

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MARCIO OGLIARA

**O QUE DIZEM OS LÍDERES DE RECURSOS HUMANOS SOBRE A  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

SÃO PAULO

2015

MARCIO OGLIARA

**O QUE DIZEM OS LÍDERES DE RECURSOS HUMANOS SOBRE A GESTÃO  
DE RECURSOS HUMANOS**

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Escola de Administração de Empresas de  
São Paulo da Fundação Getúlio Vargas em  
cumprimento dos requisitos para a  
obtenção do título de Mestre em  
Administração de Empresas

Linha de Pesquisa  
Estudos Organizacionais

Orientadora Prof. Dra. Maria José Tonelli

SÃO PAULO

2015

Ogliara, Marcio.

O que dizem os líderes de Recursos Humanos sobre a Gestão de Recursos Humanos / Marcio Ogliara. - 2015.

122 f.

Orientador: Maria José Tonelli

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Administração de recursos humanos - Brasil. 2. Administração de pessoal. 3. Formação profissional. I. Tonelli, Maria José. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.3(81)

Marcio Ogliara

**Gestão de Recursos Humanos na visão de Gestores de RH:  
A Prática e a Teoria**

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Escola de Administração de Empresas de  
São Paulo da Fundação Getúlio Vargas em  
cumprimento dos requisitos para a obtenção  
do título de Mestre em Administração de  
Empresas

Linha de Pesquisa:  
Estudos Organizacionais

**Data de Avaliação:**

Banca Examinadora:

---

Profª. Dra. Maria José Tonelli (orientadora)  
EAESP – FGV

---

Prof. Dr. Antonio Moreira de Carvalho Neto  
FEA – USP

---

Profª. Dra. Isleide Arruda Fontenelle  
EAESP - FGV

Para André e João

## AGRADECIMENTOS

O primeiro agradecimento, não poderia ser diferente, é para minha orientadora, Maria José Tonelli. Desde as discussões sobre qual seria o tema da dissertação, passando pela indicação de autores e trabalhos de referência, Maria José foi paciente, generosa e fundamental para que este trabalho fosse concluído. Se ele tem alguma qualidade, muito se deve a ela.

Outros professores também foram importantes, contribuindo com seu conhecimento e experiência para que o trabalho se materializasse. Da FGV, Carlos Bertero, Beatriz Lacombe, Ester de Freitas, Isleide Fontenelle e Rafael Alcadipani me ajudaram a dar forma e conteúdo à dissertação. Na USP, Joel Dutra e André Fischer deram sugestões valiosas e ajudaram este autor a refletir sobre o tema proposto pelo trabalho. Estendo a eles meus agradecimentos.

Queria agradecer também, e muito, aos profissionais que se dispuseram a participar desta pesquisa e compartilharam, comigo e com os leitores, suas perspectivas e suas experiências profissionais sobre gestão de pessoas. Se este trabalho tem algum valor, muito se deve a eles.

A viagem do mestrado foi pessoal e profissionalmente muito rica para mim, e também muito interessante e divertida por causa de meus companheiros, os incríveis Boêmios de Araque, Lorena Matos, Deborah Pessoa, Nayara Noronha, Vanessa Cepellos, Rosana Córdova, Paula Tanure, Cynthia Calixto, Luis Gustavo Velani, Marcos Barbosa, João Paulo Cavalcanti, Rodolfo Jakov, além de Daniel Maudonnet e Viviane Moura.

Meus amigos Aldo Nascimento Cruz e Alexandre Campos ajudaram no árduo trabalho de revisão do texto final.

Minha família, e em especial meus filhos André e João foram também incentivadores e compreensivos. Muito de tudo que faço é por eles, com a força que eles me dão.

O agradecimento final vai para Carolina.

*Nous voici arrivés au milieu de l'aventure. Avant de commencer un tournage, je desire surtout faire un film qui soit beau. Dès que les premiers ennuis surgissent, je dois réduire mon ambition et je me prends à espérer seulement qu'on arrivera à terminer le film. Vers le milieu du tournage, je fais un examen de conscience et je me dis : « Tu aurais pu travailler mieux, tu aurais pu donner davantage. A présent, il te reste la seconde moitié pour te rattraper ». Et à partir de ce moment, je m'efforce de rendre plus vivant tout ce qui sera montré sur l'écran. « Je vous présente Pamela » me semble enfin lancé sur de bons rails : les acteurs sont à l'aise dans leur personnage, l'équipe est bien soudée, les problèmes personnels ne comptent plus. Le cinéma règne.*

François Truffaut em "A Noite Americana"

## **RESUMO**

Este trabalho investiga a visão que os gestores da área de Recursos Humanos em organizações que atuam no Brasil têm sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e sobre quais as funções e as responsabilidades da área e do profissional de Recursos Humanos (RH) na organização. Mais especificamente discute-se como esses profissionais lidam com os aspectos mais controversos da GRH discutidos no campo acadêmico como sua falta de clareza, suas ambiguidades e a dificuldade de associar suas ações aos resultados da organização. Para realizamos uma pesquisa qualitativa com 25 profissionais em posições de liderança na gestão de Recursos Humanos que participam de grupos de estudo de RH em São Paulo. Serão entrevistas semi estruturadas. Espera-se poder contribuir para uma reflexão sobre (i) como os profissionais de RH lidam com os conceitos e teorias do campo, (ii) como isto afeta as funções e responsabilidades da área e do profissional (iii) como melhorar o preparo e o desenvolvimento do profissional de RH (iv) a realidade da GRH nas organizações que atuam no Brasil.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos, organizações no Brasil, área de recursos humanos, profissional de recursos humanos



## **ABSTRACT**

This work investigates which are the concepts that Human Resources managers in organizations operating in Brazil have about the Human Resource Management (HRM) and on which are the roles and responsibilities of the area and the Professional in Human Resources (HR) in the organization. More specifically discusses how these professionals deal with the most controversial aspects of HRM discussed in the academic field as its lack of clarity, its ambiguities and the difficulty of linking their actions to the organization's results. To perform a qualitative research with 25 professionals in management positions in human resources department who participate in HR study groups in São Paulo. It is expected to contribute to a reflection on (i) how HR professionals deal with the concepts and theories of the academic field, (ii) how this affects the roles and responsibilities of the area and the professional (iii) improve the preparation and the development of HR professional (iv) knowledge about the reality of HRM in organizations operating in Brazil

Key words: human resource management, organizations in Brazil, human resource area, human resource professional

## **Lista de Ilustrações**

Figura 1- O modelo de Storey .....	109
Figura 2- O modelo de Ulrich .....	111

## **Lista de Quadros**

Quadro 1 – Informações sobre os profissionais entrevistados .....	44
Quadro 2 - Principais expressões utilizadas para definir o que é GRH .....	51
Quadro 3 - Principais expressões para definir a função da área de RH .....	65
Quadro 4 – Principais expressões para definir a função do profissional de RH .....	77
Quadro 5 – Comparativo dos papéis da área de RH .....	102

### **Lista de Abreviaturas**

CEO – Chief Executive Officer

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GRHE – Gestão de Recursos Humanos Estratégica

RBV – Resource Based View (Visão da Firma Baseada em Recursos)

