHOSHAL (2004, p. 78)

Para fortalecer conceitualmente este papel, traz-se aqui a proposta de Tanure *et. al.* (2007), uma perspectiva/papel chamado de construção, que consiste em a área de gestão de pessoas ajustar-se para garantir a coerência interna, a fim de que a estratégia da empresa seja apoiada por uma correta política e práticas de gestão. Ainda, ressalta-se um paradoxo inerente a este papel: o equilíbrio da tensão em ser de um lado parceiro estratégico e de outro defensor dos funcionários.

Uma vez que no papel de parceiros estratégicos exista uma associação com a diretoria da empresa, pode acontecer que os funcionários sintam-se traídos e avaliem que a área de RH não atende as suas necessidades. No entanto, a resolução deste problema é que o RH seja reconhecido como representante dos funcionários ao mesmo tempo em que implementa as ações junto à diretoria. (ULRICH, 1998).

Tanure (2010) traz outra reflexão sobre o fato de que as organizações necessitam das várias tarefas básicas e vitais aos Recursos Humanos. Essa visão tradicional pode ser confundida com uma face de executor se não for considerada a questão mais importante da face do construtor, onde o todo é mais importante que a soma das partes, ou seja, a forma como essas atividades se alinham entre si e com os objetivos organizacionais.

Então, para que o RH torne-se um parceiro estratégico, Ulrich (1998) propõe a superação de cinco desafios: o primeiro deles refere-se à necessidade de criar mecanismos disciplinados, rigorosos e meticulosos para traduzir as aspirações em ações, para as estratégias não fiquem arquivadas. Como segundo desafio, a

criação de um placar equilibrado, ou seja, o RH não pode mais ficar focado apenas nas ações voltadas para o colaborador, e deve ter a visibilidade dos demais *stakeholders* da companhia. Precisa, como terceiro desafio, ajustar os planos de RH aos planos empresariais. Deve precaver-se contra consertos rápidos, como quarto desafio, sempre se baseando na premissa de que ações/melhorias nesta área não são fáceis e demandam tempo e determinação. E como último desafio, criar na empresa um foco em capacitação, para que ela tenha competência para realizar e aplicar as estratégias da organização.

Dessa forma, permite o sucesso no atendimento focado nas necessidades do seu cliente interno, pois as práticas estão alinhadas às estratégias da organização. Conseguiria, por outro lado, um melhor desempenho financeiro, já que centra as atividades exclusivamente no que afeta positivamente a organização. E sem esquecer de que sempre os profissionais de RH devem ter as responsabilidades igualmente compartilhadas com os gerentes de linha.

2.2.2 Agente de mudança

No contexto de um RH orientado para uma atuação estratégica, o papel assumido pela área encontra nos processos de transformação organizacional um destacado campo de atuação. Atuar enquanto agente de mudanças, como aponta Ulrich (1998), é trabalhar para a criação de uma organização renovada, capaz de antecipar as necessidades e definir e gerar o que adiciona valor ao desempenho da empresa, trabalhando na modificação de sistemas, estruturas e na própria cultura das organizações.

Desenvolvimento Organizacional é um processo estratégico de mudança planejada e gestão de pessoas, portanto, de longo prazo, que objetiva alavancar a organização a estágios cada vez mais avançados, ao mesmo tempo em que integra metas individuais, grupais e empresariais. (MARRAS, 2000). Ainda segundo o autor, todo o processo de desenvolvimento organizacional de uma empresa deve estar sustentado em uma análise de fatores como: a interação de interesses (indivíduos/organização); a saúde organizacional; o momento organizacional e a análise de gerenciamento das mudanças.

Quando se fala de interação de interesses, Marras (2000) relaciona diretamente a este aspecto o que denomina de choque das éticas da liberdade e comando. Ou seja, antecedendo a entrada do homem no mundo do trabalho ele constrói um sistema de valores em que prevalecem seus interesses, tendo a sensação de que tudo que existe é por sua causa, e quando ingressa na empresa se depara com outros valores que se sobrepõem aos que vinha assumindo como verdadeiros. Assim fica claro o grande desafio da área de gestão de pessoas ao responsabilizar-se por tão importante missão.

Outro fator relacionado ao processo de DO é a saúde organizacional, que diz respeito à estrutura organizacional e seus componentes em relação ao desempenho, tendo o pressuposto de que uma empresa saudável tem melhor eficiência que organizações com anomalias, disfunções ou patologias. É interessante notar que as patologias são oriundas da forma de administrar os recursos da organização. (MARRAS, 2000). Dentro deste contexto, cabe a responsabilidade da área de gestão de pessoas trabalhar com ações preventivas e corretivas.

O momento organizacional é fator primordial de análise para a implementação de um programa de DO. Em outras palavras, para percorrer o caminho à situação desejada, precisa-se inicialmente conhecer em que ponto da escala a empresa se situa no momento para planejar e projetar as estratégias. (MARRAS, 2000). Por fim, o gerenciamento da mudança assume hoje um aspecto e uma importância até agora nunca vistos.

É sabido que os tempos modernos empurram o homem a uma corrida inconsequente e voraz para a sobrevivência e o desenvolvimento, é a sede pelo saber, vencer e ter. A empresa padece do mesmo mal, e em termos mundiais as mudanças atingiram um patamar em que as sociedades não mais se surpreendem com a conquista do espaço, os avanços tecnológicos, etc. Todo esse cenário deve ser considerado sob o ponto de vista multidisciplinar para serem traçadas as diretrizes estratégicas de gestão. (MARRAS, 2000).

Ainda segundo Marras (2000), na organização pode-se presenciar dois campos de força contrários que são o desejo de mudar, de um lado, e o desejo de continuar o *status quo*, de outro. O primeiro alavanca a transformação e o segundo baseia-se na energia de evitar a transformação. E é com base nestas variáveis

citadas que a área de gestão de pessoas deverá auxiliar a empresa no processo de desenvolvimento e mudança que estrategicamente é estabelecido para o seu crescimento.

Outro importante ponto a se considerar dentro da gestão de mudanças refere-se à cultura organizacional. Conforme Paschini (2006), alguns estudiosos tendem a afirmar que a cultura organizacional se forma em função da estratégia adotada para o negócio; por outro lado, os especialistas em cultura organizacional entendem que a formação da cultura de uma empresa é fortemente influenciada pelo conjunto de valores básicos.

Por cultura organizacional entende-se o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que revelou os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (MARRAS, 2000).

Conforme Gil (2001), todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pela regularidade do comportamento de seus membros, pelas suas políticas, desencadeada na interação de seus membros entre si e com o público externo. Também reforça que a cultura organizacional constitui um dos mais delicados empreendimentos no campo da administração, já que envolve aspectos que a empresa mais valoriza e muitas vezes é a razão da sua existência.

Marras (2000) também cita outro fenômeno que ocorre nas organizações, a “contracultura”, que é observada quando acontece a adversidade entre um sistema de valores e outro, ou seja, quando surge na empresa um sentimento de valores contraditórios aos já instalados. Entende-se que o mesmo deva valer para os processos de mudança organizacional.

Além disso, constatações baseadas em observações empíricas revelam que é imensurável a quantidade de subculturas que se formam nas grandes corporações mundiais e que essas são decorrentes, basicamente, de três fatores que são a liderança, a estratégia específica da unidade de negócio e a região em que a unidade está instalada (PASCHINI, 2006), sinalizando pontos importantes para a gestão de pessoas.

Ghoshal (2004) reforça o *trade-off* entre liderança e cultura e que este deve ser considerado em uma perspectiva de complementaridade. Portanto, a cola ou a liga da cultura deve ser um complemento necessário ao ímpeto da liderança. Então, quanto maior a energia nas empresas da alta direção, mais forte deve ser a liga da cultura para manter o negócio em movimento de forma coerente e coordenada. A liderança é um fator que influencia fortemente a formação dessas subculturas ou culturas divisionais. No que se refere ao escopo do papel das responsabilidades do líder, Schein (1992) afirma que o papel do líder é o gerenciamento da cultura organizacional.

Segundo Paschini (2006), cabe enfatizar a importância do deslocamento do foco de atenção dos dirigentes e gerentes para a análise e compreensão da cultura de sua organização. A reflexão sobre os valores organizacionais e o entendimento dos comportamentos individuais e coletivos evidenciados em decorrência de dada cultura, para o papel da liderança ser claro no processo de formação e transformação cultural. Acredita ainda que a responsabilidade central e básica do dirigente é o gerenciamento da cultura organizacional.

Neste aspecto surge um paradoxo onde a empresa precisa equilibrar a estabilidade e a mudança, ou seja, contrapor a necessidade de mudança e inovação à necessidade de disciplina, continuidade e estabilidade, trazendo uma tensão entre o papel de agente de mudança e o especialista administrativo. Isso porque as empresas precisam garantir a continuidade de novos produtos, serviços e produção e perseguir a mudança. (ULRICH, 1998).

Tanure (2010) traz um conceito de realinhamento, em que o RH deve atuar de forma compatível com as mudanças do ambiente externo. Dentro de uma perspectiva teórica de agente de mudança, é o ajuste externo entre uma organização e seu ambiente competitivo, isto é, adequação preconizada pela teoria da contingência. Quando muda o ambiente organizacional o processo de realinhamento de pessoas envolve um descongelamento da configuração organizacional, sendo um processo maior que a implementação de novas práticas de gestão de pessoas, isoladas das estratégias do negócio.

Ainda Ulrich (2000), refere-se à mudança como a capacidade de uma organização de melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais. Acrescenta também a

importância das práticas e políticas de gestão de pessoas estarem alinhadas e atuarem como parceiras no processo de transformação constante das organizações, demonstrando que todos os papéis se relacionam ao se pensar em uma gestão estratégica. Assim, quanto mais uma estratégia de gestão de pessoas aproximar-se de uma abordagem estratégica específica para a empresa, mais condições ela terá de ter sucesso e receber crédito dentro da unidade. (ULRICH, 2000).

2.2.3 Especialista em gestão

Como especialista em gestão, Ulrich (1998) conceitua que a área de gestão de pessoas deve trabalhar na construção de uma infraestrutura eficiente em RH, concebendo e desenvolvendo processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, etc. Essa melhoria na infraestrutura deve propiciar uma eliminação de gastos desnecessários, aumentar eficiência e criar novos modos de fazer as coisas, representando uma reengenharia dos processos. É buscar uma melhoria dos processos com adição de valor ao que está sendo feito.

Muitos no campo da estratégia expressam-se sobre a importância da capacidade organizacional de conectar a formulação à implementação, considerando assim a capacidade organizacional de representar os processos e práticas necessários para fazer a estratégia acontecer. (ULRICH, 1998).

Tanure *et. al* (2007) apresenta um conceito relacionado que denomina como a face do executor, que se refere ao exercício das clássicas funções operacionais de recursos humanos: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, cargos e salários e relações trabalhistas. Essa perspectiva, conforme a autora, é centrada no fazer.

Ainda a autora conceitua uma face de RH baseada no aspecto de executor, que se concentra no fazer por si só, sem atentar para a consistência interna ou externa dos processos de RH. Essa perspectiva teórica é considerada frágil para a sustentação desta face, o que indica a necessidade de que a execução deve estar vinculada à estratégia do negócio, com a construção de fundamentos sólidos e consistentes entre si. (TANURE, 2010).

Segundo estudo realizado com base nos papéis de Ulrich, o autor traz que o especialista administrativo foca as atividades do dia a dia nos processos

administrativos. Ainda que seu foco esteja no cotidiano da empresa, sua atuação bem sucedida agrega valor à empresa e está alinhada a estratégia organizacional. (CANÇADO *et. al*, 2005).

Segundo Ghoshal (2004), o que os gestores de fato fazem é o que impulsiona o agir das organizações. Portanto, para construir uma gestão desejada é necessário reforçar as mudanças de estrutura e de sistemas com outras mudanças, considerando toda a estrutura hierárquica de gestão da empresa. Gestores *senior* estão cada vez mais sob uma pressão contínua competitiva para aumentar o desempenho das organizações sendo levados a experimentar novas ferramentas e técnicas, e muitas das reengenharias destes processos possuem efeitos limitados dentro da organização. (ULRICH, 2000).

Como especialistas administrativos, os profissionais de RH devem aprender a criar valor, não como o percebem, mas como os gestores e demais clientes o percebem, pois o debate sobre poder, influência e controle deve ser convertido em debate de criação de valor. (ULRICH, 1998). Desta forma o papel de especialista administrativo pode ajudar a empresa a passar pela reengenharia de seus processos.

Pode-se considerar neste enfoque dois níveis, a reengenharia nos processos da organização, onde o RH pode atuar ativamente nas equipes de melhorias contribuindo ao processo para que não seja conduzido de forma apenas mecanicista e racional, considerando as questões humanas relacionadas à mudança. E a reengenharia nos processos da própria área, demonstrando sua capacidade de liberar seus serviços com eficiência em seus próprios processos em que a reengenharia seja necessária. (ULRICH, 1998).

Em considerando a reengenharia de Ulrich (1998), ela apresenta duas fases a serem consideradas, a melhoria dos processos, que consiste em definir os processos alvo, desenvolver modelos tal como são, questionar premissas subjacentes, desenvolver modelo como deve ser, implantar e medir o impacto organizacional. A segunda fase é a criação de valor do RH, que é considerada mais do que simplesmente reduzir custos e simplificar o trabalho.

Para isto o RH deve, além da reengenharia dos processos, reestruturar e reconsiderar conceitos e métodos de realização do trabalho. A primeira situação é o impasse entre a centralização e descentralização do trabalho de RH, pois este

debate ainda coloca mais ênfase no poder e na autoridade do que propriamente no serviço. Além disto, o RH precisa definir um referencial de criação de valor e as opções de resultados, ou seja, o debate sobre poder, influência e controle deve ser convertido em um debate sobre criação de valor, considerando sempre o cliente e, como terceiro ponto a considerar, definir o processo de criação de valor, observando o processo como um todo para satisfazer o seu usuário e/ou cliente. (ULRICH, 1998).

Então, o especialista administrativo alcança eficiência administrativa agindo em duas frentes: gerindo os processos de RH, por meio de um contínuo exame de seus custos e resultados, alterando-os quando se apresentam inadequados e criando sistemas que contratem, treinem e premiem líderes que aumentem a produtividade e reduzam perdas.

2.2.4 Mediador

Ulrich (1998) inicialmente chamou esse papel de administrador da contribuição dos funcionários, considerando-o enquanto um dos maiores desafios do setor de Recursos Humanos. Significa que mesmo atuando com um olhar no futuro da organização, na busca de resultados, construindo e desenvolvendo processos mais adequados de gestão, não deixa de focar em uma de suas atribuições mais nobres, que é a de gerir, de forma integrada e participativa, a contribuição dos funcionários.

Neste trabalho denomina-se como mediador, que implica uma gestão de pessoas capaz de reconhecer, envolver-se no atendimento das demandas, preocupações, anseios e necessidades dos funcionários, bem como prover meios e condições propícias que levem as pessoas a dar sua máxima contribuição para o sucesso da organização.

Inclui pensar nas relações entre as pessoas. Segundo Fischer (2002), o comportamento organizacional não é produto direto de um processo de gestão, mas o resultado das relações pessoais, interpessoais e sociais que ocorrem na empresa. Ou seja, Gestão de Pessoas significa orientação e direcionamento desse agregado de interações humanas.

Na criação de capital intelectual, a inovação é chave, acontecendo quando ideias, percepções e modos diferentes de processar e julgar as informações entram em choque. Para que isso aconteça é necessária a colaboração entre os diferentes membros e as diferentes formas de ver o mundo. (ULRICH, 2000).

