

RESUMO

Essa pesquisa, realizada no ano de 1999, procura traçar um perfil da Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo. Para tanto, foram entrevistados os responsáveis pela área de RH de 100 empresas médias e grandes, selecionadas aleatoriamente. Buscou-se mapear a estrutura da área, formas de recrutamento e seleção, benefícios, gestão de carreira, visão dos entrevistados dos investimentos realizados na área e do grau de estruturação das atividades e principais problemas e perspectivas da área. O instrumento de levantamento de dados é o mesmo utilizado em uma pesquisa realizada em 1994. Também foi utilizado a Avaliação das Atividades e papéis em Recursos Humanos, proposta por Ulrich e Conner (1998).

PALAVRAS-CHAVE

Recursos Humanos; Treinamento; Seleção; São Paulo; Brasil.

ABSTRACT

This research took place in 1999. The objective was to trace the profile of Human Resource Management in the Great São Paulo area, interviewing 100 HR executives of medium and big companies, randomly selected. The following characteristics were observed: area structure, recruiting and selection processes, benefits, career management, area perspectives and problems, among others. The Evaluation of activities and roles of HR, proposed by Ulrich e Conner (1998), was also used.

KEY WORDS

Human Resources; Development; Recruiting; São Paulo; Brazil.

SUMÁRIO

I.	Objetivos da pesquisa	8
II.	Metodologia da pesquisa	10
1.	Determinação do universo e amostra	10
2.	Descrição da amostra.....	12
2.1.	Setor	12
2.2.	Número de funcionários (contratados)	13
2.3.	Cargo.....	14
2.4.	Escolaridade	15
2.5.	Características pessoais	16
III.	Análise dos dados	17
1.	Estrutura da área de recursos humanos	17
1.1.	Estrutura	18
1.2.	O nível hierárquico da função RH.....	21
1.3.	Número de pessoas envolvidas na função RH	23
1.4.	Funções desenvolvidas pela área de RH.....	25
1.5.	O organograma da área de RH	28
1.6.	Centralização <i>versus</i> descentralização	32
1.7.	Terceirização	33
1.8.	Atividades terceirizadas.....	34

1.9. Avaliação dos resultados da terceirização	34
2. Políticas e práticas de recursos humanos	34
2.1 Recrutamento de pessoal	35
2.2. Seleção de pessoal	36
2.3. Treinamento & Desenvolvimento	40
2.4. Administração de carreira dos funcionários	45
2.5. Benefícios concedidos pelas empresas	46
3. Visão dos entrevistados	48
3.1. Grau em que a empresa investe nas atividades de RH.....	48
3.2. Grau de estruturação das funções de RH.....	51
4. Envolvimento da área de RH com mudanças na organização	54
4.1. Programas existentes na empresa	54
4.2. Forma e grau de participação da área de Recursos Humanos no Planejamento Estratégico.....	55
4.3. Forma e grau de participação da área de Recursos Humanos nos programas de Qualidade/Produtividade.....	56
4.4. Forma e grau de participação de Recursos Humanos nos programas de Reengenharia	57
5. Preocupações e perspectivas	58
5.1. As maiores preocupações da área de RH.....	58
5.2. As perspectivas de mudanças relacionadas à área de RH	62

IV. Avaliação das atividades e papéis em recursos humanos.....	66
1. O modelo de Ulrich	66
V. Conclusões e considerações finais	70
VI. Bibliografia	75
VII. Anexos	
Pesquisa: gestão de recursos humanos na Grande São Paulo.....	76
Avaliação das atividades e papéis em recursos humanos.....	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de empresas de municípios selecionados da Grande São Paulo que compuseram o universo.....	11
Tabela 2 – Cargos dos respondentes.....	15
Tabela 3 – Divisão DP/RH por setor de atuação das empresas	20
Tabela 4 – Divisão DP/RH por tamanho de empresas (número de funcionários) ..	20
Tabela 5 – Divisão DP/RH por estrutura de capital	21
Tabela 6 – Relação entre número de funcionários da área de RH/número de funcionários da empresa	25
Tabela 7 – Número médio de pessoas envolvidas em cada função da área de RH	27
Tabela 8 – Tipos de organogramas da área de RH.....	28
Tabela 9 – Frequência e tempo das atividades terceirizadas	34
Tabela 10 – Análise do investimento nas atividades de RH.....	49
Tabela 11 – Análise do investimento nas atividades de RH, por estrutura.....	50
Tabela 12 – Análise da estruturação das funções de RH.....	51
Tabela 13 – Análise das funções de RH, por estrutura	53
Tabela 14 – Forma e grau de participação da área de RH no Planejamento Estratégico	56
Tabela 15 – Forma e grau de participação da área de RH nos programas de Qualidade/Produtividade	57
Tabela 16 – Preocupações da área de RH.....	59
Tabela 17 – Perspectivas de mudanças em relação à área de RH.....	63
Tabela 18 – Avaliação das atividades da área de RH – questionário Ulrich & Conner.....	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Setor das empresas pesquisadas	13
Gráfico 2 – Número de funcionários contratados.....	14
Gráfico 3 – Escolaridade dos entrevistados	16
Gráfico 4 – Idade dos entrevistados.....	17
Gráfico 5 – Estrutura da área de RH.....	19
Gráfico 6 – Níveis hierárquicos das empresas	22
Gráfico 7 – Número de funcionários envolvidos na área de RH.....	24
Gráfico 8 – Funções desenvolvidas pela área de RH.....	26
Gráfico 9 – Utilização da terceirização.....	33
Gráfico 10 – Recrutamento de pessoal.....	35
Gráfico 11 – Seleção de pessoal	37
Gráfico 12 – Seleção de pessoal operacional	38
Gráfico 13 – Seleção de pessoal técnico	39
Gráfico 14 – Seleção de nível gerencial.....	40
Gráfico 15 – Treinamento e desenvolvimento de pessoal operacional.....	42
Gráfico 16 – Treinamento e desenvolvimento de pessoal técnico.....	43
Gráfico 17 – Treinamento e desenvolvimento de nível gerencial	44
Gráfico 18 – Administração da carreira dos funcionários.....	46
Gráfico 19 – Benefícios	47
Gráfico 20 – Programas de mudança existentes nas empresas.....	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação gráfica da hierarquia.....	23
Figura 2 – Organograma da estrutura de DP básica.....	29
Figura 3 – Organograma da estrutura intermediária	30
Figura 4 – Organograma da gerência de RH	31
Figura 5 – Organograma da diretoria de RH	32
Figura 6 – Modelo de Ulrich.....	67

PERFIL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA GRANDE SÃO PAULO – 1999*

Isabela Baleeiro Curado

I. OBJETIVOS DA PESQUISA

Este projeto de pesquisa : **Perfil da Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo**, embora apresentado num corpo único, está composto de dois subprojetos que se entrelaçam em alguns pontos, mas se distinguem em outros. Parte-se de dois módulos em comum:

1. Coletar a expressão de pesquisadores acadêmicos reconhecidos nacionalmente sobre o que eles pensam ser hoje a gestão de recursos humanos no Brasil.
2. Refazer de modo semelhante, mas não exatamente igual, uma pesquisa já publicada sobre “Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo”¹.

Estes dois pontos comuns servem de base para o desenvolvimento de dois subprojetos a serem desenvolvidos individualmente pelos pesquisadores:

1. Comparar os dados coletados com uma análise do pensamento do meio acadêmico.
2. Comparar os dados coletados com os resultados da pesquisa anterior referida.

* O NPP agradece ao aluno que participou da pesquisa que originou o presente relatório como auxiliar de pesquisas, Evandro Márcio de Carvalho Paulino.

¹ Curado, Lins e Wood, 1995.

Neste relatório são apresentados os resultados da pesquisa sobre “Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo”. Esta pesquisa buscou, a partir da percepção dos responsáveis pelas áreas de RH, identificar tendências nas médias e grandes empresas da Grande de São Paulo.

Os seguintes aspectos foram considerados:

- como está estruturada a área de RH;
- quais as políticas e práticas mais utilizadas;
- grau de planejamento e estruturação das atividades;
- envolvimento da área de RH com programas de mudança organizacional;
- a percepção dos entrevistados em relação ao modelo de Gestão de RH proposto por Ulrich (199?).

O trabalho, realizado em 1999, teve por finalidade proporcionar aos profissionais e interessados na área uma visão abrangente e clara do real estágio da evolução da gestão de RH. Esta pesquisa complementa uma pesquisa anterior, realizada com empresas da região da Grande São Paulo². Busca-se, assim, contribuir para o aumento do conhecimento sobre as mudanças em curso neste importante campo da Administração de Empresas.

² Baleeiro Curado, Isabela; Pereira Filho, João Lins; Wood Jr., Thomaz. Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo. São Paulo: Editora Senac, 1995.

II. METODOLOGIA DA PESQUISA

1. DETERMINAÇÃO DO UNIVERSO E AMOSTRA

Esta seção descreve o universo pesquisado e a metodologia do sorteio das empresas que constituíram a amostra.

Para a seleção da amostra considerou-se o público-alvo (ou Universo) as empresas de municípios selecionados da Grande São Paulo, cadastradas no relatório *Brasil 10.000* da Dun & Bradstreet (1996). Para a seleção dos municípios a serem considerados para a constituição do Universo considerou-se aqueles com mais de 20 empresas cadastradas³. Portanto, o Universo assim se apresentou:

³ Foram excluídos os seguintes municípios: Arujá, Biritiba Mirim, Cajamar, Caeiras, Carapicuíba, Embu-Guaçu, Ferraz de Vasconcelos, Francisco Morato, Franco da Rocha, Guararema, Itapeirica da Serra, Itaquaquecetuba, Itapevi, Jancira, Jquitiba, Mairiporã, Pirapora do Bom Jesus, Poá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra, Salesópolis, Santa Isabel, Santana do Parnaíba, São Lourenço da Barra, Vargem Grande Paulista.

Tabela 1**Número de Empresas de Municípios Seleccionados da Grande São Paulo que Compuseram o Universo**

Município selecionado	Número de empresas
Barueri	119
Cotia	49
Diadema	159
Embu	23
Guarulhos	188
Mauá	36
Mogi das Cruzes	21
Osasco	58
Santo André	71
São Caetano	32
São Bernardo do Campo	149
São Paulo	3273
Suzano	25
Taboão da Serra	34
TOTAL	4237

Foram sorteadas aleatoriamente 200 empresas para a amostra inicial. Houve uma recusa de (?) no primeiro momento da pesquisa, sendo necessário um segundo sorteio. A amostra final contou com 300 empresas. Dessas, 100 foram efetivamente entrevistadas, um número representativo do universo considerado. O Anexo 1 contém a listagem das empresas entrevistadas.

Os dados foram levantadas por meio de entrevistas pessoais. Foram aplicados dois questionários: um com perguntas fechadas e abertas, sobre as características da Gestão de RH na empresa do informante e outro sobre o Modelo do Ulrich (1998). Os dois questionários encontram-se no Anexo 2.

O questionário foi respondido pelos responsáveis pela gestão de RH nas empresas. Na ausência ou impossibilidade destes, definiu-se como prioritária a escolha de seu superior imediato e, em último caso, entrevistou-se o profissional de nível hierárquico imediatamente inferior ao responsável pela gestão de RH.

2. DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Esta seção descreve as características gerais das empresas e dos entrevistados.

Os seguintes itens são tratados:

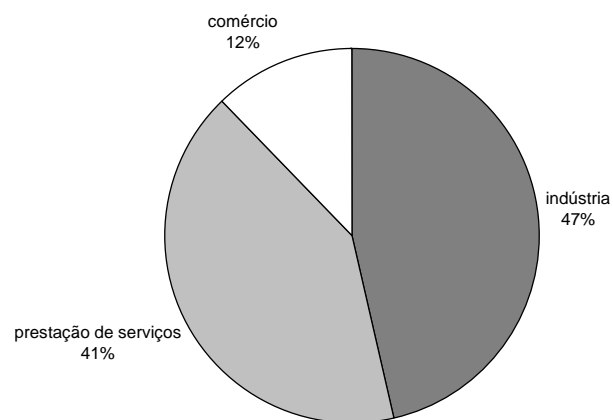
- setor das empresas
- origem do capital
- número de funcionários
- faturamento
- perfil dos entrevistados

2.1. Setor

A amostra envolveu empresas de diferentes setores de atividade. A maior parte das empresas é de capital nacional (67%). A maioria dos entrevistados (69%) concordaram em informar o faturamento da empresa. Considerando os respondentes, obteve-se um faturamento anual médio de 340 milhões de dólares.

Gráfico 1

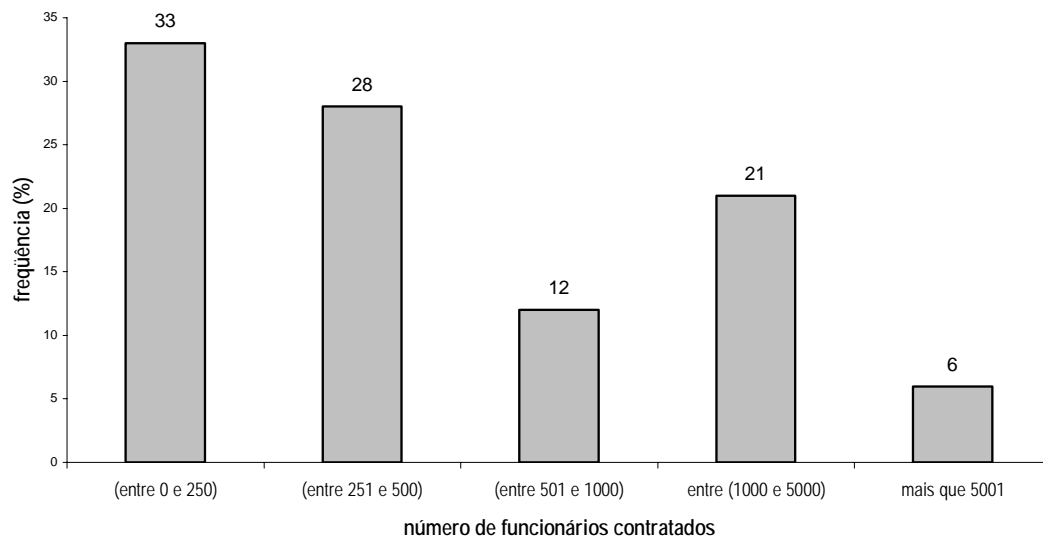
Setor das Empresas Pesquisadas



2.2. Número de funcionários (contratados)

A média de contratados é de 960 funcionários por empresa⁴. Existe, contudo, uma concentração de empresas com até 500 funcionários (61%), como mostra o gráfico a seguir.

⁴ Para o cálculo da média de funcionários foram excluídas 3 empresas com mais de 10.000 funcionários.

Gráfico 2**Número de Funcionários Contratados****2.3. Cargo**

A tabela 2 mostra as frequências dos cargos dos entrevistados.