RH – Recursos Humanos

## Sumário

<b>1. Introdução .....</b>	<b>14</b>
<b>2. Fundamentos Teóricos da GRH .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1. Histórico de GRH.....</b>	<b>21</b>
2.1.1. GRH no Brasil.....	24
<b>2.2. A Gestão de Recursos Humanos na teoria .....</b>	<b>27</b>
2.2.1. Pluralismo e unitarismo.....	29
2.2.2. A GRH e as versões <i>hard</i> e <i>soft</i> .....	30
2.2.3. GRH Estratégica – Melhores Práticas e Melhor Ajuste .....	33
<b>2.3. Modelos de atuação da área de Recursos Humanos .....</b>	<b>35</b>
<b>2.4. Os profissionais de Recursos Humanos .....</b>	<b>39</b>
<b>3. Procedimentos Metodológicos.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1. A pesquisa .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2. A coleta .....</b>	<b>46</b>
<b>3.3. Análise das Entrevistas .....</b>	<b>47</b>
<b>4. Os resultados da Pesquisa.....</b>	<b>49</b>
<b>4.1. O que é Gestão de Recursos Humanos .....</b>	<b>49</b>
4.1.1. Unitarismo x Pluralismo.....	57
4.1.2. Gestão da relação com os colaboradores e a organização do trabalho .	58
4.1.3. Ambiguidade - controle e cooperação.....	60
4.1.4. Falta de clareza dos papéis na GRH.....	61
4.1.5. A dificuldade de associar GRH a resultados na organização .....	62
<b>4.2. Quais as funções e responsabilidades da área de RH na GRH.....</b>	<b>65</b>
4.2.1. O equilíbrio na relação entre o indivíduo e a organização.....	69
4.2.2. A falta de autoridade da área de RH.....	73
4.2.3. A área de RH deveria assumir outras atribuições.....	75
<b>4.3. Quais as funções e responsabilidades do líder da área de RH na GRH .</b>	<b>76</b>
4.3.1. As funções e responsabilidades do profissional de RH .....	78
4.3.2. Características do profissional .....	82
<b>5. Discussão dos resultados .....</b>	<b>86</b>
<b>5.1. O que é a GRH na prática.....</b>	<b>87</b>
5.1.1. Unitarismo x Pluralismo.....	93
5.1.2. Gestão da relação com os colaboradores e a organização do trabalho .	95

5.1.3.	Ambiguidade - controle e cooperação.....	96
5.1.4.	Falta de clareza dos papéis na GRH.....	97
5.1.5.	GRH e os resultados.....	98
<b>5.2.</b>	<b>A área de RH .....</b>	<b>100</b>
5.2.1.	O equilíbrio na relação entre o indivíduo e a organização.....	104
5.2.2.	A falta de autoridade da área de RH.....	106
5.2.3.	A área de RH deveria assumir outras atribuições.....	107
<b>5.3.</b>	<b>O profissional de RH .....</b>	<b>107</b>
5.3.1.	As funções e responsabilidades do profissional de RH .....	108
5.3.2.	Características do profissional .....	111
<b>6.</b>	<b>Considerações Finais.....</b>	<b>113</b>
<b>7.</b>	<b>Referências .....</b>	<b>116</b>
	<b>Apêndices.....</b>	<b>122</b>

## 1. Introdução

A proposta deste trabalho é investigar junto a gestores da área de Recursos Humanos em organizações que atuam no Brasil a visão que esses profissionais têm sobre a Gestão de Recursos Humanos e sobre as funções e as responsabilidades da área e do profissional de Recursos Humanos na organização.

As razões para a escolha do tema, que serão exploradas a seguir, são a relevância da Gestão de Recursos Humanos (GRH) para as organizações, a importância do profissional e da área de Recursos Humanos na Gestão de Recursos Humanos, a amplitude e a diversidade do campo de estudo, além da falta de estudos similares no Brasil.

As organizações são compostas por pessoas e para as pessoas, portanto não há como falar em administração sem falar nelas. Mais do que apenas uma parte, as pessoas são consideradas os recursos mais importantes de uma organização e uma fonte de vantagem competitiva (Boxall & Steeneveld, 1999) (Reichel & Mayrhofer, 2009). Já se disse que os ativos mais importantes de uma organização saem pela porta ao final de cada dia (Allen & Wright, 2007). Collins (2002) sinaliza que, antes mesmo de se pensar em definir uma estratégia para a organização, esta deveria tentar contratar as pessoas certas para as posições certas – e só depois fazer seu planejamento estratégico. Outros estudos apontam para as pessoas como a última fonte de recursos competitivos duradouros (Reichel & Mayrhofer, 2009).

As pessoas, com seus recursos e competências estão presentes com relevância em várias teorias da Administração, como a Teoria da Firma Baseada em Recursos (RBV), a abordagem estratégica contingencial, a “Learning Organization” entre outras (Barney & Wright, 1998) (Storey, 1992) (Boselie, 2009). Especialmente com a RBV, a pesquisa em gestão de pessoas evoluiu significativamente na década de 80. Segundo Wright, Dunford & Snell (2001, p. 706) “esta evolução começou quando os pesquisadores de RH reconheceram que a RBV fornecia uma explicação convincente do porquê as práticas de RH levavam a vantagens competitivas.”

A gestão de pessoas, mais comumente chamada de Gestão de Recursos Humanos, é relevante para as organizações porque, além de tratar do relacionamento com os

funcionários, está associada a resultados e a vantagens competitivas (Huselid, 1995) (Paauwe & Boselie, 2005) (Allen & Wright, 2007). E cresce em importância principalmente na medida em que as organizações ficam maiores e mais complexas (Boxall, Purcell, & Wright, 2007). Segundo Boxall & Steenveld (1999, p. 443) “a menos que alguém pense que um bombardeio de nêutrons não vá fazer diferença nas atividades dos negócios, a proposição de que a qualidade da GRH afeta criticamente o desempenho da empresa é uma verdade auto evidente.” Legge (2005, p. XV) numa perspectiva crítica, também reconhece a relevância do campo, mas faz ressalvas argumentando que:

A importância da GRH, e seu aparente obscurecimento da administração de pessoal repousa tanto (e possivelmente mais) na sua função como uma retórica sobre como os empregados devem ser administrados para alcançar vantagem competitiva do que como uma nova prática coerente.

A GRH trata principalmente das relações da organização com seus empregados e também da estruturação do trabalho (Boxall, Purcell, & Wright, 2007). E com suas múltiplas funções e atividades a GRH combina uma busca persistente pela produtividade com um sistema de gestão de pessoas socialmente aceitável (Boxall & Purcell, 2003).

Ao mesmo tempo que temos o reconhecimento da importância da atividade para as organizações, temos também a constatação de que é um campo amplo com muitas perspectivas possíveis. Segundo Boxall (2008, p. 1) a “GRH cobre uma vasta gama de atividades e mostra uma enorme variação através de ocupações, níveis organizacionais, unidades de negócios, firmas, indústrias e sociedades”. Para Paauwe & Boselie (2005) a maioria dos estudos define a GRH em termos de práticas, funções ou políticas, com abordagens tão diversas como a definição de competências individuais ou organizacionais, impacto da área de RH nos resultados e no capital humano, como influenciar o comportamento dos indivíduos, comprometimento e produtividade, entre outras possibilidades. Esta amplitude dificulta o consenso dentro do campo acadêmico e o conhecimento desses estudos pelos praticantes (Rynes, Giluk, & Brown, 2007) (Paauwe & Boselie, 2005).

Importante para os propósitos e a clareza desse trabalho é destacar a distinção entre a Gestão de Recursos Humanos, a área de Recursos Humanos e o profissional de



Recursos Humanos. A GRH é uma atividade disseminada por toda a organização envolvendo gestores de todas as áreas que têm subordinados e equipes, que utilizam práticas e políticas comuns.

Para apoiar estas atividades dentro da organização foram criadas áreas especialistas, as áreas de RH, responsáveis por atividades como o desenho e a implementação destas práticas e políticas de gestão de pessoas. Estas áreas passaram por muitas mudanças de escopo ao longo de sua história e tem geralmente um papel de destaque no contexto da GRH. Podem assumir diversas configurações de estrutura e adotar programas e procedimentos bastante diversos, de acordo com as necessidades e de cada organização (Tanure, Evans, & Cançado, 2010).

Já o profissional de RH é o encarregado de executar as funções e tarefas da área. Antes um especialista administrativo responsável por tarefas burocráticas, com o crescimento e a diversificação das responsabilidades da área de RH, o profissional teve que incorporar novos conhecimentos e habilidades para enfrentar novas demandas e uma posição de maior destaque (Ulrich, 1998). Uma pesquisa feita em 1999 no Reino Unido sugere que, com as permanentes pressões por reduções de custos, novos modos de flexibilidade organizacional e o crescente poder da tecnologia da informação, o papel do profissional de recursos humanos ficou mais complexo e multifacetado (Caldwell, 2003).