Segundo Ulrich (2000), o capital intelectual é resultante da multiplicação das competências das pessoas e do comprometimento que possuem com a organização. Isso significa que não basta ter apenas um dos dois fatores, e sim a multiplicação de ambos é que gera resultados superiores nas organizações, assim o autor embasa o chamado capital intelectual nas organizações.

Quanto ao gerenciamento transparente, Ulrich (2000) refere que sua principal meta é propiciar uma responsabilidade coletiva de modo que todos se movam na direção correta aos objetivos comuns da organização e auxiliem para o alcance dos mesmos. Ainda segundo o autor, essa abordagem reside na simples e poderosa ideia de que os resultados são atingidos quando os funcionários não se preocupam apenas com qualidade e eficiência e sim com os mesmos propósitos visualizados pelos gestores da organização.

Outro ponto ressaltado por Ulrich (1998) refere-se ao processo de comunicação nas organizações, que na sua visão nunca é demais, em contrapartida percebe-se que é fato que a comunicação é difícil, contudo não diminui sua importância como recurso dos colaboradores, que se compreenderem porque algumas coisas estão sendo feitas aceitarão mais depressa aquilo que é esperado. Sem falar da importância de comunicar os objetivos e princípios dos programas, o que resulta em engajamento nos propósitos.

Comunicação implica a relação entre a parte que transmite e a parte que compreende, e se não for transmitida e entendida por outros uma grande ideia não passa de algo inútil, além de ser entendida como um processo de socialização e evolução humana. Nas organizações o processo de comunicação não constitui apenas maneiras de perpetuar e disseminar a cultura, mas também de repassar aos seus elementos os padrões aceitáveis e válidos de estruturação de trabalho, de resolução de problemas e de relacionamento interpessoal. (CANÇADO *et. al*, 2005).

Não se pode deixar de considerar neste papel a importância e a responsabilidade dos gerentes de linha, o que vem ao longo do tempo mudando gradativamente. Ou seja, em muitas empresas, quando os funcionários possuem

queixas, a tarefa do RH não é resolver o problema, mas garantir que os gerentes tenham habilidade necessária para responder efetivamente aos funcionários, onde ainda temos muitas empresas que acreditam que equipes de alto desempenho sejam ainda mais responsáveis pelo seu desenvolvimento. (ULRICH, 1998).

Segundo Ulrich (1998), este é papel de RH que cuida de gerir a contribuição dos funcionários e a ele cabe ouvir interpretar, traduzir e conseguir meios para satisfazer as necessidades dos colaboradores e deles obter comprometimento com a organização. Como já abordamos acima, grande parte deste papel cabe aos gerentes de linha que estão sempre próximos aos colaboradores que estão ao seu comando. Porém o objetivo final é conseguir comprometimento do funcionário e um trabalho voltado para os resultados empresariais.

A partir desta discussão teórica, permeada pelos papéis de RH dentro das organizações e baseada no modelo de múltiplos papéis, foi realizado o estudo de caso, sendo que se descreverá na sequência os dados resultantes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODO

Para a realização deste trabalho optou-se pelo método do estudo de caso, predominantemente quantitativo, voltado à busca de responder ao objetivo geral e aos específicos desta pesquisa, pois segundo Paim; Diehl (2002), estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

Estudo de caso também é considerado por Skate (1995, *apud* CRESWELL, 2010) como uma estratégia de investigação onde o pesquisador explora um programa, um evento, um processo ou ainda indivíduos usando vários instrumentos de coleta de dados.

Paim; Diehl (2002) ainda abordam que o estudo de caso apresenta uma série de vantagens, o que faz com que se torne o delineamento mais adequado em várias situações. As principais vantagens são os estímulos a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos.

Entre as limitações apresentadas pelo estudo de caso, a mais grave diz respeito à dificuldade de generalização dos resultados obtidos (PAIM; DIEHL, 2002). Porém, percebe-se com isto a oportunidade de desencadear novas pesquisas alinhadas a este trabalho em outros ambientes e outras realidades possíveis.

Os estudos quantitativos caracterizam-se pela quantificação tanto da coleta dos dados como a análise dos mesmos através de técnicas estatísticas, objetivando sempre garantir a confiabilidade dos mesmos (PAIM; DIEHL, 2002). Esta pesquisa também é caracterizada segundo o objetivo geral como descritiva.

O modelo de pesquisa baseou-se no proposto por Ulrich (1998), buscando-se explorar qual é o papel de RH percebido dentro de uma organização tanto pelas lideranças como pela equipe que compõe a área. O modelo busca avaliar qual é papel do RH e como ele adiciona valor à organização por meio de seus profissionais.

O caso escolhido foi o de em uma empresa de grande porte do ramo metal-mecânico, com comercialização de seus produtos a nível mundial e que está passando por mudanças que tem implicado em uma avaliação da atuação da área

de RH, nela denominada área de Desenvolvimento Organizacional. Atualmente possui unidades localizadas apenas no Brasil, as quais exportam para diferentes países do mundo, contando com um quadro de 2500 colaboradores.

Possui uma estrutura de Governança Corporativa constituída pelos Acionistas, Conselho de Administração e Conselho Fiscal, caracteriza-se por ser uma Sociedade Anônima (S/A) de capital aberto, sendo operadas suas ações na Bovespa. A estrutura de gestão é composta pela Presidência, Vice Presidência, Diretores, Gerentes e Supervisores.

A área conhecida como Recursos Humanos/Desenvolvimento Organizacional ocupa um papel importante na organização e é o foco central desta pesquisa. Atualmente estrutura-se com reporte ao Diretor Presidente da empresa, o que favorece uma proximidade na gestão e a busca por um maior alinhamento nas ações.

3.2 ESTRATÉGIAS PARA COLETA DE DADOS

Existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser utilizados para fins de obtenção de informações, assim a técnica a ser escolhida por cada pesquisador tem correlação direta com a adequação à proposta de pesquisa. (PAIM; DIEHL, 2002). A principal estratégia de coleta de dados deste trabalho é o uso de questionário estruturado.

O questionário utilizado para esta pesquisa tem como base os quatro papéis propostos por Ulrich (1998), sendo composto por 40 perguntas com respostas fechadas, 10 referentes a cada papel. A escala de pontuação varia de 1 a 6 pontos, correspondendo à relevância dada a cada questão, considerando-se 1 a pontuação mais baixa e 6 a de maior concordância. Os instrumentos estão nos Anexos I e II.

Fizeram parte deste estudo dois grupos de respondentes, um público denominado de liderança, ou seja, a média gestão da empresa, englobando as posições gerenciais e de supervisão da companhia (escolhidos em função de possuírem maior interação estratégica com o tema abordado); e um segundo grupo, denominado equipe de Desenvolvimento Organizacional, que são os colaboradores que atuam dentro na organização e pertencem estruturalmente à área em estudo. Os instrumentos foram encaminhados para toda a média gestão da empresa e para

toda equipe de DO. Quanto aos dados demográficos, há para o grupo de liderança 5 questões e para a equipe de DO 3 questões, além de espaço para sugestões (aberto).

Procurou-se atentar às questões, tal como apontado por Collins; Hussey (2005), de confiabilidade, ou seja, a credibilidade das descobertas da pesquisa (se a descoberta de uma pesquisa pode ser repetida, ela é confiável) e de validade (até que ponto a pesquisa representa de maneira precisa o que está realmente acontecendo naquela situação). Assim, embora o questionário seja um modelo desenvolvido por Ulrich e utilizado em vários estudos, foi conduzido um pré-teste com um público amostral de 10 pessoas, para assim reforçar a confiabilidade na clareza e entendimento das questões. Não houve a necessidade de alguma alteração do instrumento.

As informações necessárias para que o público tivesse ciência dos objetivos da pesquisa e do que se desejava dos respondentes, assegurando-se seu anonimato nas respostas, foram colocadas no cabeçalho introdutório do questionário. Além disso, foi feita uma abordagem individual presencial ou por telefone com cada gerência para explicar o propósito da pesquisa e dirimir eventuais dúvidas, bem como demonstrar a disponibilidade da pesquisadora para explanação necessária.

Aos respondentes que estavam lotados na mesma unidade que a pesquisadora, os formulários foram impressos e encaminhados em um envelope através gerentes responsáveis por cada área, após abordagem citada acima, e estes repassaram aos seus supervisores subordinados, para que pudessem participar. O retorno se deu de forma anônima para a pesquisadora, pois os respondentes retornaram, via sistema interno de correspondência (malote interno), sem a necessidade de identificação. Quanto aos participantes das demais unidades, o questionário foi encaminhado através de um e-mail, e solicitou-se o retorno via malote, porém, estes gestores retornaram via e-mail, demonstrando liberdade em relação à participação.

Quanto à aplicação da pesquisa na equipe do DO, essa se deu de forma diferente, pois a pesquisadora reuniu cada subárea em uma sala, explicou o propósito da pesquisa e convidou-a para participar. Foi eleito um líder que ao final da atividade recolheu os formulários, colocou em um envelope e entregou à

pesquisadora, que não ficou presente durante o momento de realização da pesquisa, para manter o anonimato e o conforto dos participantes durante a atividade.

Também se explorou para a coleta de dados documentos e relatórios disponíveis na organização, como forma de possibilitar e complementar a pesquisa, dando sustentação e fortalecendo o tema estudado e proposto neste trabalho.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 DISCUTINDO O IMPACTO DAS MUDANÇAS PARA A ÁREA

Como primeiro objetivo específico deste trabalho, tem-se o propósito de identificar os principais impactos na área causados pelas mudanças nos negócios. Para tanto, foram coletados dados de relatórios internos.

A empresa vem apresentando um crescimento que pode ser verificado considerando os dados divulgados no último relatório de sustentabilidade. Comparando-se 2013 e 2012, foi observado 25% de crescimento na produção, 48% em vendas, 40% na receita líquida e 98% no lucro da organização, mostrando uma evolução significativa nos últimos anos. Além de ter tido um aumento no quadro funcional em 94%, quase dobrando o número de colaboradores no mesmo período.

Em 2013 um grande desafio atingido pela organização foi a implantação do Sistema de Gestão Integrado (SGI), que conta com as certificações ISO 9001, ISO 14000 e a OSHAS 18000, deixando a empresa na posição de ser a única empresa no seu setor, no Brasil, com essas três certificações.

A organização está focada na continuidade do alcance dos objetivos estratégicos, ou seja, por isso vem direcionando ações de desenvolvimento interno voltado à sustentação das estratégias. Assim, também vem trabalhando em soluções inovadoras e sustentáveis de seus produtos, objetivando atender e entregar produtos de maior valor agregado aos seus clientes. Pensando na sua maior satisfação e fidelidade, a empresa está também desenvolvendo um Projeto de Excelência Comercial que tem como propósito atingir maiores resultados através do atendimento ao seu consumidor.

Podem ser citados alguns processos de mudanças que estão ocorrendo, para fortalecimento da organização no mercado em que atua. A empresa acredita que a tecnologia aplicada aos processos alavancará ainda mais a organização, assim está implantando uma nova plataforma de ERP (*Enterprise Resource Planning*, que traduzido significa Planejamento de Recursos Empresariais), esperando que isto a coloque ainda mais em evidência, além de aumentar a otimização e controle de seus processos.

Nos parques fabris, a inserção de tecnologia vem sendo fator de investimento constante da empresa, além da otimização dos processos. Essa mudança vem sendo realizada a cada ano, sendo que no último período a empresa investiu em mais uma fábrica segmentando a sua produção por linhas de produto.

Hoje a organização segue as normas e padrões da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), o que a coloca como uma companhia rigorosa na proteção da confidencialidade de suas informações e de seus clientes, agindo sempre para uma conduta ética com todos seus *stakeholders*, incluindo nestes os seus colaboradores. E, para assim estar mais próxima de seus investidores, a empresa no ano passado abriu seu escritório em São Paulo, contando como uma estratégia de proximidade dos seus acionistas.

Outro ponto importante são os impactos que a empresa tem com a influência dos órgãos governamentais, principalmente no que se refere a uma maior rigidez referente às legislações que impactam no trabalhador. Tal fato vem desencadeando no redesenho de processos e tecnologias das organizações, além de um aprendizado interno. Um exemplo recente de mudança legal foi a implementação do registro de frequência dos colaboradores, dentre outras leis.

DESAFIOS CORPORATIVOS	DESAFIOS RECURSOS HUMANOS
Crescimento da organização	Eficiência operacional
Implementação Sistema de Gestão Integrado (Certificações ISO 9001, ISO 14000 e OSHAS 18000)	Implementação de novas práticas de gestão de pessoas
Inovação de produtos (criação do Centro de Tecnologia)	Qualificação dos profissionais
Reestruturação de áreas	Redesenho estrutura e formação de novos profissionais
Inovação nos processos (implementação novo ERP)	Mudança Cultural
Governança corporativa	Canal de comunicação com <i>stakeholders</i> (relatório sustentabilidade)
Legislação	Adequação legal dos processos organizacionais
Realidade Socioeconômica (plano emprego)	Políticas de atratividade e retenção

Tabela 1 – Mudanças Organizacionais
Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

A partir desta breve apresentação das principais mudanças nos negócios que vem ocorrendo na empresa, a área de Desenvolvimento Organizacional também

vem passando por um processo de transformação, para assim dar suporte e alavancar as demandas que vêm surgindo, posicionando-se de forma mais atuante e proativa nas suas ações.

O crescimento da organização desencadeou conseqüentemente necessidades de mudanças no RH, onde se teve um incremento de 40% do quadro nos últimos dois anos. De qualquer maneira, torna-se necessária a eficiência operacional para sanar as demandas da organização, pois em um mundo competitivo o fator tempo passa a ser fundamental para o alcance das estratégias, por isso a captação de pessoas em tempos mínimos fez-se necessária.

Frente às demandas citadas foram realizadas ações nas regiões (nas cidades em torno do parque fabril com um raio de até 100Km), para prospecção e mobilização de potenciais colaboradores, além de na sequência a tomada de decisão de deslocar diariamente estas pessoas. Intensificou-se a comunicação para a comunidade em relação à empresa, na busca de fortalecer a marca para despertar o interesse regional. Foram desenvolvidos programas de formação de mão de obra, então, antes de o colaborador iniciar as suas atividades laborais nos postos de trabalho, é submetido a treinamentos básicos e de formação, voltados ao negócio e aos processos da companhia.

O processo de terceirização de algumas frentes também se fez necessário, tais como a parceria com empresas de recrutamento e seleção, para a busca de uma maior capilaridade nacional de atuação e captação e a parceria com universidades e escolas na indicação de profissionais. Da mesma forma o processo de Medicina Ocupacional foi terceirizado para aumentar a agilidade na realização dos exames admissionais, com o objetivo de entregar os resultados esperados pela organização. Segundo Ulrich (1998), a terceirização das atividades de RH tem sido uma experiência de muitas empresas que estão tentando encontrar maneiras de reduzir custos e ao mesmo tempo melhorar a qualidade e agilidade dos serviços.

Não se pode desconsiderar uma realidade socioeconômica que é o pleno emprego, o que torna necessária maior atratividade da organização, considerando este mais um desafio da área de gestão de pessoas. As políticas e práticas de gestão de pessoas têm assim se tornado fator predominante na tomada de decisão. Neste aspecto, foram realizadas revisões e implementação de benefícios, ou seja, criação de uma cesta alimentação, revisão do plano de saúde da empresa, além de

incentivo de bolsas para línguas estrangeiras e a pós-graduação, com propósito de potencializar a empresa alinhada a seu objetivo de se tornar a cada ano uma empresa mais competitiva internacionalmente.

