



**Universidade Federal de Campina Grande**

**Centro de Humanidades**

**Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade**

**Coordenação de Estágio Supervisionado**

**ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS – ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO VAREJISTA**

**JOSENILDA CÂNDIDO DA SILVA**

**Campina Grande –PB**

**2016**

**JOSENILDA CÂNDIDO DA SILVA**

**ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS – ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO VAREJISTA**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de bacharelado em Administração da Universidade de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Marielza Barbosa Alves, Mestre.

Campina Grande – PB,

2016

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Josenilda Cândido da Silva

**Aluna**

---

Victor Vidal, Mestre

**Coordenador de Estágio Supervisionado**

---

Marielza Barbosa Alves, Mestre

**Orientadora**

Campina Grande – PB

2016

**JOSENILDA CÂNDIDO DA SILVA**

**ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS – ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO VAREJISTA**

Relatório aprovado em — / — / —

---

Marielza Barbosa Alves, Mestre.  
Orientadora

---

Sheyla Suzanday Siebra, Mestre  
Examinadora

---

Hildegardes Santos de Oliveira, Mestre  
Examinadora

Campina Grande – PB  
2016

E sabemos que todas as coisas contribuem juntamente para o bem daqueles que amam a Deus,  
daqueles que são chamados pelo seu decreto.

Romanos, 8:28

## AGRADECIMENTOS

Agradecer é sinônimo de reconhecimento e gratidão, por algo recebido e conquistado ao longo de uma estrada percorrida. Nessa caminhada estiveram comigo pessoas que foram essenciais e pilares mestres para o tão alcançado objetivo, e nesse trabalho destaco os seguintes:

A Deus meu grande mestre, que além de ter sido a minha fortaleza, me instruiu e me conduziu em momentos decisivos durante esse período estudantil, a ti Senhor, toda a minha honra e total agradecimento por tudo que fizestes por mim até aqui. Sei que sem ti não teria chegado ao fim de mais esse ciclo em minha vida.

A minha família, em especial aos meus pais, meus maiores incentivadores a quem dedico esta conquista, e com um carinho muito especial ao meu amado pai que infelizmente não está mais presente entre nós, meu grande companheiro e amigo, onde parte do que sou é graças a ti, obrigado meu pai.

Aos mestres com carinho e total apreço, pelos grandes ensinamentos e dedicação durante essa caminhada, onde imbuíram em nós a disciplina do saber e do conhecimento, nos transmitindo o que de mais valioso existe na interação entre o professor, aluno e aprendizagem, o meu muito obrigado.

A minha orientadora Marielza Barbosa Alves, por toda dedicação, atenção, cuidado e muita paciência para comigo durante o processo de desenvolvimento desse trabalho, e por ter despertado em mim a paixão por uma área excepcional que é o RH.

A Empresa Junior de Administração Prospect, por ter me dado a chance de desenvolver um espírito de liderança e empreendedor, de aprender na prática esse mundo fascinante do administrador, e ter a convicção que esse é o caminho certo a seguir, a todos da Prospect o meu muito obrigado.

Aos meus amigos Daniel Terrazos e Thiago Araújo, por terem me ajudado em um momento crucial desse trabalho, a vocês meus queridos, os meus eternos agradecimentos.

Aos irmãos da Missão Federal pelo apoio, incentivo e orações, vocês de fato contribuíram de forma significativa para o meu desenvolvimento na academia, são amigos irmãos que levarei no peito, a vocês os meus sinceros agradecimentos. Em especial as amigas e irmãs em Cristo: Jamile, Fabiana, e Jeovana, vocês foram mais que essenciais nesse período estudantil, são verdadeiras dádivas de Deus em minha vida, louvo e agradeço a Deus pela vida de cada uma, a vocês o meu muito obrigada. Ao meu companheiro de estudos, amigo e irmão Jorge Luis, obrigado por ter contribuído para essa realização, mas também por fazer parte da minha vida, que Deus te ilumine sempre, meu estimado agradecimento.

A professora Mayvone e o professor Manassés pelas instruções e apoio dedicados na construção desse trabalho, profissionais competentes e seres humanos fantásticos. Muito obrigado.

Aos amigos da residência, Amarílis minha amiga e irmã em Cristo que me acompanhou durante todo o trajeto na UFCG, que me aconselhou e orou por mim, principalmente nessa fase tão crucial que foi a construção desse trabalho. A Geciel Monteiro e Wellington Leonardo, companheiros que me incentivaram e me ajudaram muito nesse período na Universidade e na Residência, a vocês Amarílis, Geciel e Wellington os meus eternos e sinceros agradecimentos.

As minhas amigas e irmãs em Cristo Barbara Daniele e Aylla Gabriela irmãs que tanto me incentivaram e me apoiaram durante esse período estudantil e também de estadia em Campina Grande, vocês são duas joias preciosas em minha vida, o meu muito obrigada.

A minha amiga e irmã Kaliane Teixeira, por ser minha companheira de todas as lutas, que me ajuda a prosseguir em busca dos meus sonhos e objetivos, e de me ensinar o valor de uma amizade verdadeira, minha eterna amiga, os meus sinceros agradecimentos.

Ao meu amigo e irmão em Cristo Marcelo Lino, que me ajudou no levantamento do material para a construção desse trabalho e pelas orações e apoio, que foram essenciais na reta final desse ciclo tão importante em minha vida.

Ao coordenador de RH da empresa X por ter me concedido acesso a empresa, e permitido que essa pesquisa fosse realizada. A você os meus sinceros e eternos agradecimentos.

Ao meu amigo e grande parceiro indireto na Prospect Lamuniel, pelas orientações e auxílio com relação ao material utilizado na parte metodológica desse trabalho.

Ao meu amigo e irmão em Cristo Tarciso, pelas orações, incentivo e ajuda na construção desse projeto.

Ao LANEST – Laboratório de Análises Estatísticas do curso de estatística da UFCG, pelo auxílio e orientação na construção das frequências (Tabulação dos dados), a vocês o meu muito obrigado.

Ao casal de amigos e irmãos em Cristo Webster e Djane, que tiveram uma participação crucial durante o período de coleta de dados, a vocês o meu eterno agradecimento.

Por fim quero agradecer a Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, por ter me proporcionado momentos de aprendizado, conhecimento, experiências incríveis e por ter me moldado como uma profissional capacitada e habilitada a enfrentar os desafios do mercado.

## RESUMO

Em um mercado cada vez mais competitivo, as organizações estão a todo instante sendo desafiadas a inovarem e desenvolverem práticas que alavanquem seus resultados. Nesse cenário uma área que tem se sobressaído em novos métodos de se tornar parceira empresarial, é a área de Recursos Humanos, que há tempos deixou de ser apenas uma área simplesmente burocrática, atuando de forma operacional e tática, para dar lugar a uma visão e atuação estratégica. Hoje as organizações precisam de práticas e ferramentas que trabalhem as competências, talentos e lideranças, que conseqüentemente levarão a ganhos financeiros. Nesse trabalho buscou-se descrever através de um estudo de caso aplicado em uma empresa X, do segmento varejista de móveis e eletrodomésticos, a percepção do coordenador de RH e dos gerentes de linha com relação a atuação estratégica de RH alinhada à estratégia da organização. Através de um modelo de papéis criado por ULRICH (1998), que visa identificar qual o papel estratégico predominante do RH na organização, pôde-se verificar a percepção dos gestores quanto a atuação estratégica do RH, e através de uma entrevista semiestruturada adaptada de OLIVEIRA.R (2009), pôde-se verificar a atuação estratégica através das ações desenvolvidas pelo RH conforme informações do Coordenador de RH. A pesquisa foi classificada como quali-quantitativa, pois utilizou como instrumentos uma entrevista semiestruturada e aplicação de um questionário, onde para análise da entrevista utilizou-se a análise descritiva da fala do coordenador de RH relacionando-o aos fundamentos teóricos, e para análise dos questionários foi utilizado um parâmetro de estatística descritiva chamada de mediana. Foi observado que na visão do coordenador de RH, todos os papéis de RH se enquadram perfeitamente no modelo estratégico, porém na visão dos gestores de linha, o papel de defensor dos funcionários não está sendo desenvolvido tão estrategicamente.

### PALAVRAS - CHAVE:

Estratégia; Recursos Humanos; Atuação Estratégica.



## **ABSTRACT**

In an increasingly more competitive market, organizations are constantly being challenged to innovate and to develop practices which boost their results. In this scenario, an area which has stood out in new methods of becoming a business partner is Human Resources, which has long stopped being a simply bureaucratic area, acting in an operational and tactical mode, to give way to strategic vision and acting. Today, organizations need practices and tools which exercise the competencies, talents and leadership, which will consequently lead to financial gain. This work studies the perception of the HR and Line managers about the HR strategic acting aligned to the organization strategy, through a case study performed in a furniture and appliances retail sector company X. Through a role model created by ULRICH (1998), which aims at identifying what is the prevailing HR strategic role in the organization, we were able to capture the managers perception about the HR strategic acting, and through a semi structured interview adapted from OLIVEIRA.R (2009), we were able to verify the strategic acting from the actions performed by the HR according to information provided by the HR coordinator. The study was classified as quali-quantitative as it used a semi structured interview and a questionnaire application as instruments. For the interview analysis, we performed the descriptive analysis of the HR coordinator speech, relating it to the theoretical bases. For the questionnaire analysis, we used a descriptive statistics parameter called median. We observed that according to the view of the HR coordinator, all HR roles fit perfectly in the strategic model. Nevertheless, in the view of the line managers, the employee advocate role is not being performed so strategically.

## **KEYWORDS**

Strategy; Human Resources; Strategic Acting

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Distribuição das frequências dos níveis de ocorrência no quadrante parceiro estratégico .....	56
<b>Gráfico 2</b> – Distribuição das frequências dos níveis de ocorrência no quadrante especialista administrativo .....	58
<b>Gráfico 3</b> – Distribuição das frequências dos níveis de ocorrência no quadrante defensor dos funcionários .....	60
<b>Gráfico 4</b> - Distribuição das frequências dos níveis de ocorrência no quadrante defensor dos funcionários .....	62

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Definição dos papéis de RH .....	23
<b>Quadro 2</b> – Pontos Comuns entre Gerh e Gc .....	30
<b>Quadro 3</b> – Estrutura do Roteiro de Entrevista .....	39
<b>Quadro 4</b> – Papéis e suas variáveis .....	40
<b>Quadro 5</b> – Distribuição de RH .....	46
<b>Quadro 6</b> – Variáveis e mediana / Parceiro estratégico .....	55
<b>Quadro 7</b> – Variáveis e mediana / Especialista administrativo .....	57
<b>Quadro 8</b> – Variáveis e mediana / Defensor dos funcionários .....	59
<b>Quadro 9</b> – Variáveis e mediana / Agente de Mudança .....	61

## LISTA DE FÍGURAS

<b>Figura 1 -</b> Transformando a arquitetura de RH em ativo estratégico .....	26
--	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	16
<b>1.1</b>	<b>Objetivos</b>	17
1.1.1	Objetivo geral	17
1.1.2	Objetivos específicos	17
<b>1.2</b>	<b>Justificativa</b>	17
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	20
<b>2.1</b>	<b>RH – Teoria e Evolução</b>	20
<b>2.3</b>	<b>Papéis Estratégicos do RH</b>	22
<b>2.4</b>	<b>Alinhamento da Estratégia de RH a Estratégia Organizacional</b>	26
<b>2.5</b>	<b>Competência – Criando Valor</b>	29
<b>2.6</b>	<b>Utilizando o Scorecard no RH Estratégico</b>	32
<b>2.7</b>	<b>Razões pelas quais muitas empresas enfrentam problemas no alinhamento do RH com as estratégias do Negócio</b>	35
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	37
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da Pesquisa</b>	37
<b>3.2</b>	<b>Procedimentos Técnicos</b>	37
<b>3.3</b>	<b>Universo e Amostra</b>	38
<b>3.4</b>	<b>Coleta de dados</b>	38
<b>3.5</b>	<b>Análise dos Dados</b>	41
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	44
<b>4.1</b>	<b>Caracterização da Empresa X</b>	44
<b>4.2</b>	<b>Análise da atuação estratégica do RH – Entrevista</b>	48
4.2.1	Tema - Visão Estratégica de RH	48
4.2.2	Tema – Arquitetura de RH	50
4.2.3	Tema – Integração dos sistemas de RH	52

<b>4.3 Papéis estratégicos de RH – Questionários</b> .....	55
4.3.1 Papel – Parceiro Estratégico .....	55
4.3.2 Papel – Especialista Administrativo .....	57
4.3.3 Papel – Defensor dos Funcionários .....	59
4.3.4 Papel – Agente de Mudança .....	61
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	65
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	68
<b>APÊNDICE</b> .....	71

**Capítulo 1**  
**INTRODUÇÃO**

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto atual no qual as organizações estão inseridas, marcado por concorrências cada vez mais acirradas, impõe às organizações a necessidade de estarem se reinventando a todo instante, buscando por formas que além de assegurá-las no mercado, possam fazer com que as mesmas se mantenham no topo e liderem os mercados em que atuam.

Com isso, as organizações perceberam que para manter essa posição de vantagem competitiva era preciso rever e buscar uma nova forma de gestão, onde pudesse trabalhar todas as áreas da empresa, ou seja, estratégias setoriais que pudessem estar atreladas as estratégias da organização. Perceberam também que para que esse alinhamento à estratégia funcionasse necessário seria que a área que comanda o capital intelectual deixasse de se posicionar apenas de forma operacional e tática para dar lugar a uma visão estratégica. Mascarenhas e Vasconcelos (2004) relatam que a gestão de pessoas em contextos organizacionais atuais faz com que esta área assuma perspectiva voltada para negócio da empresa. Por isso a área de recursos humanos tem trabalhado incessantemente na busca por ferramentas e práticas de melhor gerenciar seu capital intelectual, RH sabe que ao aplicar ferramentas com indicadores adequados, as metas conseguem ser cumpridas e os resultados alcançados, e assim, ajudar a organização a ser tornar competitiva.

Com uma nova configuração, a gestão de recursos humanos agora assume uma nova característica, pois seu foco passa a ser resultados, a área se vê diante de novos papéis, e isso implica em profissionais da área que consigam ter uma visão holística e entendam do negócio, é preciso ser multidisciplinar.

Entender o negócio, é saber direcionar todas as ações necessárias e eficientes para o alcance de um objetivo comum a toda organização, para isso a gestão de recursos humanos não somente deve trabalhar bem seu planejamento estratégico interno, como dar suporte para que as metas dos outros setores possam ser cumpridas, e assim ajudarem a organização no cumprimento das suas estratégias. Precisa apresentar um departamento que esteja bem estruturado e dotado de competências para as demandas as quais são responsáveis.

Diante dessa questão surge a problemática da pesquisa: **Qual a percepção dos gestores de linha e do coordenador da gestão de recursos humanos quanto à atuação estratégica dessa área em uma empresa do segmento varejista?**



## **1.1 Objetivos**

Para que a problemática levantada pudesse ser respondida, foi elaborado um objetivo geral e os objetivos específicos, onde por sua vez os objetivos específicos servem como instrumentos para demonstrar de que forma o objetivo principal será alcançado.

### **1.1.1 Objetivo geral**

Descrever a percepção dos gestores de linha e do coordenador da gestão de recursos humanos quanto à atuação estratégica dessa área em uma empresa do segmento varejista.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar a gestão de Recursos Humanos da empresa pesquisada;
- Verificar a percepção dos gestores de linha quanto ao papel da gestão de Recursos Humanos na empresa com base no modelo de Ulrich (1998);
- Identificar a atuação estratégica do RH na empresa, e a percepção do coordenador da gestão de Recursos Humanos quanto a atuação.
- **1.2 justificativa**

Diante das novas demandas impostas a área de Recursos Humanos sobre a real forma de se gerenciar e de se apresentar como uma área atuante estrategicamente nas organizações, e conseqüentemente a isso a ênfase da literatura com relação a essa nova configuração, percebe-se a necessidade de verificar se na prática este novo posicionamento estratégico já está ocorrendo nas organizações.