Tabela 2
Cargos dos Respondentes

<i>Cargo do respondente</i>	<i>Freqüência (%)</i>
Encarregado de Departamento Pessoal	25
Chefe de Departamento Pessoal / Recursos Humanos	6
Gerente de Recursos Humanos	35
Diretor	10
Superintendente – Vice-presidente	3
Outros (*)	20

(*) No item outros encontram-se os seguintes cargos: Controller, Chefe / Analista de Treinamento / RH, Assessor / Assistente de RH / DP, Psicólogo / Assistente Social, Chefe / Encarregado Administrativo, Gerente Administrativo, Diretor Financeiro, Auditor Administrativo, Contador, Proprietário, Técnico de Segurança do Trabalho

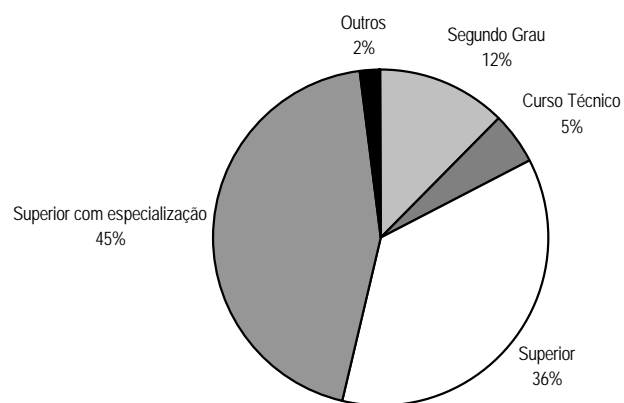
Em relação ao cargo mais alto da área de RH, 52,5% das empresas pesquisadas apresenta o profissional responsável por RH ocupando cargos de nível gerencial.

2.4. Escolaridade

A grande maioria dos entrevistados (82,5%) possui curso superior, sendo que quase a metade (44,3%) cursou algum tipo de especialização.

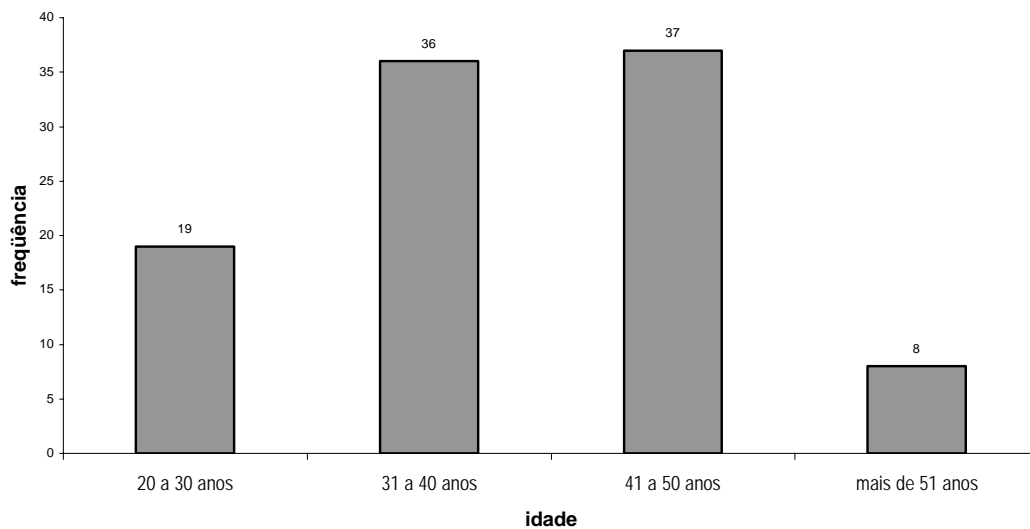
Gráfico 3

Escolaridade dos Entrevistados



2.5. Características pessoais

Os respondentes são, em sua maioria, do sexo masculino (59%), com uma média de idade de 39,5 anos. Existe uma grande concentração de entrevistados (74%) na faixa de 31 a 50 anos.

Gráfico 4**Idade dos Entrevistados**

III. ANÁLISE DOS DADOS

1. ESTRUTURA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Esta seção procura traçar um perfil da estrutura organizacional da área de RH.

Os seguintes aspectos são tratados:

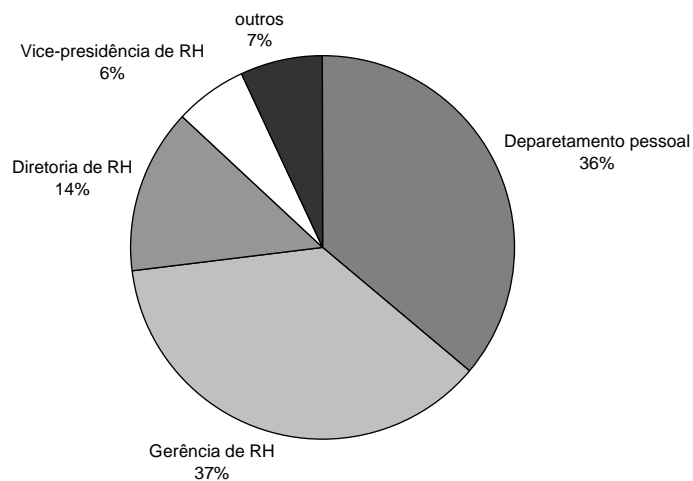
- estrutura
- nível hierárquico

- número de pessoas envolvidas
- funções desenvolvidas
- organograma
- centralização *versus* descentralização
- terceirização

1.1. Estrutura

No que se refere à estruturação da gestão de RH, foram identificados dois grupos na amostra:

- o primeiro tem a gestão de RH estruturada como Departamento Pessoal, desenvolvendo atividades rotineiras, relacionadas principalmente ao atendimento dos requisitos da legislação trabalhista. Neste relatório, será utilizada a denominação estrutura de DP para definir este grupo.
- o segundo grupo abrange empresas onde a gestão de RH apresenta formas estruturais mais complexas, organizada como gerência, diretoria ou vice-presidência. Esse grupo contém tanto empresas que estão atuando de uma forma mais estratégica, utilizando ferramentas modernas de gestão de RH, quanto empresas que, ainda têm muitas características de um estrutura de Departamento Pessoal, ou seja, que enfatizam atividades rotineiras. Neste relatório será utilizada a denominação estrutura de RH para definir este grupo.

Gráfico 5**Estrutura da Área de RH**

A amostra foi particionada utilizando a separação Departamento Pessoal / Gerência, Diretoria e Vice-presidência. Uma vez que duas empresas entrevistadas têm a área de RH terceirizada, a partição assim se apresenta: 36 empresas com estrutura de DP e 62 empresas com estrutura de RH.

Tanto nas empresas do setor da indústria quanto de serviços e comércio existe um equilíbrio entre empresas com estrutura de RH e DP. Na tabela 3 tem-se, por setor de atividade, o número de empresas com cada um dos dois tipos de estrutura.

Tabela 3**Divisão DP/RH por Setor de Atuação das Empresas**

	Indústria		Comércio		Serviços	
Número total de empresas no setor	48		13		37	
Tipo de estrutura	DP	RH	DP	RH	DP	RH
Número de empresas	18	30	5	8	14	23

Na tabela 4 tem-se, por porte da empresa (classificado segundo o número de funcionários contratados), o número de empresas com cada um dos dois tipos de estrutura.

Tabela 4**Divisão DP/RH por Tamanho de Empresas (número de funcionários)**

Número de funcionários	até 500		mais de 501	
Número total de empresas	61		37	
Tipo de estrutura	DP	RH	DP	RH
Número de empresas	33	28	3	34

Analisando a estrutura de capital,

Tabela 5

Divisão DP/RH por Estrutura de Capital

	Empresa nacional		Empresa não nacional	
	DP	RH	DP	RH
Número total de empresas	66		32	
Tipo de estrutura	DP	RH	DP	RH
Número de empresas	32	34	4	28

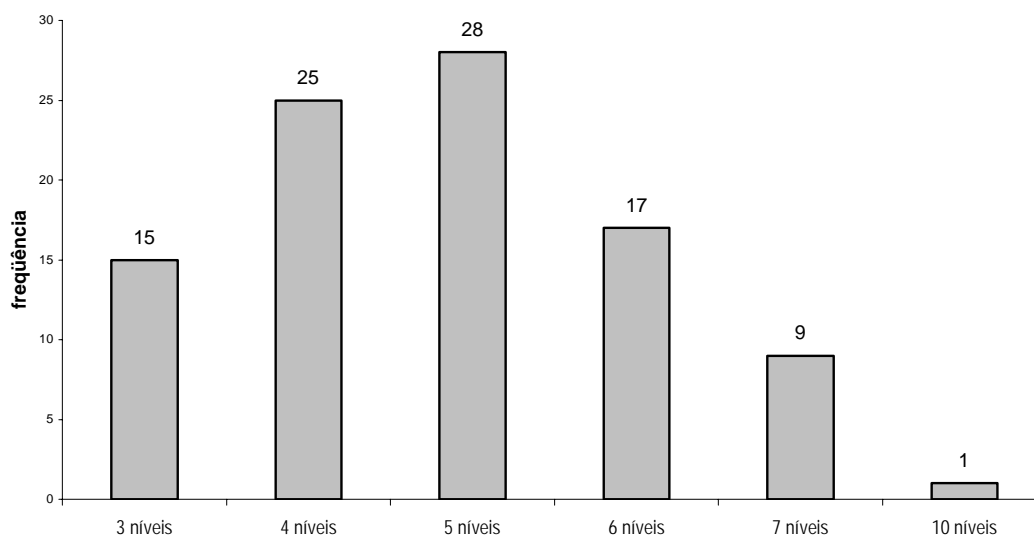
Conclui-se, portanto, que:

- nas empresas de menor porte existem tanto empresas de com estrutura de DP (54%) quanto empresas com estrutura de RH (46%);
- em empresas maiores (acima de 500 funcionários), predomina a estrutura de RH;
- entre as empresas com estrutura de DP predominam as de capital nacional (86,5%).

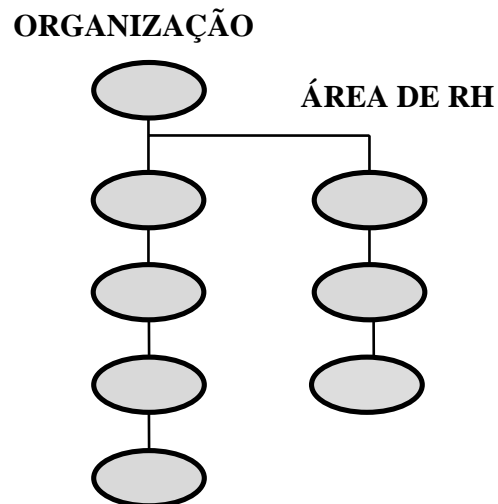
1.2. O nível hierárquico da função RH

As empresas pesquisadas têm em média 4,8 níveis hierárquicos, desde o primeiro nível operacional até o nível máximo de direção.⁵

⁵ 95 empresas informaram o número de níveis hierárquicos.

Gráfico 6**Níveis Hierárquicos das Empresas**

Na área de Recursos Humanos verificou-se a existência de 2,5 níveis hierárquicos em média, com grande concentração de empresas com dois ou três níveis hierárquicos (70%). Existem, em média, acima do cargo mais alto da área, 1,5 níveis hierárquicos, com uma grande concentração de 1 nível hierárquico (68%). O diagrama abaixo procura traduzir visualmente os dados descritos acima.

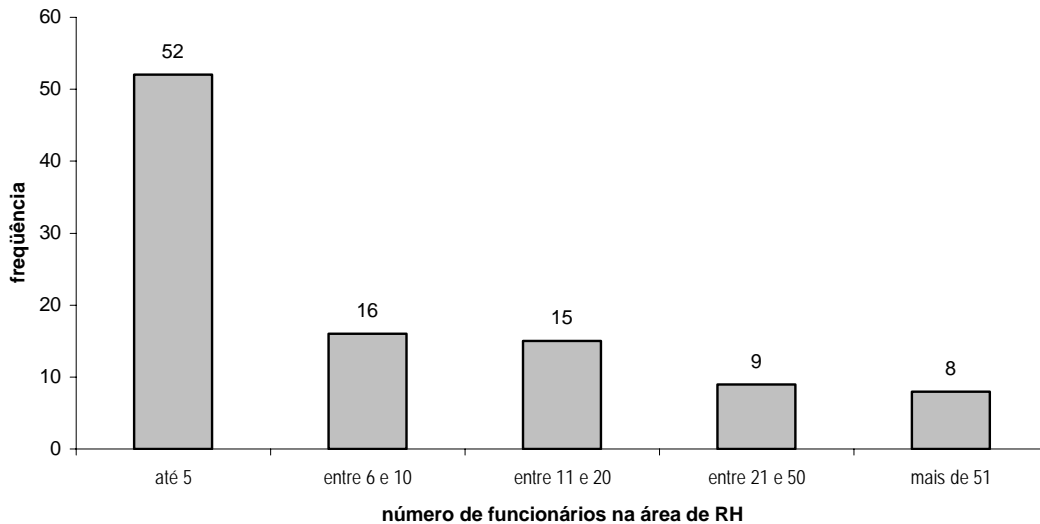
Figura 1**Representação Gráfica da Hierarquia**

Não existe uma correlação significativa entre o número de funcionários da empresa e o número de níveis hierárquicos. Já a correlação entre níveis hierárquicos da empresa e níveis hierárquicos da área de RH é de 0,471***⁶.

1.3. Número de pessoas envolvidas na função RH

Em média, existem 15,5 funcionários envolvidos na função RH por empresa. Há, entretanto, predominância de empresas com até 5 funcionários envolvidos na área (52%). O gráfico a seguir apresenta a distribuição de frequência de número de funcionários na área de RH.

⁶ * significativo à 5%; ** significativo à 1%; *** significativo à 0,5%.

Gráfico 7**Número de Funcionários Envolvidos na Área de RH**

Existe uma correlação positiva e significativa entre número de funcionários envolvidos na área de RH com o número total de funcionários, de 0,892***. Por outro lado, existe pouca correlação entre os níveis hierárquicos da empresa e os níveis hierárquicos na área de RH (0,430).

A relação número de funcionários envolvidos com a função de RH / número de funcionários da empresa está apresentado na tabela 5.

Tabela 6**Relação entre Número de Funcionários da Área de RH/Número de Funcionários da Empresa**

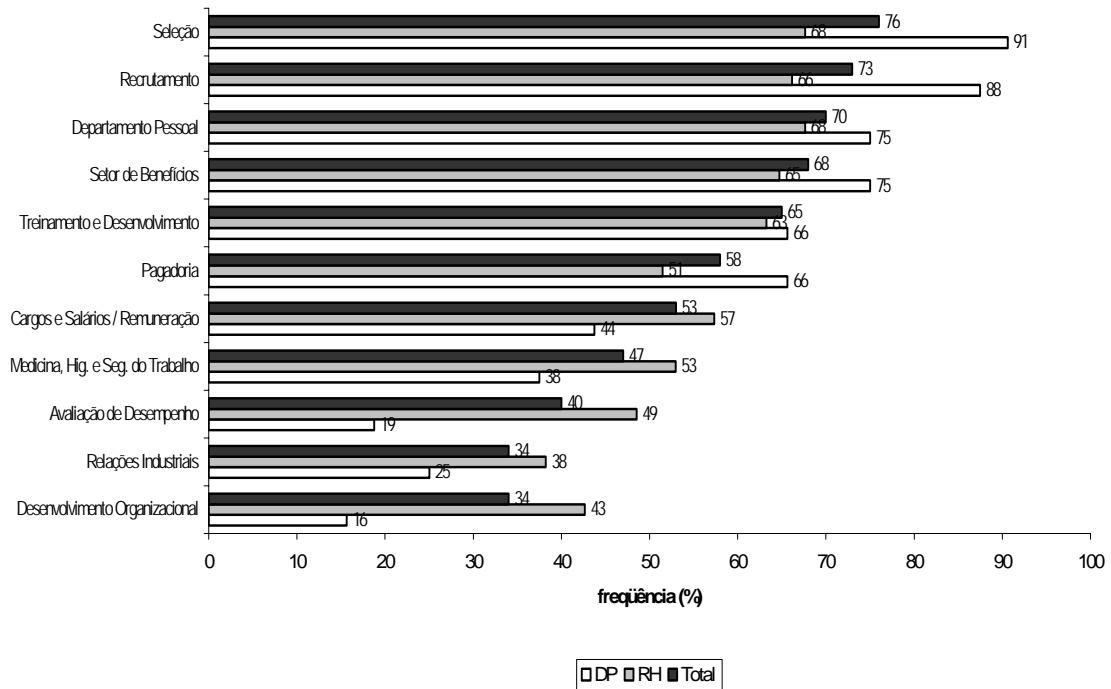
Na amostra total	1,08:100
Nas empresas com estrutura DP	1,00:100
Nas empresas com estrutura de RH	1,1:100

1.4. Funções desenvolvidas pela área de RH

Entre as funções desenvolvidas pela área de RH, destacam-se aquelas mais operacionais como: Seleção, Recrutamento, Departamento Pessoal, e Benefícios. A frequência de respostas pode ser observada no gráfico 8.