Com a inserção de novas tecnologias dentro da organização se fez necessário o suporte da área de Desenvolvimento Organizacional, pois junto com a tecnologia desencadeou-se um processo de mudança e redesenho cultural dentro na organização, surgindo assim uma demanda emergente para a área. A exemplo disto, um projeto voltado exclusivamente à gestão da mudança alinhado ao projeto de transição do ERP (*Enterprise Resource Planning* - Planejamento de Recursos Empresariais), alicerçado em quatro pilares de mudança, sendo esses comunicação, treinamento, impacto organizacional e pessoas.

Neste processo, a comunicação está sendo focada onde foi criada uma identidade visual do projeto, além da construção de um plano de comunicação para a empresa (jornal eletrônico, placar com contagem regressiva, folders de sensibilização). Quanto ao pilar de treinamento, preparou-se uma equipe para realizar a multiplicação do conhecimento e estão sendo realizados treinamentos sobre os novos processos e as mudanças para todos os usuários do sistema.

Já no trabalho com a equipe voltada exclusivamente ao projeto, realizou-se pesquisa de satisfação e escuta dos mesmos, um programa de desenvolvimento com objetivo de levantar ansiedades e situações críticas que pudessem estar impactando no andamento do projeto. E no aspecto de impactos organizacionais, se fazem necessárias alguns revisões de áreas e estruturas que estão sendo analisadas após a implementação do sistema, o que se dará no início de 2015.

Em se falando de mudança cultural e postural, ressaltam-se as certificações conquistadas pela empresa, que tiveram impacto direto em toda a área. Um trabalho exaustivo de conscientização e conhecimento das pessoas quanto a novas exigências da organização. Criação de comitês de trabalho voltados ao tema de segurança e saúde no trabalho, exemplo disto o comitê de ergonomia, comitê de revisão da legislação e comitês de fábrica. Também foi contratada empresa parceria de suporte e controle das legislações vigentes para uma gestão das mudanças que ocorrem e as necessidades de adequação da empresa as mesmas, o que vem resultando a cada ano em uma redução significativa dos índices de acidentes na organização.

Outro ponto desencadeado das estratégias de desenvolvimento é a revisão das estruturas frente aos desafios das áreas, além da necessidade de qualificação e formação das pessoas para a entrega dos resultados esperados e propostos pela organização. Exemplo disto, o Programa de Excelência Comercial, ao qual o DO vem dando suporte no redesenho de estrutura com criação de novas posições, além da realização da formação (Programa *Trainee*) de jovens talentos para incremento da equipe.

A empresa, por ser uma organização de capital aberto, tem grande visibilidade no mercado de investimentos. Com isso, a estratégia de se posicionar como uma empresa focada na sustentabilidade dos negócios tem como suporte o tripé da sustentabilidade, ou seja, financeiro, social e ambiental.

Neste aspecto, a partir dos últimos dois anos, a área de DO vem investindo e desenvolvendo ações que sustentam esta diretriz estratégica da organização, através de programas culturais e sociais, como exemplo o programa atleta do futuro que trabalha pela inserção social de crianças e adolescentes, dentre eles usuários com deficiência, participantes ativos do grupo de trabalho. Além disso, Inclusão de Pessoas com Deficiência na comunidade, com uma ação específica de promover um Programa de Integração e Aprendizagem voltado a este público, entre outras ações, e desencadeando a consolidação destas ações no relatório de sustentabilidade publicado nos últimos dois anos, coordenado pela área.

As exigências e a influência dos órgãos governamentais vêm trazendo redesenhos internos na área de gestão de pessoas das organizações. Em função de novas adequações, exigindo cada vez mais das organizações a qualidade das informações. Em prol disto, a empresa está desenvolvendo um projeto de gestão documental, ou seja, digitalização e gestão sistêmica do seu arquivo central (onde inclui toda a documentação gerada pela DO). Podendo citar ainda embrionariamente o Programa E-social, através do que o governo federal objetiva unificar o envio de informações pelo empregador em relação aos seus empregados.

Sob o ponto do modelo desenvolvido por Ulrich (1998), a partir do até aqui apresentado, pode-se relacionar as ações de DO aos papéis no seguinte sentido:



Figura 3 – Ações do DO
 Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Desta forma, pode-se perceber um processo de grandes mudanças organizacionais, entendendo-se que a área de Gestão de Pessoas não pode ficar a mercê deste processo. Na sequência será apresentada a análise dos dados coletados na pesquisa junto aos líderes e à área de DO que complementam as informações acima descritas, além de trazer pontos de reflexão para a empresa.

4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA CAMPO

Neste capítulo descreve-se o perfil demográfico dos públicos participantes da pesquisa, sendo divididos em dois subcapítulos os resultados coletados com cada grupo de respondentes, o de liderança e do da equipe do DO, conforme se apresenta na sequência.

4.2.1 Grupo liderança

A pesquisa foi conduzida junto a todos os ocupantes das funções gerenciais e de supervisão, totalizando uma população amostral de 57 gestores (17 gerentes e 40 supervisores). Neste universo amostral, obteve-se retorno de 46 respondentes, correspondendo a 80% de aderência nos retornos.

Os dados serão apresentados em números absolutos. Inicia-se com a apresentação da distribuição dos ocupantes nos cargos contemplados pela amostra, conforme evidencia a Tabela 2, a seguir:

Cargo	Quantidade
Gerentes	15
Supervisores	30
Não identificado	1
TOTAL	46

Tabela 2 – Cargo

Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

A maior concentração de ocupantes está na posição de supervisão, com 65% de respostas nesta pesquisa, seguida pelos gerentes (33%). A tabela mostra a realidade da empresa quanto a sua estrutura hierárquica constituída formalmente.

Para esta amostra a pesquisadora realizou um agrupamento macro das áreas existentes na organização, resultando em três grandes grupos: o industrial (que contempla áreas voltadas ao processo de operação fabril e logística), a administrativa (que contempla as áreas de suporte) e a comercial (que se refere à equipe de vendas da organização). A Tabela 3 ilustra os resultados obtidos:

Área	Quantidade
Industrial	17
Administrativa	20
Comercial	8
Não identificado	1
TOTAL	46

Tabela 3 – Área

Fonte: ALCÂNTARA, Misiara (2014).

A maior concentração de respondentes foi da área administrativa com 43%, muito próxima da área industrial com 37%, e por fim a área comercial, com 17%,

além de 2% não identificados. No que diz respeito ao tempo de empresa, em seguida ilustram-se os dados:

Tempo de empresa	Quantidade
Até 5 anos	11
de 5 a 8 anos	3
de 8 a 12 anos	6
acima 12 anos	24
Não identificado	2
TOTAL	46

Tabela 4 – Tempo de empresa

Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Observa-se que 52% estão há mais de 12 anos na organização e 24% entraram na empresa há menos de 5 anos. Com isso, considera-se que o grupo de liderança tem conhecimento da cultura da organização, bem como das atividades e dos papéis que o DO desenvolve, reforçando o entendimento e conhecimento deste grupo das estratégias de gestão de pessoas na empresa.

Quanto à idade dos respondentes deste grupo, Tabela 5, percebe-se uma distribuição similar:

Idade	Quantidade
25 a 35 anos	17
35 a 45 anos	18
acima 45 anos	10
Não identificado	1
TOTAL	46

Tabela 5 – Faixa etária

Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Considerando a faixa etária de idade pode-se dizer que é um grupo jovem. Tem-se 37% dos respondentes na idade entre 25 a 35 anos e 39% entre 35 a 45 anos. E comparando ao tempo de empresa podemos concluir que o grupo de liderança, ao mesmo tempo em que é composto por jovens em idade, possui tempo de empresa considerável, o que leva a pensar que muitos se desenvolveram e cresceram dentro da organização. Quanto à escolaridade, tem-se a Tabela 6:

Escolaridade	Quantidade
Graduação incompleta	2
Graduação completa	9
Pós-graduação	32
Mestrado/doutorado	2
Não identificado	1
TOTAL	46

Tabela 6 – Perfil liderança - escolaridade
 Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Percebe-se um índice elevado de formação dos ocupantes. Com graduação completa tem-se 90% dos ocupantes. Porém, merece relevância considerar que 70% possuem pós-graduação. Isso indica que os cargos de liderança são ocupados por profissionais com elevado nível de instrução, demonstrando que a empresa valoriza formação.

4.2.2 Grupo equipe de DO (Desenvolvimento Organizacional)

Já o segundo grupo da pesquisa, denominado equipe de Desenvolvimento Organizacional, é composto por 30 colaboradores. Deste, obteve-se retorno de 23 respondentes, correspondendo a 77% de aderência. Considera-se, assim, uma pesquisa representativa em função da quantidade de questionários respondidos.

Quanto ao perfil deste grupo, descreve-se três indicativos demográficos identificados na pesquisa. Inicia-se pela composição referente à estrutura de organização interna da área, ou seja, as áreas dentro do DO, que são: Consultoria Interna (que desenvolve as atividades voltadas à captação, retenção e desenvolvimento de pessoas), Segurança e Medicina do Trabalho (desenvolve atividades de prevenção a saúde do colaborador) e Administração de Pessoal (faz a gestão da folha de pagamento). Na Tabela 7, a seguir, mostram-se os dados coletados:

Subárea	Quantidade
Consultoria Interna	7
Adm Pessoal	7
Segurança e Medicina do Trabalho	9
TOTAL	23

Tabela 7 – Subáreas

Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

A distribuição apresenta-se similar entre as subáreas a que os respondentes pertencem. Esse dado foi identificado para se ter a percepção de como está organizada a área dentro da empresa e a alocação das pessoas nas mesmas. No que tange a tempo de empresa, a Tabela 8 ilustra:

Tempo de Empresa	Quantidade
até 6 meses	5
6 meses a 2 anos	7
2 a 5 anos	4
5 a 10 anos	4
acima 10 anos	3
TOTAL	23

Tabela 8 – Tempo de empresa

Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Evidencia-se que 52% estão há até 2 anos na empresa, caracterizando um grupo jovem na organização. Este período é resultante de um crescimento que a área vem apresentando nos últimos anos, conforme já citado anteriormente, não se pode desconsiderar um *turnover* de 40% que ocorreu nos últimos dois anos. E por fim, a Tabela 9, quanto à faixa etária dos ocupantes da área de DO respondentes da pesquisa:

Idade	Quantidade
Menor 25 anos	3
25 a 35 anos	17
35 a 45 anos	3
TOTAL	23

Tabela 9 – Faixa etária

Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Verifica-se maior concentração na faixa de 25 a 35 anos (74%), o que também mostra ser esta uma equipe jovem em idade. Tais dados revelam que a

equipe de DO está em processo de formação, no que tange aos aspectos de carreira e de formação, bem como de consolidação do grupo dentro da organização.

Para um melhor entendimento e compreensão da pesquisa, relata-se neste capítulo os dados demográficos coletados na amostra pesquisada, separadamente pelos dois grupos, pois estas variáveis servirão de base para as análises e interpretação dos dados que se descreverá no próximo capítulo.

4.3 RESULTADOS GRUPO LIDERANÇA

Neste capítulo discorre-se sobre os resultados coletados na pesquisa deste grupo, com o propósito de responder ao segundo objetivo específico desta dissertação que é verificar como os gestores de diferentes níveis estratégicos percebem a atuação da área de Desenvolvimento Organizacional.

Inicia-se com a apresentação do resultado geral obtido na percepção deste grupo, quanto aos múltiplos papéis de RH, na sequência uma análise aberta de cada uma das afirmativas de papel. Posteriormente, apresenta-se uma análise relacionando as variáveis demográficas do público amostral e por fim apresentam-se as afirmativas mais e menos pontuadas na pesquisa.

Os dados percentuais apresentados nos gráficos a seguir (resultado geral e as relações com os dados demográficos) referem-se à soma das notas atribuídas por cada participante nas 10 afirmativas que compõe cada papel, esta pontuação é transformada em percentual de representatividade de cada papel totalizando 100%. Já os dados das tabelas que se apresentam em números absolutos, representam a média de cada afirmativa referente às notas atribuídas pelos respondentes.

Ao analisar-se o resultado geral, verifica-se uma distribuição similar entre os quatro papéis. A análise realizada de forma percentual apresenta maior índice no papel de parceiro estratégico (25,94%) e com menor pontuação o papel de defensor dos colaboradores (23,31%), na percepção dos respondentes. Considera-se uma diferença baixa de variação percentual entre os papéis, conforme ilustra o Gráfico 1:

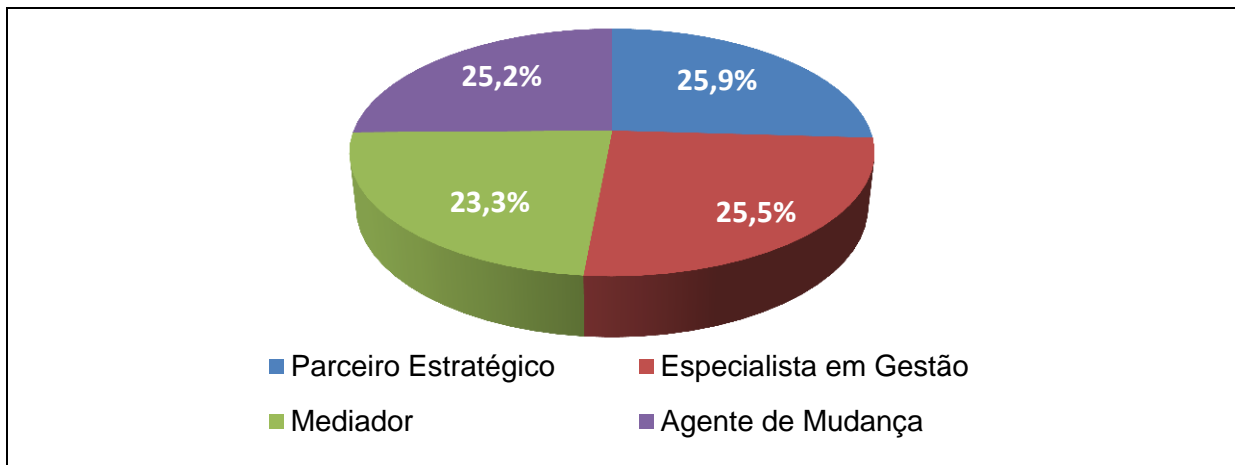


Gráfico 1 – Resultado Geral
 Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Acredita-se que para uma melhor interpretação dos dados ilustrados se faz necessário aprofundar a interpretação das informações, considerando cada papel. Assim verifica-se evidenciando os resultados por pontuações médias atingidas nas afirmativas de cada papel, considerando a escala utilizada de 1 a 6, sendo um menos satisfatório e seis o mais satisfatórios, conforme demonstra de forma resumida a Tabela 10:

PAPÉIS	Pontuação Média
Parceiro Estratégico	4,25
Especialista Gestão	4,19
Agente de mudança	4,13
Mediador	3,83
Geral	4,10

Tabela 10 – Pontuação média
 Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

O resultado do índice médio dos quatro papéis pesquisados foi de 4,10 pontos médios, o que se avalia como sendo um índice satisfatório, por considerar-se que está acima do ponto médio. Entretanto, existem pontos fortes e oportunidades para ser trabalhadas em cada papel, conforme abordar-se-á no decorrer deste trabalho.