Para tanto se faz de extrema relevância a aplicação da referida pesquisa, pois a mesma buscou através de um estudo de caso, realizado em uma empresa X, do segmento de móveis e eletrodomésticos situada na cidade de João Pessoa - PB, verificar na visão do coordenador da gestão de recursos humanos a atuação estratégica da área junto as estratégias da organização, assim como também, na visão dos gestores de linha se a área de recursos humanos exercia de fato o papel estratégico. Utilizando-se para isso o modelo de papéis estratégicos de RH de Ulrich.

A presente pesquisa é relevante também para a academia, pois contribui para o aprimoramento da temática, através da aplicação do modelo teórico selecionado para o estudo, como também da socialização e da divulgação de ações da empresa regionalmente conhecida que possa dá veracidade a discussão aqui imposta.

Para o pesquisador, a possibilidade de aprofundamento em conteúdo de grande interesse tanto em termos de desenvolvimento de propostas de novas pesquisas, como de possibilidades de atuação no mercado.

**Capítulo 2**  
**FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 RH – Teoria e Evolução**

Após a Revolução Industrial, o foco na eficiência, na produtividade, na integração vertical e na produção em grande escala, fez com que surgisse nas organizações a necessidade de se administrar de forma mais eficiente a mão de obra, justamente pelo fato da mesma implicar em um recurso mais custoso e apresentar dificuldades em sua gestão. Conforme as organizações se tornavam mais complexas, as cobranças e exigências direcionadas ao departamento de recursos humanos, as obrigava a buscarem por especializações na função de gestão de pessoas.

Em face das transformações ocorridas no mundo do trabalho, decorrentes de vários fatores como por exemplo, a inserção das mulheres no mercado de trabalho, configurou-se em um cenário de evoluções na gestão de Recursos Humanos apontando para sugestivas mudanças na forma de se pensar e fazer a gestão de Recursos Humanos.

Nesse contexto Tose (1997 apud Marras 2011, p. 11) descreve as cinco fases evolutivas do RH ao longo dos anos.

A primeira fase evolutiva chamada de contábil que se inicia no ano de 1930, teve como característica principal a força de trabalho, onde a preocupação da empresa era em relação aos custos atribuídos a contratação dessa mão de obra, o fato de ser denominada de contábil estava ligada justamente ao registro de entrada e saída desse funcionário. O que se nota nessa primeira fase é a visão mecanicista do empregado, sem tanta preocupação com o indivíduo, ou seja, não havia a atenção devida com aspectos relacionados ao bem estar do empregado, a carga horária extremamente excessiva, se trabalhava muito e não se recebia um salário compatível as atividades exercidas, por fim, o que se tinha na verdade eram pessoas que eram vistas apenas como máquinas humanas.

Na segunda fase denominada Legal, assim chamada devido ao fato de nesse período está originando-se contextualmente as leis trabalhistas no Brasil, e onde surge no RH a figura do chefe de pessoal. Nessa fase no auge do movimento Behaviorista, inicia-se pesquisas sobre liderança, motivação pessoal e democracia no trabalho, diante desse cenário surge a figura do gerente, mas somente na década de 1950 é que o chefe de pessoal, ou seja, o responsável pelos empregados, recebeu o nome de gerente de relações humanas. Paralelo as mudanças que vinham ocorrendo no cenário econômico e político brasileiro, desenvolve-se no campo das perspectivas humanísticas a percepção de identificar a satisfação dos indivíduos mediante diversas necessidades dos mesmos, percebiam que a organização era um complexo sistema

psicossocial, e isso causava um largo interesse sobre questões de motivação e liderança, o que gerava nos administradores certas preocupações e prioridades.

A terceira fase chamada de Tecnicista, é a fase que eleva o RH à função de gerência dentro da organização, enquanto nível hierárquico, no Brasil essa fase marca a implementação do RH como gestão de pessoal, um modelo americano influenciado pela entrada das multinacionais, que possuíam políticas bem definidas de RH. Nessa fase a gerência de RH começa a desenvolver certas funções como: recrutamento e seleção de pessoas, treinamentos, cargos e salários, higiene e trabalho e benefícios.

Na quarta fase denominada de administrativa, essa fase se tornava um marco no Brasil pela estruturação das relações entre o capital e o trabalho, e também pela implementação ocorrida nos movimentos sindicalistas, era o tempo do Novo Sindicalismo. Nascia nessa fase uma nova nomenclatura para a gerência de relações, que agora se chamava recursos humanos. O intuito dessa mudança visava transferir os procedimentos e serviços burocráticos que eram puramente operacionais, para uma instância mais humana, ou seja, voltada mais para o indivíduo. Nesse mesmo período, o que estava em foco era a relação entre as necessidades dos funcionários e da empresa, que irão redirecionar o RH para uma perspectiva de intermediária entre as duas partes, o RH toma para si a responsabilidade de ser o defensor e interlocutor dos funcionários, no intuito de que as necessidades dos indivíduos fossem satisfeitas, Nogueira afirma essa preocupação e posição do RH frente a esse novo desafio.

A crença na aplicabilidade das ciências do comportamento na gestão de pessoas e a ideia de que a satisfação das necessidades dos funcionários era uma condição ao seu envolvimento no trabalho permitiram que a área de RH desenvolvesse uma atuação mais ampla nas organizações, assumindo a função de intermediária entre as necessidades da empresa e a dos funcionários, segundo o que se denominou “atuação administrativa” do RH (NOGUEIRA, 1982 apud MASCARENHAS 2008, p 27).

Na quinta fase chamada de Estratégica, surge as primeiras atividades estratégicas do RH atreladas às estratégias da organização. Nesse período o cargo de GRH sofre uma alavancagem, onde sai de uma posição de nível tático para assumir uma diretoria em nível estratégico dentro da organização.

Sobretudo, essa fase estratégica ainda não se ver aplicada na maioria das empresas, pelo contrário, muitas empresas continuam executando um RH totalmente operacional, que nem sequer assumiram o posto tático. Sobre essa posição estratégica, e o alinhamento entre as dimensões da organização, Mascarenhas relaciona esses propósitos do RH ao cumprimento dos objetivos e missão da organização, bem como definir metas para alcança-los.

O modelo de gestão de pessoas passa a ser considerado um subsistema organizacional que deve interagir com outras dimensões da organização para dar conta dos desafios

impostos pelo ambiente, ou ainda, para contribuir para a consecução das estratégias empresariais. Estas podem ser conceituadas como os processos pelos quais a missão e os objetivos organizacionais são definidos e os recursos disponíveis são utilizados para atingi-los. (MASCARENHAS, 2008, p 34).

Pode-se compreender que ao longo da evolução da gestão de Recursos Humanos, passou-se a ter um foco direcionado especificamente para as pessoas, ou seja, o indivíduo que antes era visto como um objeto, passa a ter um valor primordial dentro das organizações, o chamado “capital intelectual”. Com essas transformações a gestão de Recursos Humanos, e a nova visão que se tem dos trabalhadores, a mesma passou a ser vista como a área que não só apenas contratava, mas que é capaz de reter e gerenciar esse capital humano. Para isso, a área de Recursos humanos precisa estar bem estruturada e saber agir de forma estratégica, para que assim, a organização não só retenha e mantenha profissionais altamente competentes, como também, se apresente competitiva no mercado.

Na busca desenfreada por uma gestão de Recursos Humanos que atue de forma realmente estratégica, o autor e pesquisador norte americano David Ulrich desenvolveu o modelo de Papéis Estratégicos do RH, onde é composto por quatro papéis que segundo o autor, são a base para que a gestão de Recursos Humanos se considere de fato estratégica.

### **2.3 Papéis Estratégicos do RH**

O papel principal da gestão de Recursos Humanos está concentrada em alinhar suas estratégias e práticas a estratégia da organização como um todo. Quando ela consegue desenvolver esse papel, aos poucos ele irá se tornar parceiro estratégico, contribuindo de forma eficaz para o sucesso e aumento da capacidade da organização, gerando assim, resultados que contribuirão para alcançar os objetivos da organização, Ulrich (1998) descreve quatro dimensões que vão de encontro com a nova forma de exercer o RH estratégico, no quadro a baixo é mostrado cada dimensão e como se relaciona entre si contribuindo de forma sistêmica para a aplicação desses papéis, os quais estão classificados como: Parceiro estratégico; Especialista administrativo; Defensor dos funcionários e Agente da mudança.

Quadro 1 - Definição dos papéis de RH.

<b>Papel/Função</b>	<b>Resultado</b>	<b>Metáfora</b>	<b>Atividade</b>
Administração de Estratégias 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 capacidade dos funcionários	Defensor dos Funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: 'Prover recursos aos funcionários'.
Administração da Transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente da Mudança	Gerir a transformação e a mudança: 'Assegurar capacidade para mudança'.

Fonte: Ulrich (1998, p 41)

Segundo Ulrich (1998) os papéis de RH se apresentam descritos da seguinte forma:

- A administração das estratégias da gestão de Recursos Humanos, visa ajustar as práticas da gestão de Recursos Humanos às estratégias organizacionais de forma sistêmica. Ao desempenhar esse papel a gestão de Recursos Humanos consegue adaptar-se às mudanças que ocorrem desde a origem até a execução da estratégia. Conseguem também atender de forma eficiente seus clientes, já que as políticas adotadas traduzem as práticas específicas além de conseguir obter um desempenho financeiro mediante a aplicação de suas estratégias mais eficientes. Consequentemente o resultado que se terá, é a aplicação estratégica de cada uma das estratégias delimitadas anteriormente. A metáfora traduz a figura do parceiro estratégico, onde os profissionais de área quando executam ideias que são colocadas em ação, assim como, desenvolvem práticas da gestão de Recursos Humanos que se alinham à estratégia da organização.

- A administração da infraestrutura da empresa está voltada para o desenvolvimento de processos que visam contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e controlar o fluxo de funcionários na organização, é importante ressaltar que essas infraestruturas são criadas a partir da melhoria dos processos gerados pela gestão de Recursos Humanos. Com relação aos resultados obtidos, os mesmos são oriundos de duas fontes, a primeira diz respeito a eficiência dos processos da gestão de Recursos Humanos e a segunda está relacionada a contratação, treinamentos e premiação de gerentes que conseguem aumentar a produtividade e reduzir as perdas nos processos executados. Por sua vez, a metáfora estará relacionada a visão do profissional da gestão de Recursos Humanos como especialista administrativo, ou seja, aquele profissional que consegue eliminar gastos desnecessários e que conseguem elaborar práticas de melhorias nos processos. Por sua vez, os profissionais da gestão de Recursos Humanos elaboram atividades que vão estar voltadas para uma reengenharia contínua de processos.

- A administração da contribuição dos funcionários, está direcionada para uma visão de cuidado, ou seja, onde os profissionais da gestão de Recursos Humanos se envolvem nos problemas e necessidades dos funcionários. Existem empresas onde a aposta do capital intelectual é muito forte, e isso faz com que os profissionais da gestão de Recursos Humanos, desenvolva de forma ativa esse capital, tornando-os defensores dos funcionários. O resultado obtido se dá a partir das práticas da gestão de Recursos Humanos, no que concerne a contribuição dos funcionários em relação as suas competências em estar realizando um excelente trabalho. A metáfora nesse caso, está voltada ao sentido de defensor dos funcionários, os profissionais da gestão de Recursos Humanos compreendem as necessidades dos funcionários, dedicam tempo e presença junto aos funcionários e até incentivam outros gerentes



a fazerem o mesmo. E em relação as atividades, as mesmas estarão voltadas a ouvir, responder e desenvolver maneiras de supri-los dos recursos que atendam suas demandas.

- A administração da transformação e da mudança, esse procedimento origina uma mudança na cultura do interior da organização, e os profissionais da gestão de Recursos Humanos que são os responsáveis por administrarem essas mudanças tornam-se guardiões da cultura da organização. O resultado está direcionado a capacidade de mudar, ou seja, como os profissionais da área de Recursos Humanos são os agentes da mudança, os mesmos ajudam a organização a identificar um determinado processo e administrar sua mudança. A metáfora nesse caso estará associada ao papel de agente da mudança, vale destacar que o profissional da gestão de Recursos Humanos nesse contexto levará em conta a história e as tradições da empresa, onde estas foram enraizadas no passado, e cabe a gestão de Recursos Humanos honrar esses valores, mas com vista para o futuro. As atividades estarão posicionadas na identificação e estruturação de problemas, assim como, na construção de relações de confiança.

De acordo com Ulrich (1998, p.57) “o modelo de múltiplos papéis pode ajudar na avaliação da qualidade geral dos serviços de RH”. Com a aplicação dos papéis do RH de forma eficiente, e claro em parceria com as outras gerencias, se torna mais fácil gerar valor e contribuir de forma estratégica para o alcance dos objetivos da organização.

Foi visto anteriormente através do modelo de Ulrich, como os papéis da gestão de Recursos Humanos devem estar bem alinhados para que de fato não só a gestão de Recursos Humanos atue estrategicamente, como também possa direcionar suas ações para o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização. Primeiramente a gestão de Recursos Humanos precisa construir uma estrutura favorável para que isso possa de fato acontecer, nessa construção a gestão de Recursos Humanos irá se deparar com vários métodos, ferramentas e práticas que o auxiliam a se tornar uma área estratégica e que possa convergir essas estratégias junto as estratégias da organização.

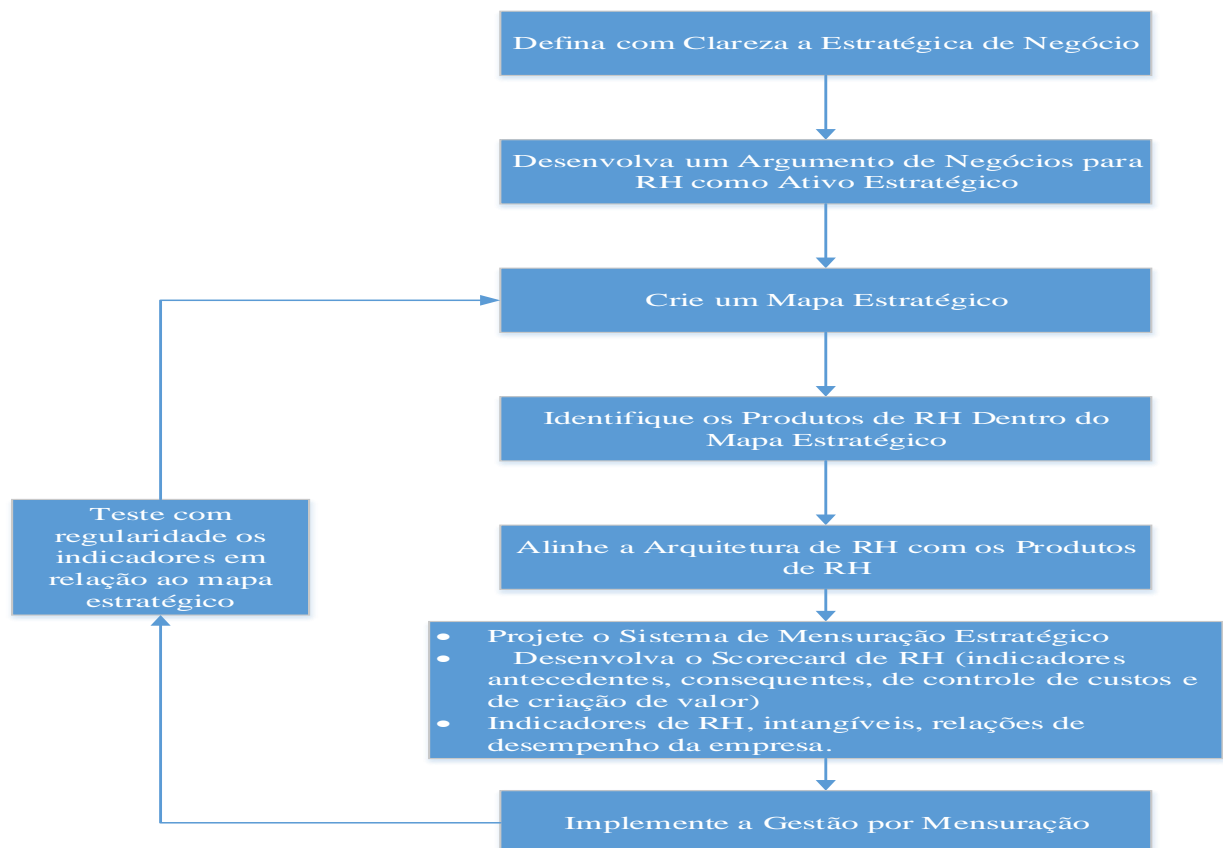
Uma dessas ferramentas é o organograma de alinhamento da gestão de Recursos Humanos à estratégia organizacional, desenvolvida pelos pesquisadores Becker, Huselid e Ulrich (2001), que segundo os mesmos essa ferramenta é de suma importância para a vinculação dos produtos da gestão de Recursos Humanos aos processos de implementação da estratégia da organização. Nessa ferramenta será mostrado como a gestão de Recursos Humanos pode desenvolver a sua equipe no que concerne ao conhecimento do negócio, desenvolver argumentos que possam gerar ativos, assim como, criar um mapa estratégico que gerencie indicadores, tanto tangíveis quanto intangíveis, mas que no geral possam trazer retornos significativos para a organização. Os produtos da área de Recursos Humanos devem

estar muito bem posicionados dentro desse mapa, para que assim, os mesmos possam atuar de forma estratégica. E essa arquitetura consequentemente deverá estar alinhada aos produtos gerados pela gestão de Recursos Humanos, nesse organograma deve está incluso o scorecard de RH, ferramenta que será comentada mais adiante nesse trabalho. Nesse scorecard deve estar inserido os indicadores de controle e gerenciamento dos custos e de desenvolvimento de valores. É interessante frisar que um passo extremamente importante na estruturação dessa arquitetura da gestão de Recursos Humanos, é a parte de mensuração que só será capaz através de indicadores muito bem posicionados, já que eles é que irão avaliar e monitorar as ações da gestão de Recursos Humanos. Vale salientar que muitas empresas enfrentam sérios problemas nesse quesito, pelo fato da gestão de Recursos Humanos não conseguir desenvolver indicadores realmente eficazes.