Com o crescimento de suas responsabilidades, o profissional e a área de RH passam a ter um papel delicado na organização, o de buscar, com as políticas e práticas de RH, o equilíbrio entre o indivíduo e a organização, entre a obtenção de resultados econômico-financeiros e o respeito e realização dos colaboradores (Francis & Keegan, 2006). Fonte permanente de ambiguidade (Legge, 2005) a busca desse equilíbrio é uma questão polêmica, que traz o profissional de RH para o centro do debate acadêmico. Peterson (2004, p. 201), em um artigo no *Journal of Management Inquiry* assinala que:

Outro passo positivo seria o alto escalão que elabora políticas de RH nas companhias privadas se perguntar se, ao implementar suas políticas e práticas de RH, tão bem como ligar o planejamento estratégico de RH às estratégias corporativas, eles não têm enfraquecido a voz dos empregados e suas preocupações em favor de ser parte da equipe de liderança de topo. Se

sim, os responsáveis pela função de RH precisam se perguntar se sentem-se confortáveis por estar em tal posição.

Respondendo a isto, Rynes (2004; pag 210) sugere que:

Os pesquisadores devem dedicar mais esforço para entender o que os gerentes de RH e outros fazem e pensam quando confrontados com os dilemas que opõe lucros de curto-prazo contra o bem-estar dos empregados. Embora muitos suspeitem que os gerentes de RH se identifiquem mais fortemente com altos executivos do que com operários ou um conjunto de valores profissionais, o fato é que nós sabemos quase nada (empiricamente) sobre esses assuntos. Mais ainda, se RH tende a se alinhar com a alta gerência, é porque se identificam com eles ou é porque eles enfrentam o mesmo medo e insegurança no cargo que assola outros empregados?

Procurando trabalhos e referências sobre a GRH, área e o profissional de RH realizados aqui no Brasil, o pesquisador encontrou aproximadamente 250 artigos dentro do campo GRH (com as palavras chave “recursos humanos”, “pessoal” e “gestão de pessoas”) na base de dados de três grandes publicações - RAE – FGV (período de 1961 até maio de 2014), RA – USP (período entre 1977 e maio 2014) e RAC – ANPAD (período entre 1997 e maio 2014). A maioria trata de práticas de RH como seleção, avaliação de desempenho e remuneração, ou de temas como carreira e competências. Se no mundo anglófono existe uma pequena mas substancial produção, que discute as concepções, fragilidades e tensões da GRH (Sheehan, De Cieri, Greenwood, & Van Buren III, 2014) (Kochan, 2004) (Peterson, 2004), da área e do profissional, no Brasil achamos apenas dois que vão além de políticas e práticas para propor reflexões nessa linha: um que fala da relação entre o administrador de RH e o planejamento empresarial (Bertero, 1982) e outro que discorre sobre as possíveis caracterizações do profissional e da área de RH (Tanure, Evans, & Cançado, 2010).

Respondendo ao chamado de Rynes (2004) e buscando contribuir com o estudo da GRH esse trabalho se propõe a responder 3 perguntas:

1. Qual a visão dos profissionais de Recursos Humanos em organizações que atuam no Brasil sobre a Gestão de Recursos Humanos?

2. Qual a visão dos profissionais de RH em organizações que atuam no Brasil sobre as funções e responsabilidades da área de Recursos Humanos na GRH?

3. Qual a visão dos profissionais de RH em organizações que atuam no Brasil sobre as funções e responsabilidades do profissional de Recursos Humanos na GRH?

Este estudo está dividido em seis partes. Depois desta Introdução é feita uma revisão do Fundamentos Teóricos da GRH, com um histórico da origem da GRH, um painel do campo no Brasil e os principais conceitos e teorias da área utilizando os trabalhos de Fox (1966), Legge (2005) e Paauwe & Boselie (2005). Ainda dentro desse capítulo vamos expor as principais referências para a atuação da área de RH com Evans, Pucik, & Barsoux (2002), Storey (1992) e Ulrich (1998). As referências para estudo dos profissionais da área são principalmente de Caldwell (2003), Storey (1992) e Ulrich (1998) e a reflexão passa pela aderência do papel do profissional de RH ao da área de RH, discutindo as tensões estratégicas do função, sua contribuição para os resultados da organização e a busca do equilíbrio na relação desta com seus colaboradores. Esta base teórica vai servir de parâmetro para avaliar as respostas dos entrevistados, que podem coincidir ou não com os trabalhos acadêmicos do campo.

No capítulo seguinte vamos detalhar os procedimentos metodológicos da pesquisa, com a definição da amostra escolhida, as questões a serem exploradas com os entrevistados, como foi realizada a coleta das informações e como estas foram analisadas. A justificativa pela pesquisa qualitativa, é feita, assim como o enquadramento no paradigma interpretativista e a escolha pelas entrevistas semi estruturadas.

No capítulo 4 os resultados obtidos na pesquisa são expostos, divididos pelas três questões propostas. Inicialmente apresentamos as respostas dos entrevistados à pergunta principal e depois exploramos os subtemas de cada uma delas. No capítulo 5 discute-se os resultados à luz das referências teóricas estudadas, com a mesma sequência de apresentação do capítulo anterior.

No sexto, temos as considerações finais do trabalho, juntamente com as suas limitações e indicações para pesquisas futuras.

As considerações finais do trabalho mostram que os profissionais de RH conhecem pouco do campo acadêmico e utilizam como principais referências as indicações prescritivas da literatura de negócios, usando principalmente sua experiência prática como base para a atuação profissional. Mesmo sem conhecer as conclusões de autores do campo acadêmico, os entrevistados mostraram uma visão sobre a GRH bastante similar com aquelas levantadas no referencial teórico, e esta visão foi expressa por eles de uma maneira bastante individual e, na maior parte das vezes, não estruturada.

Conseguimos observar duas formas diferentes pelas quais os entrevistados se expressavam sobre o tema GRH: uma privilegiando a organização e seus objetivos e outra priorizando o indivíduo, sua realização e enfatizando o desenvolvimento conjunto. Outra constatação foi a de que os pesquisados em sua grande maioria trabalham na perspectiva unitarista, com um discurso focado na mutualidade de objetivos e ganhos. A ambiguidade, reconhecida por todos inclusive como contradição do capitalismo, foi minimizada pela valorização das possibilidades de escolha dos indivíduos e de outras recompensas que estes eventualmente obtêm, associadas ao trabalho.

Com relação à atuação da área de RH, a maioria dos entrevistados fala dos múltiplos papéis da área, em sintonia principalmente com o trabalho de Ulrich (1998), o mais conhecido pelos praticantes. O papel de Especialista Administrativo foi o mais citado espontaneamente pelos entrevistados e os de Parceiro de Negócios, Defensor dos Funcionários e Agente de Mudanças tiveram uma frequência de citação bastante parecida.

O papel de defesa dos funcionários foi bastante explorado pelo pesquisador e adquiriu relevância no discurso dos profissionais, mas sua prática está quase sempre ligada a critérios pessoais e subjetivos. Os conflitos e as tensões desse papel com o de parceiro de negócios também foram explorados em profundidade na pesquisa e, na busca do equilíbrio, surge claramente uma prevalência das necessidades da organização.

No que diz respeito à falta de autoridade da área de RH não há consenso. Para alguns entrevistados isto é uma realidade e a busca de fontes alternativas de poder é citada,

principalmente pelo relacionamento com o principal gestor da organização, mas não parece ser percebida nesse contexto pelos entrevistados. Para outros, a área é poderosa por influenciar diretamente a carreira e as recompensas dos demais profissionais da organização. Ao discutir se a área deveria assumir outras responsabilidades e atribuições na organização, os profissionais de RH alegam que conquistam outras responsabilidades quando desempenham bem suas atribuições originais.

Usando o trabalho de Caldwell (2003) para referenciar o papel dos profissionais de RH chegamos à mesma conclusão que ele. As múltiplas responsabilidades e desafios não se encaixam nos quadrantes propostos. Ao explorar a ambiguidade e as fontes de tensão estratégica da área de RH e do papel do profissional de RH, conseguimos uma visão dos desafios do profissional de RH e um esboço de seu perfil pessoal destacado na fala dos entrevistados. Entre instrumento e vítima dos dilemas do capitalismo, a imagem do profissional de RH segundo os entrevistados é de alguém com valores claros, em sintonia com a sociedade e seu tempo, que deve estar preparado para enfrentar seus chefes e pares para construir uma empresa mais justa.