Gráfico 8

Funções Desenvolvidas pela Área de RH



O gráfico mostra que, especialmente nas empresas com estrutura de DP, algumas práticas importantes para a área de RH são pouco utilizadas, como Desenvolvimento Organizacional, Relações Industriais, Avaliação de Desempenho e Medicina, Higiene e Segurança do Trabalho. Nas empresas com estrutura de RH algumas atividades tradicionais como Recrutamento, Seleção, Departamento Pessoal e Benefícios são realizadas por um terço da amostra. Isso pode significar tanto um descaso da área com essas práticas como uma maior utilização de terceirização dessas atividades.

As funções de Departamento Pessoal, Pagadoria e Medicina, Higiene e Segurança do Trabalho e Seleção são as que mais absorvem os funcionários que trabalham área de RH.

Considerando-se os dois tipos de estrutura, nas empresas onde existem pessoas trabalhando especificamente em cada função a média de número de pessoas é superior nas empresas com estrutura de RH, em todas as atividades. Nas empresas com estrutura de RH existem mais funcionários trabalhando nas atividades de Departamento Pessoal, Pagadoria e Treinamento. Nas empresas com estrutura de DP, em Medicina, Higiene e Segurança do Trabalho, Departamento Pessoal e Treinamento, como mostra a tabela 6.

Tabela 7

Número Médio de Pessoas Envolvidas em cada Função da Área de RH

	total	RH	DP
Departamento Pessoal	3,3	4,2	1,4
Pagadoria	2,5	3,3	1
Med., Higiene e Segurança	2,5	2,9	1,5
Treinamento & Desenvolvimento	2,4	3	1,1
Avaliação de Desempenho	1,7	2	0,7
Relações Industriais	1,6	2	0,6
Benefícios	1,5	1,8	1
Desenvolvimento Organizacional	1,5	1,7	0,6
Cargos e Salários / Remuneração	1,4	1,7	0,9
Seleção	1,3	1,5	1
Recrutamento	1	1,1	0,9

1.5. O organograma da área de RH

A partir dos níveis hierárquicos e da divisão de funções, identificou-se a existência de 4 padrões de organogramas. Quanto às denominações para os cargos de chefia, são as mais variadas. Além disso, nomes iguais ou próximos nem sempre correspondem a estruturas similares. A distribuição desses organogramas é a seguinte:

Tabela 8

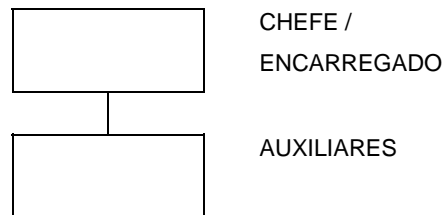
Tipos de Organogramas da Área de RH

	Nº de empresas
DP básica	36
Estrutura Intermediária	28
Gerência de RH	14
Diretoria de RH	10
Terceirizado	2
Não informaram	10

Estrutura de DP básica

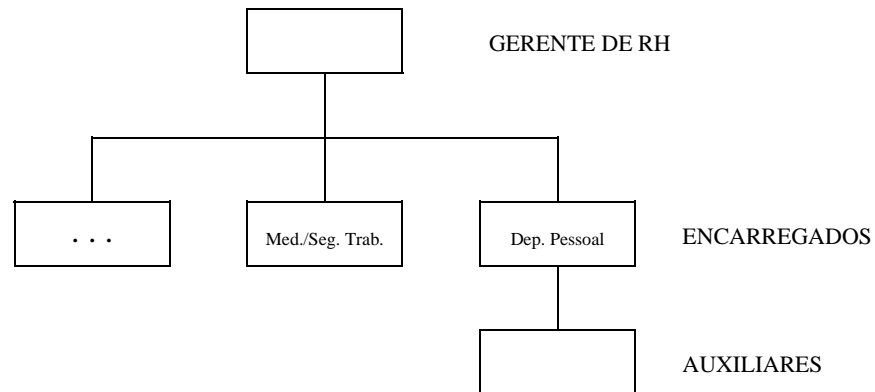
Essas estruturas em geral apresentam dois níveis hierárquicos, com a existência de um chefe ou encarregado de DP e, em geral, dois auxiliares. Em média existem 3 pessoas trabalhando na área de RH. Não existe divisão formal de tarefas e as atividades são distribuídas e supervisionadas diretamente pelo chefe.

Essa estrutura pode apresentar duas variantes: uma com um nível hierárquico único; ou seja, apenas uma pessoa é responsável por todas as atribuições da área e outra com três níveis hierárquicos – chefe – encarregado e auxiliar.

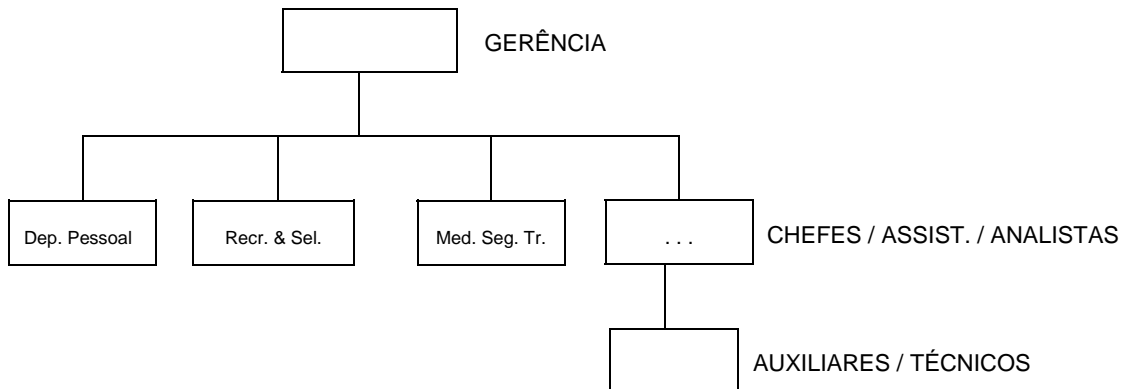
Figura 2**Organograma da Estrutura de DP Básica****Estrutura Intermediária**

Este modelo apresenta algumas características similares as de um DP, principalmente pelo foco dado à atividades mais operacionais da área de RH. Em média existem 7 pessoas trabalhando na área de RH.

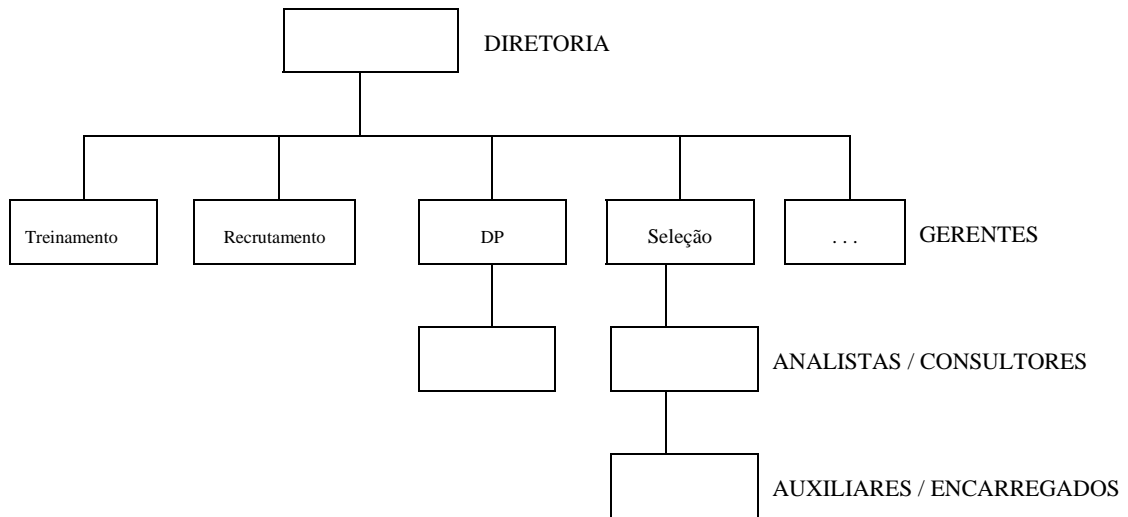
Esta configuração apresenta um grau de complexidade maior em relação a anterior, uma vez que já se esboça uma divisão de funções. Por outro lado, não se constitui ainda numa estrutura típica de RH, uma vez que estas funções e atribuições são primordialmente focadas em aspectos legais e trabalhistas. Na divisão estrutura de RH / estrutura de DP essas empresas se classificaram como gerências de RH.

Figura 3**Organograma da Estrutura Intermediária****Gerência de RH**

As empresas com gerência de RH têm, em média, três níveis hierárquicos e, 24 pessoas envolvidas na área. As sub-áreas mais comuns são as seguintes: Departamento Pessoal; Medicina, Higiene & Segurança do Trabalho; Segurança Patrimonial; Recrutamento & Seleção e Salários & Benefícios. Os responsáveis são denominados gerentes de RH. Subordinados à esse nível encontram-se os analistas, coordenadores ou consultores.

Figura 4**Organograma da Gerência de RH****Diretoria de RH**

As Diretorias de RH apresentam, em média, 4 níveis hierárquicos e 60 funcionários envolvidos na área de RH. São empresas grandes (algumas empresas da amostra têm mais de 5000 funcionários), geralmente com várias unidades. A estrutura de RH apresenta todas as funções tradicionais da área.

Figura 5**Organograma da Diretoria de RH****1.6. Centralização versus descentralização**

A questão centralização versus descentralização foi analisada considerando-se as seguintes definições:

Estrutura centralizada: apresenta todas as atividades da gestão de RH sob responsabilidade de uma única área.

Estrutura mista: apresenta uma parte das atividades sob responsabilidade da área de RH e outra parte sob responsabilidade das áreas de negócio ou outras áreas de "staff". A área de RH possui, assim, um papel de suporte e orientação, prestando serviços e dividindo a responsabilidade pela gestão de pessoal com outras áreas.

Estrutura descentralizada: apresenta as atividades de RH sob responsabilidade de unidades de negócio que, por sua vez, possuem setores próprios para administração

de RH. Nestas empresas pode existir uma área corporativa de RH, com um papel voltado para a definição de políticas e procedimentos gerais.

A maioria dos entrevistados caracteriza a área de RH como centralizada (58%). Um terço da amostra (34%) caracteriza a área de RH como mista, o que pode indicar um alinhamento de algumas empresas com o estado da arte da gestão de Recursos Humanos.

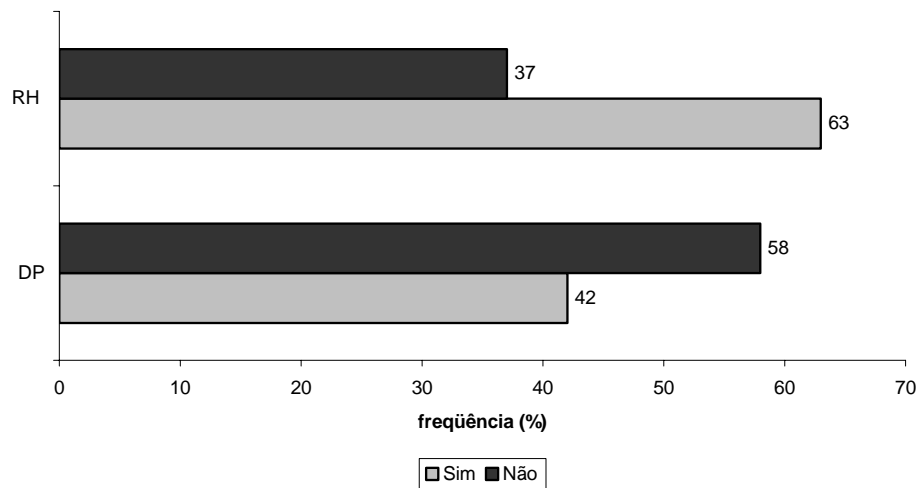
1.7. Terceirização

Ao perguntar sobre a terceirização das atividades da área de RH temos que 56% das empresas terceirizam pelo menos uma atividade.

O gráfico 9 mostra que as empresas com estrutura de RH utilizam-se mais de terceirização do que aquelas com estrutura de DP.

Gráfico 9

Utilização da Terceirização



1.8. Atividades terceirizadas

A tabela 8 mostra as atividades terceirizadas nas empresas.

Tabela 9

Freqüência e Tempo das Atividades Terceirizadas

Atividade	freqüência (%)	tempo (anos)
Recrutamento	20	3
Seleção	18	3,2
Treinamento e Desenvolvimento	19	3,5
Folha de Pagamento	13	5,1

Obs. 1: a freqüência refere-se à amostra total.

Obs. 2: tempo (anos) desde o início da terceirização.

1.9. Avaliação dos resultados da terceirização

A avaliação dos resultados das atividades terceirizadas foi positivo para 67% e muito positivo para 18% das empresas que têm atividades terceirizadas (56 empresas).

2. POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Esta seção procura traçar um perfil das políticas e práticas de RH adotadas nas empresas pesquisadas.

Os seguintes aspectos são tratados:

- práticas de Recrutamento

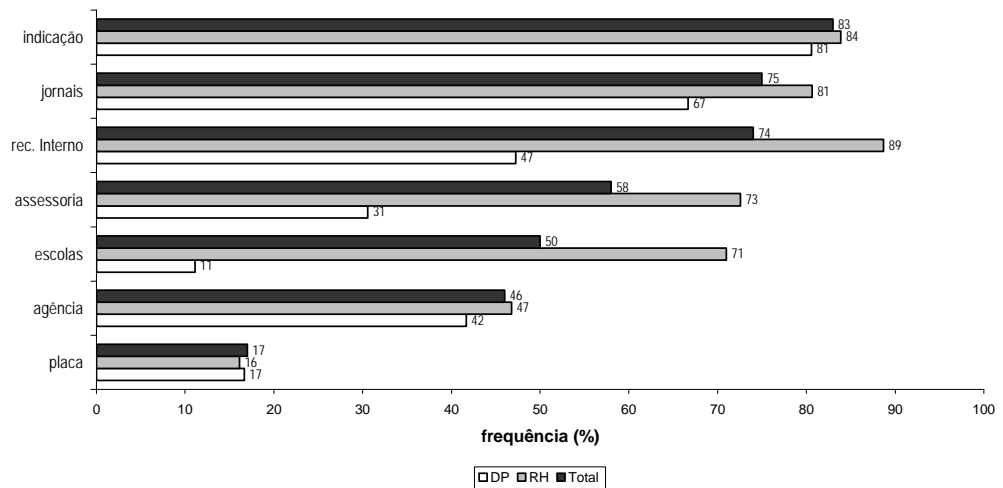
- práticas de Seleção
- práticas de Treinamento & Desenvolvimento
- Administração de Carreira
- Benefícios

2.1. Recrutamento de pessoal

As empresas pesquisadas apresentam formas variadas de recrutamento de pessoal, com predominância de práticas tradicionais.