A seguir é descrito conforme Becker, Huselid e Ulrich (2001) o passo a passo para a construção da arquitetura de RH em ativo estratégico.

## 2.4 Alinhamento da Estratégia de RH a Estratégia Organizacional

Figura 1- Transformando a arquitetura de RH em ativo estratégico



Fonte: Becker et al (2001, p. 55)

De acordo com Becker et al (2001), as etapas pelas quais esse alinhamento deve passar, são as seguintes:

1. Defina com Clareza a Estratégia de Negócios

O RH exerce um papel preponderante no que diz respeito a implementação das estratégias na organização, ou seja, a missão e visão da empresa devem estar explícitos de forma compreensível e de fácil absorção pelos seus funcionários, e essa disseminação cabe ao RH, que por sua vez deve estar inteirado não somente das ideias relacionadas as estratégias, como também e principalmente as práticas dessas ideias. Com isso os parâmetros estabelecidos serão cumpridos e será fácil mensurar o sucesso das ações estratégicas da empresa.

2. Desenvolva um argumento de Negócios para RH como Ativo Estratégico

Após esclarecer as estratégias da organização, é a hora dos profissionais de RH desenvolverem argumentos que comprovam de que forma o RH se mostra capaz de respaldar as estratégias estabelecidas. Deve-se ter ciência de que para o RH funcionar como ativo estratégico, o mesmo precisa apresentar políticas e práticas apropriadas e que estejam atrelados ao negócio e iniciativas operacionais da organização.

3. Crie um Mapa Estratégico

O mapa estratégico é um diagrama onde consta a cadeia de valor da organização, onde estar inserido os processos desenvolvidos pela empresa, esse gráfico ajuda não somente os gerentes, mas também os funcionários a compreenderem e atuarem de acordo com o proposto no mapa. O mapeamento de processo abrange todas os departamentos, ou seja, todos os gerentes da empresa devem estar envolvidos na construção desse mapa, nele estará contido todas as hipótese e previsões ligados aos processos da organização, e que contribuirão para alavancar o desempenho da empresa.

4. Identifique os Produtos de RH Dentro do Mapa Estratégico

Os produtos de RH estão voltados para os vetores e os capacitores de RH, alguns vetores de desempenho podem ser destacados como motivação, competência e disponibilidade dos empregados. É importante frisar que esses vetores deverão estar alinhados aos vetores de desempenho da empresa, que por sua vez estão representados no mapa. Quando RH percebe essa ligação em ambos os vetores, os profissionais de RH conseguem criar políticas que favoreçam a empresa como um todo.

## 5. Alinhe a Arquitetura de RH aos Produtos de RH

O quinto passo é considerado um forte propulsor na criação de valor da organização, pois ele tem como foco principal alinhar todo o sistema de Recursos Humanos ao sistema de implementação da empresa. Para que isso ocorra é necessário que os elementos de RH se integrem entre si, onde é chamado de alinhamento interno, e que haja o alinhamento entre RH e os demais elementos que envolvem a cadeia de valor, onde é chamado de alinhamento externo. Vale ressaltar que o mal alinhamento entre os elementos de RH e o sistema que implementa as estratégias na organização, podem gerar uma quebra de valor significativa na organização.

## 6. Projete o Sistema Estratégico de mensuração de RH

Para que exista uma relação entre as atividades de RH e o desempenho da empresa é necessário que haja a criação de indicadores que validem os produtos de RH. E para isso precisa-se ter a certeza que os capacitadores e vetores escolhidos são os realmente adequados, e um outro fator é verificar se os indicadores desses produtos são os corretos.

## 7. Implemente a Gestão por Mensuração

Para a implementação de um novo processo gerencial onde estarão contidos os passos mencionados anteriormente, é necessário que haja mudanças significativas e muita flexibilidade. E cabe aos profissionais de RH verificar com frequência a validades dos capacitadores, a fim de que, havendo a necessidade por questões estruturais ou mesmo estratégicas, haja a substituição dos mesmos.

Como foi visto cada etapa que foi apresentada traça um percurso alinhado para a construção dessa nova arquitetura do RH, como forma de torná-lo um ativo realmente estratégico na organização, mas esse redesenho de caracterização de um RH atuante estrategicamente, vai mais além dos métodos e ferramentas até então mostrados. É preciso entender que diante de toda essa reengenharia, um dos fatores cruciais para a organização, bem como para o RH estratégico, é saber gerenciar e monitorar as competências organizacionais e individuais.

No tópico seguinte será mostrado porque se faz de extrema relevância a integração da gestão de competências junto ao RH estratégico, e porque as empresas estão cada vez mais preocupadas em mapear e gerir suas competências, e de que forma essa gestão pode contribuir significativamente para o RH estratégico e para a organização como ferramenta de diferencial competitivo.

## 2.5 Competência – Criando Valor

A palavra competência está associada às características de um indivíduo, no que concerne o conhecimento, habilidades, capacidades e personalidade. Vale destacar que esse conceito denominado competência, já vem sendo utilizado na área de administração por um bom tempo, onde a concentração maior era nos líderes e gerentes gerais. De acordo com Fleury e Fleury (2001) Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A forma como as competências estão associadas na organização faz com que essa série de atributos citados anteriormente, possa agir diretamente nas ações e resultados que a organização deseja alcançar.

Mas, e qual a relação intrínseca entre gestão de competências e a gestão de Recursos Humanos estratégica? Se a gestão de Recursos Humanos estratégica busca ferramentas e técnicas para desenvolver e monitorar ações que visem estar alinhadas às estratégias da organização, priorizando princípios que geram valor e vantagem competitiva, a gestão de competências é uma das ferramentas cruciais para que esses princípios possam se tornar reais, e Bitencourt vai de encontro com esse pensamento quando afirma:

A Gestão de Competências é uma estratégia que agrega valor à organização e gera vantagem competitiva, na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de sua atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade (BITENCOURT 2010).

Como foi percebido essa relação de transformação que ocorre no seio da organização só pode ser construída a partir de uma gestão de competências muito bem estruturada pela gestão de Recursos Humanos estratégica.

Corroborando com essa visão de direcionamento conjunto das duas forças da gestão de Recursos Humanos estratégica e gestão da competência, Carbone evidencia essa integração destacando os subsistemas da gestão de Recursos Humanos como potenciais indicadores para esse alinhamento.

O sucesso da implementação da Gestão de Competências depende do seu alinhamento à estratégia organizacional e de sua integração aos subsistemas de Recursos Humanos (captação e alocação de talentos, educação corporativa, desenvolvimento, remuneração, benefícios e outros). (CARBONE et al 2004 APUD OLIVEIRA.R, 2009).

Torna-se evidente que para a gestão de Recursos Humanos trabalhar de forma alinhado às estratégias da organização, com o intuito de se tornar parceiro empresarial, ele terá que ter

como ferramenta integrante a gestão de competências, pois como mencionado anteriormente, é a ferramenta que trabalha não somente as competências organizacionais, como as competências individuais que trabalhadas em conjunto, tornam-se um grande aliado para alavancar resultados e gerar competitividade.

Cascão (2005 apud Oliveira. K, 2010) sinaliza o pensamento no qual vai de encontro com a vertente de que as estratégias do RH trabalham no desenvolvimento dessas competências, que conseqüentemente são essenciais para que se chegue ao alinhamento das estratégias organizacionais, ou seja, que RH desenvolva as competências que possam ser capazes de gerar valor para a organização.

Cascão (2005 apud Oliveira. K, 2010) enfatiza os recursos humanos enquanto principais criadores de valor para as organizações, uma vez que são raros, inimitáveis e insubstituíveis, e, conseqüentemente, geradores de vantagem competitiva sustentável. Quando se fala em competência, chama-se a atenção para a Competência Essencial (core competences), a qual gera um impacto substancial na organização. Prahalad e Hamel irão destacar essa competência como sendo a que transpõe os serviços e produtos de uma organização gerando um maior diferencial e contribuindo para uma visão mais competitiva do negócio.

As competências essenciais transcendem um produto ou serviço específico e podem transcender as unidades de negócios da corporação. A duração das competências essenciais também é maior do que a de qualquer produto ou serviço isolado. (HAMEL E PRAHALAD 1994 APUD PASCHINI, 2006, p.14)

Como foi observado essas competências seriam atributos intransponíveis para toda e qualquer organização, independente das suas particularidades e setor em que atua, ou seja, é algo que está inerente a todas as empresas. O que torna a gestão de competências essencial e primordial para as organizações.

No quadro a baixo pode ser verificado de forma mais clara os pontos em comum entre os objetivos da gestão estratégica de recursos humanos e a gestão de competências.

Quadro 2 – Pontos Comuns entre Gerh e Gc

<b>Objetivos da Gestão Estratégica de RH</b>	<b>Objetivos da Gestão por Competências</b>
Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial – Diagnóstico Organizacional.	Vincular entrevistas, avaliações, treinamentos, coaching e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura da empresa.

Ouvir os funcionários e responder a eles. Prover recursos aos funcionários.	Comunicar os comportamentos valorizados.
Gerir a transformação e a mudança – Assegurar capacidade para mudança.	Desenvolver a vantagem competitiva da empresa.
Feedback frequente aos funcionários sobre sua atuação.	Desenvolver um feedback 360°.
Ênfase às necessidades biopsicossociais dos empregados.	Encorajar a cooperação transfuncional.
Práticas de monitoramento contínuo do ambiente organizacional.	Focalizar a atenção na qualidade/ comportamento orientado para o cliente; orientar os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativa.
Parcerias com instituições externas para a promoção de programas de desenvolvimento.	Planejar habilidades para que a organização cresça.
Gestão de carreiras para compatibilizar projetos de desenvolvimento com desenvolvimento organizacional.	Facilitar o fluxo de pessoas através do negócio e das fronteiras globais.
Utilização de meios de educação à distância.	Fechar as lacunas (gaps) de habilidades.
Remuneração vinculada à capacidade de entrega do funcionário.	Guiar as decisões promocionais.
Gestão por Competências.	Alinhamento das competências organizacionais e individuais.
Atrair talentos.	Identificar critérios de seleção para entrevistas.

Fonte: Ruano 2007

Arelado a esse viés de pensamento em que se mostrou no quadro a cima a singularidade e a integralidade entre a gestão de Recursos Humanos estratégica e gestão da competência, Ruas sintetiza da seguinte forma:

Sintetiza em duas grandes perspectivas a utilização da competência como ferramenta de gestão organizacional: a primeira, está alinhada ao debate atual de alinhamento estratégico e geração de vantagem competitiva; a segunda, se relaciona à homogeneização da referência conceitual para as práticas de Gestão de Pessoas. (RUAS et al 2005 APUD OLIVEIRA.K, 2010, P.79)

Comumente, em vista do que se foi mostrado até agora, pode-se compreender que não se consegue exercer uma gestão de Recursos Humanos puramente estratégica e alinhada as estratégias da organização, sem antes a gestão de Recursos Humanos traçar uma linha de desenvolvimento das competências, pois essas competências irão contribuir para que a gestão de Recursos Humanos possa articular melhor o capital intelectual, assim como, entender as reais competências de que necessita a organização. Quando a gestão de Recursos Humanos consegue mapear essas competências e monitorá-las, ele de fato começa a mostrar resultados extremamente significativos para a organização.

Uma ferramenta que hoje se trabalha em muitas organizações e que consegue dar ao coordenador da gestão de Recursos Humanos um parâmetro das metas e objetivos que se devem alcançar na organização, é o scorecard de RH, que será mostrado com mais detalhes no tópico seguinte.

## **2.6 Utilizando o Scorecard no RH Estratégico**

O Balanced Scorecard é um sistema de medição de operações táticas, operacionais e estratégicas que traduzem primeiramente a missão e objetivos da organização, é uma ferramenta que tem o poder de gerenciar desde os aspectos financeiros até a relação com os clientes.

O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O Balanced Scorecard continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. O Scorecard mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento. (KAPLAN ET AL 1997, p. 2).

O scorecard de RH desenvolve duas funções essenciais: gerenciamento da gestão de Recursos Humanos como ativo estratégico e como demonstrativo de contribuição da gestão de Recursos Humanos para o sucesso financeiro da empresa. É importante ressaltar que cada empresa tem o seu jeito de desenvolver o scorecard, ou seja, esse modelo vai de acordo com as peculiaridades da organização. Mesmo possuindo tais peculiaridades, essas organizações quando conseguem desenvolver com propriedade o scorecard, o mesmo origina quatro dimensões básicas de acordo com Becker et al (2001), os quais estão posicionados a seguir:

- Produtos de recursos humanos que alavancarão o papel de RH na estratégia geral da organização;
- Sistema de trabalho de alto desempenho;



- Extensão na qual o Sistema de trabalho de alto desempenho está alinhado com as estratégias da organização
- Eficiência com que se geram tais produtos.

Quando se fala em medir o alinhamento da gestão de Recursos Humanos está se falando até que ponto esse sistema da gestão de Recursos Humanos consegue atender as exigências do sistema que implementa a estratégia da organização, onde esse mecanismo de medição pode ser caracterizado como o alinhamento externo, já que de acordo com Becker et al (2001, p.81) “o alinhamento interno é definido como a extensão em que cada um de seus componentes integram-se aos demais, em vez de conflitar uns com os outros”. Este último alinhamento, é considerado pelos autores como sendo de menos ênfase, por acreditarem que se ocorrer uma uniformidade na implementação da gestão de Recursos Humanos junto à estratégia, os componentes serão alinhados espontaneamente entre eles. Pois afirmam que se os profissionais da gestão de Recursos Humanos têm a capacidade de alinhar os fatores externos, consequentemente as incompatibilidades internas desaparecerão por si só.