## **2. Fundamentos Teóricos da GRH**

Este capítulo está estruturado em quatro partes, de modo a trazer os fundamentos teóricos dos temas abordados - a Gestão de Recursos Humanos, a área de Recursos Humanos e o profissional de Recursos Humanos - que servirão de parâmetro para a discussão dos resultados da pesquisa. Primeiro, iniciamos o estudo da GRH com uma visão de sua origem, com o histórico das várias perspectivas, teorias e enquadramentos que surgiram, especialmente nos Estados Unidos e na Europa.

Fazemos também uma revisão da evolução da atividade no Brasil, dando o contexto local do trabalho. A visão histórica é importante para apresentar uma cronologia para um campo que se transformou muito e rapidamente, especialmente nos últimos 40 anos e entender a falta de consenso e a multiplicidade de práticas.

Em segundo lugar, apresentamos algumas das principais referências teóricas da GRH. Iniciamos essas referências com o trabalho de Fox (1966), que elaborou duas

formas de relacionamento entre a organização e seus colaboradores, as visões unitarista e pluralista. Outra referência é o trabalho de Legge (2005) que agrupou as principais definições da GRH em quatro dimensões e elaborou suas duas versões, a *hard* ou instrumentalismo utilitário e a *soft* ou humanismo desenvolvimentista. A autora também mostra as principais características da GRH moderna, assim como traz algumas de suas contradições. E por fim temos outro modelo, a GRH Estratégica, que traz duas abordagens ainda bastante estudadas, a Universalista ou de Melhores Práticas (*best practices*) e a Contingencialista ou do Melhor Ajuste (*best fit*). (Delery & Doty, 1996) (Pauwee & Boselie, 2009)

Na terceira parte estudamos a área de RH, parte da organização responsável pelo desenho e implementação das políticas e programas de RH, além liderar funções específicas tais como de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e gestão de desempenho. Parte fundamental da GRH, mas distinta desta, tem estudos voltados para sua atuação e vamos apresentar três dos mais conhecidos modelos propostos, os de Storey (1992), Ulrich (1998) e Evans, Pucik, & Barsoux (2002).

A quarta parte traz uma visão do profissional da área de RH a partir do trabalho de Caldwell (2003) que revisando as propostas de Storey (1992) e Ulrich (1998) elaborou uma pesquisa com profissionais de RH do Reino Unido em 1999. Os papéis do profissional são desenhados em quadrantes e temos os principais conflitos e tensões que envolvem sua atuação, entre eles a incerteza de sua contribuição para os resultados e a ambiguidade na busca do equilíbrio entre o indivíduo e a organização.

## **2.1. Histórico de GRH**

Estudando a origem e a evolução dos conceitos e das práticas da GRH, podemos entender um pouco dos desafios do campo, tanto no aspecto acadêmico como no prático e as soluções encontradas para tentar superá-los. Também nesse olhar histórico está um pouco da compreensão das contradições da GRH, que alterna cuidados e controles sobre os empregados da organização. As ideias, realizações e contribuições bem como os principais autores do campo estão revistos em ordem

cronológica. O contexto tecnológico de cada época é relevante para definir o trabalho e também a gestão do trabalho (Gospel, 2010).

A atividade GRH surge no final do século 19, com a ascensão da indústria moderna, mais ou menos de forma simultânea na Inglaterra, França, Alemanha e Estados Unidos (no Japão viria aparecer uma década depois) e não estava associada a uma área específica – consistia nas atividades de selecionar, admitir, treinar, pagar e demitir empregados e eram realizadas pelos próprios donos das empresas, seus gerentes ou capatazes (Kaufman, 2007).

Estas atividades consolidam-se depois, no início do século 20 como um departamento, geralmente assumindo duas funções bastante específicas (a) Cuidar do bem estar dos empregados e suas famílias em assuntos como alimentação, assistência médica, moradia, etc. (b) Administrar de forma centralizada e padronizada as atividades inerentes à relação de emprego, como contratação, pagamentos, registros em geral, que ficavam mais complexos na medida em que vários países começavam a legislar sobre a relação de trabalho civil (Kaufman, 2007).

Nos Estados Unidos estas áreas crescem e se consolidam como esforços de gerenciar a relação com os empregados, especialmente depois que alguns estudos revelaram o alto custo da rotatividade da força de trabalho e as economias oriundas do recém-inaugurado movimento de segurança no trabalho. Que se juntariam a outro esforço fundamental, a implantação dos princípios da administração científica de Frederick Taylor (1911). Um tema recorrente nas relações de trabalho é a inserção de novos métodos de produção pelo empregador e tentativas dos empregados de exercer algum controle sobre a produção e sobre o trabalho (Gospel, 2010).

Ainda nos Estados Unidos, após a Primeira Guerra, surgem dois termos para designar as áreas que centralizavam as relações com os empregados – Administração de Pessoal (*Personnel*) e Relações Industriais (*Labor Relations*). Além da administração científica, a atenção destas áreas passou por temas como ergonomia, fadiga, satisfação no trabalho, psicologia industrial, relações sindicais e representação dos empregados. Esses dois últimos, alavancados pela preocupação de uma possível expansão da revolução bolchevique de 1917 (Kaufman, 2007). Foi uma época também chamada de capitalismo de bem-estar (*welfare capitalism*) (Gospel, 2010).

Esses departamentos sofrem com a Recessão de 29 e os consequentes cortes de despesas e dispensas. Um grande impulso à retomada das atividades de recursos humanos foi o estímulo que o *New Deal* do presidente Roosevelt, dos Estados Unidos, deu à sindicalização dos trabalhadores. Preocupadas com a ação dos sindicatos, as empresas reforçaram seus programas de benefícios e criaram áreas e quadros para negociação trabalhista. Além disso, os próprios sindicatos pressionaram por sistemas de cargos e salários, regras escritas e canais de reclamações (Kaufman, 2007).

A retomada da sindicalização e os esforços das empresas em evita-la através de ações da Administração de Pessoal afetou negativamente a percepção sobre a área, que em muitos casos passou a ser vista como uma promessa vazia, um apanhado de técnicas de manipulação dos trabalhadores. Embora no pós-guerra a indústria americana tenha vivido sua idade de ouro, a área de Administração de Pessoal chega aos anos 1960 com um senso de baixo status e importância marginal (Kaufman, 2007). Apesar de ter crescido com o movimento de relações humanas, a psicologia industrial, o esvaziamento dos sindicatos e a rotinização das tarefas relegou, na maioria das empresas, a área aos mais baixos níveis da hierarquia gerencial.

Em 1966 Alan Fox desenvolve a noção de que as relações com as organizações seriam unitaristas ou pluralistas. A unitarista teria como objetivo centralizar a autoridade e a lealdade dos colaboradores na organização, enquanto a pluralista admitiria, como ideologia, a existência de outros grupos de interesse que poderiam competir com a organização, conflitando ou coincidindo com seus propósitos (Geare, Edgar, & McAndrew, 2006).

Do início da década de 1970 até a metade da década de 1990 a área recuperou sua vitalidade e o título de Gestão de Recursos Humanos, passou a predominar nas organizações (Kaufman, 2007). Isto se deu pela aproximação da área com o novo campo de Estudos Organizacionais, que abrigava, além do movimento de Relações Humanas, o Desenvolvimento Organizacional. Esta aproximação aconteceu tanto na academia como no mundo prático da indústria, focando temas como desenho organizacional, estilos de liderança, princípios de gestão e interações sociais e psicológicas no local de trabalho (Kaufman, 2007).



A base do pensamento da moderna GRH é trazida por Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton (1984) com a visão de que as pessoas são um ativo e não um custo e uma função de RH atenta e envolvida em todas as decisões estratégicas e de negócios. Segundo Kaufman (2007), a origem dessa concepção tem dois fundamentos principais. O primeiro, derivado de McGregor (1960) é que as organizações podem ser mais produtivas redesenharem suas tarefas e gestão de modo a considerar as necessidades psicológicas, sociais e profissionais de seus empregados. O comprometimento e o ganho mútuo da visão unitarista, substituindo o controle e o conflito da visão pluralista. O segundo vem da popularização do conceito de Gestão estratégica, do trabalho de Michael Porter e Igor Ansoff, entre outros que importado para GRH dá origem a GRH Estratégica.