Gráfico 10

Recrutamento de Pessoal



Destacam-se os seguintes aspectos:

- a alta utilização de indicações de funcionários, anúncios em jornais e recrutamento interno, práticas tradicionais de recrutamento de pessoal;
- a aparente preferência por contratar pessoas conhecidas, mostrada através da grande utilização de indicação de funcionários e recrutamento interno;
- a utilização relativa de empresas de assessoria.

Comparando-se as frequências das práticas de recrutamento utilizadas pelas empresas com estrutura de DP e de RH, nota-se que são similares na utilização de indicação de funcionários, agências e placas na porta.

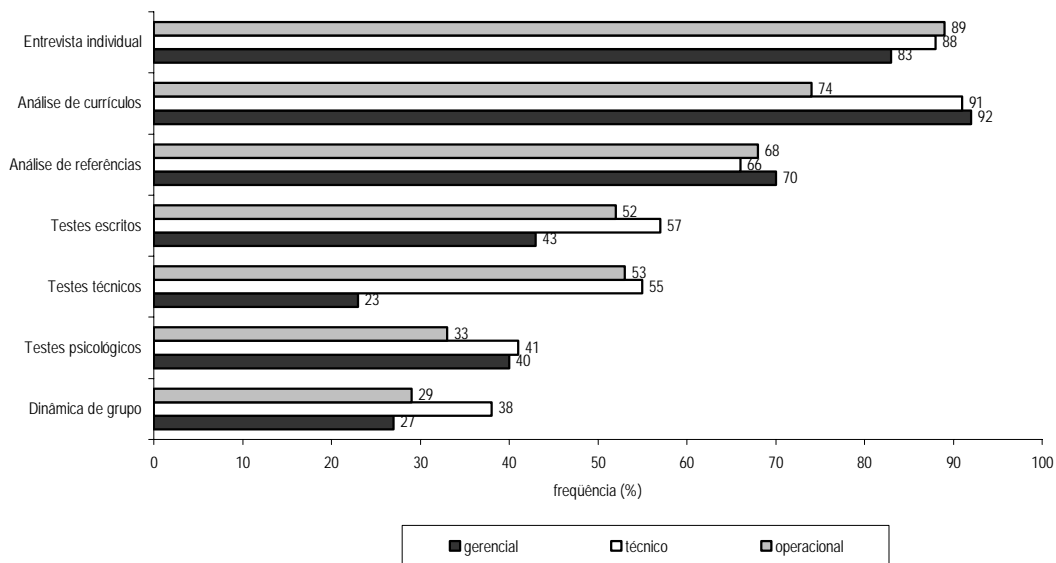
Nas demais práticas de recrutamento temos diferenças significativas, sendo que as empresas com estrutura de RH apresentam frequências maiores em todas as práticas pesquisadas.

2.2. Seleção de pessoal

Procurou-se inicialmente averiguar as práticas mais utilizadas na seleção de pessoal por nível - operacional, técnico e gerencial. O gráfico 11 mostra as práticas que apresentam maiores frequências de utilização.

Gráfico 11

Seleção de Pessoal



Como pode ser observado, a maior parte das empresas utiliza entrevista individual, análise de currículo e análise de referências em seus processos seletivos. Diferenças significativas entre as práticas de seleção para os três níveis de pessoal podem ser observadas em algumas formas de seleção. Alguns destaques:

- o nível relativamente baixo grau de utilização, para os três níveis de cargos, de testes psicológicos e dinâmicas de grupo;
- a baixa utilização relativa de testes escritos e testes técnicos para a seleção de nível gerencial.

Analisando a amostra considerando-se os dois tipos de estrutura - RH e DP - e os três níveis de cargos - operacional, técnico e gerencial - nota-se que as empresas

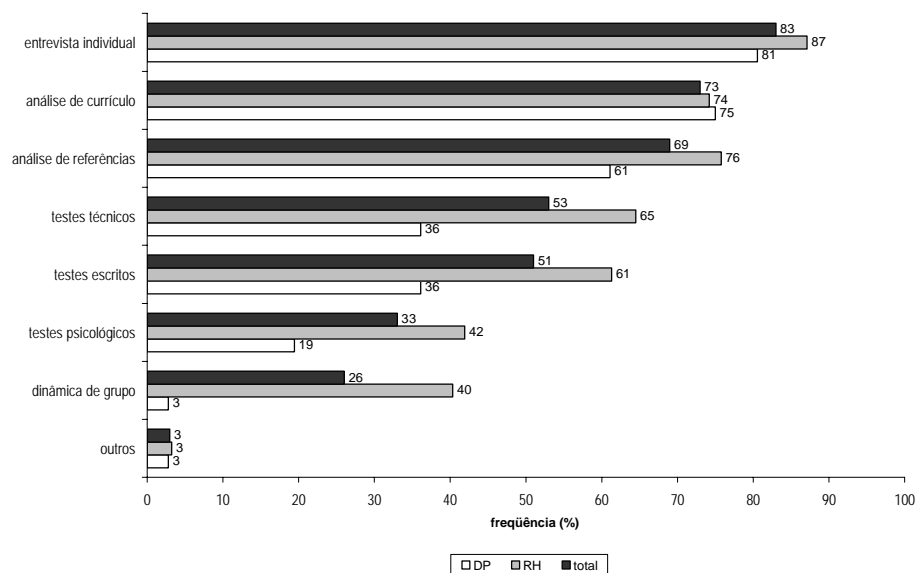
com estrutura de RH tendem a empregar um número maior de procedimentos de seleção que as empresas com estrutura de DP. Isto foi observado em todas as formas de seleção identificadas e nos três níveis de cargos.

Procurou-se também averiguar se haveria diferenças significativas quanto às práticas utilizadas para os níveis operacional, técnico e gerencial, considerando-se os dois tipos de estrutura.

Seleção de pessoal operacional: para ambos os tipos de estrutura predominam entrevista individual, análise de referências e análise de currículos. Testes escritos e testes técnicos também são utilizados. As demais formas apresentam índices mais baixos de utilização.

Gráfico 12

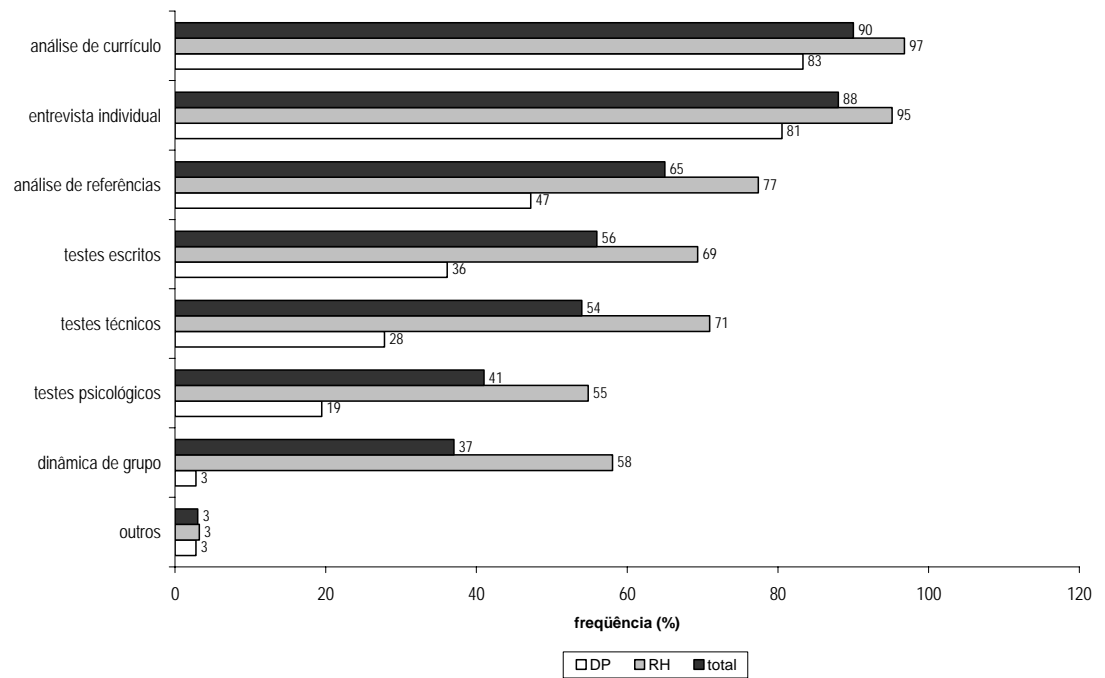
Seleção de Pessoal Operacional



Seleção de pessoal técnico: neste nível, o grau de utilização de diferentes formas de seleção aumenta. São muito utilizadas, tanto nas empresas com estrutura de DP quanto nas com estrutura de RH, a análise de currículo e a entrevista individual. Nas empresas com estrutura de RH as outras práticas apresentam graus elevados de utilização, fato que não ocorre nas empresas com estrutura de DP.

Gráfico 13

Seleção de Pessoal Técnico

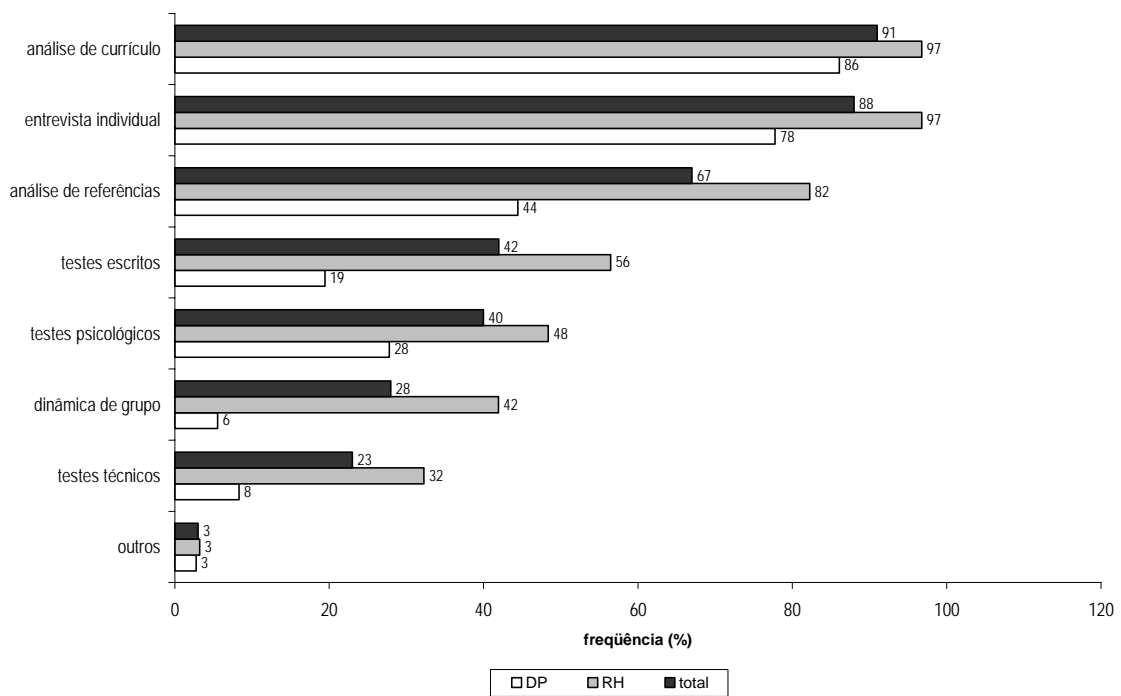


Seleção de pessoal gerencial: neste nível, encontra-se um terceiro perfil de emprego de técnicas de seleção. O padrão de utilização de análise de currículo e entrevista individual, já utilizado na seleção de pessoal técnico se repete, tanto nas empresas com estrutura de DP quanto nas com estrutura de RH. Nas empresas com estrutura

de RH são utilizadas também os outros tipos de seleção, com utilização menor de testes técnicos e dinâmicas de grupo.

Gráfico 14

Seleção de Nível Gerencial



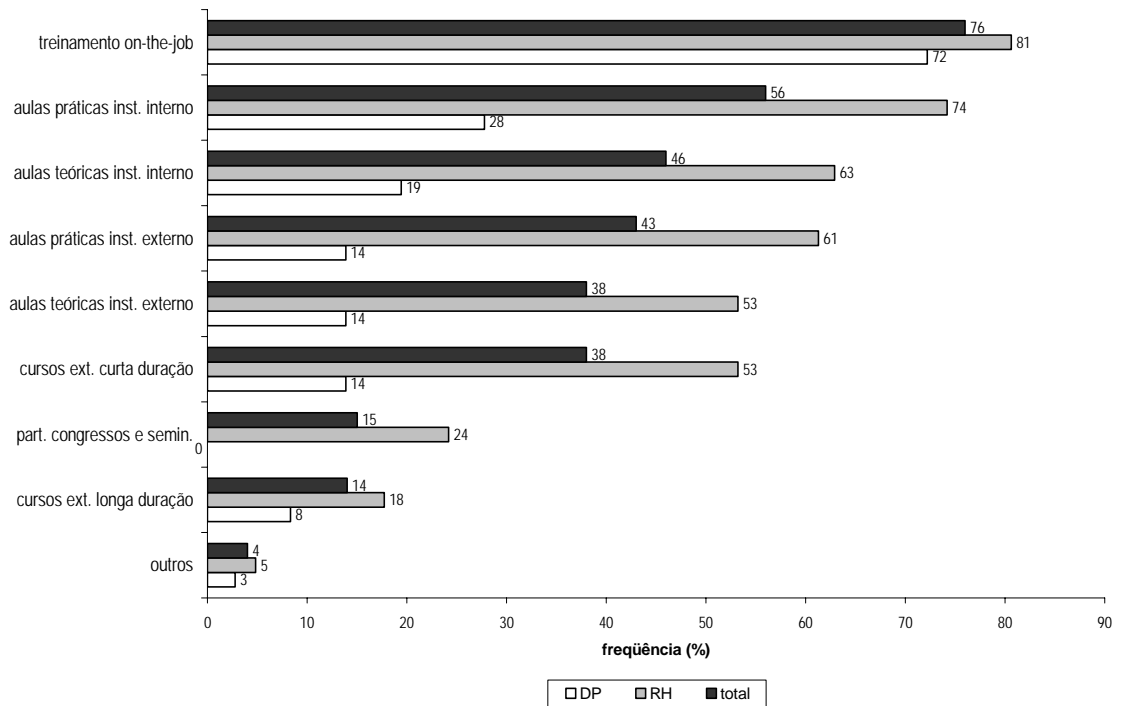
2.3. Treinamento & Desenvolvimento

Em relação às práticas mais utilizadas no Treinamento & Desenvolvimento de pessoal, notam-se diferenças de acordo com o nível dos profissionais da empresa - operacional, técnico e gerencial.

Infere-se também, a partir dos dados, que as empresas com estrutura de RH investem mais em Treinamento & Desenvolvimento - em todos os níveis - que as empresas com estrutura de DP.

Treinamento & Desenvolvimento de pessoal operacional: destaca-se nesse grupo a existência de um *enfoque prático*. O alto nível de utilização do treinamento "on-the-job", apontado no gráfico 15, não está necessariamente relacionado à existência de programas estruturados e sistemáticos, mas à transmissão de conhecimentos e habilidades técnicas feita durante a própria execução das tarefas.

Nota-se que poucas empresas com estrutura de DP promovem Treinamento & Desenvolvimento de pessoal operacional. A única prática com grau expressivo de utilização é o treinamento "on-the-job". Por outro lado, as empresas com estrutura de RH apresentam graus elevados de utilização de treinamento em quase todas as práticas identificadas.