Uma gestão de Recursos Humanos eficiente refletirá a extensão com que a função da gestão de Recursos Humanos será capaz de auxiliar a empresa a gerar as competências necessárias, visando a eficácia em relação aos custos.

De acordo com Becker et al (2001) as dimensões as quais estão sujeitas o scorecard são definidas da seguinte forma:

Dimensões do Scorecard:

- Sistema de Trabalho de Alto Desempenho – Conjunto de características de desempenho, que está associado a capacidade que uma organização possui em transformar indivíduos em fonte potencial de vantagem competitiva, onde destaca a contratação seletiva, alta remuneração, pagamento de incentivos, participação dos funcionários nos ativos da empresa e ênfase nos treinamentos e desenvolvimento;
- Alinhamento dos Sistemas de RH – Para que os sistemas de trabalho de alto desempenho possam transformar-se em ativos estratégicos, é necessário que haja uma concentração no foco dos sistemas que estão interligados aos aspectos de capital humano e seus valores;
- Eficiência de RH: Métricas Versus Estratégia - Dentre as métricas utilizadas pelos profissionais de RH, vale destacar duas métricas de eficiência, que estão alocadas em duas categorias como: a básica que são indicadores relacionados as despesas

significativas de RH, mas que não contribuem para implementação das estratégias da organização, já os indicadores de eficiência estratégico está direcionado a avaliar a eficiência dos processos em RH, onde os mesmos por sua vez, geram os produtos de RH;

- Produtos de RH – Os indicadores de produtos de RH, auxiliam na identificação das conexões causais onde o sistema de RH produz valor para a organização. A escolha desses indicadores dependem do papel desempenhado pelo RH junto a implementação da estratégia.

Vale destacar que se todas as dimensões acima citadas forem bem dimensionadas e estruturadas, as mesmas conseguem se posicionar como bases de sinergia, entre a gestão de Recursos Humanos e o sistema de mensuração, contribuindo assim, para a geração de um ativo estratégico.

O verdadeiro Balanced Scorecard para orientar e avaliar os gestores terá indicadores estratégicos, financeiros, operacionais e do capital humano. Os fins não deverão justificar os meios, nem as fraudes empresariais serão o subproduto do sucesso nos negócios. Os líderes que não promoverem o sucesso da força de trabalho serão identificados, monitorados, aprimorados ou caso não tenham condições de atender as expectativas, afastados. (BECKER ET AL ,2001 APUD SOARES, 2011, P. 30 )

Pode-se compreender que para o Scorecard funcionar de forma eficiente é preciso que todos os gestores da organização estejam engajados e envolvidos no processo de desenvolvimento dessa ferramenta, pois o sucesso da mesma depende da interação entre os setores, e ao mesmo tempo essa ferramenta estará avaliando o desempenho de todas as áreas da organização, o que faz com que cada gestor busque desenvolver o seu melhor no setor em que atua.

O Scorecard de RH pode contribuir ainda como: ferramenta de desenvolvimento do RH como um ativo estratégico que garantirá à organização o cumprimento de políticas, práticas e auxílio no gerenciamento das finanças, além de propiciar o melhoramento da performance não só do RH, como dos colaboradores em geral. O que garante para a organização o cumprimento de metas e alcance de objetivos. Um fator relevante com a utilização do Scorecard é a forma como ele alinha as ações direcionadas para o negócio, ou seja, como todos os capacitadores vão está voltados para o cumprimento do objetivo central do negócio.

Como mencionado no início desse tópico, a construção de um scorecard de RH vai de acordo com as peculiaridades de cada empresa, e precisa estar atrelado a visão sistêmica e

estratégica da organização, assim como, ter profissionais de RH habilitados e capacitados para exercerem o papel de agentes transformadores e estratégicos.

No tópico seguinte será mostrado uma relação de algumas das supostas causas do não alinhamento das estratégias do RH com as estratégias da organização.

### **2.7 Razões pelas quais muitas empresas enfrentam problemas no alinhamento do RH com as estratégias do Negócio**

De acordo com Paschini (2006, p. 36), “o alinhamento da estratégia de RH com a do negócio parece ser bastante simples e racional, na realidade não é o que ocorre, pelas seguintes razões”.

- A maioria dos profissionais de RH, apresentam certas dificuldades em compreender a real estratégia do negócio da empresa;
- Pelo fato desses profissionais não fazerem parte da diretoria, acabam que os mesmos, não participam e nem colaboram para a formulação e discursão das estratégias e dos pontos relevantes da empresa;
- Muitos dos profissionais de RH, não foram capacitados e treinados adequadamente para pensar de forma mais estratégica;
- Muitos são leigos no que diz respeito aos aspectos geradores de causa e efeito, e de custos e benefícios;
- Esses profissionais por atuarem em uma área de humanas, não conseguem desenvolver capacidades numéricas;
- Certos profissionais embarcam em modinhas impostas por outras empresas, e acreditam que já é o suficiente para a organização;
- Alguns preferem adotar medidas paliativas, onde muitas estão sendo adotadas por outras empresas, e não se preocupam em aprimora-las de acordo com a realidade da empresa;
- Já existem profissionais de RH, que por temerem a reação negativa dos funcionários por causa de alguma mudança que poderia de fato impactar positivamente a empresa, acabam por não adotá-las;
- Outros profissionais de RH simplesmente não compreendem o papel estratégico e continuam exercendo um RH puramente operacional.

**Capítulo 3**

**PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo visa descrever de forma detalhada quais os procedimentos metodológicos que foram utilizados para conduzir a referida pesquisa.

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

A referida pesquisa tem como finalidade descrever a percepção dos gestores de linha e do coordenador da gestão de recursos humanos quanto à atuação estratégica dessa área em uma empresa do segmento varejista. Para isso utilizou-se de um modelo de papéis estratégicos de RH desenvolvido por Ulrich (1998). Para que essa pesquisa fosse desenvolvida foi adotado alguns procedimentos metodológicos que serão aqui apresentados.

Devido ao aspecto da pesquisa decidiu-se utilizar uma abordagem metodológica quali-quantitativa, visto que foram trabalhados instrumentos de captura de informações através do uso de entrevista semiestruturada de caráter qualitativo, pois o mesmo emite percepções mais subjetivas e contextuais. Para Flick (2004, p. 28) “a pesquisa qualitativa é orientada para análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais”. E houve ainda a aplicação de questionários, de caráter quantitativo, visto que a sua mensuração resulta de análise numérica com relevância quântica na interação dos dados obtidos.

Quanto aos fins esta pesquisa é classificada como descritiva, pelo fato da mesma implicar na descrição das percepções incorridas dos gestores de linha e do coordenador do RH, na atuação de Recursos Humanos na organização. Vergara (1998, p.45) “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Portanto tal procedimento metodológico visa descrever de forma criteriosa os fenômenos incorridos sobre determinada população a qual está sendo pesquisada nesse trabalho.

#### **3.2 Procedimentos Técnicos**

O procedimento técnico utilizado nessa pesquisa é o estudo de caso, que de acordo com Gil (2009) pode apresentar os seguintes propósitos:

- 1) Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; 2) preservar o caráter unitário do objeto estudado; 3) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; 4) formular hipótese ou desenvolver teorias e 5) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos. (GIL, 2009).

Portanto o estudo de caso se enquadra perfeitamente nessa pesquisa, mais precisamente no propósito 3, pelas características que o mesmo apresenta, ou seja, descreve um contexto no qual se está realizando uma pesquisa de aspecto investigativo de fatos reais.

### **3.3 Universo e Amostra**

O universo trabalhado na metodologia está relacionado com a população descrita na pesquisa, ou seja, os gerentes de linha e o coordenador da gestão de recursos humanos. Os gestores de linha que compõem uma população de 20 funcionários, sendo que a amostra foi composta por apenas 8 funcionários respondentes. O período de aplicação dos questionários teve uma duração de 10 dias, compreendidos entre os dias 5 de setembro a 15 de setembro. O curto período de tempo de aplicação dos questionários se deu em virtude da demora em encontrar uma empresa que apresentasse características de uma gestão de Recursos Humanos estratégica e que se mostrasse disposta e disponível para a pesquisa, conseguindo apenas em uma empresa situada na cidade de João Pessoa - PB. Nas considerações finais desse trabalho será abordado essa questão mais detalhada.

Neste trabalho a amostra considerada é do tipo não probabilística, sendo caracterizada por acessibilidade em virtude do acesso a coleta dos dados, que se deu através da entrevista semiestruturada com o coordenador da gestão de recursos humanos e com a aplicação dos questionários junto aos gestores de linha. Sendo assim, não houve a necessidade de se utilizar mecanismos estatísticos mais elaborados.

### **3.4 Coleta de dados**

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados os seguintes:

- Pesquisa bibliográfica - visto que, para que houvesse um embasamento concreto e teórico que desse sustentação à pesquisa, buscou-se trabalhar com livros, artigos e sites que contivessem conteúdos relacionados ao tema da pesquisa.

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária (VERGARA 1998, p.46).

- Entrevista semiestruturada - se deu a partir de perguntas formuladas de forma mais aberta, que permitiu uma interação maior entre entrevistado e entrevistador, a mesma foi gravada, com a autorização do entrevistado, justamente para se manter a veracidade e fidelidade as respostas. A entrevista foi aplicada apenas com o coordenador de Gestão Humana, nomenclatura utilizada pela empresa. Tendo como objetivo captar do

entrevistado informações que pudessem responder aos propósitos sugeridos na pesquisa. Abaixo um quadro que exemplifica como as perguntas foram estruturadas:

Quadro 3 – Estrutura do Roteiro de Entrevista

TEMA DE PESQUISA	QUESTÕES DO ROTEIRO DE ENTREVISTA
VISÃO ESTRATÉGICA DE RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os profissionais de RH conhecem os planos e objetivos estratégicos da organização?</li> <li>• Qual o papel de RH no processo de implantação da estratégia?</li> <li>• De que forma o RH trabalha para gerar mudanças na empresa?</li> <li>• RH dispõe de recursos e autonomia para uma atuação estratégica?</li> <li>• Quais as principais práticas de RH e que contribuições estratégicas oferecem?</li> </ul>
ARQUITETURA DE RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O RH trabalha efetivamente para nutrir as necessidades dos colaboradores? De que forma?</li> <li>• A área de RH dispõe de um planejamento?</li> <li>• O desempenho de RH é monitorado? Através de que?</li> </ul>
INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os subprocessos de RH trabalham alinhados e convergem para as prioridades da empresa?</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Oliveira. R (2009)

- Aplicação de questionário - essa ferramenta visa captar de forma mais simultânea informações de vários indivíduos, com o objetivo de verificar a consonância entre as respostas, a mesma foi aplicada com os gerentes de linha da empresa um total de 8 respondentes, via formulário online, criado no Google Drive. A formulação do questionário se deu através do uso do modelo de papéis desenvolvido por Ulrich, onde constam 40 questões, que estão ordenadas de acordo com a linearidade de cada papel, ou seja, questões que estão direcionadas para cada papel estratégico de RH. Que estão dispostos no quadro seguinte:

Quadro 4 – Papéis e suas variáveis

Papel	Questão	Variáveis
Parceiro Estratégico	Q1	Alcançar metas empresariais.
	Q5	Processo de definição das estratégias empresariais.
	Q9	As estratégias de RH estejam ajustadas à estratégia empresarial.
	Q13	Ajudar a fazer com que a estratégia aconteça.
	Q17	Parceiro estratégico.
	Q21	Questões estratégicas.
	Q25	Planejamento estratégico.
	Q29	Ajustar as estratégias de RH a estratégia empresarial.
	Q33	Encadear estratégias de RH para realizar a estratégia empresarial.
	Q37	Ajudar a cumprir metas estratégicas.
Especialista Administrativo	Q2	Melhorar a eficiência operacional.
	Q6	No desenvolvimento dos processos de RH.
	Q10	Os processos de RH sejam administrados com eficiência.
	Q14	Liberar com eficiência os processos de RH.
	Q18	Especialista administrativo.
	Q22	Questões operacionais.
	Q26	Conceber e facilitar a execução dos processos do setor de RH.
	Q30	Monitorar processos administrativos.
	Q34	Processar eficientemente documentos e transações.
Q38	Aumentar a produtividade.	
	Q3	Cuidar das necessidades pessoais dos funcionários.
	Q7	Aumento da dedicação dos funcionários.
	Q11	As políticas e programas de RH respondam às necessidades pessoais dos funcionários.
	Q15	Ajudar os funcionários a satisfazer necessidades pessoais.
	Q19	Defensor dos funcionários.



Defensor dos Funcionários	Q23	Ouvir e responder aos funcionários.
	Q27	Ouvir e responder aos funcionários.
	Q31	Oferecer assistência para ajudar os funcionários a satisfazer necessidades familiares e pessoais.
	Q35	Cuidar das necessidades pessoais funcionários.
	Q39	Ajudar os funcionários a atender suas necessidades pessoais.
Agente de Mudança	Q4	Adaptar-se à mudança.
	Q8	Modelagem de mudança de cultura para renovação e transformação.
	Q12	Os processos e programas de RH aumentem a capacidade de mudança da organização.
	Q16	Ajudar uma organização a antecipar-se e adaptar-se a questões futuras.
	Q20	Agente da mudança.
	Q24	Apoiar novos comportamentos para manter a empresa competitiva.
	Q28	Renovação, mudança ou transformação da organização.
	Q32	Remodelar comportamento para a mudança organizacional.
	Q36	Ajudar a organização a se transformar.
	Q40	Fazer com que a mudança aconteça.

Fonte: Ulrich (1998)

### 3.5 Análise dos Dados

A tabulação dos dados procedimento analítico e descritivo são de extrema relevância para a apuração das informações obtidas na aplicação dos instrumentos de captura dos dados. Onde nessa pesquisa foram capturados a partir da aplicação de uma entrevista semiestruturada com o coordenado de recursos humanos e aplicação de questionário com os gerentes de linha.

Em relação a análise da entrevista semiestrutura, a mesma se dará a partir das falas do coordenador de recursos humanos, onde essas falas serão comparadas com as características de um RH estratégico, tomando como base toda estrutura bibliográfica apresentada nesse trabalho, ou seja, o que a literatura afirma sobre um RH estratégico.

Na análise dos questionários será utilizado um método da estatística descritiva, que mensura os dados através de um parâmetro denominado mediana, a mesma tem como finalidade avaliar um conjunto de dados, em que divide ao meio o conjunto de dados estudados, sendo que 50% dos elementos desse conjunto são menores ou iguais a mediana, e os outros 50% são maiores ou iguais a mediana. Ela serve para expressar com exatidão o valor central de uma distribuição de dados dentro de um conjunto estudado.

Nessa análise, será usado o seguinte critério: Exemplo. Variáveis que ficaram com medianas 4,5 serão classificadas no nível – sempre ocorre, já para medianas que assumiram o valor 4,4 serão classificadas no nível – frequentemente. Assumindo regras de arredondamento utilizados na matemática, nesse caso para efeito de análise.

Para o desenvolvimento dos gráficos que analisam a frequência das ocorrências gerais em cada quadrante, utilizou-se como parâmetro a média, pois a mesma consegue quantificar os níveis dessas frequências. Ex: Esse parâmetro vai informar quantas vezes o nível “4 - frequentemente” apareceu nas 10 variáveis pesquisadas em cada quadrante, mediante uma amostra de 8 respondentes.

As respostas do questionário tiveram como base a utilização de uma Escala tipo Likert dotada de 5 pontos, onde os mesmos estão ordenados em caráter de ocorrência da seguinte maneira: 1- nunca ocorre; 2 – Raramente; 3 – Às vezes; 4 – Frequentemente e 5 – Sempre ocorre. Nesse trabalho a adoção dessa escala deu-se como forma de identificar a ocorrência das variáveis em cada papel estratégico do RH na visão dos gestores de linha. Vale salientar que o questionário apresenta as questões de forma ordenadas, ou seja, de 1 a 40, não ficando explícito para os respondentes em qual quadrante as questões estão inseridas.