Na segunda metade dos anos 1990, economistas e estudiosos de relações industriais trouxeram métricas para avaliar as práticas de GRH e, se valorizaram algumas dessas práticas, expuseram muitas vulnerabilidades da atividade. Os estudos revelaram que havia um crescente descompasso entre teoria e a realidade, com as organizações concentrando suas ações mais nos cortes de custo do que na valorização dos ativos. Se na área acadêmica a GRH passava a ser vista com mais cuidado, uma exposição dos departamentos de RH se refletia na frequência da questão “devemos nos livrar do RH?” (Ulrich, 1998).

Hoje, neste início de século, a GRH é uma realidade disseminada pelo mundo, com vigor tanto no campo prático como no acadêmico. É reconhecida como uma parte importante em todos os tipos de organização e tem uma contribuição importante para sua perenidade e para se conseguir estabelecer relações mais equilibradas e harmoniosas com os indivíduos.

### **2.1.1. GRH no Brasil**

Há poucos trabalhos que estudam a história da GRH no Brasil. O modelo de relações trabalhistas até o final da primeira guerra, dada a incipiente indústria era alguma coisa próxima ao sistema escravocrata (Tonelli, Caldas, & Lacombe, 2002). Com a depressão americana de 1929 e a crise do café, o processo de industrialização se

intensificou principalmente em São Paulo e no Rio de Janeiro. Nos setores portuário e ferroviário e nas novas indústrias, principalmente têxtil, vestuário, alimentos e produtos de manutenção, as relações de trabalho começam a evoluir e surgem as atividades estruturadas de recrutamento e remuneração, embora grande parte das práticas ainda seja baseada na economia agrícola e essencialmente paternalista. (Fleury & Fischer, 1992) (Tonelli, Caldas, & Lacombe, 2002)

No campo das relações de trabalho, havia pouca interferência do Estado, a não ser no caso de movimentos grevistas – “a questão social era considerada questão de polícia” (Fleury & Fischer, 1992, p. 6). Nesse contexto surge o departamento de pessoal. Inicialmente estruturado para cumprir as demandas crescentes da legislação trabalhista e das práticas regulamentadas de gestão do trabalho, ele também passa a centralizar as atividades de recrutamento, seleção, remuneração e demissão.

Após a Segunda Grande Guerra, o Brasil experimenta um período de expressivo crescimento econômico, com a instalação de grandes empresas multinacionais, o crescimento das organizações estatais e o surgimento de grandes empresas nacionais. O padrão de industrialização americano foi rapidamente adotado, tanto em tecnologia como nas práticas de gestão taylorista/fordista. (Tonelli, Caldas, & Lacombe, 2002).

No Estado Novo (1937-1945) ao mesmo tempo em que se regulamentavam as relações de trabalho, foram criados vários níveis de jurisdição para evitar as negociações trabalhistas. Mais tarde, durante o Regime Militar (1964-1985), até cerca de 1980, os sindicatos continuaram a ser monitorados. A situação mudaria somente no final da década de 1970, quando surge, sob a liderança do sindicato dos metalúrgicos do ABC, um novo movimento sindical brasileiro.

No final da década de 1950, começam a chegar as multinacionais, principalmente do setor químico e automotivo, trazendo consigo os primeiros modelos de gestão de Recursos Humanos. A partir de 1968, em outro ciclo de crescimento econômico (com o crescimento da indústria manufatureira e as importações de bens de capital), e cresce a adoção das novas práticas de RH, em substituição ao departamento de Pessoal, que era ainda bastante despreparada e, em geral, incipiente, legalista e retrógrada (Tonelli, Caldas, & Lacombe, 2002) (Fleury & Fischer, 1992).

As turbulências da economia durante os anos 1980, assim como as mudanças provocadas pelo plano Real e a abertura econômica obrigaram as empresas a reverem suas práticas administrativas e suas políticas de gestão de RH. Com a exposição à concorrência internacional, as empresas passam a buscar instrumentos que lhe permitam condições mínimas de competitividade, entre eles práticas mais modernas de GRH. Pesquisas realizadas na década de 1990 mostraram que ainda existia no Brasil uma grande diversidade na estrutura e na abrangência das áreas de recursos humanos nas empresas. Algumas continuam mantendo um departamento de Pessoal, outras expandiram sua atuação e de fato possuem departamentos de RH, enquanto um conjunto crescente, mas ainda muito limitado já adotou modelos com estrutura enxuta e papel estratégico e consultivo (Tonelli, Caldas, & Lacombe, 2002).

No caso da produção acadêmica na área de Recursos Humanos, até a década de 1980, havia pouca pesquisa local, sendo quase toda a literatura “importada” e, portanto, não representativa dos problemas da nossa realidade. A partir dos anos 1980 a situação muda, com um interesse renovado no campo, devido principalmente à maior visibilidade que Recursos Humanos ganha no contexto internacional e à criação da área no Enanpad – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração no Brasil – em 1982.

Esta produção tem sido marcada por questões associadas às transformações do campo, apropriando-se e adaptando conteúdos de outras disciplinas (Mascarenhas & Barbosa, 2013).

No Brasil, conforme apontado por diversos autores, a implementação da prática do RH estratégico se deu com anos de atraso, em função, principalmente, das condições macroeconômicas vigentes, que não evidenciavam a necessidade das mudanças preconizadas (Albuquerque, 1987); (Dutra, 1987); (Fischer, 1998). No final da década de 1980, duas pesquisas (Albuquerque, 1987) e (Dutra, 1987) confirmam a situação apenas incipiente da área de RH estratégica. Em uma delas, ao estudar os profissionais da área de recursos humanos, admite que o grupo ainda estivesse mais preocupado com problemas de relações sindicais do que com o redesenho da área em si, sua estrutura e seus instrumentos (Dutra, 1987). Em geral, a maior preocupação das áreas de RH, recém-instaladas nas empresas, se restringia aos aspectos operacionais do trabalho.

Percebe-se um atraso de quase uma década entre o discurso da literatura e a prática no Brasil. Já nos anos 90 temos grandes transformações no cenário econômico, especialmente com o fim da inflação, afetando a competitividade das empresas brasileiras. De um foco na gestão financeira, natural pela instabilidade econômica, as empresas passam, a partir do plano Real a trabalhar na gestão dos custos e na produtividade.

## **2.2.A Gestão de Recursos Humanos na teoria**

Apresentar as teorias sobre a GRH é um grande desafio. Watson (2008, p. 1) afirma que:

GRH não é uma atividade acadêmica que tenha um corpo claro de teorias próprias. Não há quase literatura na 'Teoria de GRH'. Isto não quer dizer, no entanto, que teorias estão ausentes da GRH acadêmica. É feito uso de conceitos teóricos de áreas como a psicologia, sociologia, relações trabalhistas, economia e administração estratégica. E, até certo ponto, é feito uso de ideias da teoria das organizações.

Ao perguntar 'o que é a GRH?', Pauwee&Boselie (2005, p. 69) escrevem que:

sob esta clara – mas aparentemente difícil de responder – questão, nos lidamos com os seguintes tópicos: a falta de clareza com relação às partes constituintes da GRH; abordagens melhores práticas versus melhor ajuste; os diferentes ajustes; atenção aos diversos grupos de funcionários e a necessidade de considerar como as práticas de RH são percebidas.

Para Legge (2009, p. 221) “o conceito de gestão de recursos humanos (GRH) tem sempre se provado disputado, embora as bases de disputa tenham mudado”. Ela se refere a uma disputa inicial, mais intensa no Reino Unido, que discutiu intensamente se a GRH seria a mesma coisa que a Administração de Pessoal (*Personnel Management*), que depois cedeu lugar à pesquisa para entender o impacto da GRH tanto para a experiência de trabalho dos indivíduos, como no desempenho e nos resultados da organização.

Boselie (2009, p. 92) em uma de suas publicações escreve que a “GRH envolve decisões de gestão relacionadas a políticas e práticas que juntas moldam a relação

de emprego e que estão direcionadas para a conquista de objetivos individuais, organizacionais e da sociedade.”