Quanto ao papel de parceiro estratégico, obteve-se a maior pontuação com média 4,25 pontos. Segundo Ulrich (1998), este papel é adotado pelo RH quando possui uma postura que ajuda a realizar e alcançar os objetivos estratégicos da

organização, ou seja, converter a estratégia em ação. A Tabela 11 traz os resultados:

Questão	Pontuação Média
A credibilidade do DO vem de ajudar o desenvolvimento de objetivos estratégicos	4,46
Ajuda a organização a atingir seus objetivos de negócio	4,41
Assegura que as estratégias de gestão de pessoas estão alinhadas às estratégias organizacionais	4,41
O DO é visto como um parceiro de negócio (alinhado à estratégia da organização)	4,37
Trabalha para alinhar estratégias de gestão de pessoas a estratégias organizacionais	4,33
DO desenvolve práticas e programas para alinhar estratégias de gestão de pessoas à consecução das estratégias organizacionais	4,28
A eficácia do DO é medida por ajudar a implementação de estratégia	4,22
Participa no processo de definição das estratégias do negócio	4,15
O DO é participante ativo no planejamento de negócio	3,96
Foca o tempo em temas estratégicos	3,91
Pontuação Média	4,25

Tabela 11 – Parceiro estratégico

Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Identificou-se que 8 indicadores ficaram com pontuação acima da média geral, além do que também chama atenção para o fato de ser o papel que tem o menor distanciamento entre a maior e menor média (0,55). A credibilidade da área ficou com uma pontuação consideravelmente alta, de 4,46 pontos. Isso se deve à percepção do alinhamento das ações de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos da organização.

Ser parceiro estratégico, segundo Ulrich (1998), exige superação da equipe, sustentada em cinco desafios, sendo eles, evitar arquivar planos estratégicos, equilibrar as demandas, adequar o plano de RH aos do negócio, precaver-se contra consertos rápidos e ter foco de capacitação.

Por sua vez, quanto ao papel de especialista em gestão, entendido como aquele que cria infraestruturas eficientes tanto na liberação de serviços, quanto para processos na área, adequadas à reengenharia em que a organização se encontra, e adapta-se a estas necessidades acompanhando as demandas do negócio (ULRICH, 1998), tem-se a Tabela 12:

Questão	Pontuação Média
Participa na implementação de práticas de gestão de pessoas	4,89
Foca o tempo em temas operacionais	4,52
O DO é participante ativo no desenho e implementação de práticas de gestão de pessoas	4,43
A eficácia do DO é medida por implementar de forma eficiente as práticas de gestão de pessoas	4,35
Trabalha para monitorar os processos administrativos	4,20
Assegura que as práticas de gestão de pessoas estão administradas eficientemente	4,00
O DO desenvolve práticas e programas para processar de forma eficiente documentos e transações	4,00
Ajuda a organização a melhorar sua eficiência operacional	3,87
O DO é visto como um especialista administrativo (capacidade de representar os processos e práticas necessários para fazer a estratégia acontecer)	3,87
A credibilidade do DO vem de aumentar a produtividade	3,76
Pontuação Média	4,19

Tabela 12 – Especialista em gestão
Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Como especialista em gestão, obtém-se uma média geral de 4,19, muito próxima da média geral e inclusive do papel de agente de mudança, o qual se pode considerar satisfatório. Porém, ao analisar-se o distanciamento entre a maior e a menor pontuação (1,13), percebe-se que dentre os quatro papéis é o que tem maior lacuna. Surge, então, a necessidade de atenção aos indicadores de menores médias.

Evidencia-se que a percepção dos gestores neste papel reforça a participação da área na implementação de práticas de gestão de pessoas (4,89), além de focar seu tempo em temas operacionais (4,52), que segundo Ulrich (1998), baseiam-se em agilidade, simplificação e redefinição. Em contrapartida não é vista

como especialista administrativo e nem tão pouco com credibilidade no aumento da produtividade da organização.

O aspecto referente à credibilidade do DO em aumentar a produtividade apresenta-se com uma média baixa (3,76) dentro deste bloco, considerando ainda com potencial de desenvolvimento no aspecto de ações que promovam o aumento da produtividade da organização e da eficiência operacional. Desse modo, os respondentes parecem não perceber uma relação direta entre a ação da área e os resultados em termos de produtividade. Conforme Ulrich (1998), a área de RH além de dar suporte à organização na sua reengenharia, precisa aplicar também a especialização administrativa a processos de RH. Ou seja, se a empresa está se reinventando para otimizar processos e aumentar produtividade, a área necessita fazer o mesmo para dar suporte para as demais.

Quanto ao papel de agente de mudança, com as variações encontradas nas questões que o avaliaram, percebe-se que o indicador médio deste papel ficou muito próximo do indicador médio geral, com diferença de 0,03 pontos. Os dados referentes a esse papel são apresentados na Tabela 13, a seguir:

Questão	Pontuação Média
A credibilidade do DO vem de implementar mudanças	4,46
A eficácia do DO é medida por ajudar a organização a antecipar-se e adaptar-se a demandas futuras	4,37
Participa na formação das mudanças culturais para renovações e transformações organizacionais	4,30
Ajuda a organização a adaptar-se a mudanças	4,26
O DO desenvolve práticas e programas para ajudar a transformação organizacional	4,24
Assegura que as políticas e práticas de gestão de pessoas aumentam a habilidade organizacional para efetuar mudanças	4,11
O DO é participante ativo na renovação, mudança e transformação organizacional	4,02
O DO é visto como um agente de mudança (trabalha para a criação de uma organização renovada)	3,91
Trabalha para mudar o comportamento dos funcionários para mudanças organizacionais	3,91
Foca o tempo em desenvolver novos comportamentos para manter a competitividade organizacional	3,74
Pontuação Média	4,13

Tabela 13 – Agente de mudança
Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Ao analisar-se as questões individualmente, percebe-se que a maior pontuação média (4,46) aparece no indicador referente à credibilidade da área, relacionada a uma referência de postura de implantar mudanças na organização. Vem na sequência a referência da eficácia em ajudar a organização a antecipar as demandas futuras, com segundo maior índice (4,37). Assim, pode-se dizer que percebem a área como atuando em parceria, na qual confiam, para alcançar as mudanças organizacionais necessárias, numa dimensão mais organizacional, macro.

Já com menores índices aparecem as afirmativas que o DO *“Foca o tempo em desenvolver novos comportamentos para manter a competitividade organizacional”* (3,74) e, na sequência, com a segunda menor média aparece um empate de duas afirmativas, sendo elas: *“O DO Trabalha para mudar o comportamento dos funcionários para mudanças organizacionais”* e *“O DO é visto como um agente de mudança”*, com média de 3,91. Assim, evidencia-se que não existe percepção da Liderança, de que o DO destine tempo para trabalhar junto com os funcionários, desenvolvendo-os, para as mudanças organizacionais e competitivas necessárias.

Segundo Ulrich (1998), muitas pessoas na organização admitem que ela necessita de mudança, porém, poucas são capazes de sustentar esforços bem sucedidos em relação a este processo. Pesquisas realizadas constatarem como o RH pode adquirir credibilidade, abrangendo alguns comportamentos importantes da área, sendo alguns deles, integridade, precisão, consistência, pensar além do modelo tradicional, confidencialidade além de atender e se concentrar em problemas executivos, o que parece estar presente na percepção dos líderes participantes do presente estudo.

Quanto ao quarto papel aqui descrito, tem-se o mediador que se apresenta com o menor índice de percepção da pesquisa se comparado aos demais blocos, com uma média de pontuação de 3,83. Está abaixo da média geral de 4,1, sinalizando oportunidades de melhoria.

Sobre o mediador, entendida como sendo o papel que visa o suporte ativo e auxílio da equipe de RH junto aos gestores, para que estes consigam cumprir seu papel, ou seja, gerenciar as necessidades e demandas de suas equipes dentro da organização (ULRICH, 1998), foi construída a Tabela 14.

Questão	Pontuação média
Ajuda a organização a atender as necessidades dos funcionários	4,22
A credibilidade do DO vem de ajudar os funcionários a satisfazerem suas necessidades	3,96
Assegura que as políticas e práticas de gestão de pessoas respondem às necessidades dos funcionários	3,96
A eficácia do DO é medida por ajudar os funcionários a satisfazerem suas necessidades	3,89
Participa na melhoria do comprometimento dos funcionários	3,85
DO desenvolve práticas e programas para endereçar as necessidades dos funcionários	3,85
O DO é participante ativo em ouvir e responder aos funcionários	3,74
Trabalha para ajudar os funcionários a satisfazerem necessidades pessoais e familiares	3,67
O DO é visto como um defensor dos funcionários (capacidade de ouvir, responder e encontrar maneiras de atender às demandas das pessoas)	3,63
Foca o tempo em ouvir e responder aos funcionários	3,52
Pontuação Média	3,83

Tabela 14 – Mediador

Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Evidencia-se que, das 10 questões, 9 ficam abaixo da pontuação média geral. Neste bloco, percebe-se que todos indicativos de atenção voltados aos colaboradores ficaram com índices baixos de avaliação. Segundo Ulrich (1998), existe um grande desafio para contribuir com os colaboradores, que é a busca pelo equilíbrio entre recurso e demanda, e para conseguir solucionar esta questão, deve existir um processo de escuta e observação do RH na organização, o que parece merecer maior atenção na empresa em estudo.

Apenas um indicador que se refere ao suporte da organização para atender às necessidades dos colaboradores foi percebido com maior pontuação, neste ponto evidencia-se a necessidade de maior proximidade do RH com o colaborador, através de um processo de comunicação mais assertivo.

Dessa forma, pontua-se cada papel de modo aberto, com as suas individualidades e peculiaridades, seus pontos fortes e as oportunidades de melhoria. E como forma de complementar os resultados expostos, apresenta-se uma análise com cruzamento das variáveis demográficas do público pesquisado, ou seja, o que tange ao perfil dos respondentes, considerando os fatores de representatividade e que venham a agregar para este estudo. Os dados

apresentam-se de forma percentual, então, considerando a variável posição (cargo) que ocupam, tem-se o Gráfico 2:

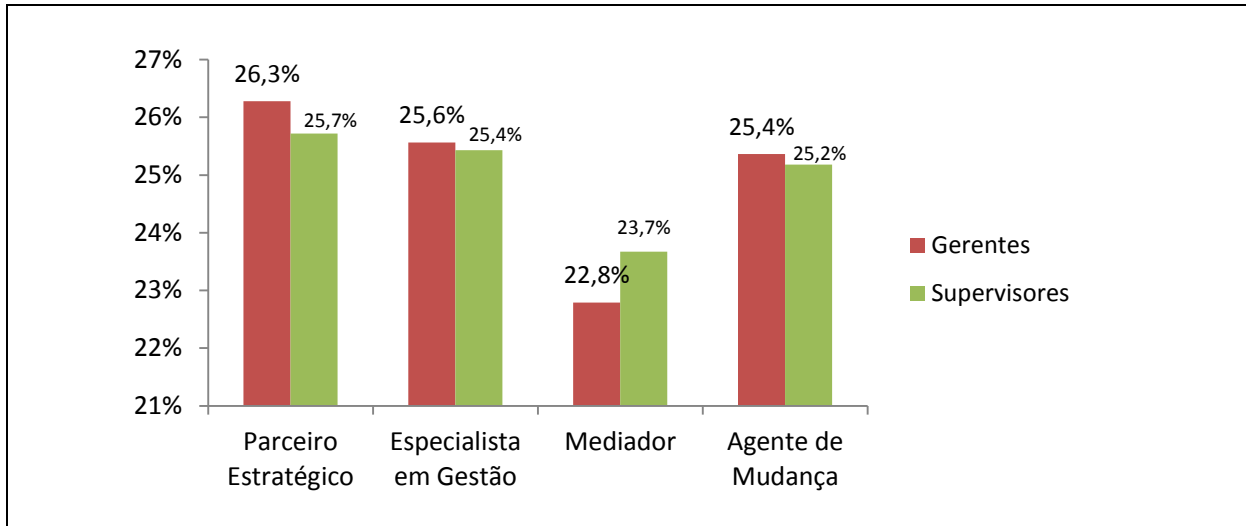


Gráfico 2 – Resultado x Cargos Ocupados
Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Não se identificam alterações significativas na percepção dos respondentes, ficando evidente uma percepção semelhante entre as posições de supervisão e gerência. Porém, há um pequeno deslocamento para maior na percepção gerencial quanto ao papel de parceiro estratégico e para menor do que a supervisão no papel de mediador. Esse fato pode ser relacionado à própria posição hierárquica, considerando que a equipe gerencial tem uma ligação mais direta com as linhas estratégicas e a supervisão tem um foco maior na gestão das equipes.

Ao considerar-se as áreas de lotação dos gestores respondentes, percebe-se que existe uma pequena variação entre a percepção das áreas, como ilustra o Gráfico 3:

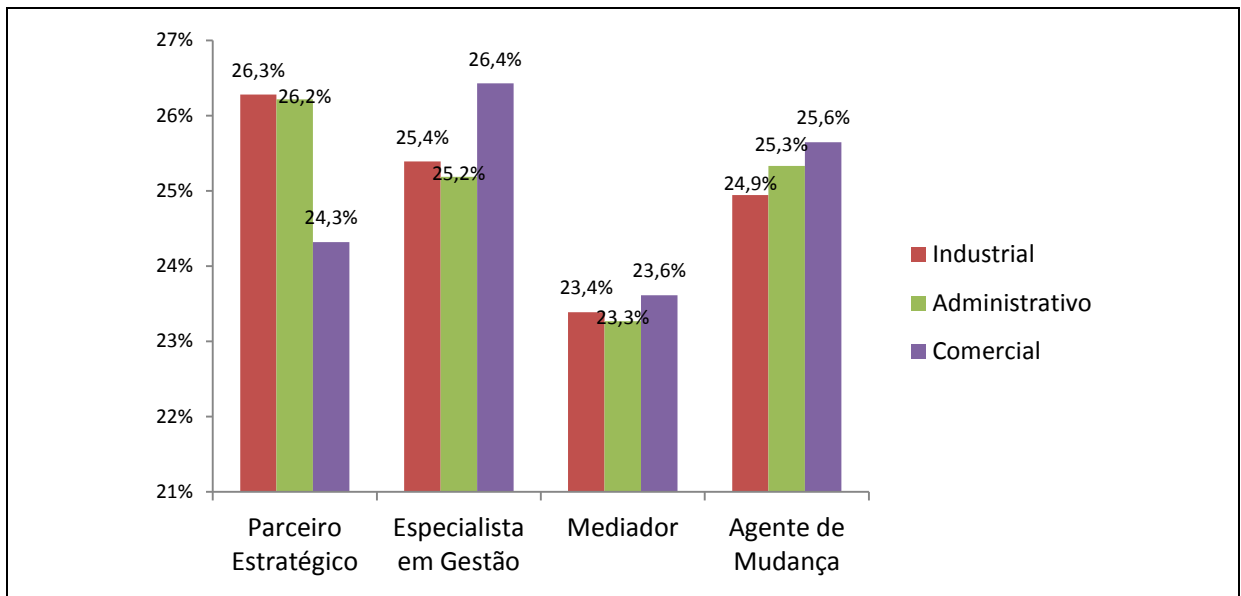


Gráfico 3 – Resultados x Área
 Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Verifica-se que na área industrial e administrativa a percepção se mantém parecida ao resultado geral. Porém, na área comercial, o papel de parceiro estratégico aparece em um percentual menor (de 24,3%) em relação às demais, enquanto o papel de especialista em gestão é o que tem variação maior (em 26,4%). Isso se explica por uma atuação da área mais direcionada às unidades fabris onde estão localizadas, sofrendo um distanciamento das demais áreas, então, fica como ponto de oportunidade o fato de poder desenvolver uma atuação mais corporativa e ferramentas e formas para atingir todos os públicos.