De acordo com a pontuação obtida em cada quadrante será identificado quais os papéis estratégicos mais predominantes que o RH exerce e que vão estar alinhados as estratégias da organização, segundo a visão dos gestores de linha comparando-os ao resultado obtido através da entrevista semiestruturada aplicada ao gestor de recursos humanos.

**Capítulo 4**  
**APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo será abordado as análises dos resultados obtidos com os dados da referida pesquisa, onde serão tratados os dados qualitativos obtidos com a entrevista semiestruturada feita com o coordenador de recursos humanos, e os dados quantitativos obtidos com a aplicação dos questionários junto aos gestores de linha da empresa X. Para análise da entrevista, será utilizado a subscrição das falas do coordenador de recursos humanos relacionando – as com a teoria. Para análise dos questionários será utilizado o parâmetro estatístico descritivo da mediana, para que possa ser encontrado a pontuação de cada variável, e conseqüentemente a pontuação geral para cada quadrante, utilizando uma escala que varia de 1 a 5, que trata de fatores de ocorrência da percepção dos gestores de linha sobre o RH estratégico. E na criação dos gráficos que mostram a frequência dos níveis em cada quadrante, será utilizado como parâmetro estatístico a média. A seguir será iniciado as análises com a caracterização da empresa X, bem como, da área de recursos humanos.

### **4.1 Caracterização da Empresa X**

A empresa X teve a sua primeira loja inaugurada em 1958 na cidade de Bacabal no estado do Maranhão, só anos mais tarde é que chega no estado da Paraíba. A empresa que esse ano comemora 58 anos de existência atua em quatro estados do Brasil, Pernambuco, Ceará, Bahia e Paraíba, somando no geral 46 lojas. Na década de 90 se estabelece na capital paraibana João Pessoa, onde está centrada a parte corporativa desse grupo de lojas. A empresa na verdade faz parte de um grupo de empreendimentos que atuam em vários segmentos do mercado. Sendo que o estudo foi desenvolvido no segmento de moveis e eletrodomésticos. A empresa acredita que os seus maiores diferenciais competitivos estão atrelados ao preço baixo, atendimento e o fiado que é o crédito sustentável do cliente. Em algumas lojas do interior ainda se trabalha muito com a modalidade de carnê. A empresa possui quatro Centros de Distribuições Logísticas (CDs), contando com cerca de mais de 2000 colaboradores distribuídos em suas 46 lojas, só no ano de 2000 o grupo abriu 23 novas lojas, ampliando significativamente o seu quadro de funcionários. A mesma aposta maciçamente no marketing publicitário, mantendo o regionalismo e a cultura nordestina, e para isso dispõe de artistas da própria região.

A organização prioriza o reconhecimento e valoriza sua gestão através de meios como o Top 10, que é um prêmio interno entregue as 10 melhores lojas, onde as mesmas são eleitas através do painel de indicadores, ferramenta criada pela própria empresa. Sua mola mestre está concentrada no corporativo, onde são responsáveis por criarem as práticas, políticas e toda a parte estratégica da organização.

A empresa consta com a seguinte missão:

“Realizar sonhos vendendo móveis e eletrodoméstico barato e fiado”.

Como visão: “Ser uma empresa referência na satisfação do cliente”.

Valores: Ética, honestidade, comprometimento, credibilidade, respeito, humildade e fé em Deus.

Preservando sempre a forma correta de se fazer as coisas, esse possivelmente é um dos segredos de uma das maiores lojas de varejo do segmento de móveis e eletrodomésticos do Estado.

Antes de ser feito a análise dos dados obtidos é preciso compreender como está estruturado o RH da empresa X. O RH está dividido em duas frentes: Uma que está voltada para os aspectos trabalhistas, sindicais e folha de pagamento, essa frente é considerada a parte legal do RH; e a outra frente está voltada para o desenvolvimento organizacional.

A área de Recursos Humanos possui os seguintes subsistemas:

- Clima organizacional;
- Treinamento e Desenvolvimento;
- Remuneração de Cargos e Salários;
- Recrutamento e Seleção;
- Integração de novos funcionários;
- Gestão de mudança de cultura;
- Treinamentos comportamentais e técnicos;
- Desenvolvimento e aplicação de ouvidoria interna;
- Atendimento aos gestores (Business Partner);
- Avaliação de desempenho e performance - ferramentas (avaliação de competências; ninebox; mapeamento de competências).

O que contribui eficazmente para o gerenciamento da gestão são os meios de comunicação interno, que se apresentam da seguinte forma:

- A TV interna, onde é gravada todas as informações necessárias que precisem chegar até o cliente interno desde simples dicas do dia a dia até práticas estratégicas;
- O WhatsApp que é uma ferramenta mais informal e que possui um papel crucial nessa comunicação, e;

- O portal da intranet.

No quadro abaixo é apresentado a distribuição das frentes de RH. Os termos “frentes e células” foram aqui posicionados mediante a preservação dos mesmos na fala do coordenador de recursos humanos da empresa X, para gerenciar a área de RH a empresa possui 10 colaboradores, sendo 1 coordenador de recursos humanos e 9 analistas. Na tabela consta também a quantidade de analistas que são utilizados em cada frente.

Quadro 5 - Distribuição de RH

FRENTE	DESCRIÇÃO
Célula de Atendimento aos Gestores – 3	Está relacionado à desligamento; abertura de vagas, mudança de função e promoções.
Célula de Desenvolvimento de Lideranças – 2	Nessa célula trabalha-se os programas de lideranças no nível estratégico e liderança no nível tático, e a parte de performance, que está associado ao desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho e o Ninebox que vai gerar o plano de sucessão.
Célula de CDs – 1	Essa célula é responsável por monitorar e coordenar os Centros de Distribuição (CDs).
Célula de Atendimento ao Corporativo – 1	O analista dessa célula visita as outras áreas ou departamentos da empresa, faz diagnósticos, monitora o clima organizacional, verifica como está a gestão, se tem algum problema de relacionamento, trabalha diretamente com o pessoal do planejamento estratégico pra avaliar tanto a performance das pessoas como cruzar a performance dos departamentos, através dos indicadores para ver se tem alguma coisa que não vai indo bem, assim como, gerenciar o programa do escada fazendo acompanhamento do pessoal do intercambio, organizar a imersão, fechar os indicadores todo mês pra saber quem está bem ou não no programa, vê quem está precisando de ajuda e dar todo suporte pra que esse pessoal possa executar o trabalho dele na loja e se desenvolver.

Célula 50/80 – 1	50/80 é uma avaliação que é feita através de um acompanhamento com os colaboradores recém-admitidos, que após feito 50 dias é realizado uma avaliação tanto dele quanto do gestor, e após 80 dias é feito uma nova avaliação tanto dele quanto do gestor para saber se realmente vai ficar com o colaborador depois do período de experiência, é uma avaliação que analisa mais a questão de adaptação com a cultura da empresa. Essa ferramenta de avaliação foi criada internamente.
Célula Cargos e Salários – 1	Gerencia o quadro ideal, a tabela salarial, hoje está com um projeto nível dois, que é para implementar um novo nível dentro das lojas, porque atualmente a loja está com uma distância muito grande entre as pessoas, existe o nível de auxiliar e um de coordenador, ficando uma lacuna entre essas duas frente, por isso a necessidade de se criar o nível dois. É responsável também por monitorar a performance dos vendedores, tipo um vendedor não alcança meta durante três meses seguidos, tem alguma coisa errada, então ela vai fazendo esse monitoramento para saber onde está o problema, se é com o próprio vendedor ou com a gestão. Toda parte de estrutura organizacional, organograma, também está sob a gerência dessa frente.

Fonte: Elaboração própria (2016)

A análise iniciará a partir da entrevista semiestruturada feita ao coordenador de recursos humanos, que foi estruturada a partir de subtemas que continham perguntas alinhadas à pontos específicos dos papéis do RH, modelo criado por Ulrich que foi adotado nesse trabalho. Vale ressaltar que esse modelo visa desenvolver a criação de valor e obtenção de resultados a partir de uma avaliação das práticas e processos desenvolvidos pela gestão de Recursos Humanos, tendo obviamente como enfoque os quatro papéis: Parceiro Estratégico; Especialista Administrativo; Defensor dos Funcionários e Agente de Mudança.

## **4.2 Análise da atuação estratégica do RH – Entrevista**

### **4.2.1 Tema - Visão Estratégica de RH:**

#### **Os profissionais de RH conhecem os planos e objetivos estratégicos da organização**

Conhecer os planos e objetivos da organização não só se faz obrigatório entre todos os colaboradores da organização, como se faz enfaticamente na gestão de Recursos Humanos, pois é justamente a mesma que irá trabalhar mecanismos e ferramentas que propaguem esses planos e objetivos para toda a organização, para isso é essencial que a gestão de Recursos Humanos conte com uma equipe capacitada e habilitada para desenvolver e gerenciar esses mecanismos.

Todos os profissionais de RH conhecem esses planos, e o coordenador de RH participa junto com a diretoria na elaboração do planejamento estratégico. Inclusive RH está desenvolvendo seis projetos esse ano, RH tem acesso direto com a direção geral da organização. Recursos humanos tem seus próprios projetos estratégicos, alinhando tudo ao planejamento estratégico da organização. RH tem uma equipe muito disciplinar, lida com muitos indicadores e entendem muito bem desses indicadores (Coordenador de RH).

Na fala do coordenador de recursos humanos fica evidente como a área trabalha e envolve sua equipe nas ações que auxiliam o cumprimento dos objetivos da organização, percebe-se que a área inclusive desenvolve projetos setoriais, que buscam alcançar as metas traçadas pela organização. Quando RH começa a desenvolver essas ações de cumprimento de metas, pode se dizer que a mesma está preocupada em se tornar parceira estratégica, para Ulrich (2008, p 107) “os profissionais de RH desempenham o papel de parceiros estratégicos quando são capazes de traduzir a estratégia empresarial em ação”.

#### **Qual o papel de RH no processo de implantação da estratégia?**

O cumprimento e implantação das estratégias de uma organização, só serão de fato estabelecidos e cumpridos quando todos os seus colaboradores trabalham em conjunto, e o RH exerce papel crucial nesse processo, pois o mesmo é responsável por desenvolver uma estrutura que alinhe ações geradoras de resultados.

Trabalha com três pilares: Ter um quadro ideal, ou seja, não ter pessoas a mais havendo ociosidade, e nem de menos havendo sobrecarga; ser bem treinado para ser capaz de atender tudo aquilo que estão sujeitos; ser bem remunerado, para que eles não queiram sair da nossa empresa. Porque a gente só vai alcançar tal meta, se todos os colaboradores estiverem engajados. Todo mundo é importante para o negócio acontecer, até mesmo o faxineiro tem que saber que a empresa tem metas para baterem (Coordenador do RH).



Torna-se claro como o coordenador de recursos humanos da empresa X, busca mecanismos que possam contribuir de forma significativa para uma ação estratégica, e que tenha o envolvimento de todos os colaboradores. Nota-se também a preocupação em fazer com que esses colaboradores entendam essas metas, e trabalhem para o cumprimento das mesmas. Becker et al (2001, p. 156) afirma que a “arquitetura de RH deve estar alinhada com o processo de implementação da estratégia da empresa, como requisito para que recursos humanos sejam legitimamente considerados com um ativo estratégico”.

### **De que forma RH trabalha para gerar mudanças na empresa**

Esse é um dos principais objetivos de uma gestão de Recursos Humanos estratégica, gerar mudanças. E muitas vezes a gestão de Recursos Humanos vai se deparar com certas resistências, principalmente quando se refere a mudanças relacionadas a cultura organizacional, e por isso a gestão de Recursos Humanos deve possuir muita flexibilidade na hora de se posicionar em relação a esses aspectos. Além do mais sempre se deve ter em mente, que toda mudança organizacional deve se atentar a preservação da história da organização, fatores que fazem parte dos valores da organização.

Primeira coisa para gerar mudança: A gente começou a vincular tudo a resultados, tipo coisa simples: eu quero ir participar de um treinamento que custa mil reais, mas quanto a empresa vai ter retorno? Então se não tem como mensurar isso, não é liberado a verba. Acionista quer saber quanto vai ver de resultado. Segundo: Fazendo avaliação de desempenho das lideranças, que não eram feitas, e agora todos os meses são feitas. Está quebrando a cultura paternalista, avaliação realmente por resultados e desempenho, e não porque a pessoa é boazinha ou não. Todos os meses tem feedback, o departamento está mais quantitativo (Coordenador do RH).

Na fala do coordenador de recursos humanos, percebe-se de imediato uma quebra de paradigmas, ou seja, ao estabelecer uma avaliação através de metas e indicadores de desempenho, a gestão de Recursos Humanos se sobrepõe a uma cultura como diz o coordenador de recursos humanos “paternalista”, e essa quebra muitas vezes pode gerar insatisfação de alguns colaboradores, mas o que se nota é que a gestão de Recursos Humanos está conseguindo implantar essas ferramentas e gerar resultados. E esses mecanismos vão de encontro com a nova frente estratégica da gestão de Recursos Humanos. Uma das ferramentas que essa área vem utilizando e que está gerando mudanças significativas, é a avaliação de desempenho.

Para Marras, (2011, p.166) a avaliação de desempenho “trata-se de instrumento extremamente valioso e importante na administração de RH, na medida em que reporta o

resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização”. Com isso evidencia-se a necessidade de desenvolver programas que consigam gerar mudanças significativas para a organização.

#### **4.2.2 Tema – Arquitetura de RH:**

##### **RH dispõe de recursos e autonomia para atuação estratégica**

Esse possivelmente é um dos maiores entraves da gestão de Recursos Humanos em muitas organizações. Primeiro, muitas empresas ainda acreditam que a gestão de Recursos Humanos é apenas uma área qualitativa que gera despesas para a empresa, e por isso acabam estagnando a gestão de Recursos Humanos. Em segundo, se a gestão de Recursos Humanos não consegue exercer nenhum tipo de autonomia dentro da organização, não terá jamais condições de se tornar uma área estratégica. Mas, se a gestão de Recursos Humanos consegue ter recursos e autonomia, ela já terá condições de se desenvolver de forma estratégica.

Sim, aqui a empresa X nos dá muita liberdade para se trabalhar, se eu quiser falar com o diretor não preciso marcar uma reunião, posso ir direto conversar, da mesma forma com toda equipe de RH. Com relação aos recursos sempre que preciso aumentar o número de funcionários ou algum projeto no RH ou até mesmo algo que seja feito nas lojas, sempre mostrando números de retorno, ou seja, resultados obtidos pelos investimentos. Existe uma confiança da parte dos diretores com relação a equipe de RH (Coordenador do RH).

Compreende-se que a gestão de Recursos Humanos possui total liberdade quando diz respeito a tomada de decisões, e que o mesmo não enfrenta dificuldades com relação aos recursos disponíveis à sua área. Mas, há que se mencionar um ponto extremamente relevante nesse vínculo entre a gestão de Recursos Humanos e os diretores, é que existe um fator chamado resultados, ou seja, para que de fato os recursos sejam disponibilizados a gestão de Recursos Humanos, deverá mostrar através de indicadores numéricos quanto de retorno tal investimento vai render a empresa. Nesse sentido percebe-se que a gestão de Recursos Humanos estratégica assume uma habilidade numérica, ou seja, que os novos profissionais da gestão de Recursos Humanos deverão compreender muito bem de indicadores e de como mensurá-los.

##### **Quais as principais práticas de RH e que contribuições estratégicas oferecem**

Quando mencionado a respeito da gestão de Recursos Humanos estratégica, de imediato vem à mente que para que a mesma possa desempenhar seu papel estratégico ela seja obrigada a desenvolver novas ferramentas, procedimentos e práticas, tudo isso para que o mesmo possa contribuir com as estratégias da organização.