Boxall, Purcell e Wright (2009, p 1) definem a GRH como:

Gestão de Recursos Humanos, a gestão do trabalho e pessoas para fins desejados, é uma atividade fundamental em qualquer organização na qual seres humanos são empregados. Não é alguma coisa cuja existência precise ser elaboradamente justificada: GRH é a consequência de começar e desenvolver uma organização.

Para Wilkinson, Redman, Snell, & Bacon (2010, p. 4) “em sua origem, a GRH se concentra em gerenciar as relações de emprego e os acordos implícitos, assim como os explícitos, que são estabelecidos entre os indivíduos e as organizações.”

Para tratar estas dimensões de gestão do trabalho e gestão das pessoas, Boxall, Purcell, & Wright (2009) propõem uma divisão do campo acadêmico em três partes: a Micro GRH, que trata de práticas e políticas de RH, para gerenciar indivíduos, grupos e as relações e a organização do trabalho, incluindo temas como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, sistemas de representação, entre outros; a GRH Estratégica, que se preocupa com a visão sistêmica e o impacto nos resultados; e a GRH Internacional, que trata do tema através das fronteiras nacionais.

Desde a década de 80, com a consolidação da evolução da Administração de Pessoal (*Personnel*) para Recursos Humanos nos Estados Unidos, temos um grande número de publicações sobre essas definições. Noon (1992), com seu texto “GRH: um mapa, um modelo ou uma teoria?”, falava sobre esta dificuldade do campo em chegar a um entendimento. O ponto de partida foi a abordagem de Harvard que se pretendia um ‘*framework*’ do território da GRH, um contexto para as práticas de RH ensinadas na escola de negócios de Harvard e descrito por Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton (1984). Com a disseminação de seu trabalho ‘*Managing Human Assets*’, ele se transformou para os profissionais e autores do campo no “modelo de Harvard” de GRH.

Depois esse modelo foi estudado e modificado por David Guest, que propôs uma teoria sobre a GRH (Guest, 1987). Segundo Noon, a proposta de Guest seria muito difícil de falsear, o que comprometeria seu status de teoria, mas foi saudada pelos

praticantes, pouco interessados em evidências científicas ou elegância na construção de teorias, como uma útil ferramenta prescritiva para a GRH.

Dadas as dificuldades de se chegar a uma definição, a GRH também já foi comparada com um holograma, onde múltiplas perspectivas, mesmo que radicalmente diferentes, poderiam surgir a partir do ponto de vista do observador e conviver (Keenoy, 1999). Paauwe & Boselie (2005, p. 69) também observam que “a maioria dos estudos definem a GRH em termos de práticas ou sistemas/agrupamentos de práticas de RH”, reforçando a linha normativa predominante da GRH.

Nesse contexto, vamos apresentar três perspectivas sobre a GRH que propõem algumas definições para o campo. A primeira, de Fox (1966), é importante pela construção dos conceitos de unitarismo e pluralismo, referências fundamentais para o relacionamento entre os indivíduos e as organizações. Depois, o trabalho de Legge (2005), que montou um painel com as principais definições da GRH do campo acadêmico, agrupadas em quatro dimensões e sua visão de dois modelos de relacionamento com os colaboradores, ‘*soft*’ e ‘*hard*’. E por fim, uma visão da GRH Estratégica, que tem sido objeto de inúmeras discussões e publicações, com suas duas vertentes, Melhores Práticas e Melhor Ajuste, a partir da análise de Paauwe & Boselie (2005).

### **2.2.1. Pluralismo e unitarismo**

Dentro das tipologias que caracterizam estilos e modelos de GRH uma das mais utilizadas no campo acadêmico é a contribuição de Fox (1966). Ele distingue dois tipos de visão de GRH, a unitarista e pluralista.

A unitarista, predominante nos modelos normativos, busca os interesses comuns entre a organização e seus colaboradores – a sobrevivência, o desenvolvimento, as recompensas – e dá ênfase a esse alinhamento em seus programas e práticas. Nesta perspectiva o conflito não é produtivo e a tentativa é atenuar a visão do poder e dar legitimidade à autoridade gerencial na conquista dos objetivos compartilhados, além de propor a divisão de uma parte dos resultados atingidos. O esforço é na direção de

excluir qualquer parte externa nas discussões entre a organização e seus colaboradores

Na pluralista a premissa é de que as partes envolvidas têm interesses diferentes abre espaço para o conflito e para a negociação. A interpretação é que o conflito pode ser funcional, estimulante, resolvendo e não eliminando as diferenças (Fox, 1966). Nesta linha a representação dos funcionários e de suas demandas, legitimamente constituída, seria o sindicato.

Um exemplo da oposição entre a visão unitarista e a pluralista, já citado anteriormente, está no New Deal da década de 1930, do presidente Roosevelt (Kaufman, 2007) . Com o estímulo do governo à sindicalização dos trabalhadores, as empresas pluralistas direcionaram a GRH para a negociação coletiva. As organizações com visão unitarista reforçaram programas de benefícios e atendimento à demanda de seus trabalhadores buscando pontos comuns de interesse e tentando esvaziar a sindicalização e o conflito com os empregados e sua representação.

Embora a produção teórica da GRH seja dominada pela perspectiva unitarista, muitos estudiosos estão atentos e acompanham com grande interesse às demandas conflitantes entre profissionais, gerentes e outros agrupamentos organizacionais com representação institucional fora da organização (por exemplo, associações profissionais, sindicatos, etc.) (Paauwe & Boselie, 2005).

### 2.2.2. A GRH e as versões *hard* e *soft*

Legge (2005), propõe quatro grandes agrupamentos a partir dos quais se pode construir uma perspectiva da GRH, o normativo, o descritivo-funcional, o crítico-avaliativo e o descritivo-comportamental. Esses agrupamentos representam a evolução do conceito de Administração de Pessoal e mudança do nome da área para Recursos Humanos. A autora desenvolve em profundidade os dois principais, o normativo e o descritivo-funcional, agrupando também diversos autores e propostas no contexto da GRH.

No modelo Normativo, onde se descreve o que a GRH aspira a ser, temos uma visão unitarista e de otimização de recursos e resultados. Nesse modelo se enquadrariam

os trabalhos de Beer e Spector (1984), Foulkes (1986) e Guest (1987), entre outros. Entre as caracterizações temos:

- a) O alinhamento entre a estrutura formal da organização e os sistemas de RH de modo a alcançar os seus objetivos estratégicos. (Foulkes, 1986)
- b) Ligação entre a GRH e a estratégia, pessoas como capital social, alinhamento de interesses, construção da confiança pela comunicação e busca do equilíbrio na relação, orientação por resultados. (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1984)
- c) Visão de longo prazo, integração com a estratégia, flexibilidade, comprometimento, confiança. (Guest, 1987)

O modelo Descritivo-funcional, com a perspectiva de utilidade da GRH, adota a abordagem pluralista e tem como objetivo administrar as relações de trabalho. Dentro desta linha está o trabalho de Torrington e Hall (1987), onde a GRH é dirigida pela necessidade de gerenciar o suprimento e a contribuição dos recursos humanos (não necessariamente os empregados). A ênfase é no planejamento, monitoração e controle. Está totalmente identificada com os interesses da gestão. A preocupação é com o trabalho e o resultado, que são mais importantes do que inferir com os assuntos pessoais dos empregados.

Comparando os trabalhos destas duas linhas Legge (2005) identifica ênfases diferentes, as versões *hard* e *soft* da GRH, segundo ela, não necessariamente incompatíveis. A versão *hard*, também chamada de “instrumentalismo utilitário” é caracterizada pela integração entre as estratégias dos negócios e as políticas, práticas e programas de Recursos Humanos. Isto reforça a noção da força de trabalho como um recurso fundamental para os objetivos das organizações e a importância do seu alinhamento e consistência com as metas de resultado de negócios. Mas também traz uma visão quantitativa e racional das pessoas como um *input* do processo produtivo.