Gráfico 15**Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal Operacional**

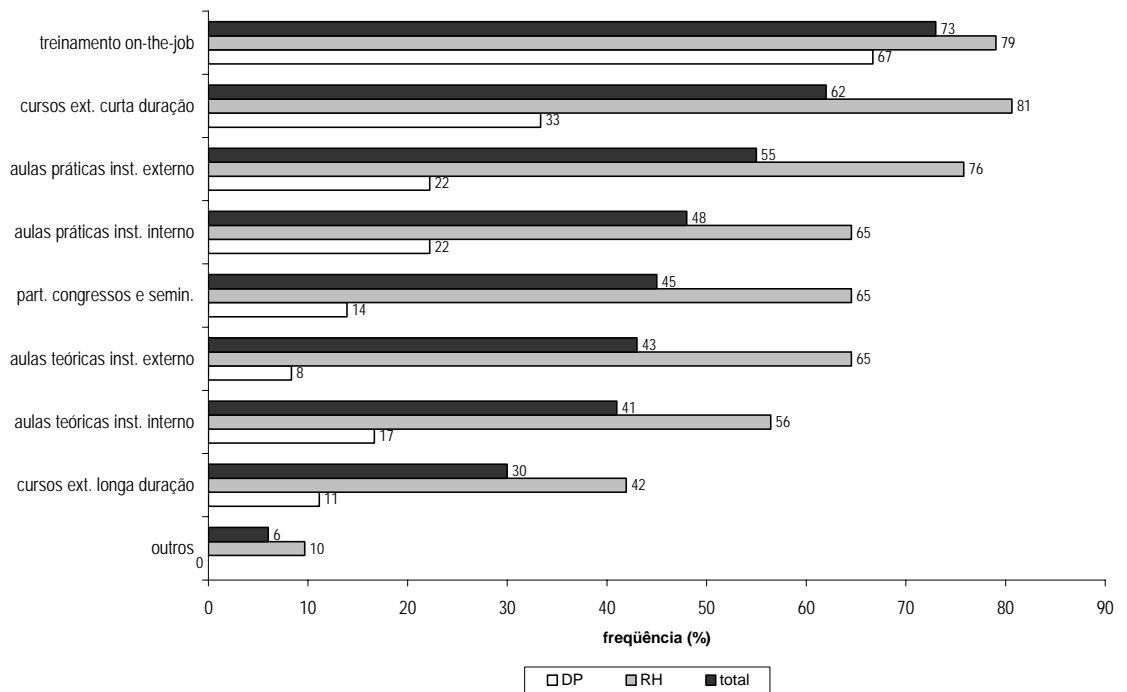
Treinamento & Desenvolvimento de pessoal técnico: nota-se nesse grupo utilização de práticas de Treinamento & Desenvolvimento mais voltadas para aspectos conceituais, com várias empresas utilizando cursos de curta duração e aulas práticas com instrutor externo, embora continue expressiva a quantidade de empresas que indicam a utilização de treinamento "on-the-job".

Tomando-se os dados agrupados por tipo de estrutura, nota-se que as empresas com estrutura de DP investem pouco no Treinamento & Desenvolvimento de pessoal técnico, sendo o treinamento "on-the-job" a prática mais utilizada. As empresas com

estrutura de RH, por sua vez, parecem investir mais, destacando-se: cursos externos de curta duração, treinamento “on-the-job” aulas práticas na empresa com instrutor externo.

Gráfico 16

Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal Técnico



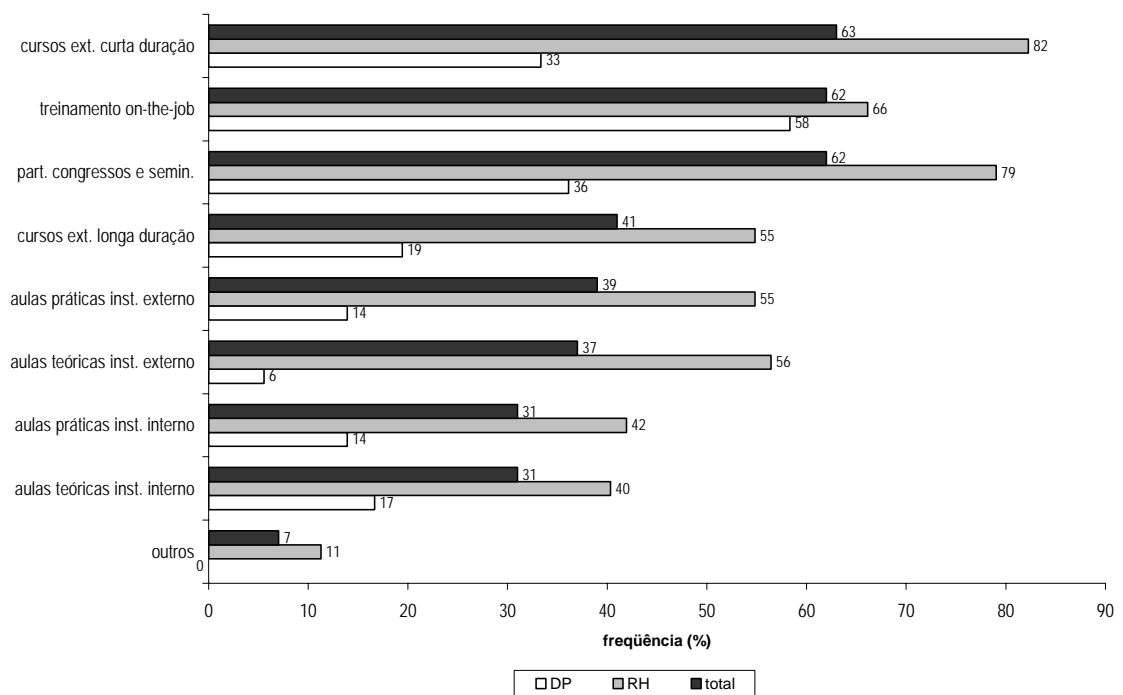
Treinamento & Desenvolvimento de pessoal gerencial: acentua-se nesse grupo a utilização de práticas de Treinamento & Desenvolvimento mais relacionadas com aspectos conceituais, predominando a utilização de cursos externos de curta duração, participação em congressos e seminários e treinamento “on-the-job”. Cabe ainda notar que, no conjunto dos itens pesquisados, o grau de investimento em

Treinamento & Desenvolvimento para o pessoal de nível gerencial é inferior àquele apontado para o pessoal técnico.

Tomando-se a amostra particionada por tipo de estrutura, percebe-se, uma vez mais, que o nível de investimento realizado pelas empresas com estrutura de DP é significativamente menor que o realizado pelas empresas com estrutura de RH. Destaca-se, neste último grupo, a utilização de congressos e seminários e de cursos externos de curta duração.

Gráfico 17

Treinamento e Desenvolvimento de Nível Gerencial



2.4. Administração de carreira dos funcionários

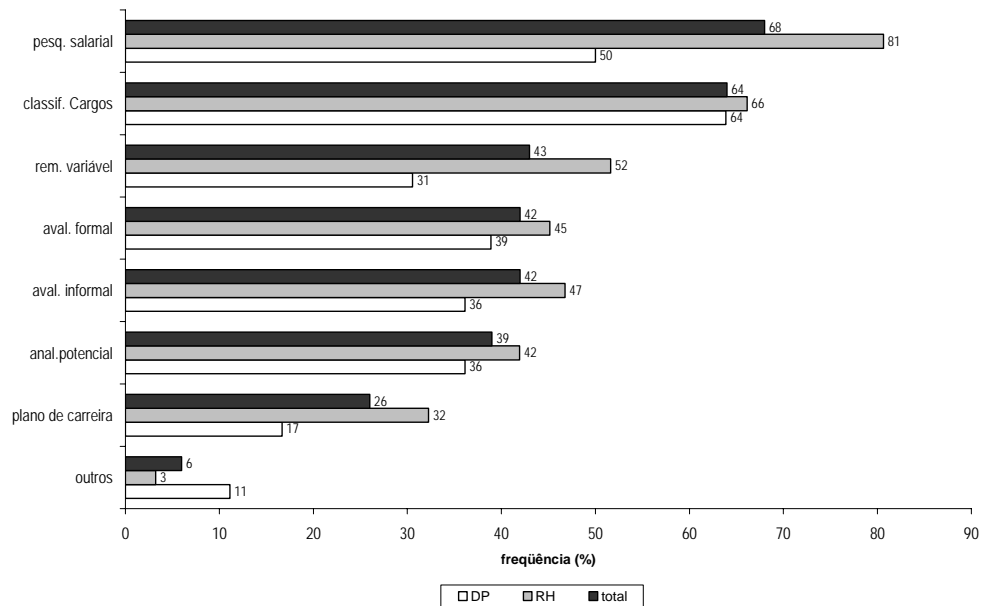
Esta questão focalizou os sistemas e ferramentas utilizados no gerenciamento de carreira dos funcionários. As respostas indicam simplesmente se a ferramenta é ou não utilizada pelas empresas entrevistadas. Não indicam, necessariamente, que essas ferramentas estão sendo utilizadas de forma integrada entre si e com outros sistemas ou se estão sendo bem utilizadas.

As ferramentas mais utilizadas são a pesquisa salarial (68%) e de classificação de cargos (64%). A maior parte das ferramentas de administração de carreira não são utilizadas pela maior parte das empresas e que apenas um quarto das empresas possuem um plano de carreira formal.

Tomando-se os dados agrupados por tipo de estrutura, percebe-se novamente um maior nível de investimento das empresas com estrutura de RH. As diferenças não são muito acentuadas em todos os itens, a exceção da utilização de pesquisa salarial e de remuneração variável.

Gráfico 18

Administração da Carreira dos Funcionários



Obs. 1: Entende-se por avaliação de desempenho informal, cotidiana, aquela realizada pela chefia sem a necessidade de formulário específico ou periodicidade definida. Nessa situação não existem, em geral, procedimentos rígidos. A avaliação e o "feedback" podem estar previstos, genericamente, nas políticas da empresa.

Obs. 2: Entende-se por avaliação de desempenho formal e periódica aquela prevista em normas e procedimentos da empresa, com formulário específico e periodicidade previamente definida.

2.5. Benefícios concedidos pelas empresas

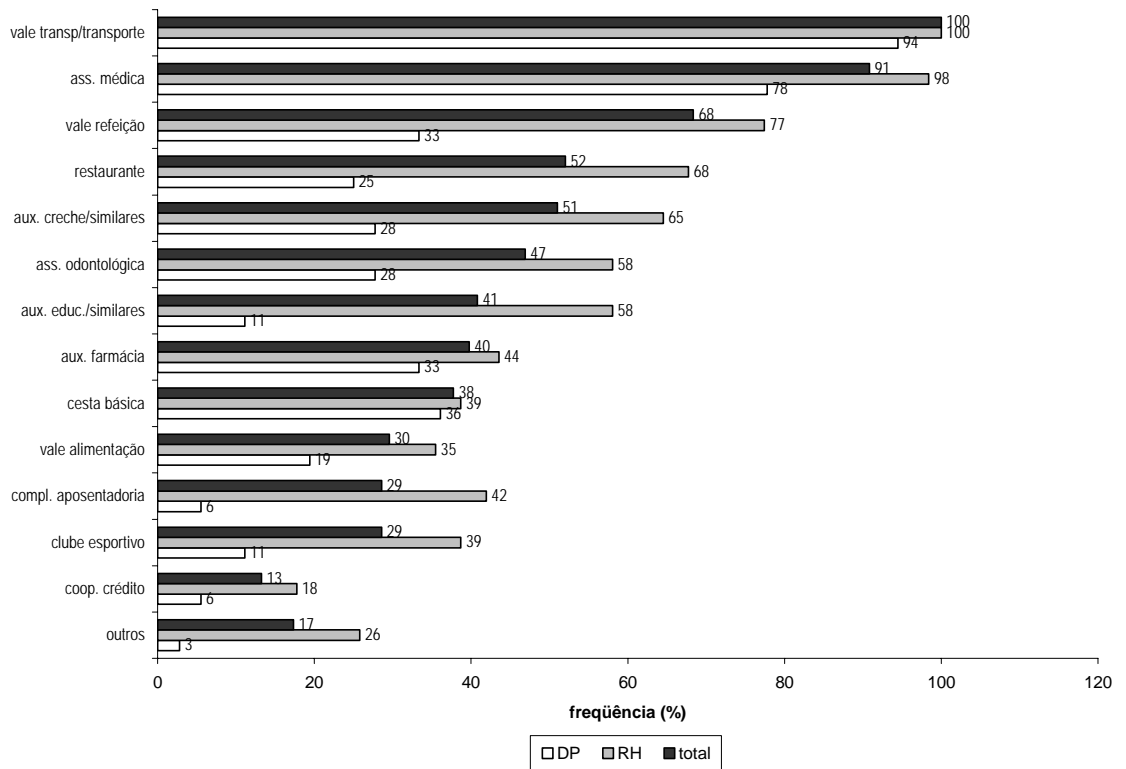
Nesta questão procurou-se levantar os tipos de benefícios e respectivas frequências, não se considerando possíveis diferenças entre os diversos níveis hierárquicos. Os dois benefícios concedidos na maior parte das empresas são vale transporte / transporte (exigido por lei) e assistência médica, seguidos por vale refeição.

Tomando os dados agrupados por tipo de estrutura, nota-se que empresas com estrutura de RH investem mais em benefícios do que empresas com estrutura de DP.

Os resultados são similares quanto a: vale transporte / transporte e cesta básica. Nos demais itens, as diferenças são bastante significativas.

Gráfico 19

Benefícios



Obs.: O item "outros" inclui: seguro de vida em grupo, kit escolar, suplementação de aposentadoria, ambulatório médico, previdência privada, lanche, complementação afastamento, seguro para automóvel, auxílio combustível, etc.

3. VISÃO DOS ENTREVISTADOS

Esta seção procura mostrar a percepção que os entrevistados têm do grau de estruturação das práticas de RH, bem como do grau de investimento das empresas nessas práticas.

Os seguintes itens foram avaliados:

- recrutamento
- seleção
- estrutura de cargos
- pesquisa de salário
- administração de carreira
- avaliação de desempenho
- recompensa
- treinamento & desenvolvimento
- benefícios

3.1. Grau em que a empresa investe nas atividades de RH

Nesta questão procurou-se avaliar a opinião subjetiva do entrevistado, sua percepção sobre a importância das atividades de RH para a empresa.

Tabela 10**Análise do Investimento nas Atividades de RH**

	nada, muito pouco ou pouco	médio	acima da média ou muito
Recrutamento	33	36	32
Seleção	27	32	41
Treinamento & Desenvolv.	35	20	35
Benefícios	18	35	47
Desenvolv. Organizacional	31	30	39

Obs.: as áreas hachuradas representam maiores freqüências de respostas.

A análise da tabela mostra que, em geral, os entrevistados vêem os investimentos realizados por suas empresas como acima da média ou muito.

Os melhores índices correspondem aos itens Benefícios e Seleção. O item Treinamento & Desenvolvimento têm uma divisão na análise – 35% dos entrevistados o analisam de forma negativa e 35% de forma positiva.

Para melhor compreender essas afirmações, analisou-se os dados a partir da divisão da amostra em empresas com estrutura de DP e empresas com estrutura de RH.

Tabela 11**Análise do Investimento nas Atividades de RH, por Estrutura**

	nada, muito pouco ou pouco		médio		Acima da média ou muito	
	DP	RH	DP	RH	DP	RH
Recrutamento	51	24	29	39	20	37
Seleção	42	20	29	29	29	48
Treinamento & Desenvolvimento	64	19	18	18	18	60
Benefícios	34	10	37	37	29	56
Desenvolvimento Organizacional	53	20	38	38	9	53

Obs.: dados em %, proporcionais à divisão das empresas em DP e RH.