Segundo Ulrich (1998), o RH deve estar centrado no cliente, ou seja, as práticas de RH devem estar voltadas tanto para os colaboradores como também para os públicos externos. Este foco duplo resulta em novos métodos de desenvolver práticas que envolvam fornecedores e clientes. Hoje essa é uma carência na realidade da área, que acaba ficando focada na gestão interna. Evidencia-se a carência no Gráfico 3, em relação a área comercial. Por sua vez, o Gráfico 4 refere a organização das respostas conforme o tempo de empresa que os gestores possuem:

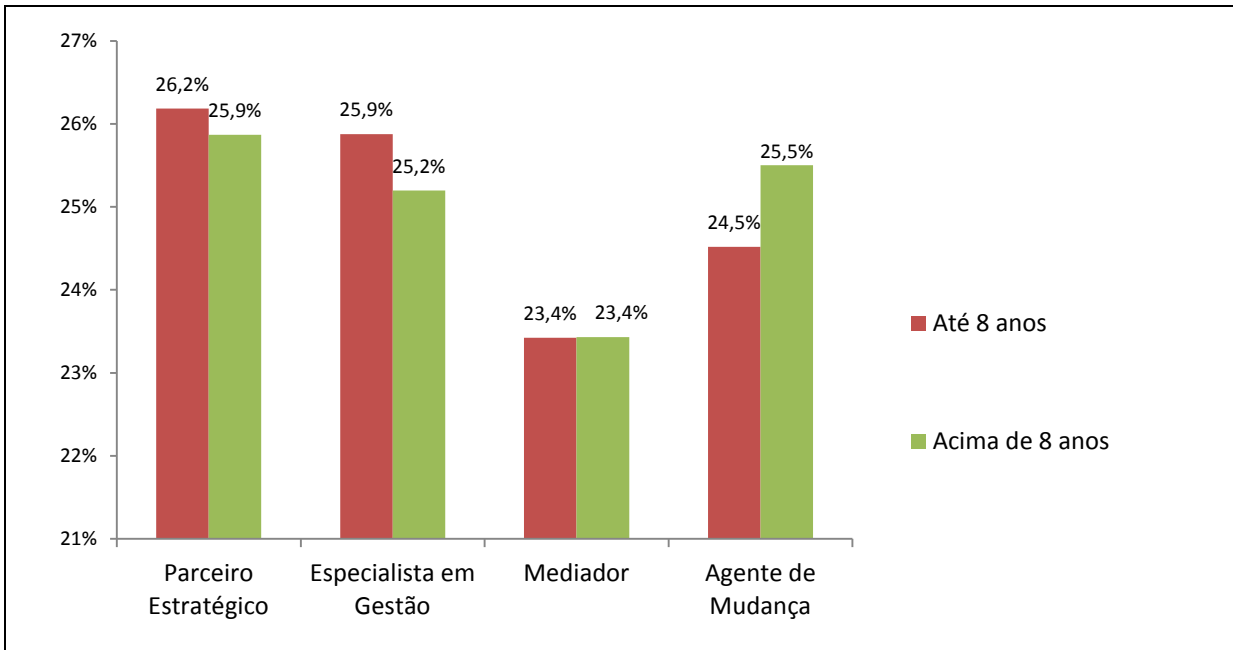


Gráfico 4 – Resultados x Tempo de empresa
 Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

O que se percebe é que neste aspecto demográfico não se tem nenhuma variação no papel de mediador, porém, no papel de gestão de mudança a variação se dá já com um distanciamento maior tanto quanto no papel de especialista em gestão. Não apresentando, assim, grandes variações em relação as já apresentadas anteriormente. Quando se analisa a variável de escolaridade, obtém-se o Gráfico 5:

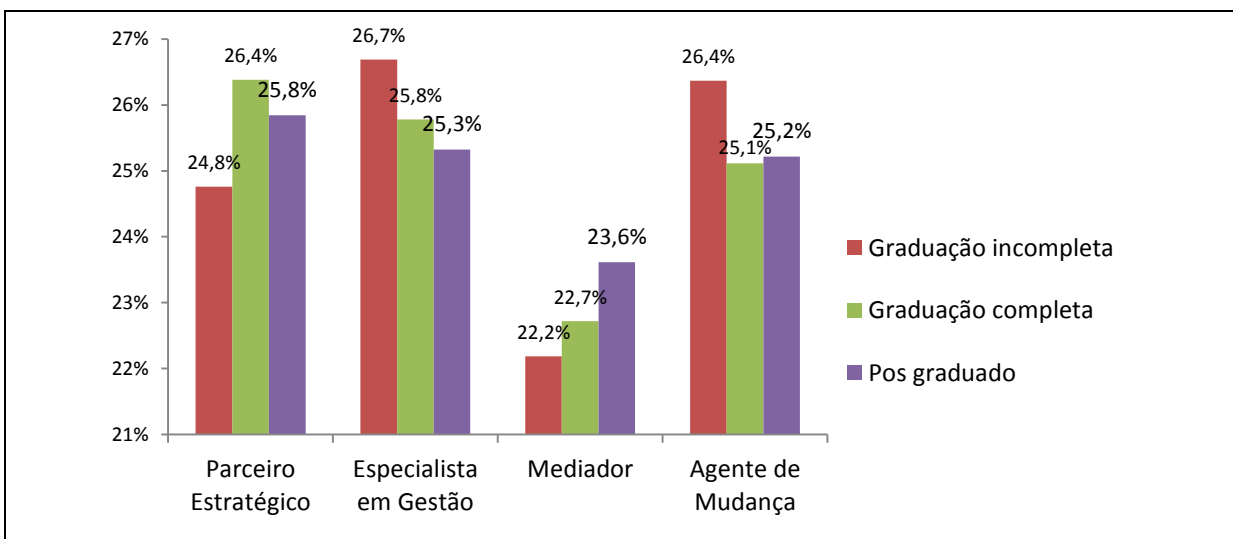


Gráfico 5– Variável Demográfica - Escolaridade
 Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Percebe-se que os respondentes com menor grau de escolaridade veem o papel de parceiro estratégico com menor percentual (24,8%) assim como o de

mediador (26,4%). Por outro lado, cresce levemente a percentual no que se refere ao papel de gestão da mudança e especialista em gestão. O que se pode interpretar é que respondentes com grau de instrução menor tendem a ter uma percepção de menor importância dada a aspectos estratégicos e atribuem maior relevância a aspectos operacionais. E para concluir as análises dos dados coletados, elencou-se as questões mais pontuadas do grupo de liderança, obtendo a Tabela 15:

BLOCO	Questão	Pontuação Média
Especialista Gestão	Participa na implementação de práticas de gestão de pessoas	4,89
Especialista Gestão	Foca o tempo em temas operacionais	4,52
Parceiro Estratégico	A credibilidade do DO vem de ajudar o desenvolvimento de objetivos estratégicos	4,46
Agente de mudança	A credibilidade do DO vem de implementar mudanças	4,46
Especialista Gestão	O DO é participante ativo no desenho e implementação de práticas de gestão de pessoas	4,43
Parceiro Estratégico	Ajuda a organização a atingir seus objetivos de negócio	4,41
Parceiro Estratégico	Assegura que as estratégias de gestão de pessoas estão alinhadas às estratégias organizacionais	4,41
Agente de mudança	A eficácia do DO é medida por ajudar a organização a antecipar-se e adaptar-se a demandas futuras	4,37
Parceiro Estratégico	O DO é visto como um parceiro de negócio (alinhado à estratégia da organização)	4,37
Especialista Gestão	A eficácia do DO é medida por implementar de forma eficiente as práticas de gestão de pessoas	4,35

Tabela 15 – 10 questões mais pontuadas

Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Identifica-se que a questão geral mais pontuada foi a participação do DO em práticas de gestão de pessoas, além dessa tem-se mais três questões referentes ao bloco de especialista em gestão. Percebe-se, assim, uma concordância deste grupo no aspecto relacionado à eficiência e eficácia na implementação de práticas de gestão de pessoas. Implementar práticas de gestão é considerado um papel esperado, pois os processos precisam ser reinventados, para proporcionar eficiência para a organização administrar as pessoas, através de estruturas otimizadas e focadas nos objetivos organizacionais. (ULRICH, 1998).

Em mesma incidência de questões aparece o papel de parceiro estratégico com 4 entre as 10 mais pontuadas. Percebe-se que a área tem uma atuação estratégica junto à companhia, e a percepção é de que as práticas de gestão de pessoas estão alinhadas à estratégia da organização. Segundo Ulrich (1998), as práticas de RH ajudam e potencializam o alcance dos objetivos da organização, assim, na área, as estratégias organizacionais são prioridades de RH.

Destaca-se, ainda, a credibilidade e a eficácia do DO, que está relacionada à atuação como agente de mudanças na organização. Transformação acarreta mudança cultural e reorganização interna, em que a área de RH tem papel fundamental como catalisadora cultural da organização. (ULRICH, 1998).

Identifica-se, também, as 10 questões menos pontuadas (TABELA 16), na pesquisa proposta, e pode-se observar uma incidência de afirmativas relacionadas ao papel de mediador, o qual aparece novamente como menos percebido na organização. Assim, a metáfora utilizada de defensor dos funcionários não parece ser uma hipótese verdadeira na organização estudada.

BLOCO	Questão	Pontuação Média
Mediador	Foca o tempo em ouvir e responder aos funcionários	3,52
Mediador	O DO é visto como um defensor dos funcionários (capacidade de ouvir, responder e encontrar maneiras de atender às demandas das pessoas)	3,63
Mediador	Trabalha para ajudar os funcionários a satisfazerem necessidades pessoais e familiares	3,67
Mediador	O DO é participante ativo em ouvir e responder aos funcionários	3,74
Agente de mudança	Foca o tempo em desenvolver novos comportamentos para manter a competitividade organizacional	3,74
Especialista Gestão	A credibilidade do DO vem de aumentar a produtividade	3,76
Mediador	DO desenvolve práticas e programas para endereçar as necessidades dos funcionários	3,85
Mediador	Participa na melhoria do comprometimento dos funcionários	3,85
Especialista Gestão	O DO é visto como um especialista administrativo (capacidade de representar os processos e práticas necessários para fazer a estratégia acontecer)	3,87
Especialista Gestão	Ajuda a organização a melhorar sua eficiência operacional	3,87

Tabela 16 – 10 questões menos pontuadas
 Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Sete (7) das questões menos pontuadas referem-se ao papel de mediador. A primeira questão do ranking evidencia que o DO não foca o tempo em ouvir e responder aos colaboradores, além de não atender às necessidades dos mesmos. A principal atividade neste papel é ouvir, responder e encontrar maneiras que atendam às demandas variáveis, em prol do engajamento destes na organização. (ULRICH, 1998).

Também fica evidente que o DO não é percebido como atuante no auxílio do aumento da eficiência operacional da empresa e da sua produtividade, bem como não foca tempo em ações que potencializem a competitividade da organização.

4.4 RESULTADOS GRUPO EQUIPE DE DO

Segue-se a mesma linha de análise de dados, com as informações coletadas junto à equipe do DO, para também responder ao terceiro objetivo específico deste trabalho, ou seja, levantar a percepção da equipe em relação a sua atuação na organização. Deste modo, descreve-se a análise geral dos indicadores que compõem os quatro papéis propostos por Ulrich, as afirmativas com maior e menor pontuação, além da análise com base nas três variáveis demográficas que foram consideradas na pesquisa.

Conforme percebe-se no Gráfico 6, o indicador de maior percentual percebido pela equipe é o papel ocupado pela área de parceiro estratégico (26,16%) e com menor percentual o papel de mediador (23%), o que revela que a área vem se enxergando como parceira, aceitando os desafios e construindo estruturas para suportar as estratégias da organização. (ULRICH, 1998).

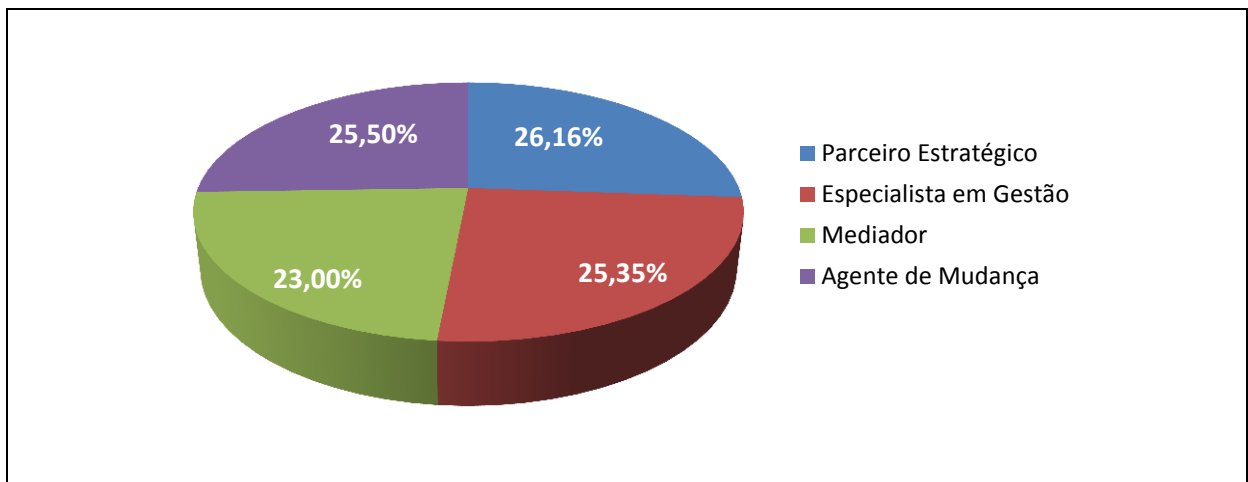


Gráfico 6 – Resultado Geral Grupo Equipe DO
Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Serão agora apresentadas as análises referentes a cada papel, identificando os pontos fortes e oportunidades relevantes percebidas pela equipe, e identificados na pesquisa realizada. Porém, destaca-se ainda os dados diagnosticados de forma geral referentes à pontuação média geral de cada papel e ainda a geral da avaliação que foi de 4,4 pontos, conforme a Tabela 17.

PAPÉIS	Equipe DO
Parceiro Estratégico	4,64
Especialista Gestão	4,5
Agente de mudança	4,5
Mediador	4,08
Geral	4,44

Tabela 17 – Médias gerais
Fonte: Alcântara, MISIARA, 2014.

Como parceiro estratégico, os dados se apresentam de forma que oito dos dez indicadores estão acima do índice médio geral, diagnosticando que a equipe de DO identifica-se atuante neste papel. A Tabela 18 mostra os dados em relação a esse papel:

Questão	Pontuação Média
Trabalha para alinhar estratégias de gestão de pessoas a estratégias organizacionais	4,96
A credibilidade do DO vem de ajudar o desenvolvimento de objetivos estratégicos	4,96
Assegura que as estratégias de gestão de pessoas estão alinhadas às estratégias organizacionais	4,87
Ajuda a organização a atingir seus objetivos de negócio	4,83
O DO é visto como um parceiro de negócio (alinhado à estratégia da organização)	4,70
Foca o tempo em temas estratégicos	4,65
DO desenvolve práticas e programas para alinhar estratégias de gestão de pessoas à consecução das estratégias organizacionais	4,61
A eficácia do DO é medida por ajudar a implementação estratégia	4,48
Participa no processo de definição das estratégias do negócio	4,26
O DO é participante ativo no planejamento de negócio	4,13
Pontuação Média	4,6

Tabela 18 – Parceiro Estratégico
Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Verifica-se, com maiores índices, que a atuação da área tanto quanto a credibilidade da mesma relacionam-se à efetivação de uma postura alinhada às estratégias e objetivos organizacionais.

Porém, não há um sentimento de participação ativa nas definições do negócio. Pode-se concluir que há percepção enquanto alinhamento das ações às diretrizes da organização, porém, percebem-se pouco participativos, ficando estes pontos com a menor pontuação neste bloco.