Já o modelo *soft*, ou “humanismo desenvolvimentista” tem foco diferente nas pessoas “enquanto ainda enfatiza a importância de integrar as políticas de RH com os objetivos de negócio, vê isto como de forma a tratar empregados como ativos valiosos, uma fonte de vantagem competitiva através de seu comprometimento, adaptabilidade e



alta qualidade” (Legge, 2005, pag. 105). Além de valiosos, os colaboradores podem ser desenvolvidos, engajados e participar ativamente das organizações.

Qualquer que seja o modelo, as principais características da GRH segundo Legge seriam:

- a) A integração das políticas, sistemas e programas de GRH com os objetivos da organização;
- b) Capacitação dos gestores tanto nas práticas de gestão de negócios como nas de RH;
- c) Valorizar o desenvolvimento individual dos colaboradores visando a realização pessoal e profissional, além de sua melhor contribuição para a organização;
- d) Investir no desenvolvimento das equipes, especialmente da equipe gerencial;
- e) Buscar a pessoa certa, para o lugar certo (reconhecendo as dificuldades devido à dinâmica da organização)
- f) Enfatizar a gestão da cultura organizacional como uma atividade fundamental para a alta gestão;

Com base nestas definições, ela aponta uma série de contradições na GRH. A primeira seria sobre a integração da GRH com a estratégia da empresa, presente na versão hard. Dadas a complexidades a natureza das duas atividades GRH e estratégia, isto é na prática mais uma intenção do que uma realidade.

E tanto esta integração, como o aumento da flexibilidade, característica da versão soft, implicariam em mudanças na organização em sua relação com os empregados, em princípio também para favorece-los. A contradição seria dada pela força impositiva do mercado e da necessidade de resultados, que na maior parte dos casos resultaria apenas em mais uma tentativa de manipular os funcionários obtendo a contribuição desejada.

Outra contradição aponta para a dicotomia entre o controle e cooperação dos empregados, entre o *compliance* e o comprometimento. Como fazer como os funcionários colaborarem espontaneamente e manter os controles necessários. Aqui há a necessidade do princípio unitarista, do alinhamento dos interesses, abandonando-se a perspectiva pluralista, enfraquecendo a posição dos sindicatos e tentando a manipulação da cultura organizacional.

### 2.2.3. GRH Estratégica – Melhores Práticas e Melhor Ajuste

Existem várias abordagens sobre a Gestão de Recursos Humanos Estratégica. A discussão sobre o tema, segundo Kaufman, remonta a 1920, quando já se discutia a necessidade de uma abordagem ligada à estratégia das organizações para a GRH, mas foi só recentemente que o campo recebeu atenção dos pesquisadores (Kaufman, 2007).

Na definição de Legge (2009, p. 223) “a GRH estratégica é sobre como as relações de emprego para todos os empregados podem ser gerenciadas de modo a contribuir otimamente para os objetivos gerais da organização”. Para Allen e Wright (2007, p. 4) “a ideia de que os recursos humanos de uma empresa podem representar um papel estratégico no sucesso de uma organização tem direcionado a formação de um campo de pesquisa frequentemente chamado de gestão de recursos humanos estratégica (GRHE)”. Se o modelo de Porter trazia pouco espaço para a discussão de GRH, a proposta da Visão da Firma Baseada em Recursos (RBV) trouxe o foco da discussão estratégica de volta para o interior da organização e seus recursos. E os recursos humanos surgem na teoria como uma fonte sustentável e de difícil imitação de vantagem competitiva.

Enquanto muitos autores apontavam para um alinhamento das atividades de GRH com a estratégia das organizações, Legge, como já citamos, analisava em detalhes a dificuldade disso na prática, como “um processo altamente complexo e interativo, muito dependente das relações e recursos de diferentes ‘*stakeholders*’ (...) e que é, no máximo um processo de tentativa e erro ou, no mínimo uma irrelevância”.

Segundo Boxall, é mais comum que apenas as grandes empresas tenham objetivos de GRH explícitos para sua estratégia, e mesmo assim é preciso cuidado para não toma-los pelo seu valor de face (Boxall, 2008). A retórica aspiracional de GRH pode mascarar objetivos mais oportunistas e pragmáticos (Legge, 2005).

De todo modo, o propósito da GRH Estratégica, de conquistar para a organização uma vantagem competitiva sustentável passa por várias alternativas como a construção de um reservatório de capital humano, o desenho de sistemas de trabalho

de alto desempenho através do uso de práticas específicas de GRH (Huselid, 1995), integrando práticas de GRH em sistemas, entre outras possibilidades.

No geral é uma discussão acompanhada de perto pelos profissionais de RH porque coloca a função no mesmo nível das demais nas principais decisões das organizações. Para alguns autores “a busca de status e respeito dentro da organização tem atormentado o campo de RH por mais de 40 anos” (Wright, G., Snell, & Gerhart, 2001).

A GRH Estratégica implica em uma preocupação de por que meios a as pessoas e a GRH são fundamentais para a efetividade organizacional (Boxall & Purcell, 2000). O lado negativo é que toda esta preocupação pode exposto o despreparo dos profissionais da RH (Caldwell, 2003), além de ter afastado a área de seu papel de defensor dos funcionários e de guardião do equilíbrio entre a organização e seus colaboradores, fazendo com que as decisões privilegiassem ainda mais a organização em detrimento do seu empregado.

Em busca de uma organização competitiva e de uma GRH Estratégica e de alto desempenho duas grandes linhas de pensamento se desenvolveram, a das Melhores Práticas (*best practices*) e a do Melhor Ajuste (*best fit*). E qual dessas duas seria a melhor abordagem se tornou uma das discussões chave do campo (Paauwe & Boselie, 2005). Alguns afirmam que há Melhores Práticas universais em GRH, que poderiam ser implementadas em qualquer organização, em qualquer situação. Outros argumentam que há apenas práticas de Melhor Ajuste, esclarecendo que o efeito das práticas de GRH depende do contexto específico (interno ou externo) (Wood, 1999).

Alguns estudos demonstraram uma clara distinção entre as práticas de GRH pretendidas (aquelas desenhadas num nível estratégico) e as práticas de GRH reais – ou implementadas (aquelas efetivamente implantadas pela organização e administradas pelos supervisores diretos) e as práticas de GRH percebidas (aquelas percebidas pelos empregados) (Wright & Nishii, 2007). A maioria das pesquisas anteriores sobre GH e desempenho parece focar nas práticas pretendidas, desenhadas principalmente no nível estratégico da organização. Pouco se sabe sobre o estabelecimento e aplicação das práticas de RH e percepção dos funcionários sobre elas. (Paauwe & Boselie, 2005).

Relevando-se essa questão da diferença entre a intenção e a realidade dessas práticas Storey (1992) defende que a versão que tem obtido melhores resultados até agora é a das Melhores Práticas. Já para Paauwe & Boselie (2005, p. 70) “o debate sobre as universais melhores práticas x as práticas de melhor ajuste universais essencialmente representam dois lados da mesma moeda e ambas são relevantes na exploração da ligação entre a GRH e o desempenho.”

### **2.3. Modelos de atuação da área de Recursos Humanos**

A GRH e a área de RH e seus profissionais são dois temas que não se misturam - segundo Kaufman (2007) “alguém (...) poderia chegar à conclusão errada de que a função/prática de GRH é equivalente ao pessoal e às atividades departamento de RH. Os dois, no entanto, são completamente distintos (se entrelaçam), como reconhecido por autores desde o início do campo”.

Claro que esta separação entre os dois assuntos não impede que um afete profundamente o outro. Tanto a GRH tem grande impacto sobre a área de RH e seus profissionais, como as ações desses influenciam de maneira determinante a GRH em uma organização (Reichel & Mayrhofer, 2009). Mas, historicamente, as áreas de RH estão entre as menos influentes na maioria das organizações, talvez porque o trabalho era visto apenas como um custo a ser minimizado (Wilkinson, Redman, Snell, & Bacon, 2010).

Num primeiro momento, com o aumento da relevância da GRH, tanto a área como os profissionais pareciam não estar preparados e para muitos autores parte dessa conta vai para a própria área de RH. Especialmente no caso da concepção e das práticas da GRH estratégica, também chamada GRH de alto desempenho (Guthrie, Flood, Liu, MacCurtain, & Armstrong, 2011). Saindo das atividades mais processuais e menos visíveis da área de Pessoal, os profissionais demoraram a entender o novo desafio da área e em muitos casos ainda estão tentando entender.