Observando-se a tabela, nota-se que:

- A frequência de avaliação positiva em investimentos em atividades de RH é muito superior nas empresas com estrutura de RH. Ocorre o oposto nas empresas com estrutura de DP: a grande maioria dos entrevistados considera os investimentos insuficientes.
- Nas empresas com estrutura de RH, destacam-se Treinamento & Desenvolvimento, Benefícios e Desenvolvimento Organizacional como os itens nos quais os entrevistados vêm maiores investimentos.
- Nas empresas com estrutura de DP, observa-se Treinamento & Desenvolvimento como o item no qual os entrevistados vêm menores investimentos.

3.2. Grau de estruturação das funções de RH

Nessa questão procurou-se analisar, através do grau de concordância às afirmações apresentadas, como os entrevistados percebem o grau de estruturação das funções de RH. No quadro seguinte estão tabuladas as respostas dos entrevistados.

Tabela 12

Análise da Estruturação das Funções de RH

	<i>discordo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>concordo</i>
O recrutamento de pessoal segue políticas preestabelecidas, com normas e procedimentos claros	20	12	68
A seleção de pessoal Segue políticas pré-estabelecidas, com normas e procedimentos claros	18	14	68
A empresa realiza sistematicamente pesquisas de salário, adequando sua política de remuneração	27	8	65
A empresa possui e pratica uma política de administração de carreiras	48	19	33
A empresa realiza periodicamente avaliação de desempenho dos seus funcionários	41	11	48
A empresa possui e pratica uma política de reconhecimento do desempenho através de promoções e recompensas salariais	26	15	59
A empresa possui e pratica uma política de reconhecimento do desempenho através de incentivos não financeiros	51	5	34
Há uma estrutura de cargos e para a promoção aplica-se processos estruturados e sistemáticos de avaliação	34	16	40
A empresa patrocina ou realiza treinamento técnico sistemático dos seus funcionários	26	6	68
A empresa patrocina ou realiza treinamento comportamental sistemático dos seus funcionários	41	8	51
A política de benefícios atende às necessidades dos funcionários	16	12	72

Obs.: as áreas hachuradas representam maiores concentrações de respostas.

A análise da tabela mostra que a maioria dos entrevistados percebem um grau relativamente alto de estruturação das diversas funções de RH. As funções que apresentam o maior índice de concordo são benefícios, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção e pesquisa salarial.

A partir das respostas obtidas foi realizada uma análise de correlação, procurando verificar se a percepção dos entrevistados em relação ao investimento nas atividades de RH - item anterior - corresponde à sua percepção sobre a estruturação das funções de RH.

A primeira correlação a ser considerada é de ordem geral. Existe uma correlação de 0,759*** entre a avaliação das atividades de RH e a percepção do investimento nessas atividades. A média dos valores atribuídos pelos entrevistados, tanto na avaliação das atividades quanto na avaliação dos investimentos é considerada relativamente baixa (3,34 em 5,0 para a estruturação das atividades de RH e 3,17 em 5,0 para a avaliação dos investimentos em RH).

Ao se buscar o desdobramento desta constatação em itens específicos, é possível comprovar algumas correlações:

- Existe uma correlação de 0,560*** entre a avaliação da estruturação das atividades de recrutamento (média=3,7) e a avaliação do investimento em recrutamento (média=3).
- A correlação entre a estruturação da atividade de seleção (média=3,7) e o investimento em seleção (média=3,2) é de 0,558***.
- Existe uma correlação significativa entre a estruturação das atividades de treinamento e o investimento em treinamento (média=3,2). Para o treinamento comportamental (média=3,2) a correlação é de 0,754***. Para o treinamento técnico (média=3,2) a correlação é de 0,740***.
- A correlação entre o investimento em benefícios (média=3,4) e a política de benefícios (média=3,8) é a mais significativa – 0,779***.

Para melhor analisar a visão dos entrevistados quanto à estruturação das funções de RH realizou-se a partição da amostra segundo as duas estruturas. Os resultados são apresentados na tabela 13.

A análise da tabela mostra um cenário parecido com a avaliação das práticas de RH – os informantes das empresas com estrutura de RH têm uma avaliação positiva da estruturação das funções enquanto que os informantes das empresas com estrutura de DP têm uma avaliação negativa, excluindo-se a política de benefícios, que é avaliada positivamente por 53% dos informantes e recrutamento e seleção do pessoal, que têm uma avaliação positiva de 46% dos entrevistados.

Tabela 13

Análise das Funções de RH, por Estrutura

	<i>discordo</i>		<i>Indiferente</i>		<i>concordo</i>	
	DP	RH	DP	RH	DP	RH
O recrutamento de pessoal segue políticas preestabelecidas, com normas e procedimentos claros	37	11	17	10	46	79
A seleção de pessoal segue políticas preestabelecidas, com normas e procedimentos claros	37	8	17	13	46	79
A empresa realiza sistematicamente pesquisas de salário, adequando sua política de remuneração	56	11	11	5	33	84
A empresa possui e pratica uma política de administração de carreiras	71	34	17	21	11	45
A empresa realiza periodicamente avaliação de desempenho dos seus funcionários	64	26	14	10	22	64
A empresa possui e pratica uma política de reconhecimento do desempenho através de promoções e recompensas salariais	51	12	14	16	35	72
A empresa possui e pratica uma política de reconhecimento do desempenho através de incentivos não financeiros	74	37	-	8	26	54
Há uma estrutura de cargos e para a promoção aplica-se processos estruturados e sistemáticos de avaliação	83	20	11	20	6	60
A empresa patrocina ou realiza treinamento técnico sistemático dos seus funcionários	57	10	9	5	34	85
A empresa patrocina ou realiza treinamento comportamental sistemático dos seus funcionários	79	20	3	11	17	68
A política de benefícios atende às necessidades dos funcionários	33	6	14	10	53	84

Obs. 1: dados em %, proporcionais à divisão das empresas em DP e RH.

Obs. 2: as áreas hachuradas representam maiores concentrações de respostas.

4. ENVOLVIMENTO DA ÁREA DE RH COM MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO

Esta seção busca investigar a existência de programas de mudança organizacional e o grau de envolvimento da área de RH.

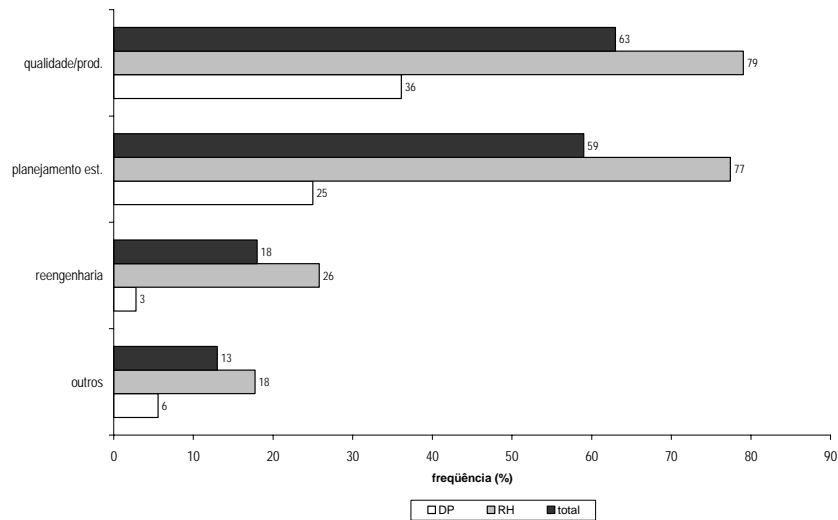
As questões envolveram os seguintes tipos de programas:

- Planejamento Estratégico
- Qualidade e Produtividade
- Reengenharia

4.1. Programas existentes na empresa

O gráfico a seguir mostra a elevada popularidade que os programas de Qualidade / Produtividade têm alcançado entre as empresas, com um índice acima de 60%. Planejamento estratégico também é um programa com alta incidência entre as empresas pesquisadas, com 59%. Reengenharia, que foi um programa muito adotado no início da década de 90 apresenta um índice baixíssimo de utilização (17%), o que pode apontar um esgotamento do modelo.

Ao considerar-se os dois tipos de estrutura, nota-se que empresas com estrutura de RH utilizam-se mais de programas de melhoria que as empresas com estrutura de DP.

Gráfico 20**Programas de Mudança Existentes nas Empresas**

Obs: os números totais referem-se a amostra total. Os dados particionados (DP / RH) são proporcionais ao número de empresas em cada categoria

4.2. Forma e grau de participação da área de Recursos Humanos no Planejamento Estratégico

Nas empresas que praticam Planejamento Estratégico (59%), o processo é, em geral, realizado anualmente. Nessas empresas, 90% das áreas de RH participam do processo. A tabela 14 aponta a forma e o grau de participação.

Tabela 14**Forma e Grau de Participação da Área de RH no Planejamento Estratégico**

	Muito pouco	pouco	médio	acima da média	muito
Fornecimento de informações	0	4	20	37	39
Planejamento	0	8	35	23	33
Execução	2	4	23	31	40

Obs. 1: as áreas hachuradas representam maiores concentrações de respostas.

Obs. 2: frequências em %.

O quadro mostra que, na visão dos entrevistados, a área de RH participa de todas as fases do processo, com destaque para o fornecimento de informações e para a execução.

4.3. Forma e grau de participação da área de Recursos Humanos nos programas de Qualidade/Produtividade

Como visto anteriormente, 63% das empresas pesquisadas tem programas de Qualidade / Produtividade. Em 95% destas, a área de RH participa de alguma forma do processo.

Tabela 15**Forma e Grau de Participação da Área de RH nos Programas de Qualidade/Produtividade**

	Nada/ muito pouco	Pouco	médio	acima da média	muito
Coordenação	11	18	30	20	21
Treinamento	6	15	21	19	38
Participação em reuniões	4	4	23	38	33
suporte a eventos	6	13	21	30	28

Obs.: as áreas hachuradas representam maiores concentrações de respostas.

O quadro mostra que, na visão dos entrevistados, suas áreas tem participação alta nos Programas de Qualidade / Produtividade, principalmente em reuniões e suporte à eventos.

4.4. Forma e grau de participação de Recursos Humanos nos programas de Reengenharia

Apenas 6% das empresas entrevistadas mencionaram a existência de processos de Reengenharia. Em função deste reduzido percentual inviabilizar inferências estatísticas consistentes, deixaremos de analisar neste caso a participação de Recursos Humanos.

5. PREOCUPAÇÕES E PERSPECTIVAS

Esta seção busca sintetizar as principais preocupações e visões de futuro apontadas pelos responsáveis de RH nas entrevistas.

A compilação foi realizada a partir de questões abertas.

5.1. As maiores preocupações da área de RH

Para levantar as maiores preocupações da área de RH formulou-se uma questão aberta. Para viabilizar a compilação dos dados, foram criadas categorias que pudessem sintetizar os aspectos essenciais de todas as respostas. A tabela 16 apresenta os itens em ordem decrescente de frequência.

Tabela 16**Preocupações da Área de RH**

Atividades diversas de RH – treinamento, desenvolvimento, recrutamento, motivação etc.	19
Crescimento , mudanças, estruturação	15
Treinamento, qualificação, capacitação	13
Operacionais / produtividade	10
Atividades estratégicas de RH	10
Motivação e satisfação dos funcionários	9
Remuneração, salário e benefícios	8
Preocupações financeiras e corte de funcionários	7
Sem resposta, sem preocupação	7
Outros	2

dados em %

A preocupação com as atividades típicas da área de RH, que aparece com o maior índice de respostas, reflete a consciência da área com o seu papel de gestor de pessoas. Somando-se a frequência de treinamento, qualificação e capacitação (13%), motivação e satisfação (9%) e remuneração, salário e benefícios (8%) têm-se 39% dos informantes preocupados com atividades da área de RH. Essa preocupação é também expressa através das seguintes frases:

“[Estamos preocupados] *em criar um sistema dinâmico, onde se possa aplicar todas as atividades de RH – recrutamento, seleção, treinamento*”

“Estamos preocupados com o clima organizacional, devida as constantes mudanças que estamos vivendo. [Além disso, estamos preocupados com] a retenção de talentos e com o treinamento e desenvolvimento.”

“[Nossa preocupação é a de] suprir a organização de pessoas qualificadas, visando as necessidades futuras da organização.”

“[Nossa preocupação] é com a satisfação dos funcionários. Existe uma alta rotatividade [o que acarreta em] problemas de treinamento.”

“gente, treinamento, seleção e recrutamento – há pouco retaguarda e a exigência é muita.”

“Desenvolver na linha a gestão de pessoas – o RH ainda toma conta de problemas [da linha].”

“[Precisamos] desenvolver a capacitação profissional, [trabalhar] no desenvolvimento gerencial e nos equipararmos ao mercado para a capacitação de profissionais.”

“Desenvolver o grupo gerencial enquanto gestores de pessoas – fazê-los assumir realmente a função de ser formadores, de estimular a equipe.”

“ Integrar culturas completamente diferentes, desenvolver liderança na Gestão de RH e integrar políticas e processos de RH.”

“Desenvolver programas estruturados para a identificação e desenvolvimento de competências requeridas pelas transformações nos mercados de atuação da empresa.”

O item que aparece em segundo lugar – crescimento, mudança e estruturação - reflete a visão dos entrevistados em relação à necessidade de melhoria. Essa posição aparece nas frases a seguir:

“A empresa cresceu muito nos últimos 4 anos (...) Houve, portanto, um crescimento acentuado que exigiu um investimento muito grande de pessoal. No período, passamos de 500 funcionários para 1300. Estamos desenvolvendo um projeto de estruturação de RH na empresa.”

“[A nossa preocupação] é com a mudança. Queremos suportar a empresa na criação da cultura que ela quer implantar.”

“Desenvolver e estruturar instrumentos de gestão de pessoas. Atualmente [a gestão de pessoas] é muito informal. É necessário definir políticas.”

“[Estamos passando por um processo de] change management, de mudança da cultura. Queremos encarar o negócio de maneira diferente e [estamos preocupados] com o quanto as pessoas vão se encaixar no novo foco.”

Preocupações operacionais e de produtividade aparecem em quarto lugar, empatadas com preocupações com atividades estratégicas de RH. As preocupações operacionais estão ligadas aos processos de RH e as relacionadas à produtividade, à necessidade de melhoria de desempenho. As frases a seguir traduzem estas preocupações:

“Precisamos desenvolver meios e métodos para agregar valor ao produto.”

“Faltam pessoas no DP e a rotatividade do pessoal é alta.”

“[Precisamos] melhorar a produtividade, reorganizar os processos de trabalho e manter os postos de trabalho.”

‘[Estamos preocupados] em não atrasar o pagamento dos salários.’

É interessante notar que o item seguinte –preocupações relacionadas à gestão estratégica da área de RH - revela que, em algumas empresas, a área de RH já está se posicionando mais estrategicamente na gestão da empresa. Algumas das principais preocupações podem ser conferidas nas frases a seguir.

“Estamos preocupados em implantar a remuneração variável como forma de estimular os funcionários. Outra preocupação é a qualificação – como vamos trazer o profissional certo para a empresa.”

“Algumas de nossas preocupações: desenvolvimento de competências, reformulação da gestão de desempenho e remuneração variável.”

“Informatização dos processos de RH para informação e execução. Preparação das pessoas. Contratação de pessoas com alto potencial. Contínuo desenvolvimento do pessoal. Flexibilidade perante as mudanças, multifunção e empregabilidade.”

5.2. As perspectivas de mudanças relacionadas à área de RH

Mais uma vez foram utilizadas questões abertas. As respostas obtidas foram agrupadas em itens de tendências gerais.

A tabela 17 mostra a compilação das respostas. Em seguida, alguns itens são analisados e ilustrados com frases dos próprios entrevistados.