No bloco de especialista em gestão a média ficou em 4,5, muito próxima da média geral. Porém, percebe-se um distanciamento entre a média mais baixa e a mais alta das afirmativas deste bloco. A Tabela 19 traz os dados referentes a esse papel:

Questão	Pontuação Média
Participa na implementação de práticas de gestão de pessoas	5,17
O DO é participante ativo no desenho e implementação de práticas de gestão de pessoas	4,83
A eficácia do DO é medida por implementar de forma eficiente as práticas de gestão de pessoas	4,65
Foca o tempo em temas operacionais	4,57
A credibilidade do DO vem de aumentar a produtividade	4,43
DO desenvolve práticas e programas para processar de forma eficiente documentos e transações	4,39
Trabalha para monitorar os processos administrativos	4,35
O DO é visto como um especialista administrativo (capacidade de representar os processos e práticas necessários para fazer a estratégia acontecer)	4,30
Assegura que as práticas de gestão de pessoas estão administradas eficientemente	4,22
Ajuda a organização a melhorar sua eficiência operacional	4,09
Pontuação Média	4,5

Tabela 19 – Especialista em gestão
Fonte: Alcântara, Misiara de (2014).

Observa-se que seis indicadores estão abaixo da média. O que desponta com índice elevado é a percepção de que existe participação da área em implementações de práticas de gestão de pessoas, além de se considerar participante ativa no desenho destas práticas. Segundo Ulrich (1998), a capacidade de aplicar práticas de gestão de pessoas, avançadas e inovadoras, constrói a credibilidade e o respeito dos profissionais da área.

Porém, os respondentes não vêem que estas práticas tenham relação com a eficiência operacional da organização e não se sentem assegurando a eficiência na realização destas práticas. Iniciando-se pelo bloco Agente de Mudança, tabela 20, verifica-se que a média deste agrupamento (4,5) fica praticamente a mesma da média geral da pesquisa.

Questão	Pontuação Média
A credibilidade do DO vem de implementar mudanças	4,91
Ajuda a organização a adaptar-se a mudanças	4,74
Participa na formação das mudanças culturais para renovações e transformações organizacionais	4,74
A eficácia do DO é medida por ajudar a organização a antecipar-se e adaptar-se a demandas futuras	4,65
DO desenvolve práticas e programas para ajudar a transformação organizacional	4,59
O DO é participante ativo na renovação, mudança e transformação organizacional	4,57
Assegura que as políticas e práticas de gestão de pessoas aumentam a habilidade organizacional para efetuar mudanças	4,43
O DO é visto como um agente de mudança (trabalha para a criação de uma organização renovada)	4,39
Trabalha para mudar o comportamento dos funcionários para mudanças organizacionais	4,35
Foca o tempo em desenvolver novos comportamentos para manter a competitividade organizacional	4,09
Pontuação Média	4,5

Tabela 20 – Agente de mudança
Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Identifica-se na tabela maior pontuação a percepção de que a credibilidade da área é oriunda da implementação de mudanças na organização, além da equipe considerar que ajuda no processo de adequação das mudanças.

Porém, não é identificado pela equipe que esteja destinando tempo para mudar comportamentos dos colaboradores em prol da mudança. Conforme Ulrich (1998), o resultado da administração da transformação e da mudança é a capacidade de mudar, com propósito de ajudar os colaboradores a livrarem-se da antiga cultura e adaptarem-se à nova.

No que tange ao papel de mediador (TABELA 21), a média do bloco é o índice mais baixo da pesquisa, revelando aspectos que podem ser trabalhados dentro da organização:

Questão	Pontuação média
Ajuda a organização a atender as necessidades dos funcionários	4,57
Participa na melhoria do comprometimento dos funcionários	4,39
A credibilidade do DO vem de ajudar os funcionários a satisfazerem suas necessidades	4,35
Assegura que as políticas e práticas de gestão de pessoas respondem as necessidades dos funcionários	4,13
DO desenvolve práticas e programas para endereçar as necessidades dos funcionários	4,09
A eficácia do DO é medida por ajudar os funcionários satisfazerem suas necessidades	4,04
Foca o tempo em ouvir e responder aos funcionários	4,00
Trabalha para ajudar os funcionários a satisfazerem necessidades pessoais e familiares	3,83
O DO é participante ativo em ouvir e responder aos funcionários	3,78
O DO é visto como um defensor dos funcionários (capacidade de ouvir, responder e encontrar maneiras de atender as demandas das pessoas)	3,65
Pontuação Média Geral	4,1

Tabela 21 – Mediador

Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

É importante considerar que a responsabilidade sobre este papel de RH sob o ponto de vista da equipe de DO vem sofrendo grandes mudanças. Assim, em um passado recente, o RH tinha uma responsabilidade direta muito grande neste aspecto, porém, com o tempo a proposta vem se transformando, crescendo a responsabilidade da gestão em trabalhar aspectos de dedicação ao colaborador. Por outro lado, cabe ainda ao RH, por mais que não diretamente, assegurar que o gestor consiga realizar a atividade de forma assertiva. (ULRICH, 1998).

O que chama a atenção é que nove dos dez indicadores estão com pontuação abaixo da média geral, demonstrando a evidente oportunidade de melhoria no que tange a área destinar tempo e auxílio aos colaboradores da organização. Ficam com menor índice, na percepção da equipe, que não vê como defensores dos funcionários e nem participantes ativos em ouvir e responder aos

mesmos. Nesta situação percebe-se a importância da clareza das responsabilidades entre DO e gestores neste bloco, para não ocorrer um desamparo aos colaboradores.

Na etapa sequencial, serão analisados também os dados relacionados a variáveis demográficas. Desta forma, inicia-se a análise considerando o tempo de empresa dos respondentes.

Para análise do Gráfico 7 foi realizado um agrupamento das respostas ficando como parâmetro respondentes com até 2 anos de empresa, do qual percebe-se que identificam a área que atuam com um papel de mediador em 23,8% comparado ao que os respondentes acima de 2 anos de empresa percebem, ficando com 22,1%. Já no papel de agente de mudança há uma maior percepção quanto à atuação referente a este papel dos colaboradores acima de 2 anos, ficando em 26,3%, comparado a 24,8.

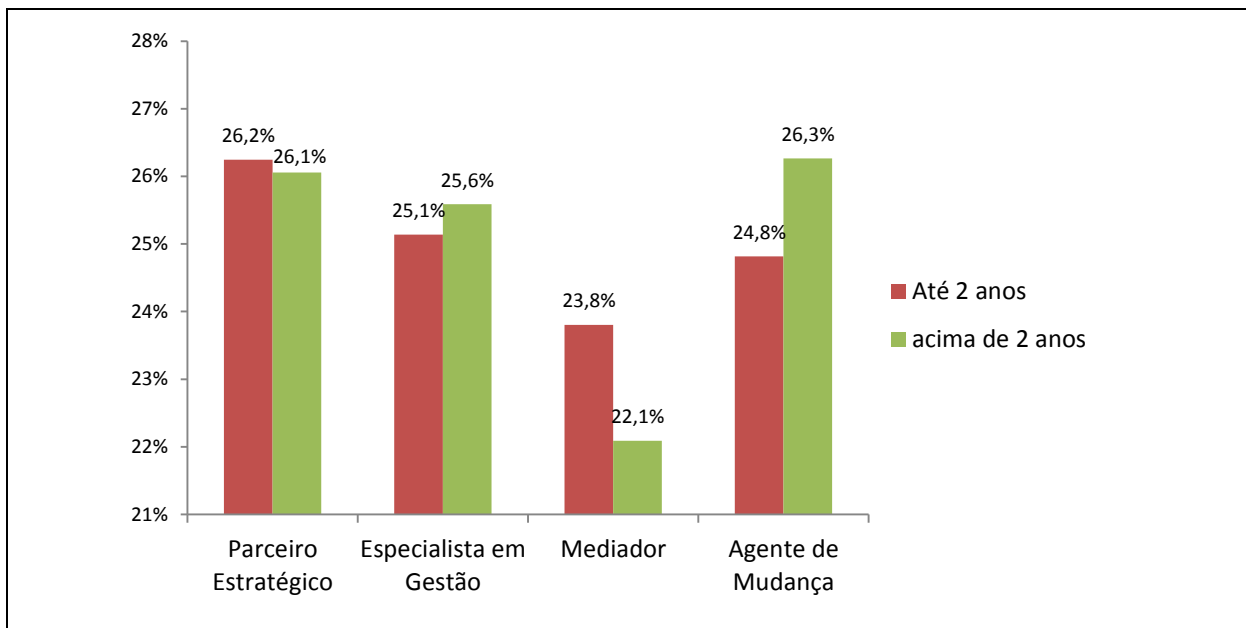


Gráfico 7 – Variável Demográfica Tempo de Empresa
Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Na comparação das subáreas internas do DO, pode-se destacar, conforme o Gráfico 8, a percepção da consultoria interna com maior percentual para o papel de parceiro estratégico com 26,9%, seguido pelo de especialista em gestão. No entanto, o papel de mediador ficando com um percentual baixo, de 21,9%. Isto se deve à relação recurso/demanda dentro da área, ou seja, a estrutura interna não

acompanhou a demanda da organização, sendo este um ponto de oportunidade interna.

A segurança e medicina do trabalho destacam os papéis de parceiro estratégico e agente de mudança, sendo que pode-se considerar esta variação relacionada às responsabilidades de cada área e ao momento que se encontram dentro da organização, pois estão passando por um processo de mudança cultural muito grande em função da implementação da certificação OSHAS 18000. Por isso, são necessárias ao processo intensas atividades voltadas à mudança da cultura, alinhada ao objetivo estratégico da empresa.

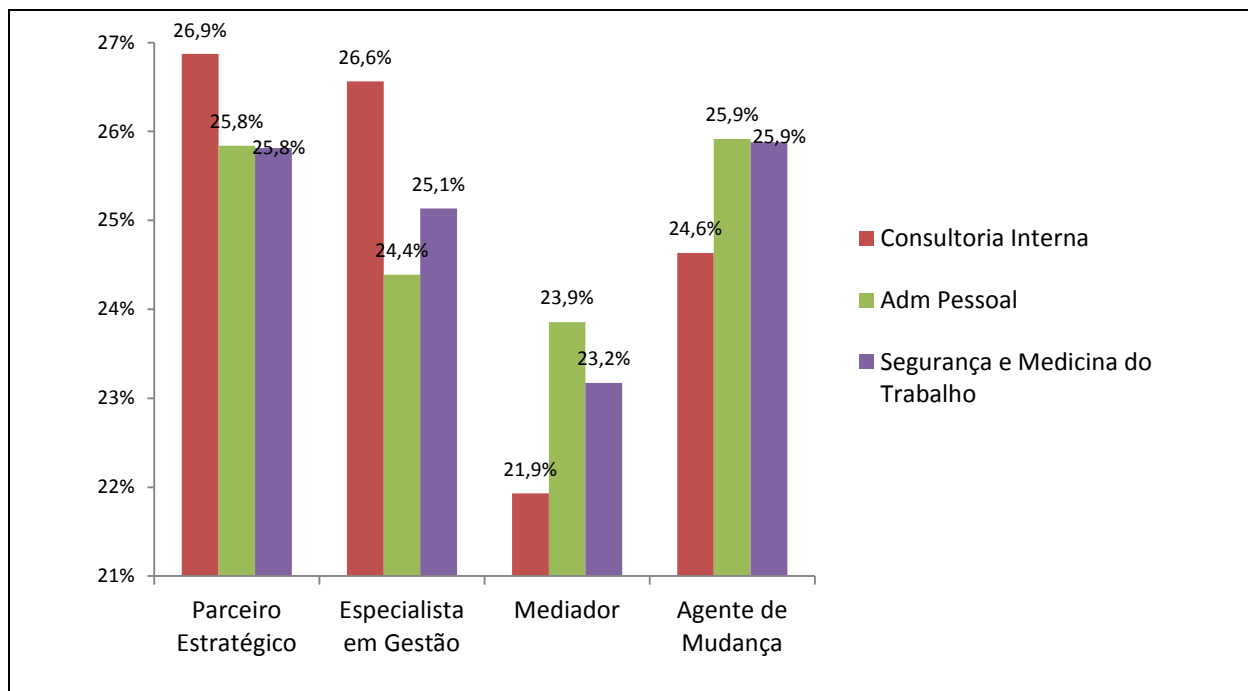


Gráfico 8 – Variável Demográfica Subárea
Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Já a área de consultoria interna se vê pouco atuante como mediador, o que preocupa considerando que é a área de suporte direto aos gestores da organização. E percebe-se focada como especialista em gestão, levando a concluir que as atividades operacionais da área hoje tomam maior tempo dentro desta equipe.

Após a análise relacionada aos dados demográficos, conclui-se este capítulo, evidenciando através das Tabelas 22 e 23 os dados gerais relacionados às dez afirmativas mais pontuadas e às dez menos pontuadas na opinião da equipe de DO.

Quanto às dez mais pontuadas (Tabela 22), percebe-se que cinco delas estão relacionadas ao papel de parceiro estratégico, sendo que, na sequência, observam-se três relacionadas ao papel de agente de mudança e duas de especialista em gestão.

BLOCO	Questão	Pontuação Média
Especialista Gestão	Participa na implementação de práticas de gestão de pessoas	5,17
Parceiro Estratégico	Trabalha para alinhar estratégias de gestão de pessoas a estratégias organizacionais	4,96
Parceiro Estratégico	A credibilidade do DO vem de ajudar o desenvolvimento de objetivos estratégicos	4,96
Agente de mudança	A credibilidade do DO vem de implementar mudanças	4,91
Parceiro Estratégico	Assegura que as estratégias de gestão de pessoas estão alinhadas às estratégias organizacionais	4,87
Parceiro Estratégico	Ajuda a organização a atingir seus objetivos de negócio	4,83
Especialista Gestão	O DO é participante ativo no desenho e implementação de práticas de gestão de pessoas	4,83
Agente de mudança	Ajuda a organização a adaptar-se a mudanças	4,74
Agente de mudança	Participa na formação das mudanças culturais para renovações e transformações organizacionais	4,74
Parceiro Estratégico	O DO é visto como um parceiro de negócio (alinhado a estratégia da organização)	4,70

Tabela 22 – 10 mais pontuados
Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Pode-se identificar que a implementação de práticas de gestão desponta com um índice elevado, e na sequência, o alinhamento destas práticas com os objetivos estratégicos é percebido como fator relevante na opinião da equipe. Pode-se também perceber que a credibilidade da área está relacionada à ajuda no desenvolvimento dos objetivos estratégicos da organização.

Analisando a tabela seguinte (TABELA 23), que evidencia as 10 afirmações menos pontuadas, diagnostica-se a maior frequência de afirmações relacionadas ao papel de mediador, que apresenta 7 afirmativas.

BLOCO	Questão	Pontuação Média
Mediador	O DO é visto como um defensor dos funcionários (capacidade de ouvir, responder e encontrar maneiras de atender as demandas das pessoas)	3,65
Mediador	O DO é participante ativo em ouvir e responder aos funcionários	3,78
Mediador	Trabalha para ajudar os funcionários a satisfazerem necessidades pessoais e familiares	3,83
Mediador	Foca o tempo em ouvir e responder aos funcionários	4,00
Mediador	A eficácia do DO é medida por ajudar os funcionários a satisfazerem suas necessidades	4,04
Agente de mudança	Foca o tempo em desenvolver novos comportamentos para manter a competitividade organizacional	4,09
Mediador	DO desenvolve práticas e programas para endereçar as necessidades dos funcionários	4,09
Especialista Gestão	Ajuda a organização a melhorar sua eficiência operacional	4,09
Mediador	Assegura que as políticas e práticas de gestão de pessoas respondem às necessidades dos funcionários	4,13
Parceiro Estratégico	O DO é participante ativo no planejamento de negócio	4,13

Tabela 23 – 10 menos pontuados

Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

A de menor média geral refere-se a que o DO não é visto como defensor dos colaboradores, novamente confirmando dados anteriormente apresentados. Os demais blocos de papéis apresentam uma afirmação cada, o que sugere uma percepção bem pontual, ficando na predominância a oportunidade de melhoria como mediador dos processos de apoio e escuta dos colaboradores.