Avaliação de desempenho; Mapeamento de competências comportamental, a gente ainda vai evoluir para as técnicas; Processo de avaliação das pessoas, ser mais parcial, acompanhar por performance; uma ferramenta que começamos a trabalhar é o ninebox, que possivelmente vamos finalizar no próximo ano. No ninebox trabalha: com avaliação do potencial das pessoas e desempenho em cada um dos eixos deles, os nove quadrantes. A gente define qual o nível de prontidão dele para o novo desafio, define quem são os sucessores para aquela nova liderança entre curto, médio e longo prazo, qual a rota de carreira que ele tem que fazer em curto, médio e longo prazo para se desenvolver dentro da empresa. E que pontos de melhoria ele tem e quais fortalezas. Por exemplo: se eu precisar abrir uma loja, quem eu coloco como líder nessa loja? A gente não tinha isso, esse plano de sucessão, estamos montando toda uma cadeia de sucessão, posso movimentar os colaboradores de forma mais eficiente. Essa ferramenta serve também para desligamento, pra promoções, acho que isso é uma grande frente para esse ano. Programa de formação de líderes também é um programa muito importante que forma trinta novas lideranças dentro da organização, que irão suceder novos líderes. (Criação própria da empresa) já tem líderes formados nesse programa tomando conta de loja, estão na sétima edição Programa de lideranças do nível tático e programa de desenvolvimento de liderança corporativa trabalha com os gerentes e coordenadores, onde eles têm metas de desenvolvimento atreladas as metas de negócios onde a gente teve uma alavancada muito grande em indicadores que estavam ruins, onde a gente colocou pessoas para dar focos nessas metas. Uma outra ferramenta é o quadro ideal, que está sendo trabalhado para definir a quantidade certa que preciso em cada departamento e lojas (Coordenador do RH).

Pode-se perceber a participação ativa da gestão de Recursos Humanos da empresa X, não somente pela série de ferramentas que a mesma utiliza, mas por ter um foco muito direcionado para lideranças, o coordenador de recursos humanos menciona três programas de liderança que tem sido de extrema relevância para o desenvolvimento de seus colaboradores, e essas ações de enfoque interno, é uma das características de diferencial da mesma diante da competitividade do mercado. Pois colaboradores mais capacitados e bem treinados, é um fator chave para a alavancagem de uma organização. E tem se trabalhado fortemente com a performance dos colaboradores, outro ponto em destaque entre as ações da gestão de Recursos Humanos e isso já se vê presente em muitas empresas que decidiram apostar no capital humano. Almeida (2008, p. 27) comenta que “grande ênfase tem sido dada também para a avaliação da performance, identificando se os candidatos são capazes de apresentar desempenhos e metas relacionadas com o cargo”.

### **O RH trabalha efetivamente para nutrir as necessidades dos colaboradores**

Um cuidado que se deve ter em relação a gestão de Recursos Humanos quando assume uma posição estratégica, é o cuidado com os funcionários, pois existem gestões de Recursos Humanos que acreditam que pelo fato da mesma se tornar quantitativa, não precisa necessariamente se preocupar tanto com as necessidades de seus colaboradores. Mas, o que se deve considerar é que quando a gestão de Recursos Humanos passa a ser considerada como um parceiro estratégico, um dos pontos cruciais é o cuidado e a preocupação da mesma com os seus colaboradores, até mesmo porque são eles a mola mestre da organização.

Os colaboradores têm acesso direto ao RH, tem a pesquisa de clima organizacional que mede essa satisfação, estão em processo de ouvidoria para entender melhor os colaboradores. Com relação à questão financeira a empresa trabalha muito com resultados. Criação de grupos focais, quando vai em loja, é para implementar tal processo e projeto, ouvir e ir com ferramentas práticas (Coordenador do RH).

Pelo que se percebe a gestão de Recursos Humanos da empresa X tem uma relação de parceria muito estreita com os colaboradores, e se preocupa não somente com o bem estar dos mesmos, como de desenvolvê-los e trazê-los para mais perto do departamento de gestão de Recursos Humanos, e isso se mostra através das ações e projetos desenvolvidos pelo mesmo.

Eles dedicam tempo e presença pessoal aos funcionários, e treinam e incentivam gerentes de outros departamentos a fazer o mesmo. Compreendendo a necessidade de seus funcionários, garantem atendimento elevando a contribuição global deles, a qual é essencial a qualquer ramo de atividade, não só por si mesma (a desejabilidade social de funcionário dedicados), mas também porque ela influi na capacidade de uma empresa se transformar, atender expectativas do consumidor e melhorar o desempenho financeiro Ulrich (1998, p. 47).

Essa visão a qual Ulrich defende remete diretamente ao RH estratégico, que atua verdadeiramente como um defensor do funcionário, ou seja, a gestão de Recursos Humanos deve não somente suprir as necessidades dos colaboradores, como também está voltada a desenvolver e capacitar seus colaboradores.

#### **4.2.3 Tema – Integração dos sistemas de RH:**

##### **A área de RH dispõe de um planejamento**

Para que a gestão de Recursos Humanos atue de forma estratégica o departamento necessariamente precisa se articular internamente, ou seja, elaborar seu próprio planejamento estratégico e traçar suas metas, objetivando é claro cumprir com as metas organizacionais. Ressaltando que as estratégias traçadas pela gestão de Recursos Humanos devem estar alinhadas as estratégias da organização, para que assim, os objetivos que foram estipulados no planejamento estratégico da organização possam ser alcançados.

Sim, quando se reúne com a equipe traçam metas para alcançar os objetivos que já foram elaborados no planejamento estratégico organizacional. Cada departamento da organização tem seus planos de ações (Coordenador do RH).

Como pode ser notado não somente a gestão de Recursos Humanos possui suas metas traçadas, como todos os departamentos da empresa também apresentam seus planos e metas à serem cumpridos. É interessante frisar que na gestão de Recursos Humanos suas metas são distribuídas em cada frente, ou seja, todos os analistas também possuem metas individuais, que se completam formando as metas do setor. Essa forma de estrutura condiz muito com a forma de gerenciar o RH estrategicamente, Ulrich (1998, p.78) comenta que “quando os profissionais

de RH atuam como parceiros estratégicos, trabalham com os gerentes de linha para instituir e gerir um processo que crie uma organização que atenda às exigências de seu negócio”.

### **O desempenho de RH é monitorado**

Como todo método ou prática deve ser monitorado justamente para se comprovar a eficácia do mesmo, com a gestão de Recursos Humanos atuando estrategicamente não pode ser diferente. Para isso é preciso que a cada ferramenta desenvolvida e prática imposta, a gestão de Recursos Humanos adote um indicador que possa quantificar a efetividade do mesmo.

Cada projeto tem seus indicadores, então ali já é um monitoramento da nossa performance, agente monitora pelo painel humano, que é o painel de indicadores. Que a gente vai avaliando ali a efetividade tanto dos projetos estratégicos quanto ações táticas e operacionais que nós temos também, então coisas assim. Recrutamento e seleção estou sendo efetivo e entregando no prazo acordado? Essas pessoas que estou contratando estão passando quanto tempo em média na empresa? Para saber se estou contratando certo. Esse pessoal que estou desenvolvendo para as lideranças qual o turn over desse público? Qual o percentual de efetivação para uma posição de liderança? Quantos passam de coordenadores para gerentes? Quantos gerentes eu consigo mandar para lojas maiores? Pesquisa de clima, a gente tem metas do quanto a gente quer evoluir de um ano para o outro. O que eu vou fazer para conseguir essa evolução? Ano que vem queremos participar das melhores empresas para se trabalhar. Tudo que a gente tem de ação, a gente vincula a indicadores. Cada área tem suas metas e seus indicadores para acompanhar (Coordenador do RH).

Pode ser percebido que a gestão de Recursos Humanos consegue se estruturar estrategicamente através de seus planos de ações, e desenvolver indicadores que ajudam nessa avaliação, percebe-se também que todos os seus processos desde os mais operacionais até os estratégicos passam por monitoramentos que tentam assegurar o funcionamento desses processos. Becker et al (2001, p.99) diz que “ao contrário do que ocorre nas organizações tradicionais, nas organizações orientadas para a estratégia os indicadores são interpretados como meios para a consecução de objetivos, e não como fins em si mesmos”.

### **Os subprocessos de RH trabalham alinhados e convergem para as prioridades da empresa**

Quando se trata de uma gestão de Recursos Humanos estratégica, deve-se levar em conta que os seus processos e subprocessos estejam alinhados e convergentes com as estratégias da organização, caso contrário, não pode ser classificado de tal forma, já que um dos princípios da gestão de Recursos Humanos estratégica é caminhar alinhada lado a lado com as estratégias da organização, e assim, contribuir para o alcance dos objetivos da mesma.

Tudo está alinhado a estratégia da empresa. Treinamento; clima organizacional; Seleção; desenvolvimento de lideranças e plano de sucessão. Ferramentas: ninebox

para lideranças; Avaliação de desempenho; mapeamento de competências David McClelland; Quadros ideais; programas de liderança; Foco da área desenvolver lideranças: toda estratégia voltada para esse foco (Coordenador do RH).

Verifica-se nas falas do coordenador de recursos humanos até o presente momento, que a gestão de Recursos Humanos apresenta seus processos, assim como, os seus subprocessos alinhados e convergindo para as estratégias da organização, e isso pode ser notado através da utilização das ferramentas e programas adotados e praticados pelo departamento de gestão de Recursos Humanos. Onde o coordenador mais uma vez comenta sobre o foco da gestão de Recursos Humanos ser em lideranças, evidenciando a visão estratégica de desenvolver e capacitar o capital humano. Para Ulrich (1998, p.83) “o resultado da integração dos planos de RH aos planos empresariais é uma arquitetura ou estrutura para incorporar as práticas da área às decisões empresariais no sentido de garantir resultado”.

Pode-se por assim concluir nessa análise, obtida através da fala do coordenador de recursos humanos, posicionado juntamente com autores que trabalham com as questões que foram aqui levantadas sobre a gestão de Recursos Humanos estratégica, que a gestão de Recursos Humanos da empresa X se mostrou na visão do coordenador de recursos humanos como atuante estrategicamente em todos os critérios aqui levantados, vale salientar que as perguntas aqui sugeridas estavam de acordo com a pretensão da pesquisa, descrever a percepção dos gestores de linha e do coordenador da gestão de recursos humanos quanto à atuação estratégica dessa área em uma empresa do segmento varejista.

A seguir será apresentado a análise da percepção dos gestores de linha em relação a atuação do RH estratégico da organização.

### 4.3 Papéis estratégicos de RH –

#### 4.3.1 Papel – Parceiro Estratégico:

Quadro 6 – Variáveis e mediana / Parceiro estratégico

Variáveis	Mediana
Q1 - Alcançar metas empresariais.	4,5
Q5 - Processo de definição das estratégias empresariais	5
Q9 - As estratégias de RH estejam ajustadas à estratégia empresarial.	5
Q13 - Ajudar a fazer com que a estratégia aconteça.	5
Q17 - Parceiro estratégico	5
Q21 - Questões estratégicas.	4
Q25 - Planejamento estratégico.	4,5
Q29 - Ajustar as estratégias de RH a estratégia empresarial	5
Q33 - Encadear estratégias de RH para realizar a estratégia empresarial.	4
Q37 - Ajudar a cumprir metas estratégicas.	4,5
<b>Mediana Geral</b>	<b>4,5</b>

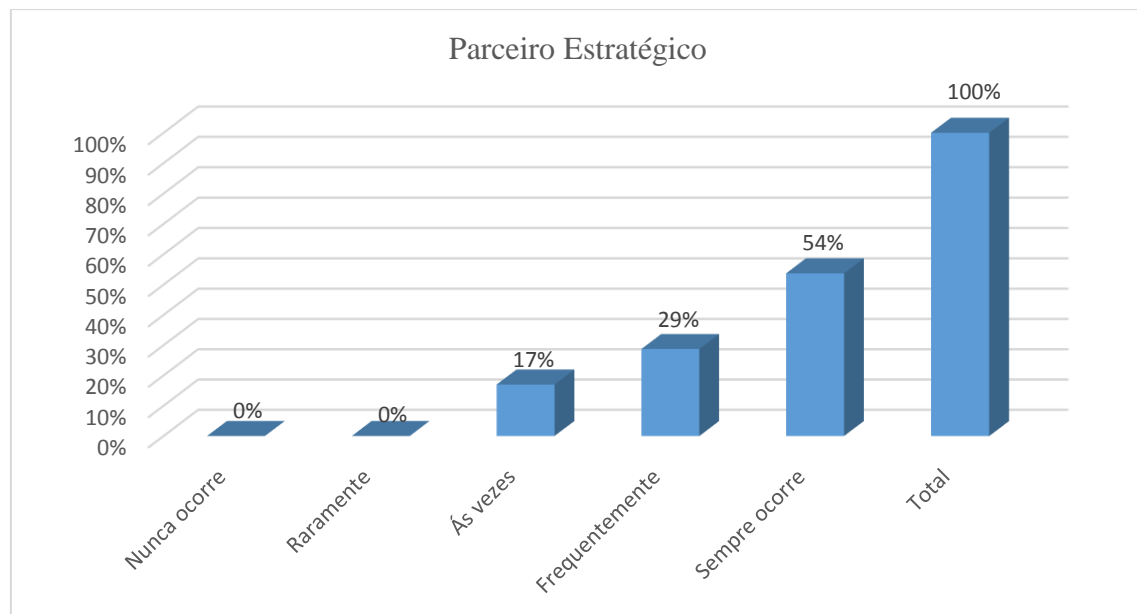
Fonte: Elaboração própria (2016)

Pode-se constatar no quadro acima onde se faz presente o papel do parceiro estratégico, que as variáveis em sua maioria assumiram o nível máximo da escala, que é cinco, isso se mostra presente nas questões Q5 que trata dos processos de definição das estratégias empresariais, isso evidencia na visão dos gestores de linha que de fato a gestão de Recursos Humanos possui uma atuação efetiva para a definição das estratégias organizacionais. Q9 se apresenta de forma clara como a gestão de Recursos Humanos consegue alinhar suas estratégias organizacionais a estratégia empresarial, esse ponto inclusive está dentro do enfoque da pesquisa, verificar esse alinhamento estratégico. Q13 comprova a preocupação e envolvimento da gestão de Recursos Humanos para fazer com que as estratégias organizacionais de fato aconteçam. Q17 os gestores percebem que a gestão de Recursos Humanos é uma área que atua como parceira estratégica junto à organização e Q29 evidencia essa desenvoltura da gestão de Recursos Humanos em trabalhar para conseguir ajustar suas estratégias às estratégias da organização. Nas questões Q1, Q25 e 37 compreende-se que o alcance de metas, planejamento estratégico e ajudar a cumprir metas, estão em consonância com as questões anteriores em que os gestores evidenciam a atuação efetiva da gestão de Recursos Humanos como parceiro

estratégico. As questões Q21 e Q33 que tratam das questões estratégicas e do encadeamento das mesmas para a realização das estratégias organizacionais assumiram nível 4 frequentemente, ou seja, a gestão de Recursos Humanos se mostra na visão dos gestores de linha, a todo instante engajada no desenvolvimento de práticas que possam contribuir para o cumprimento das estratégias organizacionais, e essa percepção por parte dos gestores se mostra muito clara em todas as variáveis que foram apresentadas, podendo concluir que a gestão de Recursos Humanos além de se mostrar estratégica, consegue alinhar suas estratégias junto às estratégias da organização.

Será mostrado a seguir um gráfico que sinaliza a frequência com que os níveis de ocorrência, se apresentaram diante das variáveis expostas sobre o papel de parceiro estratégico.

Gráfico 1- Distribuição das frequências dos níveis de ocorrência no quadrante parceiro estratégico



Fonte: Elaboração própria (2016)

No gráfico acima pode-se ver claramente qual o percentual total em que os níveis de ocorrência se distribuíram ao longo das variáveis que compõe o quadrante referente ao papel de parceiro estratégico, com essa distribuição consegue-se evidenciar o resultado mostrado com a pontuação obtida das medianas, comprovando a efetividade da gestão de Recursos Humanos como parceiro estratégico na percepção dos gestores de linha.