Tabela 17**Perspectivas de Mudanças em relação à Área de RH**

Sem Perspectivas, sem resposta	30
Ter uma atuação mais estratégica	16
Mudanças estruturais / na relação de poder	16
Perspectivas relacionadas às atividades de RH	9
Eficiência, qualidade, implantação da ISO	8
Se tornar uma área de RH	5
Outros	13

dados em %

O primeiro ponto que chama a atenção no quadro acima é o elevado índice de respostas sem perspectivas, sem respostas. Revela um estado de desânimo indesejável, pouco compatível com período de mudança que vivemos.

Por outro lado, mais de um terço dos entrevistados mencionaram perspectivas de mudanças na própria área, envolvendo ter uma atuação mais estratégica, mudanças estruturais / na relação de poder ou mesmo criação da área. As frases a seguir são significativas dessas posições:

“Queremos nos voltar mais para a consultoria interna, com conduta uniforme e preservação dos valores corporativos.”

“O RH está cada vez mais atrelado aos negócios da empresa, cada vez mais orientado para resultados, menos operacional e mais estratégico.”

“Estamos implantando o conceito de células na área de RH, focando a multidisciplinaridade e a atuação matricial.”

“O RH participa fortemente das decisões da empresa, é chamado para “montar” as operações futuras.”

“Estamos num processo de mudança – consultores internos, terceirização de áreas de treinamento, poucas pessoas para muito trabalho. O positivo é que estamos participando nos modelos decisórios da empresa e influenciando as decisões.”

“Modernização e mudança de cultura pois a estrutura atual é pesada.”

“Estamos mudando bastante, liderando a mudança. Estamos nos tornando cada vez mais estratégicos, saindo do papel do RH “bonzinho” e nos tornando cada vez mais profissionais.”

“A área vai estar cada vez mais participante do processo decisório da empresa. Em RH, o foco é centrado na formação de consultores de negócios.”

“Consolidação do papel do consultor interno de RH, repensar o perfil dos consultores e reavaliar o pessoal para preencher o perfil.”

“Concentração em trabalhos estratégicos e de consultoria interna. Terceirização de atividades administrativas. Atuação cada vez mais intensa na definição da cultura da empresa e no respeito à essa cultura.”

“Descentralização das funções de RH para os departamentos.”

Perspectivas relacionadas às atividades de RH refletem uma maior busca de profissionalização e estruturação da área, como pode ser visto nas frases a seguir.

“Fortalecimento das atividades relacionadas ao desenvolvimento de pessoas, formar consultores de RH.”

“Fazer job rotation, implantar a avaliação (existe uma dificuldade em implantar a avaliação em algumas áreas).”

“Implantação de treinamento, principalmente, treinamento comportamental.”

“Análise cargos e salários. Mudar a política de remuneração para que fique mais justa.”

A eficiência, qualidade, implantação da ISO tem pouca incidência. As frases a seguir mostram esse movimento:

“ Estamos em processo de certificação da ISSO 9002, o que traz novos desafios para a profissionalização das pessoas.”

“Atender melhor os nossos clientes internos para que os mesmos possam estar sempre motivados e atualizados quanto às mudanças organizacionais.”

“Mudança muito grande na área de controle (frequência, pontualidade, incentivos). Queremos monitorar toda a empresa, para que o RH seja de qualidade, atraente.”

“Sistematização de todos os procedimentos relativos à RH. Essa necessidade é em função da implantação, em 18 meses, da ISO 9000.”

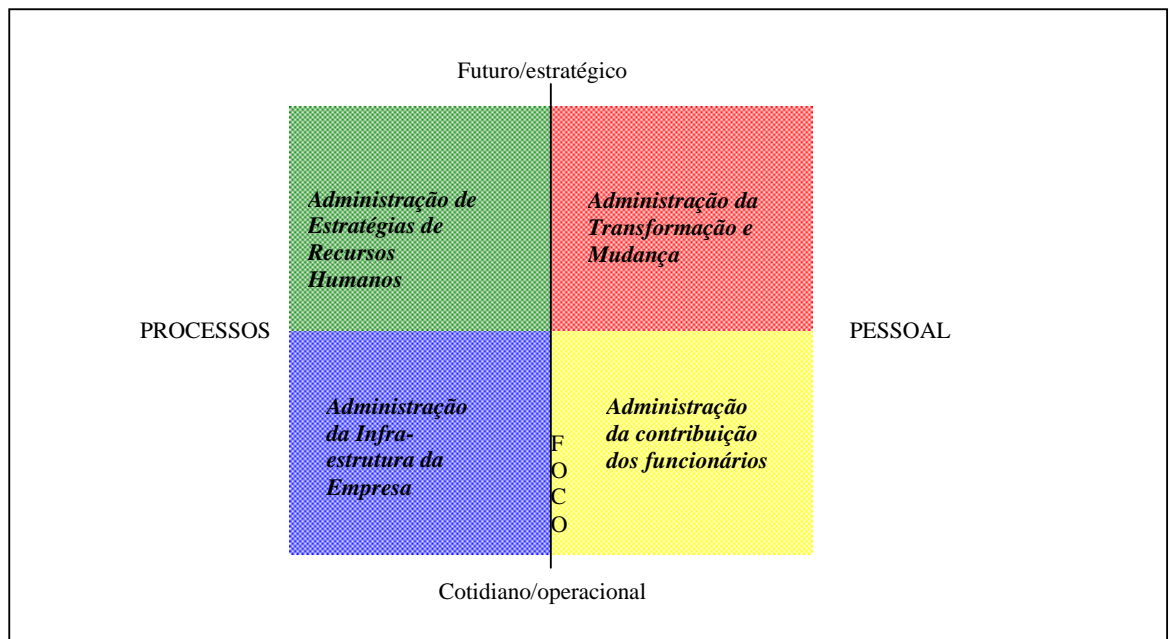
IV. AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES E PAPÉIS EM RECURSOS HUMANOS

Este capítulo apresenta os resultados da avaliação de papéis em RH proposta por Ulrich.

1. O MODELO DE ULRICH

Ulrich (1998) apresenta um modelo de múltiplos papéis para a área de RH, introduzindo quatro papéis a serem desenvolvidos pelos profissionais de Recursos Humanos: administração da estratégia, administração da transformação e mudança, administração da infra-estrutura da empresa e administração da contribuição dos funcionários. A seguir, apresenta-se resumidamente este modelo.

Os papéis de RH são definidos em função de dois eixos: o *foco* e a *atividades* do profissional de RH. O foco envolve as atividades estratégicas de longo prazo e operacionais de curto prazo. As atividades se estendem da administração de processos à administração de pessoal. Esses dois eixos definem os quatro papéis principais de RH.

Figura 6**Modelo de Ulrich****Administração de estratégias de Recursos Humanos**

Cabe à área de RH ajustar suas estratégias à estratégia geral da empresa, visando tornar-se um parceiro estratégico e aumentando a capacidade da empresa em atingir seus objetivos. Através da definição e utilização de uma arquitetura organizacional, da realização de um diagnóstico organizacional e da definição de prioridades para as iniciativas e do cumprimento destas, os profissionais de RH conseguem auxiliar os gerentes de linha na execução da estratégia.

Administração da infra-estrutura da empresa

Esse papel relaciona-se com a visão tradicional das funções da área de RH, ou seja, conceber e desenvolver processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerir o fluxo de funcionários. Para tanto, a área deve reprojeter seu trabalho usando tecnologia, equipes de reengenharia e melhorias de qualidade; definir seu papel na criação de valor para a empresa, criar mecanismo que facilitem a execução de serviços comuns à área e medir seus resultados em termos de eficiência e eficácia.

Administração da contribuição dos funcionários

Uma vez que o capital intelectual vêm se tornando um fator crucial no valor da empresa, cabe à área de RH se envolver nos problemas, preocupações e necessidades cotidianas dos funcionários. Para tanto, os profissionais de RH devem ser a voz dos funcionários nas discussões com a gerência, garantindo a estes que suas preocupações serão ouvidas, definindo e fornecendo recursos que os auxiliem atender às demandas que lhes são feitas.

Administração da transformação e da mudança

Este papel envolve a gestão da transformação e da mudança. A transformação está relacionada à mudança cultural na empresa, ou seja, cabe à área de RH ser catalisadora da cultura organizacional. A mudança refere-se à capacidade da organização em melhorar a concepção e a implementação de iniciativas que garantam o seu melhor desempenho. Para tanto, a área de RH deve liderar a transformação, sendo pioneira do processo e servindo como catalisadora para e da mudança, projetando sistemas que a suportem.

Segundo Ulrich (1998), a área de RH deve ser uma parceira empresarial. Esta idéia de parceria extrapola a questão do papel estratégico e envolve os outros papéis. Ou seja, “o parceiro empresarial de RH adiciona valor a uma empresa mediante a execução da estratégia, eficiência administrativa, envolvimento dos funcionários e mudança cultural.”^(Ulrich, 1998, p. 56). Frente á necessidade de mudanças rápidas, muitas vezes as empresas tem valorizado os papéis de parceiro estratégico e/ou agente de mudança e desdenham os papéis de especialista administrativo e defensor dos funcionários.

Mas o próprio Ulrich propõe, em conjunto com Jill Conner, uma “Pesquisa de avaliação dos papéis em recursos humanos”, um questionário que permite explorar os diferentes papéis que podem ser desempenhados pela ARH dentro das empresas. A avaliação das atividades apresenta 40 afirmações sobre os quatro papéis de RH. Pede-se ao informante avalie a qualidade corrente das atividades de RH, pontuando as afirmações numa escala de 1 a 5, sendo 1 para a pontuação mais baixa e 5 para as mais alta. A pontuação atribuída está baseada na auto-percepção dos informantes, ou seja, na avaliação que estes fazem dos quatro papéis desenvolvidos na sua empresa. O objetivo do questionário é pontuar qualitativamente se a ARH da empresa está colocada como parte de uma “parceria estratégica”, como “agente de mudança” ou como uma área “especialista administrativo” ou somente como “defensor dos funcionários”. O questionário está apresentado em anexo e a tabulação da avaliação da área de RH pelos entrevistados é apresentada a seguir.

Analisando as médias, têm-se o seguinte quadro:

Tabela 18

Avaliação das Atividades da Área de RH – Questionário Ulrich & Conner

Média geral da avaliação das atividades	3,59
Média das atividades relacionadas à administração de estratégias de RH	3,59
Média das atividades relacionadas à administração da infra-estrutura	3,79
Média das atividades relacionadas à contribuição dos funcionários	3,34
Média das atividades relacionadas à administração da transformação	3,63

Para Ulrich (1998), as áreas de RH devem ter uma avaliação positiva em todas as atividades e papéis para poderem ser consideradas parceiros estratégicos. A análise das médias da avaliação dos entrevistados aponta uma valorização relativa das atividades da área de RH e uma predominância das atividades relacionadas à administração da infra-estrutura.

V. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo sintetiza as principais conclusões da pesquisa.

Constam também considerações acerca de possíveis desdobramentos e sugestões de pontos a serem aprofundados.

A partir dos dados apresentados neste relatório é possível chegar a uma série de conclusões sobre a gestão de recursos humanos nas médias e grandes empresas da Grande de São Paulo.

A primeira consideração a ser feita concerne às razões para a multiplicidade do retrato apresentado. Na amostra encontramos empresas em diferentes níveis de estruturação e desenvolvimento da gestão de recursos humanos.

Estrutura e organização da área

- A diversidade entre as empresas pesquisadas revela-se com clareza na análise das estruturas organizacionais. As estruturas encontradas foram classificadas em quatro modelos principais, a primeira definida como estrutura de DP (estrutura de DP básica, presente em 36% das empresas pesquisadas) e outras três como estrutura de RH (Estrutura intermediária, Gerência de RH e Diretoria de RH, presente em 64% das empresas pesquisadas).
- A primeira delas - denominada de estrutura de DP básica - relaciona-se a sistemas muito simples, voltados para a execução de rotinas de pessoal.
- A segunda - denominada de estrutura intermediária - apresenta um características similares as de um DP, porém com uma complexidade um pouco maior, com uma atuação de um gerente da área.
- A gerência de RH é que apresentam atividades além das rotinas de pessoal e de atendimento à legislação. Neste modelo aparecem atividades voltadas para o desenvolvimento e capacitação dos funcionários.
- A diretoria de RH apresenta todas as funções tradicionais da área e está presente em grandes empresas.
- Mais da metade das empresas pesquisadas apresenta estruturas de RH centralizadas, ainda que a tendência mais moderna em gestão seja descentralizar esta função em assessorias ligadas diretamente às atividades fins e enriquecer o papel dos líderes.
- Quanto à terceirização, a prática está bastante difundida, com mais da metade das empresas terceirizando ao menos uma atividade da área de RH.

Políticas e práticas

- Quanto às políticas e práticas de RH, os resultados encontrados refletem o quadro anteriormente descrito quanto às estruturas organizacionais. A variedade e a intensidade de adoção destas políticas e práticas estão ligadas ao tipo de estrutura adotada.
- Nas empresa com estrutura de DP - básica ou modificada - os problemas enfrentados pela área são de natureza mais elementar. Assim, as políticas e práticas são menos variadas e aplicadas em menor intensidade.
- Nas empresas com estrutura de RH existe maior foco no aspecto de desenvolvimento e capacitação dos funcionários. Conseqüentemente, as políticas e práticas tendem a ser mais variadas e mais intensamente aplicadas.
- Foram também constatadas diferenças de intensidade de aplicação entre as diversas práticas. Os índices alcançados pelas práticas de recrutamento, seleção e benefícios são mais elevados que aqueles atingidos pelas práticas de treinamento & desenvolvimento e estruturação de cargos.

Visão dos entrevistados

- A percepção dos entrevistados acerca do nível de investimento em RH e do grau de estruturação destas políticas e práticas é revelador de uma postura consciente e crítica.
- Observa-se mais uma vez uma forte relação entre o tipo de estrutura e os resultados encontrados. Os entrevistados que trabalham em estruturas de RH percebem maiores investimentos e maior grau de estruturação das atividades que seus colegas que trabalham em estruturas de DP.

- De forma geral, nas empresas com estrutura de RH, os investimentos são considerados acima da média ou altos.
- Nas empresas com estrutura de RH, a avaliação positiva, também ocorre em relação à estruturação das atividades, com uma importante parcela de entrevistados considerando que as práticas de RH seguem políticas, procedimentos e critérios claramente definidos.
- Nas empresas com estrutura de DP, tanto a análise dos investimentos na área quanto a avaliação do grau de estruturação das atividades são negativas na maior parte das empresas.

Envolvimento de RH com mudanças na organização

- A pesquisa confirmou a elevada popularidade dos programas de qualidade / produtividade no meio empresarial brasileiro.
- A maior parte das empresas realizam planejamento estratégico com a área de RH participa intensamente do processo.

Preocupações e perspectivas

- As grandes preocupações dos entrevistados relacionam-se ao fator humano na organização: seu desenvolvimento, motivação e satisfação. Esta visão está obviamente ligada à consciência da importância desta variável no atendimento dos objetivos estratégicos das empresas, com grande ênfase para a melhoria da qualidade, da produtividade e da competitividade.
- Quanto às perspectivas, deve ser motivo de preocupação que um terço dos entrevistados revelaram não identificá-las. Isto mostra um quadro de desânimo

indesejável e incompatível com o ambiente de negócios atual, turbulento e em constante mudança.

- Por outro lado, um terço dos respondentes afirma ver perspectivas de mudança na atuação da área, com a adoção de uma postura mais estratégica, podendo indicar uma nova atuação da área.