4.5 COMPARAÇÕES DOS RESULTADOS ENTRE OS DOIS GRUPOS

Este estudo também buscou comparar as expectativas dos gestores, comparada à percepção da área de DO, pois segundo Ulrich (1998), pode-se assim saber até que ponto as duas perspectivas se ajustam, e assim poder contribuir em diversos sentidos para um melhor entendimento da função de RH na empresa.

Ao analisar-se a compreensão dos dois grupos quanto aos papéis percebidos pelos respondentes, não se vê grandes diferenças nos resultados apresentados, porém, a equipe de DO percebe-se com uma leve diferença para maior no papel de

parceiro estratégico, e há uma disparidade no papel de agente de mudança onde os gestores percebem a área melhor atuando nesse quesito, com percentual maior. O Gráfico 9 ilustra:

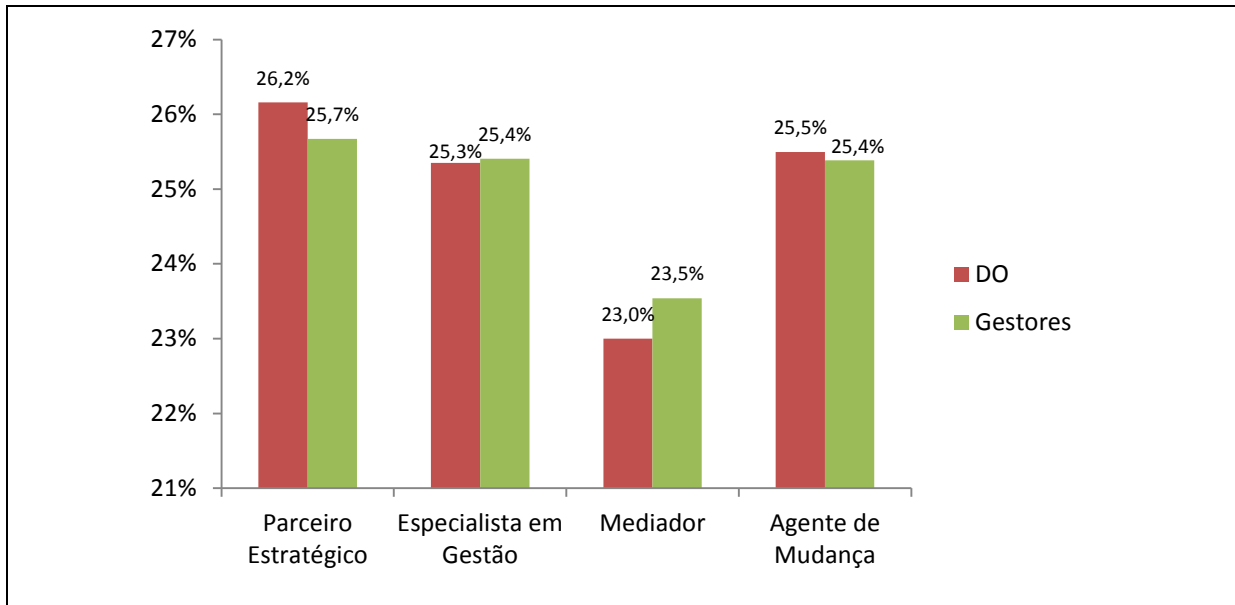


Gráfico 9 – Comparação dos Resultados Gerais
Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Segundo Ulrich (1998), expectativas similares significam que os profissionais de RH e os gestores encaram a função da mesma maneira. A estrutura de múltiplos papéis apresenta uma maneira de definir objetivos elásticos, levantar expectativas e especificar alvos de valor adicionado para o RH.

A Tabela 24 traz as informações das 5 afirmativas mais pontuadas a partir da média de respostas dos dois grupos, a afirmativa que “O Desenvolvimento Organizacional participa da implementação de práticas de gestão de pessoas” destaca-se por ter sido a mais pontuada nos dois grupos, evidenciando que há um alinhamento de percepção entre os dois grupos quanto a este indicador.

Quanto à credibilidade da área de DO, percebe-se a incidência de duas afirmações, ficando assim sustentada por implementar mudanças e ajudar o desenvolvimento de objetivos estratégicos da organização. A Tabela 24 foi construída para destacar as afirmativas mais pontuadas, considerando as respostas dos dois grupos:

BLOCO	Questão	Pontuação Média dois grupos
Especialista Gestão	Participa na implementação de práticas de gestão de pessoas	5,03
Parceiro Estratégico	A credibilidade do DO vem de ajudar o desenvolvimento de objetivos estratégicos	4,71
Agente de mudança	A credibilidade do DO vem de implementar mudanças	4,68
Parceiro Estratégico	Assegura que as estratégias de gestão de pessoas estão alinhadas às estratégias organizacionais	4,64
Parceiro Estratégico	Trabalha para alinhar estratégias de gestão de pessoas a estratégias organizacionais	4,64

Tabela 24 – 5 mais pontuadas

Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Por sua vez, comparando-se as menores pontuações atingidas, o papel de mediador desponta novamente com a incidência de quatro afirmações, conforme a Tabela 25:

BLOCO	Questão	Média pontos dois grupos
Mediador	O DO é visto como um defensor dos funcionários (capacidade de ouvir, responder e encontrar maneiras de atender as demandas das pessoas)	3,64
Mediador	Trabalha para ajudar os funcionários a satisfazerem necessidades pessoais e familiares	3,75
Mediador	O DO é participante ativo em ouvir e responder aos funcionários	3,76
Mediador	Foca o tempo em ouvir e responder aos funcionários	3,76
Agente de mudança	Foca o tempo em desenvolver novos comportamentos para manter a competitividade organizacional	3,91

Tabela 25 - 5 menos pontuadas

Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Pode-se, assim, evidenciar a carência percebida quanto à capacidade de ouvir e atender as demandas das pessoas, e da área não destinar tempo para ajudar os colaboradores. Quanto as maiores diferenças entre as médias dos dois grupos, destaca-se:

BLOCO	Questão	Média Pontuação Equipe DO	Média Pontuação Liderança	Diferença entre as médias
Parceiro Estratégico	Foca o tempo em temas estratégicos	4,65	3,91	-0,74
Especialista Gestão	A credibilidade do DO vem de aumentar a produtividade	4,43	3,76	-0,67
Parceiro Estratégico	Trabalha para alinhar estratégias de gestão de pessoas a estratégias organizacionais	4,96	4,33	-0,63

Tabela 26: Tabela 26 – Maiores diferenças entre as médias
Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

A Tabela 26 destaca os pontos de maior distanciamento entre as percepções do grupo de liderança e da equipe de DO. Percebe-se que no papel de parceiro estratégico há dois indicadores, evidenciando que a equipe percebe-se focando tempo em temas estratégicos, além de se ver alinhada às estratégias organizacionais, porém, a liderança não tem esta mesma percepção. Ainda pode-se destacar a credibilidade do DO relacionada ao aumento de produtividade, fica novamente evidente que há uma disparidade entre as percepções dos dois grupos. Assim, apresenta-se também as menores diferenças entre as médias dos dois grupos:

BLOCO	Questão	Média Pontuação Equipe DO	Média Pontuação Liderança	Diferença entre as médias
Mediador	O DO é visto como um defensor dos funcionários (capacidade de ouvir, responder e encontrar maneiras de atender as demandas das pessoas)	3,65	3,63	-0,02
Mediador	O DO é participante ativo em ouvir e responder aos funcionários	3,78	3,74	-0,04
Especialista Gestão	Foca o tempo em temas operacionais	4,57	4,52	-0,04

Tabela 27: Menores diferenças entre as médias
Fonte: ALCÂNTARA, Misiara de (2014).

Neste aspecto de linearidade de percepções evidencia-se em níveis mais baixos a percepção quanto ao papel de mediador, no que tange ao DO ser visto como defensor dos funcionários e ouvir e responder ativamente aos mesmos. Além de aparecer já num nível mais elevado, o aspecto do papel de especialista em

gestão, onde há uma mesma percepção quanto ao tempo que o DO foca em temas operacionais.

4.6 PROPOSTAS PARA A ATUAÇÃO NA ÁREA

Como quarto objetivo específico deste trabalho, ou seja, recomendar ações e propostas de melhorias para a organização serão elencados os pontos que merecem ser sustentados (que o RH tem como função) por estar desempenhando de forma satisfatória, bem como pontos que ainda merecem atenção e deverão ser desenvolvidos.

Segundo Ulrich (1998), ser um verdadeiro RH não significa simplesmente passar do trabalho operacional para o estratégico e sim aprender a dominar tanto os processos operacionais e estratégicos como o pessoal. Desta forma, percebe-se que os desafios da área já se iniciam nestes aspectos.

No entanto, os pontos de manutenção, ou seja, considerados fortes pela pesquisa realizada, e percebidos como potenciais na organização, e que devem permanecer em ênfase, destaca-se o papel de parceiro estratégico. Constata-se, tanto pela pesquisa como pela análise das principais mudanças ocorridas, que a credibilidade e a presença do DO como suporte no alcance dos objetivos estratégicos da organização vem sendo percebido e realizado pela área, com ações prioritárias em prol das diretrizes da organização.

Outra estratégia da organização que impactou na área de DO foi a certificação da empresa no Sistema de Gestão Integrado, que inclui a certificação da OSHAS 18000, do qual a área desenvolveu práticas de gestão para sustentar e inovar neste aspecto. Isso revisando e otimizando seus processos no que tange à gestão de segurança e saúde das pessoas na empresa, sendo que tal ação foi um dos pontos mais valorizados pelos participantes do estudo.

Evidenciado isso no indicador de maior média de pontuação dos dois grupos, que se refere à implementação de práticas de gestão de pessoas, no papel de especialista em gestão. Neste momento, a área teve que desenvolver alguns papéis, atuando como parceiro estratégico, especialista em gestão além de desenvolver ações como agente de mudança.

Ainda no papel de gestão da mudança, a área está com uma frente exclusiva juntamente ao processo de implementação do ERP, trabalhando especificamente o processo de mudança da organização. Vem desenvolvendo ações de contingência no projeto por que a organização vem passando, sustentado em um plano de comunicação efetivo, e num alto nível de gestão e multiplicação de conhecimento. Fica claro no estudo que o DO é parceiro estratégico nos projetos prioritários da organização, dando suporte nesses processos.

Quanto aos pontos que ainda necessitam de desenvolvimento, sugere-se atenção em alguns aspectos. No que tange ao papel de mediador, percebe-se através da pesquisa e das mudanças poucas ações voltadas a esta demanda. Porém, neste aspecto entende-se que é necessário esclarecer internamente o papel do RH e o papel da gestão, além do RH se estruturar para dar mais suporte à gestão.

Uma hipótese gerada a partir da análise dos dados coletados na última pesquisa de engajamento realizada na organização, ação esta de escuta dos colaboradores, foi a carência das equipes quanto a atenção do gestor e aplicação das ferramentas de gestão de pessoas nas áreas, a exemplo disto a falta de *feedback* que os colaboradores expressaram. Assim, observa-se uma oportunidade para a área de Gestão de Pessoas, mais especificamente a área de Consultoria Interna, estar mais presente e dar maior suporte à liderança no processo e condução das ferramentas, desencadeando em uma maior assertividade do gestor no papel de gestão de pessoas.

Assim, outra oportunidade percebida é a necessidade de uma estrutura de Consultoria Interna focada nas suas áreas clientes, pois com o crescimento da organização, as necessidades de redesenho das práticas de RH se fazem necessárias. As ações não devem ser realizadas apenas de forma corporativa, as especificidades de cada área devem ser levadas em consideração para atingir as propostas de mudança e alavancagem. Um exemplo de prática importante no papel de mediador que deixou de ser realizada é a entrevista de desligamento, ferramenta fundamental para a captação de oportunidades de melhoria na empresa, tanto para o RH como para a gestão.

Outro ponto de melhoria interna é o fato da área hoje não ter um sistema operacional (ERP) integrado entre as subáreas de gestão de pessoas, além de ter

implementado há menos de 2 anos na área de segurança do trabalho e na área de consultoria interna, em que não está em funcionamento. Assim, há um excessivo tempo destinado a atividades operacionais e burocráticas, desencadeando uma perda na eficiência nos seus processos, realidade esta que desencadeia menor tempo destinado a ações de escuta e observação aos colaboradores e as estratégicas da organização, fato que apareceu nos resultados do estudo.

Segundo Ulrich (2011), a tecnologia de centros de autosserviços, permite que os colaboradores gerenciem o seu próprio trabalho administrativo. Os colaboradores podem cuidar das suas transações rotineiras além de não ter horário de expediente para estes serviços, ainda, expõe o autor, com base em pesquisas realizadas, que os colaboradores podem resolver 60% das suas necessidades em um RH *online*. O que se percebe na empresa em estudo é que ainda há uma centralização das informações na área, tendo um potencial de desenvolvimento neste aspecto.

Fica então evidente a necessidade dos profissionais de RH adicionarem valor à organização, sendo que para tanto precisam desempenhar os múltiplos papéis, e não exclusivos, além de aceitar a responsabilidade de consecução de resultados, construindo este compromisso dentro da organização. (ULRICH, 1998).

5 CONCLUSÃO

Segundo Ulrich (1998), ninguém pode prever o que serão as organizações do futuro, contudo pensar sobre o futuro ajuda a preparar-se para vivê-lo, e isto deve ajudar para conduzir a novas perspectivas e alternativas para o futuro desta área dentro das organizações. Dessa forma, se pode concluir que o modelo proposto pelo autor permite analisar e refletir sobre a atuação da área de RH. De forma auto e hetero, conduz a uma sempre oportuna avaliação sobre o RH.

Como destacado no referencial, nos últimos anos a área de Recursos Humanos foi demandada a apresentar uma evolução, envolvendo reposicionamento interno, além de uma participação ativa na entrega de resultados estratégicos para a organização. Esse foi o caso da empresa aqui estudada.

Cabe destacar nesta análise conclusiva que a empresa passou por uma forte crise em meados do ano 2008 e a partir da sua retomada nos últimos anos a área veio se posicionando de forma estratégica, fato este evidenciado na criação de uma gerência específica da área que se reporta diretamente à presidência da organização. Desse modo, entende-se que o presente estudo tornou-se oportuno para a empresa e para seus profissionais de RH.

Como objetivo geral deste trabalho de analisar de que modo a área de Desenvolvimento Organizacional vem contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, foram utilizados os parâmetros de análise dos múltiplos papéis e conclui-se que os resultados obtidos se mostraram satisfatórios. Evidenciou-se que dentro dos papéis propostos, os percentuais de resultados alcançadas em cada quadrante concentram-se em padrões equilibrados, considerando que o RH para ser considerado estratégico, tem o desafio de manter este equilíbrio entre os papéis, sem predominância de um ou outro. (ULRICH, 1998).

Segundo Ulrich (1998), lidar com os recursos humanos não é mais uma realidade exclusiva da área, mas sim envolve toda a empresa. Considerando isso, o trabalho abordou a percepção da realidade de dois grupos (lideranças e equipe de DO), que contribuíram para o alcance dos objetivos propostos por este estudo, e chegou-se a uma análise conclusiva de que existe uma linha muito próxima de percepção no que tange a atuação geral da área. Porém, pode-se observar que os índices de respostas dos profissionais de RH se apresentam superiores aos da

liderança. Além disso, outro fator a ser considerado é que hoje a linha de trabalho da área está definida com seu foco maior de atenção à equipe de gestão e não propriamente dito aos colaboradores da operação.