#### 4.3.2 Papel – Especialista Administrativo



Quadro 7 – Variáveis e mediana / Especialista administrativo

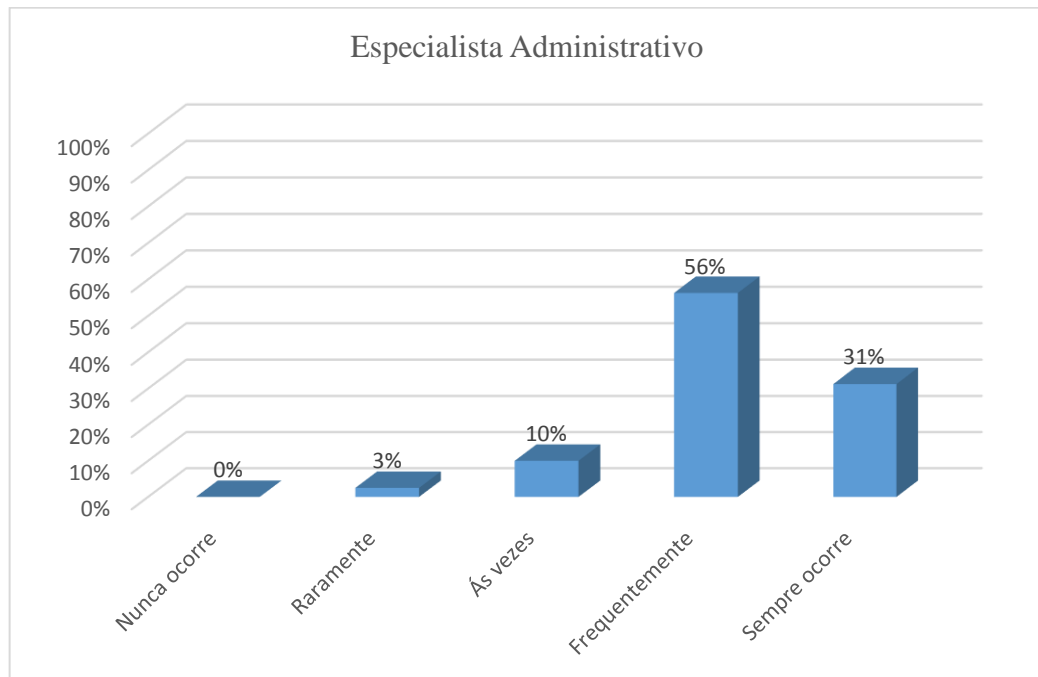
<b>Variáveis</b>	<b>Mediana</b>
Q2 - Melhorar a eficiência operacional.	4
Q6 - No desenvolvimento dos processos de RH.	4,5
Q10 - Os processos de RH sejam administrados com eficiência.	4
Q14 - Liberar com eficiência os processos de RH.	4
Q18 - Especialista administrativo.	4
Q22 - Questões operacionais.	4
Q26 - Conceber e facilitar a execução dos processos do setor de RH.	4,5
Q30 - Monitorar processos administrativos.	4
Q34 - Processar eficientemente documentos e transações.	4
Q38 - Aumentar a produtividade.	4
<b>Mediana Geral</b>	<b>4</b>

Fonte: Elaboração própria (2016)

Nas questões Q6 e Q26 que correspondem respectivamente no desenvolvimento dos processos da gestão de Recursos Humanos em conceber e facilitar a execução dos processos do setor, essas questões foram as que conseguiram a melhor pontuação, isso evidencia que os gestores de linha da empresa X conseguem visualizar o quanto a gestão de Recursos Humanos tem se estruturado para aprimorar seus processos internos de modo a facilitar a execução dos mesmos. Na questões subsequentes de pontuação 4 que correspondem à Q2, Q10, Q14, Q18, Q22, Q30, Q34 e Q38, os gestores de linha consideram frequentes as iniciativas da gestão de Recursos Humanos em melhorar a eficiência do operacional na organização, ou seja, uma gestão de Recursos Humanos denominada como papel de especialista administrativo deve apresentar em suas características esse parâmetro voltado pra eficiência em seus processos operacionais e também administrativos, que vão desde o desenvolvimento dos processos e seus monitoramentos até a geração de produtividade, é mostrado um conjunto de ações exercidas pela gestão de Recursos Humanos que vão de encontro ao papel de especialista administrativo. É de fácil compreensão que diante das pontuações obtidas nesse quadrante, pode-se verificar que na visão dos gestores de linha a gestão de Recursos Humanos se apresenta como especialista administrativo, mesmo obtendo uma pontuação diferenciada do papel estratégico.

A seguir será mostrado como ficou distribuída a frequência geral de ocorrência dos níveis das variáveis que compõe o quadrante papel do especialista administrativo.

Gráfico 2- Distribuição das frequências dos níveis de ocorrência no quadrante papel especialista administrativo



Fonte: Elaboração Própria (2016)

Nessa distribuição se mostra evidente que o nível Frequente obteve maior predominância dentre as questões gerais respondidas nesse quadrante, o que elucida a pontuação das medianas apresentadas no início da análise desse quadrante, comprovando a atuação da gestão de Recursos Humanos como especialista administrativo na percepção dos gestores de linha.

### 4.3.3 Papel – Defensor dos Funcionários

Quadro 8 – Variáveis e mediana / Defensor dos funcionários

<b>Variáveis</b>	<b>Mediana</b>
Q3 - Cuidar das necessidades pessoais dos funcionários.	4
Q7 - Aumento da dedicação dos funcionários.	4
Q11 - As políticas e programas de RH respondam às necessidades pessoais dos funcionários.	3
Q15 - Ajudar os funcionários a satisfazer necessidades pessoais.	3,5
Q19 - Defensor dos funcionários.	3
Q23 - Ouvir e responder aos funcionários.	4
Q27 - Ouvir e responder aos funcionários.	4
Q31 - Oferecer assistência para ajudar os funcionários a satisfazer necessidades familiares e pessoais.	2,5
Q35 - Cuidar das necessidades pessoais funcionários.	3,5
Q39 - Ajudar os funcionários a atender suas necessidades pessoais.	3,5
<b>Mediana Geral</b>	<b>3,5</b>

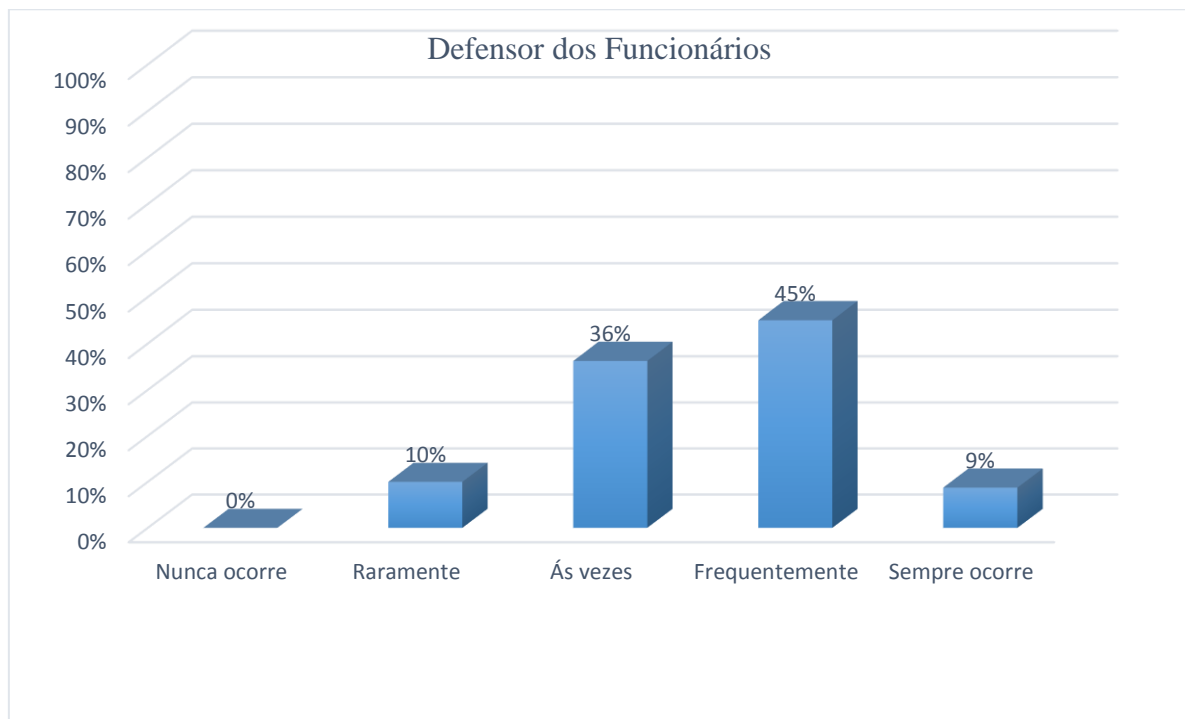
Fonte: Elaboração própria (2016)

A análise se dará a partir das questões Q3, Q7, Q23 e Q27 que apresentaram maior pontuação dentre as variáveis, percebe-se que os gestores de linha visualizam por parte da gestão de Recursos Humanos a preocupação em cuidar das necessidades pessoais dos funcionários, desenvolvendo ferramentas que proporcionam um aumento da dedicação dos funcionários em suas atividades, assim como, disponibilizam tempo para ouvir e responder os funcionários, onde tais ações se apresentam frequentes na organização. As questões Q15, Q35 e Q39 que foram variáveis de pontuação também positivas que dizem respeito ao RH ajudar os funcionários a atenderem suas necessidades pessoais e cuidar dessas necessidades. Nas questões Q11 e Q19 que correspondem as variáveis relacionadas as políticas e programas de RH como forma de responder as necessidades pessoais dos funcionários, assim como, ser considerado como defensor dos funcionários obteve nível 3 que caracteriza as vezes, ou seja, na visão dos gestores de linha a gestão de Recursos Humanos não está tendo uma efetividade em seus programas e políticas em favor dos funcionários, nem tão pouco como defensor dos funcionários, porém a menor pontuação está em Q31 que corresponde ao RH oferecer assistência para ajudar os funcionários a satisfazerem necessidades familiares e pessoais, ou seja, mesmo a gestão de Recursos Humanos se mostrando preocupada em atender as

necessidades dos funcionários, a mesma não está sendo tão eficaz no cumprimento de programas e políticas que trabalham com aspectos mais pessoais dos funcionários, a gestão de Recursos Humanos precisa investigar de forma mais minuciosa quais as reais necessidades do seus funcionários, ou rever seus programas e políticas. O que se pode concluir no resultado dessa pontuação mediana é que na visão dos gestores de linha, a gestão de Recursos Humanos não se mostrou tão atuante estrategicamente como defensor dos funcionários. Demonstrando que a gestão de Recursos Humanos precisa olhar com mais atenção para esse papel.

A seguir será mostrado como ficou a distribuição geral das frequências dos níveis nas variáveis que compõe o papel defensor dos funcionários.

Gráfico 3 – Distribuição das frequências dos níveis de ocorrência no papel defensor dos funcionários



Fonte: Elaboração própria (2016)

Na análise do gráfico de frequências compreende-se com as oscilações ocorridas entre os níveis, que o nível frequente se manteve com o maior percentual, mas o que chama a atenção é o nível raramente assumindo um percentual de 10%, que até agora em nenhum quadrante havia assumido qualquer tipo de percentual, e o mais curioso é que ele se eleva ao nível de Sempre Ocorre que obteve apenas 9%. O que comprova a análise feita através da pontuação obtida com as medianas, onde a gestão de Recurso Humanos na visão dos gestores de linha não

exerce com tanta frequência o papel de defensor dos funcionários. O que faz reafirmar novamente que a gestão de Recursos Humanos da empresa X precisa olhar com mais atenção para esse papel.

#### 4.3.4 Papel – Agente de Mudança

Quadro 9 – Variáveis e mediana / Agente de Mudança

Variáveis	Mediana
Q4 - Adaptar-se à mudança.	4,5
Q8 - Modelagem de mudança de cultura para renovação e transformação.	4,5
Q12 - Os processos e programas de RH aumentem a capacidade de mudança da organização.	4,5
Q16 - Ajudar uma organização a antecipar-se e adaptar-se a questões futuras.	4
Q20 - Agente da mudança.	4,5
Q24 - Apoiar novos comportamentos para manter a empresa competitiva.	4
Q28 - Renovação, mudança ou transformação da organização.	4
Q32 - Remodelar comportamento para a mudança organizacional.	4
Q36 - Ajudar a organização a se transformar.	4
Q40 - Fazer com que a mudança aconteça.	4
<b>Mediana Geral</b>	<b>4,3</b>

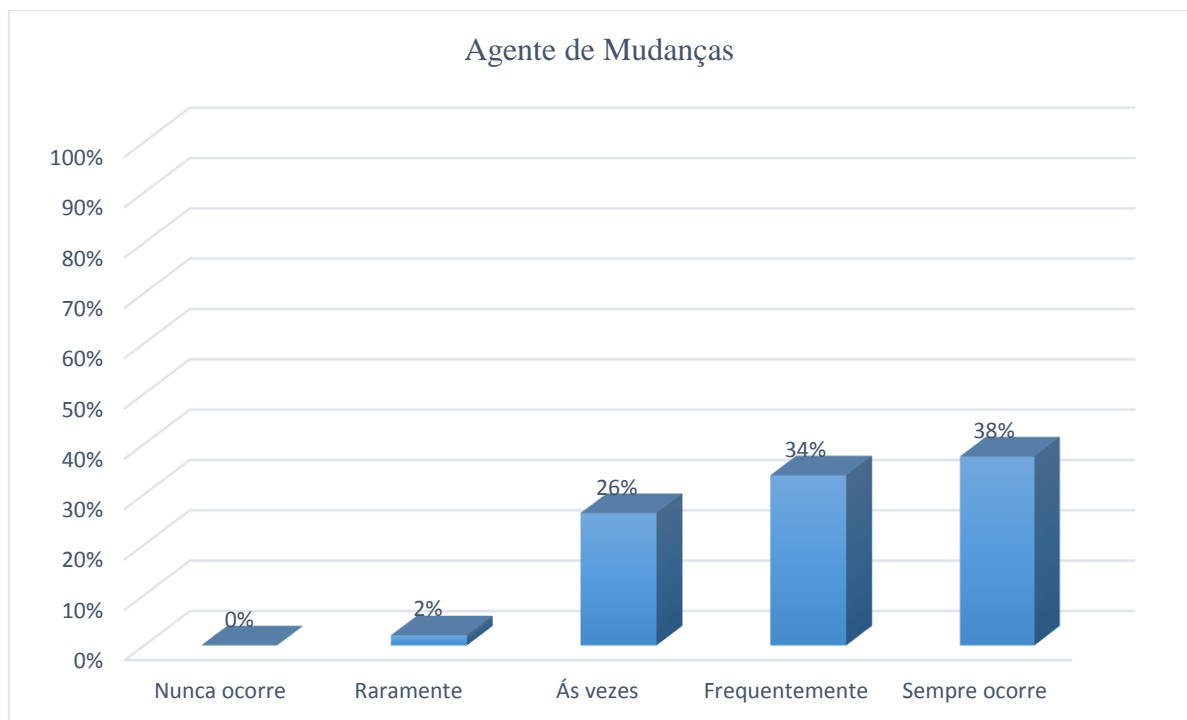
Fonte: Elaboração Própria (2016)

Na análise desse quadrante pode-se destacar as questões Q4, Q8, Q12 e Q20 como as que apresentaram maior pontuação dentre as variáveis desse quadrante, onde as mesmas estarão voltadas para aspectos que evidenciam a ação da gestão de Recursos Humanos como agente de mudança, no que tange ao desempenho do mesmo em estar se adaptando as mudanças, onde os processos e programas da gestão de Recursos Humanos conseguem aumentar a capacidade de mudança da organização, assim como, apresentar uma modelagem de mudança que direciona para uma transformação e renovação da cultura. As questões Q16, Q24, Q28, Q32, Q36 e Q40 que obtiveram uma pontuação um pouco a baixo das questões anteriores, só comprovam a efetividade da gestão de Recursos Humanos em fazer com que a mudança de fato ocorra na organização, através de práticas que incentivam novos comportamentos e transformações organizacionais que contribuem para uma empresa mais competitiva. Conclui-se que na visão dos gestores de linha a gestão de Recursos Humanos

exerce efetivamente o papel de agente de mudança, contribuindo assim, para o alcance dos objetivos da organização, com o intuito de torná-la mais competitiva no mercado.