Considerações finais

A pesquisa mostra uma realidade bastante diversificada no que se refere à atuação e estágio de desenvolvimento da função RH nas empresas da Grande São Paulo.

Num primeiro momento, o grande número de empresas estruturadas em Gerências e Diretorias de RH pode estar indicando uma maior profissionalização da área. Porém, cabe salientar que existe uma parcela significativa de empresas multinacionais na amostra.

É importante observar uma maior profissionalização da área de RH, tanto nas empresas estruturadas em RH quanto naquelas com estrutura de DP.

Futuras pesquisas

Deve-se considerar a ausência de um volume representativo de pesquisas sobre a gestão de RH no Brasil, o que dificulta uma avaliação de como suas práticas evoluem ao longo do tempo.

Essa pesquisa tenta suprir um pouco a lacuna de informações sobre a gestão de RH na Grande São Paulo. Uma vez que foi aplicado o mesmo instrumento de coleta de dados de uma pesquisa realizada anteriormente, pode-se verificar algumas mudanças

na gestão de RH em empresas de médio e grande porte da Grande São Paulo. Essas mudanças são apresentadas em um segundo relatório – “Perfil da Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo – uma análise comparativa”.

VI. BIBLIOGRAFIA

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

CHIAVENATO, A Recursos Humanos Ed. Compacta, 3.ed. São Paulo, Ed. Atlas, 1994.

CURADO, I. B., PEREIRA FILHO, J.L. e WOOD, T. A Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo, Série Linhas de Pesquisa, São Paulo: Ed. SENAC São Paulo, 1995.

STEVENSON, William J. *Estatística aplicada à Administração*, São Paulo, Harper & Row, 1981.

ULRICH, D. Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados, São Paulo, Ed. Futura, 1998.

VII. ANEXOS

PESQUISA: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA GRANDE SÃO PAULO

Nome: cod: |_|_|_|_|
Empresa:data:...../.....
Cargo:entrevistador:

1. Qual o negócio predominante da organização?

- (1) Indústria
- (2) Prestação de serviços
- (3) Comércio

2. Em que setor a organização mais atua? (*por exemplo: indústria alimentícia, transportes, vendas de autopeças, indústria farmacêutica, etc.*)

.....

3. A sua organização pode ser melhor caracterizada como:

- (1) empresa nacional
- (2) empresa multinacional
- (3) empresa de capital misto

4. Qual foi o faturamento do último exercício? (valores em mil US\$)

|_|_|_|_|_|_|_|_| referêcia:
(obs: fonte e ano, p.ex.: balanço de 97, estimativa de 98)

5. Quantas pessoas, aproximadamente, trabalham na organização?
(funcionários contratados)

|_|_|_|_|_|_|_|

As próximas perguntas estão relacionadas à **gestão de recursos humanos** da empresa.

6. Como essa gestão é estruturada na empresa?

- (1) Departamento Pessoal
- (2) Gerência de Recursos Humanos / Pessoas
- (3) Diretoria de Recursos Humanos / Pessoas
- (4) Vice-presidência de Recursos Humanos / Pessoas
- (5) Outros

7. Quantas pessoas estão envolvidas com o Departamento Pessoal / a área de Recursos Humanos?

|_|_|_|_|

8. Quantos níveis hierárquicos existem na organização, ao todo?

|_|_|_|

9. Quantos níveis hierárquicos existem no Departamento Pessoal / na área de Recursos Humanos?

|_|_|_|

10. Qual é o título do cargo mais alto no Departamento Pessoal / na área de Recursos Humanos?

- (1) Auxiliar / Encarregado de DP
- (2) Chefe de DP / RH
- (3) Gerente de DP / Adm. de Pessoal
- (4) Gerente de RH / pessoas
- (5) Diretor de RH / pessoas

(6) Superintendente / Vice-Presidente de RH / pessoas

(7) Outros

11. Quantos níveis hierárquicos estão acima deste cargo?

|_ |

12. Descreva o organograma do Departamento Pessoal / da área de Recursos Humanos
(use o verso, se necessário).

13. Existem pessoas trabalhando especificamente em cada função de DP / RH?

(1) Sim

(2) Não

14. Quais são as funções desenvolvidas pelo Departamento Pessoal / área de Recursos Humanos? (favor apontar quantas pessoas trabalham em cada setor)

(01) Recrutamento	_
(02) Seleção	_
(03) Departamento Pessoal	_
(04) Treinamento e Desenvolvimento	_
(05) Pagadoria	_
(06) Setor de Benefícios	_
(07) Cargos e Salários / Remuneração	_
(08) Medicina, Higiene e Segurança do Trabalho	_
(09) Avaliação de Desempenho	_
(10) Relações Industriais	_
(11) Desenvolvimento Organizacional	_
(12) Outros	_

15. Como você caracterizaria o Departamento de Pessoal / a área de Recursos Humanos:

(1) é centralizada num único setor

- (2) é descentralizada, cada setor possuindo uma área própria
 (3) possui atividades centralizadas e outras descentralizadas
 quais são centralizadas?.....

 quais são descentralizadas?.....

16. Existem, no Departamento Pessoal / na área de Recursos Humanos, atividades terceirizadas?

- (1) Sim
 (2) Não

17. Caso existam atividades terceirizadas, quais, e há quanto tempo?

- (1) Recrutamento |__|__| meses
 (2) Seleção |__|__| meses
 (3) Treinamento e Desenvolvimento |__|__| meses
 (4) Transporte |__|__| meses
 (5) Alimentação |__|__| meses
 (6) Folha de Pagamento |__|__| meses
 (7) outros.....|__|__| meses

18. Caso existam atividades terceirizadas, na sua avaliação, os resultados até agora alcançados foram, numa escala de 1 a 5:

muito negativos (1)	negativos (2)	médios (3)	positivos (4)	muito positivos (5)
------------------------	------------------	---------------	------------------	------------------------

comentários:

19. Quais das práticas abaixo são utilizadas no recrutamento de pessoal:

- (1) Anúncio em jornais. quais?
 (2) Empresas de assessoria
 (3) Indicação dos funcionários
 (4) Placa na porta
 (5) Em escolas
 (6) Recrutamento interno

- (7) Agência de empregos
 (8) Outros

20. Quais das práticas abaixo são utilizadas na seleção de pessoal:

(o = operacional; t = técnico especializado; g = gerencial de alto nível)

- | | o | t | g |
|----------------------------|----------|----------|----------|
| (1) Análise de currículo | | | |
| (2) Testes psicológicos | | | |
| (3) Testes técnicos | | | |
| (4) Testes escritos | | | |
| (5) Entrevista individual | | | |
| (6) Dinâmica de grupo | | | |
| (7) Análise de referências | | | |
| (8) Outros | | | |

21. Quais das práticas abaixo são utilizadas no treinamento e desenvolvimento:

(o = operacional; t = técnico especializado; g = gerencial de alto nível)

- | | o | t | g |
|--|----------|----------|----------|
| (1) Treinamento <i>on-the-job</i> | | | |
| (2) Aulas práticas na empresa com instrutor interno | | | |
| (3) Aulas práticas na empresa com instrutor externo | | | |
| (4) Aulas teóricas na empresa com instrutor interno | | | |
| (5) Aulas teóricas na empresa com instrutor externo | | | |
| (6) Cursos externos de curta duração | | | |
| (7) Participação em congressos e seminários | | | |
| (8) Cursos externos de longa duração (cursos técnicos, especialização) | | | |
| (9) Outros | | | |

22. Quais os sistemas utilizados na administração de carreira dos funcionários:

- (1) Classificação de cargos e funções
- (2) Pesquisa salarial
- (3) Análise de potencial
- (4) Remuneração variável
- (5) Avaliação de desempenho formal e periódica
- (6) Avaliação de desempenho informal, cotidiana

- (7) Plano de carreira
 (8) Outros

23. Quais os benefícios concedidos pela empresa?

- (01) Vale refeição
 (02) Restaurante
 (03) Vale transporte / transporte
 (04) Vale alimentação
 (05) Cesta básica
 (06) Assistência médica
 (07) Assistência odontológica
 (08) Auxílio farmácia
 (09) Clube esportivo
 (10) Cooperativa de crédito /
 (11) Complementação de aposentadoria
 (12) Auxílio creche / creche / similares
 (13) Auxílio educação / similares
 (14) Outros

- Para as próximas perguntas eu gostaria que o/a senhor/a seguisse o seguinte quadro.
 (apresentar o quadro a/o entrevistado/a)

discordo				concordo
totalmente	discordo	indiferente	concordo	totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

24. O **recrutamento de pessoal** segue políticas pré-estabelecidas, com normas e procedimentos claros.
25. A **seleção de pessoal** segue políticas pré-estabelecidas, com normas e procedimentos claros.
26. A empresa realiza sistematicamente pesquisas de salário, adequando sua política de remuneração.

27. A empresa possui e pratica uma política de administração de carreiras.
28. A empresa realiza periodicamente avaliação de desempenho dos seus funcionários.
29. A empresa possui e pratica uma política de reconhecimento do desempenho através de promoções e recompensas salariais.
30. A empresa possui e pratica uma política de reconhecimento do desempenho através de incentivos não financeiros.
31. Há uma estrutura de cargos e para a promoção e são aplicados processos estruturados e sistemáticos de avaliação.
32. A empresa *patrocina* ou realiza treinamento técnico sistemático dos seus funcionários.
33. A empresa *patrocina* ou realiza treinamento comportamental sistemático dos seus funcionários.
34. A política de benefícios atende à necessidade dos funcionários.

*Para esta pergunta, eu gostaria que o/a senhor/a utilizasse o seguinte quadro.
(apresentar o quadro a/o entrevistado/a)*

muito pouco	pouco	médio	acima de médio	muito
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Em que grau a empresa *investe* nas seguintes atividades de R.H.?

35. Recrutamento
36. Seleção
37. Treinamento e Desenvolvimento
38. Benefícios
39. Desenvolvimento Organizacional

40. Outros

41. Quais dos seguintes programas são empregados na empresa?

- Planejamento estratégico *(questões 42 a 47)*
 Qualidade / Produtividade *(questões 48 a 53)*
 Reengenharia *(questões 54 a 60)*
 Outros

(PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO)

42. No caso do planejamento estratégico, com qual periodicidade ele é realizado?

meses

43. A sua área (R.H.) participa na preparação / execução destes planos?

- (1) Sim
(2) Não

- Para as próximas perguntas eu gostaria que o/a senhor/a seguisse o seguinte quadro.
(apresentar o quadro ao entrevistado)

muito pouco	pouco	médio	acima de médio	muito
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Como se dá essa participação e em que grau?

44. Fornecimento de informação

45. No planejamento

46. Na execução

47. Outros

(PLANOS DE QUALIDADE / PRODUTIVIDADE)

48. A área de R.H. participa nos planos de qualidade / produtividade?

- (1) Sim
(2) Não

- Para as próximas perguntas eu gostaria que o/a senhor/a seguisse o quadro acima.
(apresentar o quadro ao entrevistado)

49. Coordenação
50. Treinamento comportamental
51. Participação em reuniões
52. Suporte em eventos
53. Outros

(PROCESSOS DE REENGENHARIA)

54. A área de RH participa nos processos de reengenharia da empresa?

(1) Sim

(2) Não

- Para as próximas perguntas eu gostaria que o/a senhor/a seguisse o quadro acima.
(apresentar o quadro a/o entrevistado/a)

Como se dá essa participação e em que grau?

55. Participação em reuniões
56. Participação no planejamento
57. Participação na execução
58. Fornecimento de informações
59. Contratação de consultoria externa
60. Outros

61. Quais são as maiores preocupações da área de Recursos Humanos na sua empresa atualmente?

.....

.....

.....

.....

62. Quais são as perspectivas de mudanças relacionadas à área de Recursos Humanos na sua empresa?

.....
.....
.....
.....

63. Qual a sua idade?

|_|_|

64. Sexo: (*não perguntar*)

- (1) Masculino
- (2) Feminino

65. Qual a sua escolaridade?

- (1) Segundo Grau
- (2) Curso Técnico
- (3) Superior (formação)
- (4) Superior com especialização (formação).....
- (5) Outros (especifique).....

APRESENTAR O QUESTIONÁRIO DO ULRICH PARA O(A) INFORMANTE

Agradecer a entrevista!

AValiação das Atividades e Papéis em Recursos Humanos⁷

A pesquisa a seguir explora os diferentes papéis que a função de RH pode desempenhar dentro de uma empresa. Classifique como você avalia atualmente a qualidade corrente das seguintes atividades de RH, pontuando numa escala de 1 a 5, as seguintes atividades de RH. Utilize 1 para a pontuação mais baixa e cinco para a mais alta.

O RH ajuda a organização a	O RH dedica tempo a ...
<input type="checkbox"/> alcançar metas empresariais <input type="checkbox"/> melhorar a eficiência operacional <input type="checkbox"/> cuidar das necessidades pessoais dos funcionários <input type="checkbox"/> adaptar-se à mudança	<input type="checkbox"/> questões estratégicas <input type="checkbox"/> questões operacionais <input type="checkbox"/> ouvir e responder aos funcionários <input type="checkbox"/> apoiar novos comportamentos para manter a empresa competitiva
O RH participa no (a)	O RH participa ativamente em
<input type="checkbox"/> processo de definição das estratégias empresariais <input type="checkbox"/> no desenvolvimento dos processos de RH <input type="checkbox"/> aumento da dedicação dos funcionários <input type="checkbox"/> modelagem de mudança de cultura para renovação e transformação	<input type="checkbox"/> planejamento empresarial <input type="checkbox"/> conceber e facilitar a execução dos processos do setor de RH <input type="checkbox"/> ouvir e responder aos funcionários <input type="checkbox"/> renovação, mudança ou transformação da organização
O RH garante que ...	O RH trabalha para ...
<input type="checkbox"/> as estratégias de RH estejam ajustadas à estratégia empresaria <input type="checkbox"/> os processos de RH sejam administrados com eficiência <input type="checkbox"/> as políticas e programas de RH respondam às necessidades pessoais dos funcionários <input type="checkbox"/> os processos e programas de RH aumentem a capacidade de mudança da organização	<input type="checkbox"/> ajustar as estratégias de RH à estratégia empresarial <input type="checkbox"/> monitorar processos administrativos <input type="checkbox"/> oferecer assistência para ajudar os funcionários a satisfazer necessidades familiares e pessoais <input type="checkbox"/> remodelar comportamento para a mudança organizacional
A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de ...	O RH desenvolve processos e programas para
<input type="checkbox"/> ajudar a fazer com que a estratégia aconteça <input type="checkbox"/> liberar com eficiência os processos de RH <input type="checkbox"/> ajudar os funcionários a satisfazer necessidades pessoais <input type="checkbox"/> ajudar uma organização a antecipar-se e adaptar-se a questões futuras	<input type="checkbox"/> encadear estratégias de RH para realizar a estratégia empresarial <input type="checkbox"/> processar eficientemente documentos e transações <input type="checkbox"/> cuidar das necessidades pessoais dos funcionários <input type="checkbox"/> ajudar a organização a se transformar

⁷ a partir do questionário apresentado por Dave Ulrich e Jill Conner, in ULRICH, Dave Os campeões de Recursos Humanos, São Paulo, Futura, 1998.

O RH é visto como...	A credibilidade da área de RH provém de
<input type="checkbox"/> parceiro estratégico	<input type="checkbox"/> ajudar a cumprir metas estratégicas
<input type="checkbox"/> especialista administrativo	<input type="checkbox"/> aumentar a produtividade
<input type="checkbox"/> defensor dos funcionários	<input type="checkbox"/> ajudar os funcionários a atender suas necessidades pessoais
<input type="checkbox"/> agente de mudança	<input type="checkbox"/> fazer com a que a mudança aconteça