Cabe ressaltar que em pesquisas internas o índice de satisfação dos colaboradores quanto à atuação da liderança não se apresenta muito elevado, levando a concluir que este fator tem influência direta com o papel de mediador. Porém, não omite a responsabilidade e a necessidade do RH em promover o desenvolvimento desta equipe de liderança.

Então, como ponto de atenção, evidencia-se a necessidade de uma avaliação deste papel de mediador que se apresentou com menor pontuação neste estudo. Além de intensificar o processo de comunicação das ações resultantes da pesquisa de engajamento, prática desenvolvida há três anos e que ainda está em fase de maturação, também se pode citar nesta mesma perspectiva de enfoque e tempo a implementação da participação dos resultados e a avaliação de desempenho. A empresa vem desenvolvendo estas práticas há um período mais curto, o que pode não estar sendo percebido pela organização ainda. Também cita-se o canal de ética que foi implementado no ano vigente.

Um fato notável que deve merecer reflexão é que na avaliação dos gestores da equipe Comercial tem-se um descolamento de percepção quando comparado à percepção geral no papel de parceiro estratégico. Fator este que se pode relacionar ao distanciamento físico desta equipe, dos profissionais de RH, que estão lotados corporativamente em outra unidade fabril. Conclui-se, então, a necessidade de um processo de comunicação mais assertivo para a troca de informações com esta equipe.

Outro ponto que não pode ser desconsiderado é que como especialista em gestão houve o maior distanciamento entre as médias das afirmativas, o que traz uma reflexão para algumas ações pontuais que devem ser observadas. Porém, é de conhecimento da empresa a necessidade de uma mudança sistêmica na área, e já estão planejadas as ações em um projeto corporativo da organização com projeção de curto prazo para a transição.

Quanto às competências estudadas dentro dos papéis analisados, destaca-se que a credibilidade da área se dá na percepção dos gestores pelo seu papel de parceiro estratégico e agente de mudança. E não se pode deixar de considerar que

estes dois papéis são os mais pontuados pela gestão, resultante do momento que a organização está passando, conforme já apresentado anteriormente, e do enfoque que a área está dando a essas ações.

E é neste contexto que este trabalho veio demonstrar, a partir das análises realizadas, como a organização e em específico a área de Desenvolvimento Organizacional deverá se preparar para enfrentar os desafios presentes e futuros, considerando que um dos objetivos específicos deste trabalho é a identificação dos principais impactos na área de DO causadas pelas mudanças no negócio.

Deste modo, as análises realizadas identificaram as principais mudanças que a organização vem apresentando e não podendo ser diferentes as que impactam a área de gestão de pessoas. No entanto, a partir de todo este trabalho das recomendações propostas diagnosticadas nesta pesquisa para a organização, destaca-se a manutenção do equilíbrio na gestão dos múltiplos papéis de RH.

Fica também a oportunidade do desenvolvimento de outros estudos consequentes deste. Sugere-se que seja ampliado o estudo com a comparação com as realidades de outras empresas do ramo metal - mecânico, localizadas na mesma região da empresa em estudo. Leva-se em consideração que a empresa em estudo está localizada em um polo metal - mecânico do estado do Rio Grande do Sul, reforçando a importância da continuidade deste estudo.

Outra possibilidade cabível de evolução desta pesquisa se dá na própria organização, podendo ser realizada a expansão amostral para os colaboradores da operação, considerando que estes também são clientes dos serviços oferecidos pela área de Desenvolvimento Organizacional. Além da possibilidade de uma nova análise dos dados coletados com a aplicação de uma metodologia estatística nos dados coletados.

6 REFERÊNCIAS

ALBORECA, Javier Quintanilla. **Dirección de Recursos Humanos em empresas multinacionales**. Madrid: Pearson Education S/A, 2002.

ASHAMALLA, M. H. (1998). **International human resource management practices: the challenge of expatriation**. *Competitiveness Review*, 8(2), 54-66.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. (1999). **The right way to manage expats**. *Harvard Business Review*, 77(2), 52-60.

BOXALL, Peter; PURCELL, John. **Strategy and Human Resource Management**. 2nd edition. New York: Palgrave, 2003.

CANÇADO, Vera L; COUTINHO, Paulo Trajano; ALMEIDA, Maria das Graças Reggiani; SANTANNA, Anderson de Souza. **Novos papéis de Recursos Humanos: Velhas fórmulas em novas embalagens?** Enanpad, 2005.

CEZAR, Ana Maria Roux; BIDO, Diogenes de Souza; SAAD, Sheila Madrid. **O discurso se Aplica na Prática? – Uma discussão sobre o papeç estratégico da área de Recursos Humanos**. Enanpad, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CODA, Roberto; CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho; GARCIA, Mauro Neves. **Um novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileira**. *Pesquisa FACEF*;v.9 - n.2, 2006.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FISCHER, André Luiz. **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed Gente, 2002.

FLEURY, Maria T (org). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GHOSHAL, Sumantra; TANURE, Betânia. **Estratégia e Gestão Empresarial: Construindo empresas brasileiras de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GUBMAN, Ed. **HR Strategy and planning: From birth to business results**. Human Resource Planning. New York: 2004. Vol. 27, Iss. 1, p. 13-23.

INYANG, Benjamin James. **Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization**. EuroJournals, Inc. 2010. Disponível em: <<http://www.eurojournals.com>>. Acesso em: 20 ag. 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

METZLER, CA (1998). “**Charting a new role as strategic business partner**”. *HR Magazine*. Setembro, 2009.

TANURE, Betania; DUARTE, Roberto Gonzalves (Orgs). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCICK, V. **A gestão de pessoas no Brasil-virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão; SILVEIRA, Aristeu Coelho da; BASTOS, Carlos Pinheiros dos Santos; OLIVEIRA, Gercina Alves de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PAAUWE, Jaap; BOSELIE, Paul. **Challenging “strategic HRM” and the relevance of the institutional setting**. Human Resource Management Journal. London: 2003. Vol. 13, Iss. 3, p. 56-70.

PAIM, Denise Carvalho Tatim; DIEHL, Astor Antônio. **Metodologia e técnica de pesquisa em ciências sociais aplicadas**. Passo Fundo: Clio Livros, 2002.

PASCHINI, Selma. **Estratêgia: Alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia do negócio**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2006.

KAPLAN, Robert S. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

ULRICH, David. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

_____. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

7 ANEXOS

7.1 ANEXO I – INSTRUMENTO 1 DE COLETA DE DADOS

Prezado (a)

Esta pesquisa tem cunho exploratório para construção da Dissertação de Mestrado, sendo assegurada a confidencialidade dos dados, a ferramenta da pesquisa está baseado na bibliografia do autor Dave Ulrich.

Os dados resultantes desta pesquisa serão trabalhados como base para o trabalho, além de resultar em indicadores de melhoria voltados a gestão de pessoas na organização.

Considerando sua percepção da área de Desenvolvimento Organizacional na empresa da qual você trabalha, avalie a qualidade de cada uma das atividades executadas, utilizando a escala de 6 pontos apresentada, **considerando 1 a pontuação mais baixa ou menor grau de concordância e 6 a pontuação mais alta ou de maior concordância:**

	-					+
Desenvolvimento Organizacional ajuda a Organização a...	1	2	3	4	5	6
1 - Atingir seus objetivos de negócio						
2 - Melhorar sua eficiência operacional						
3 - Atender as necessidades dos funcionários						
4 - Adaptar-se à mudanças						

Desenvolvimento Organizacional participa...	1	2	3	4	5	6
5 - No processo de definição das estratégias do negócio						
6 - Na implementação de práticas de gestão de pessoas						
7 - Na melhoria do comprometimento dos funcionários						
8 - Na formação das mudanças culturais para renovações e transformações organizacionais						

Desenvolvimento Organizacional se assegura que...	1	2	3	4	5	6
9 - As estratégias de gestão de pessoas estão alinhadas às estratégias organizacionais						
10 - As práticas de gestão de pessoas estão administrados eficientemente						
11 - As políticas e práticas de gestão de pessoas respondem às necessidades dos funcionários						
12 - As políticas e práticas de gestão de pessoas aumentam a habilidade organizacional para efetuar mudanças						

A eficácia de Desenvolvimento Organizacional é medida pela habilidade de...	1	2	3	4	5	6
13 - Ajudar a implementação estratégia						
14 - Implementar de forma eficiente as práticas de gestão de pessoas						
15 - Ajudar os funcionários satisfazerem suas necessidades						
16 - Ajudar a organização a antecipar-se e adaptar-se a demandas futuras						

Desenvolvimento Organizacional é visto como...	1	2	3	4	5	6
17 - Um parceiro de negócio (alinhado a estratégia da organização)						
18 - Um especialista administrativo (capacidade de representar os processos e práticas necessários para fazer a estratégia acontecer)						
19 - Um defensor dos funcionários (capacidade de ouvir, responde e encontrar maneiras de atender as demandas das pessoas)						
20 - Um agente de mudança (trabalha para a criação de uma organização renovada)						

Desenvolvimento Organizacional foca seu tempo em...	1	2	3	4	5	6
21 - Temas estratégicos						
22 - Temas operacionais						
23 - Ouvir e responder os funcionários						
24 - Desenvolver novos comportamentos para manter a competitividade organizacional						

Desenvolvimento Organizacional é um participante ativo em...	1	2	3	4	5	6
25 - Planejamento de negócio						
26 - Desenho e implementação de práticas de gestão de pessoas						
27 - Ouvir e responder os funcionários						
28 - Renovação, mudança e transformação organizacional						

Desenvolvimento Organizacional trabalha para...	1	2	3	4	5	6
29 - Alinhar estratégias de gestão de pessoas à estratégias organizacionais						
30 - Monitorar os processos administrativos						
31 - Ajudar os funcionários a satisfazerem necessidades pessoais e familiares						
32 - Mudar o comportamento dos funcionários para mudanças organizacionais						

Desenvolvimento Organizacional desenvolve práticas e programas para...	1	2	3	4	5	6
33 - Alinhar estratégias de gestão de pessoas a consecução das estratégias organizacionais						
34 - Processar de forma eficiente documentos e transações						
35 - Endereçar as necessidades dos funcionários						
36 - Ajudar a transformação organizacional						

A credibilidade de Desenvolvimento Organizacional vem de...	1	2	3	4	5	6
37 - Ajudar o desenvolvimento de objetivos estratégicos						
38 - Aumentar a produtividade						
39 - Ajudar os funcionários a satisfazerem suas necessidades						
40 - Implementar mudanças						

INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS

CARGO

Gerente Supervisor

ÁREA

Industrial (Logística/Produção..) Administrativo (TI, Financ, Controladoria, ...) Comercial

TEMPO DE EMPRESA

até 5 anos de 5 a 8 anos de 8 a 12 anos acima de 12 anos

IDADE

menor que 25 anos entre 25 e 35 anos de 35 a 45 anos acima de 45 anos

ESCOLARIDADE

Graduação Incompleta Graduação Completa Pos Graduado Mestrado e/ou Doutorado

COMENTÁRIOS/SUGESTÕES

7.2 ANEXO II – INSTRUMENTO 2 DE COLETA DE DADOS

Prezado (a)

Esta pesquisa tem cunho exploratório para construção da Dissertação de Mestrado, sendo assegurada a confidencialidade dos dados, a ferramenta da pesquisa está baseado na bibliografia do autor Dave Ulrich.

Os dados resultantes desta pesquisa, serão trabalhados como base para o trabalho, além de resultar em indicadores de melhoria voltados a gestão de pessoas na organização.

Considerando sua percepção da área de Desenvolvimento Organizacional na empresa da qual você trabalha, avalie a qualidade de cada uma das atividades executadas, utilizando a escala de 6 pontos apresentada, **considerando 1 a pontuação mais baixa ou menor grau de concordância e 6 a pontuação mais alta ou de maior concordância:**

	-					+
Desenvolvimento Organizacional ajuda a Organização a...	1	2	3	4	5	6
1 - Atingir seus objetivos de negócio						
2 - Melhorar sua eficiência operacional						
3 - Atender as necessidades dos funcionários						
4 - Adaptar-se à mudanças						

Desenvolvimento Organizacional participa...	1	2	3	4	5	6
5 - No processo de definição das estratégias do negócio						
6 - Na implementação de práticas de gestão de pessoas						
7 - Na melhoria do comprometimento dos funcionários						
8 - Na formação das mudanças culturais para renovações e transformações organizacionais						

Desenvolvimento Organizacional se assegura que...	1	2	3	4	5	6
9 - As estratégias de gestão de pessoas estão alinhadas às estratégias organizacionais						
10 - As práticas de gestão de pessoas estão administrados eficientemente						
11 - As políticas e práticas de gestão de pessoas respondem às necessidades dos funcionários						
12 - As políticas e práticas de gestão de pessoas aumentam a habilidade organizacional para efetuar mudanças						

A eficácia de Desenvolvimento Organizacional é medida pela sua habilidade de...	1	2	3	4	5	6
13 - Ajudar a implementação estratégia						
14 - Implementar de forma eficiente as práticas de gestão de pessoas						
15 - Ajudar os funcionários satisfazerem suas necessidades						
16 - Ajudar a organização a antecipar-se e adaptar-se a demandas futuras						

Desenvolvimento Organizacional é visto como...	1	2	3	4	5	6
17 - Um parceiro de negócio (alinhado a estratégia da organização)						
18 - Um especialista administrativo (capacidade de representar os processos e práticas necessários para fazer a estratégia acontecer)						
19 - Um defensor dos funcionários (capacidade de ouvir, responde e encontrar maneiras de atender as demandas das pessoas)						
20 - Um agente de mudança (trabalha para a criação de uma organização renovada)						

Desenvolvimento Organizacional foca seu tempo em...	1	2	3	4	5	6
21 - Temas estratégicos						
22 - Temas operacionais						
23 - Ouvir e responder os funcionários						
24 - Desenvolver novos comportamentos para manter a competitividade organizacional						

Desenvolvimento Organizacional é um participante ativo em...	1	2	3	4	5	6
25 - Planejamento de negócio						
26 - Desenho e implementação de práticas de gestão de pessoas						
27 - Ouvir e responder os funcionários						
28 - Renovação, mudança e transformação organizacional						

Desenvolvimento Organizacional trabalha para...	1	2	3	4	5	6
29 - Alinhar estratégias de gestão de pessoas à estratégias organizacionais						
30 - Monitorar os processos administrativos						
31 - Ajudar os funcionários a satisfazerem necessidades pessoais e familiares						
32 - Mudar o comportamento dos funcionários para mudanças organizacionais						

Desenvolvimento Organizacional desenvolve práticas e programas para...	1	2	3	4	5	6
33 - Alinhar estratégias de gestão de pessoas a consecução das estratégias organizacionais						
34 - Processar de forma eficiente documentos e transações						
35 - Endereçar as necessidades dos funcionários						
36 - Ajudar a transformação organizacional						

A credibilidade de Desenvolvimento Organizacional vem de...	1	2	3	4	5	6
37 - Ajudar o desenvolvimento de objetivos estratégicos						
38 - Aumentar a produtividade						
39 - Ajudar os funcionários a satisfazerem suas necessidades						
40 - Implementar mudanças						

INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS

TEMPO DE EMPRESA

de 0 a 6 meses de 6 meses a 2 anos de 2 anos a 5 anos de 5 a 10 anos acima de 10 anos

ÁREA

Consultoria Interna Adm Pessoal/Serviços Administrativos Segurança e Medicina do Trabalho

IDADE

menor que 25 anos entre 25 e 35 anos de 35 a 45 anos acima de 45 anos

COMENTÁRIOS/SUGESTÕES