A seguir será mostrado como se apresenta a distribuição das frequências gerais dos níveis nas variantes do papel de agente de mudanças.

Gráfico 4 - Distribuição das frequências dos níveis de ocorrência no papel agente de mudanças



Fonte: Criação Própria (2016)

Na análise das frequências percebe-se um percentual de frequência maior no nível Sempre Ocorre, evidenciando de fato a efetividade da gestão de Recursos Humanos no cumprimento de agente de mudança, com a frequência um pouco mais a baixo tem o nível Às vezes com 26% onde mostra que a gestão de Recursos Humanos ainda não apresenta 100% de suas ações em mudanças, mas que se mostra no caminho certo para alcançar completamente sua efetividade, apresentou ainda um percentual de 2% em Raramente, mas que não chega a ser um percentual agravante, visto que a tendência é que esse percentual do nível Sempre Ocorre aumente. Com a frequência apresentada, comprova-se que de fato na visão dos gestores de linha a gestão de Recursos Humanos se apresenta como agente de mudança. Contribuindo dessa forma para o cumprimento das estratégias da organização e tornando-a mais competitiva.

Em análise geral a respeito dos papéis apresentados sobre a empresa X, percebe-se que a gestão de Recursos Humanos se apresenta como parceiro empresarial em todos os papéis estratégicos do RH, como sugere o modelo de Ulrich (1998), e o próprio autor irá afirmar o seguinte:

Existem parceiros empresariais em todos os quatro papéis definidos no modelo de múltiplos papéis, e não só no papel estratégico. Parceiros estratégicos são parceiros empresariais porque alinham seus sistemas de RH à estratégia empresarial e estabelecem prioridades de RH para uma entidade empresarial. Os especialistas administrativos são parceiros empresariais porque poupam dinheiro a suas empresas mediante a concepção e a obtenção de resultados mais eficientes de sistemas de RH. Defensores dos funcionários são parceiros empresariais porque garantem que as contribuições dos funcionários à empresa permaneçam elevadas, tanto em termos de dedicação quanto de competência. Agentes da mudança são parceiros empresariais porque ajudam as empresas nas transformações e na adaptação às condições empresariais que se alteram.

Com isso torna-se evidente que a gestão de Recursos Humanos da empresa X mediante os resultados apresentados na análise da entrevista feita com o coordenador de recursos humanos, assim como, dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários junto aos gestores de linha, pode-se dizer que as estratégias do RH estão alinhadas as estratégias da organização, com isso a área de RH torna-se aliada à empresa no cumprimento dos objetivos da organização, contribuindo dessa forma para que a empresa se diferencie no mercado em que atua e possa alavancar em resultados. Como ressalva, chama-se a atenção para o papel de defensor dos funcionários, onde a gestão de Recursos humanos precisa rever seus planos de ação em relação ao cumprimento de programas direcionados para a satisfação dos clientes internos, e assim, contribuir estrategicamente nesse papel.

**Capítulo 5**  
**CONSIDERAÇÕES FINAIS**



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um cenário de grandes mudanças e transformações, em que impera a lei da competitividade, as organizações buscam meios para continuarem no mercado e desbancarem seus concorrentes, para isso é preciso que essas organizações desenvolvam um trabalho conjunto entre seus departamentos, mas para que de fato ocorra esse alinhamento as organizações precisam dotar de uma gestão de Recursos Humanos que atue estrategicamente, caso contrário, dificilmente se manterá no mercado e muito menos à frente de seus concorrentes.

Nessa linha de pensamento, o presente trabalho buscou como objetivo descrever através de um estudo de caso realizado em uma empresa X, do segmento de móveis e eletrodomésticos, situada na cidade de João Pessoa -PB, a percepção quanto à atuação estratégica da gestão de Recursos Humanos.

Levando em consideração os objetivos da presente pesquisa, pode-se dizer que os resultados obtidos atendem as propostas sugeridas na pesquisa, ou seja, que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado.

Pôde-se verificar que na visão do coordenador de recursos humanos e dos gestores de linha a gestão de Recursos Humanos se apresentou estratégica, e isso se mostrou através das ferramentas, programas, práticas e a forma como a área de gestão de Recursos Humanos está estruturada.

Percebe-se que na visão do coordenador de recursos humanos a área atua de forma estratégica em todos os âmbitos da organização, que todos os seus processos, programas e práticas estão alinhados e convergindo para a integração das estratégias organizacionais, bem como trabalhando mecanismos que desenvolvam os seus colaboradores, capacitando-os e habilitando-os para novos desafios, e fazendo com que os mesmos se sintam satisfeitos em trabalhar na empresa. Foi percebido o grande enfoque da área em desenvolver competências, mapeá-las e monitorá-las, assim como, desenvolver programas que trabalhem fortemente com a formação de novas lideranças, e assim, gerar resultados, pois como foi relatado em uma das falas do coordenador de recursos humanos, a área se tornou mais quantitativa e um dos seus objetivos é gerar resultados.

Compreende-se também, que na visão dos gestores de linha da empresa X, os mesmos conseguiram enxergar a gestão de Recursos Humanos como atuante estrategicamente, e enquadrada no papel de parceiro estratégico, onde a mesma trabalha suas estratégias em conjunto com as estratégias da organização, ajudando no cumprimento das metas empresariais

e trabalhando conjuntamente com outras áreas para alcance das estratégias da organização. Os gestores de linha também classificaram a área como sendo especialista administrativo, no que concerne ao desenvolvimento e aprimoramento de novos processos operacionais e administrativos, bem como aumentar a produtividade da empresa. Outro papel em que a gestão de Recursos Humanos foi bem vista pelos gestores de linha, foi no papel de agente de mudanças, onde a gestão de Recursos Humanos atua de forma a renovar a cultura organizacional existente, ajuda no aprimoramento do comportamento organizacional e gera mudanças significativas para a empresa. Porém, foi percebido que um papel onde a gestão de Recursos Humanos não se mostrou tão atuante na visão dos gestores de linha, se encontra no papel de defensor dos funcionários, nesse papel a gestão de Recursos Humanos se manteve com pontuações que oscilaram entre as vezes e frequentemente, mas tendo representatividade do nível Raramente entre algumas variáveis, o que implica dizer que a gestão de Recursos Humanos da empresa X, apesar de na visão do coordenador de recursos humanos afirmar total dedicação em relação ao cumprimento das satisfações dos seus funcionários, não foi o que a pesquisa mostrou na visão dos gestores de linha. Mas, isso não implica dizer segundo o criador do modelo Ulrich (1998), que a gestão de Recursos Humanos da empresa X não se mostre como parceiro empresarial nos quatro papéis. O que precisa ser entendido é que o modelo tem como proposta não somente analisar o alinhamento do RH estratégico, mas de compreender a atuação do mesmo perante os responsáveis pela gestão de Recursos Humanos, assim como, pelos gestores da empresa, no intuito de que a gestão de Recursos Humanos possa se aprimorar e criar valor para a empresa.

Esse trabalho enquanto contribuição acadêmica trouxe conhecimento e exploração de uma área ainda pouco difundida na academia, mas de extrema relevância para os estudantes que almejam trabalhar na área de recursos humanos com visão para os novos papéis que a área exige. Para a empresa a pesquisa trouxe uma avaliação real da atuação da gestão de Recursos Humanos frente aos gestores de linha e ao próprio coordenador da área, sendo de suma importância os dados levantados e os resultados obtidos. Para o pesquisador, o mesmo adquiriu conhecimento e fascínio por uma área desafiadora, mas que ao mesmo tempo encanta justamente pelas facetas que a mesma apresenta.

Espera-se que esse trabalho possa encorajar outros estudantes e pesquisadores a explorarem esse mundo tão fascinante que é a gestão de Recursos Humanos, e contribuir para transformações ainda mais significantes.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDUCHI, Jankovic Ana Lucia - A utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica de pessoas / (Artigo).

<[www.pgskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/2706/2571](http://www.pgskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/2706/2571)> Acesso: 10 de set de 2016

BECKER, Brian E. – Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”: interligando pessoas, estratégia e performance / Brian E. Becker, Mark A. Huselid, Dave Ulrich; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BITENCOURT, Claudia - Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais/ Claudia Bitencourt e colaboradores. – 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010. 444 p.: il.; 25 cm + CD-Rom

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto / John W. Creswell ; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed,2007. 248

FLEURY, Maria Tereza Leme; Fleury, Afonso. Construindo o conceito de competência. Ver. adm. Contemp. Vol.5 no. Spe. Curitiba: 2001.

< [www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010)> Acesso: 20 de set de 2016

FLICK, Uwe – Uma introdução à pesquisa qualitativa / Uwe Flick; trad.Sandra Netz. – 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, Antonio Carlos – Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais / Antonio Carlos Gil. – 1. Ed. – 10. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010

KAPLAN, Robert S. – A estratégia em ação: balanced scorecard/Robert S. Kaplan, David P. Norton; tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho.- Rio de Janeiro: Elsevier, 1997 – 30ª Reimpressão.

MASCARENHAS, André Ofenhejm – Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica / André Ofenhejm Mascarenhas. – São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MARRAS, Jean Pierre – Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico/ Jean Pierre Marras. – 14.ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

OLIVEIRA, Anderson Henrique Rodrigues de – Alinhamento de recursos humanos à estratégia organizacional: um estudo de caso da indústria de autopeças / Anderson Rodrigues de Oliveira. 2009 – (Dissertação de mestrado). – Faculdade de Ciências administrativas pós-Graduação em Administração.< <https://pt.scribd.com/doc/305516998/Anderson-Oliveira>> Acesso: 30 de Abril de 2016

OLIVEIRA, Juliana Amorim Castro Kiefer de - A gestão de competências e sua articulação à gestão estratégica de recursos humanos – 2010 - (Dissertação de mestrado). - Universidade Federal de Minas Gerais Faculdade de Ciências Econômicas Departamento de Ciências Administrativas.

<[www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/.../juliana\\_amorim\\_castro.pdf](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/.../juliana_amorim_castro.pdf)? Acesso: 18 de set de 2016

PASCHINI, Selma – Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio: a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio/ Selma Paschini. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006 228p.:

RUANO, Alessandra Martinewski – Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos / Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SANTOS, Fernando César Almada – Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas / Fernando César Almada Santos. – São Paulo: Atlas, 1999.

SOARES, Gomes Glauciana - A implantação do balanced scorecard na gestão de recursos humanos – o caso prático de uma empresa brasileira, 2011. – (Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos).

<<https://repositorio-aberto.up.pt/.../A%20IMPLANTAÇÃO%20DO%20BALANCED%20>>. Acesso em 18 de set de 2016

ULRICH, David – Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados / David Ulrich; tradução Cid Knipel. – São Paulo: Futura. 1998.

YIN, Robert K. – Estudo de caso: Planejamento e métodos / Robert K, Yin; trad. Daniel Grassi – 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.



## APÊNDICE – 1

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA - APLICAÇÃO JUNTO AO COORDENADOR DE RH

#### ABERTURA:

- Identificação do Entrevistado (tempo na empresa, tempo na função);

-

-

#### INTRODUÇÃO / CONTEXTUALIZAÇÃO

- Quais são os subsistemas de RH?
- Como é formada e distribuída a equipe de RH?
- Como é a relação de RH com os colaboradores em geral?

#### TEMA: VISÃO ESTRATÉGICA DE RH

- Os profissionais de RH conhecem os planos e objetivos estratégicos da organização?
- Qual o papel de RH no processo de implantação da estratégia?
- De que forma o RH trabalha para gerar mudanças na empresa?

#### TEMA: ARQUITETURA DE RH

- RH dispõe de recursos e autonomia para uma atuação estratégica?
- Quais as principais práticas de RH e que contribuições estratégicas oferecem?
- O RH trabalha efetivamente para nutrir as necessidades dos colaboradores? De que forma?

#### TEMA: INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE RH

- A área de RH dispõe de um planejamento?
- O desempenho de RH é monitorado? Através de que?
- Os subprocessos de RH trabalham alinhados e convergem para as prioridades da empresa?

Fonte: Adaptado de Oliveira. R (2009)

## APÊNDICE – 2

### PESQUISA DE AVALIAÇÃO DOS PAPÉIS EM RECURSOS HUMANOS (ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO – VISÃO DOS GESTORES DE LINHA)

Este questionário é componente de uma pesquisa desenvolvida para fins de conclusão de curso (TCC), do referido curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG. Tendo como objetivo principal identificar a percepção dos gestores quanto à atuação estratégica da gestão de Recursos Humanos.

A escala a baixo onde está ordenada de 1 a 5, possui a seguinte classificação, de acordo com a ocorrência das ações na área de RH:

- 1 - Nunca ocorre
- 2 - Raramente
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Sempre Ocorre

Abertura:		
Tempo na Empresa:		
Tempo na função exercida:		
O RH ajuda a organização a:		
Nº		Opções
1	Alcançar metas empresariais	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
2	Melhorar a eficiência operacional	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
3	Cuidar das necessidades pessoais dos funcionários	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
4	Adaptar-se à mudança	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
O RH participa no (a):		
5	Processo de definição das estratégias empresariais	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
6	No desenvolvimento dos processos de RH	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
7	Aumento da dedicação dos funcionários	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
8	Modelagem de mudança de cultura para renovação e transformação	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
O RH garante que:		



9	As estratégias de RH estejam ajustadas à estratégia empresarial	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
10	Os processos de RH sejam administrados com eficiência	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
11	As políticas e programas de RH respondam às necessidades pessoais dos funcionários	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
12	Os processos e programas de RH aumentam a capacidade de mudança da organização	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
<b>A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de:</b>		
13	Ajudar a fazer com que a estratégia aconteça	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
14	Liberar com eficiência os processos de RH	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
15	Ajudar os funcionários a satisfazer necessidades pessoais	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
16	Ajudar uma organização a antecipar-se e adaptar-se a questões futuras	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
<b>O RH é visto como:</b>		
17	Parceiro estratégico	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
18	Especialista administrativo	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
19	Defensor dos funcionários	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
20	Agente da mudança	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
<b>O RH dedica tempo a:</b>		
21	Questões estratégicas	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
22	Questões operacionais	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
23	Ouvir e responder aos funcionários	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
24	Apoiar novos comportamentos para manter a empresa competitiva	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
<b>O RH participa ativamente em:</b>		
25	Planejamento empresarial	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
26	Conceber e facilitar a execução dos processos do setor de RH	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
27	Ouvir e responder aos funcionários	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
28	Renovação, mudança ou transformação da organização	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
<b>O RH trabalha para:</b>		
29	Ajustar as estratégias de RH à estratégia empresarial	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
30	Monitorar processos administrativos	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )

31	Oferecer assistência para ajudar os funcionários a satisfazer necessidades familiares e pessoais	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
32	Remodelar comportamento para a mudança organizacional	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
<b>O RH desenvolve processos e programas para:</b>		
33	Encadear estratégias de RH para realizar a estratégia empresarial	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
34	Processar eficientemente documentos e transações	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
35	Cuidar das necessidades pessoais dos funcionários	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
36	Ajudar a organização a se transformar	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
<b>A credibilidade da área de RH provém de:</b>		
37	Ajudar a cumprir metas estratégicas	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
38	Aumentar a produtividade	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
39	Ajudar os funcionários a atender suas necessidades pessoais	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )
40	Fazer com que a mudança aconteça	Nunca ocorre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre ocorre ( )