E, em determinado momento, pudemos ouvir dois discursos simultâneos - um de que a GRH era importante demais para ser deixada com a área de RH e outro, de que havia um franco descompasso entre o discurso que valorizava as pessoas e a prática

das organizações que dedicava pouca atenção e recursos para a função (Barney & Wright, 1998). Esta última constatação poderia esconder objetivos mais pragmáticos e oportunistas (Legge, 2005). Mas a área buscou evoluir mesmo em meio às grandes mudanças, como notou Caldwell ao afirmar que “tem havido notáveis tentativas de capturar a natureza mutante das tarefas de pessoal em resposta às grandes transformações no ambiente de trabalho e à ascensão da GRH” (Caldwell, 2003).

Uma das questões fundamentais da área de RH é sua ambiguidade. Ela decorre da dificuldade da área em mostrar claramente suas contribuições para a organização, dos conflitos de suas atividades com as responsabilidades de gestão de pessoas dos gerentes de linha e com a necessidade de alternar o controle dos colaboradores com seu cuidado (Legge, 2005). Por causa desta ambiguidade e diferente de outras profissões, a GRH é um tema que atrai considerável discussão sobre o que constitui boas práticas e seus propósitos. (Hallier & Summers, 2011) .

Por essa ou por outras razões, um ponto sensível para a área parece ser sua falta de atratividade, que, como num círculo vicioso, parece contribuir para a sua imagem ruim. O problema já era levantado na década de 70. Explicando porque apenas 150 dos 39.000 graduados da Harvard Business School estavam empregados em Pessoal, Foulkes (1975) explica que muitos deles sentiam que a área de Administração de Pessoal significava baixo status.

Os modelos de GRH já descritos tratam da gestão do relacionamento entre as pessoas e a organização e, na sua maioria, não explicitam o papel da área de RH na GRH. Há, no entanto, trabalhos que investiram em especificar as funções e papéis da área de RH e de seus profissionais. Vamos tratar aqui dos mais conhecidos, os modelos de Storey (1992), Ulrich (1998) e Evans, Pusik e Barsoux (2002).

### **O Modelo de Storey**

Baseando-se em pesquisa de estudo de casos em 15 das principais empresas do Reino Unido e organizações do setor público realizadas durante 1986-1988, Storey (1992) propôs uma nova tipologia que diferencia quatro papéis para a área de RH, com base em duas dimensões bipolares: intervenção versus não intervenção e estratégia versus tática. Os quatro papéis foram: (1) "Conselheiros", (2) "Executores", (3) de "Reguladores", e (4) "Agentes de mudança" (Caldwell, 2003).

Os “Conselheiros”, no quadrante estratégico e não-intervencionista, seriam os especialistas na função, aconselhando com sua expertise os gestores de linha e evitando entrar no processo decisório.

Os “Executores”, entre tático e o não-intervencionista, realizariam as atividades operacionais da área, como as de administração de pessoal e treinamento. Estas funções não conflitam com a gestão da área e estão no escopo de RH.

Os “Reguladores”, entre o tático e o intervencionista, seriam os responsáveis pela publicação de políticas de RH por zelar por seu cumprimento.

E os “Agentes de Mudança”, nas dimensões estratégica e intervencionista são aqueles que avaliam as necessidades do negócio e seus desafios futuros e trabalham para preparar a organização para enfrenta-los.

No seu modelo, a área teria a predominância de uma das figuras dos quadrantes desenhados.

### **O Modelo de Ulrich**

A proposta de (Ulrich, 1998) surge depois da proposta de Storey, quando se tentava achar as bases de uma configuração para a área. Embora um tanto prescritiva, ela revelava de alguma forma a necessidade da contribuição com os resultados em várias dimensões, da defensoria dos funcionários em busca de certo equilíbrio nas relações e a importância de conhecer e conduzir os processos de mudança nas organizações.

Para se tornar paradigmas de competitividade, Ulrich define quatro principais funções para o profissional de RH, que ele deveria realizar de forma simultânea, ao longo de dois eixos: estratégia versus operações e processos (ferramentas e sistemas de RH) versus as pessoas. As quatro funções são: (1) “Parceiro Estratégico” para ajudar a executar com sucesso a estratégia de negócios e satisfazer as necessidades dos clientes; (2) “Especialistas Administrativos” constantemente melhorando a eficiência organizacional por meio da reengenharia da função de RH e de outros processos de trabalho; (3) “Defensores dos funcionários” maximizando o comprometimento e a competência dos empregados; e (4) “Agentes de Mudança” trabalhando na transformação organizacional e mudança de cultura. Este modelo representa uma

tentativa para superar as imagens negativas da função pessoal e reinventar um novo conjunto de papéis proativos para os profissionais de RH (Ulrich, 1998). Diferente de Storey (1992), a proposta de Ulrich prescrevia que a área deveria adotar as múltiplas funções previstas como uma resposta aos desafios propostos pela organização.

### **O Modelo de Evans, Pucik e Barsoux**

Entre os vários modelos, destaca-se a contribuição de (Evans, Pucik, & Barsoux, 2002) que, a partir de pesquisas na Europa e nos Estados Unidos, concluem que a relação entre a GRH e a desempenho organizacional pode ser explorada à luz de três diferentes faces ou etapas - a do construtor, que edifica os fundamentos das funções de RH de maneira consistente; a do parceiro de mudança, que busca o realinhamento da organização às estratégias e ao ambiente externo; a do navegador, que auxilia a organização em face das contradições e paradoxos inerentes ao mundo globalizado. (Tanure, Evans, & Cançado, 2010)

Essas faces correspondem às necessidades das grandes empresas internacionalizadas. Entretanto estudos de (Tanure, Evans, & Cançado, 2010) e pesquisas realizadas no Brasil indicam a necessidade de considerar uma face anterior à do construtor, denominada executor. Em muitas empresas brasileiras, o RH restringe-se aos processos de registro e movimentação de pessoas, cumprindo uma função burocrática cartorial. Essas estratégias são facilmente identificáveis em pequenas e médias empresas, mas também estão presentes nas empresas de grande porte. Nestas, as práticas e políticas de RH podem ser sofisticadas; mas não se observa uma coerência com a estratégia da organização. Esse aspecto é central para o entendimento da inclusão da face do executor no modelo (Tanure, Evans, & Cançado, 2010).

Se os profissionais da área de RH adotaram rapidamente o modelo proposto por Ulrich para definir seus papéis, hoje suas prescrições são vistas com algumas reservas, na medida em expõem mas não resolvem as tensões apresentadas. Já o modelo de Storey ficou desgastado em função da predominância dos múltiplos papéis da área de RH, enquanto o elaborado por Evans, Pucik, & Barsoux tem uma aceitação limitada. O fato de não haver a predominância de nenhum modelo, somado à constatação de que há uma miríade configurações para a área e a atuação dos

profissionais levanta a questão de que as organizações e os líderes da função ainda estariam em busca de novas soluções e propostas para a atuação da área de RH.

## **2.4. Os profissionais de Recursos Humanos**

As atribuições e responsabilidades do profissional de RH se confundem com as da área de RH. Segundo Caldwell (2003) as mudanças da natureza do trabalho gerencial nas décadas de 80 e 90 tiveram um grande impacto nos papéis dos especialistas funcionais, e em especial nos profissionais de RH. Somados aos desafios da pressão por redução de custos, a crescente utilização da tecnologia e à flexibilização do trabalho, os profissionais da área incorporam a responsabilidade de buscar a integração entre as estratégias dos negócios e a GRH nas organizações.

Em função das mudanças, os modelos convencionais de atribuições do profissional de RH perderam muito de sua legitimidade e esses foram encorajados a adotar formas de atuação particulares, mais ligadas ao que o profissional ao que o profissional conhece e sabe fazer, do que ao cargo ou à hierarquia (Ulrich, 1998) (Caldwell, 2003).

Em 1999 Caldwell (2003) faz uma pesquisa com profissionais de RH de 98 grandes companhias no Reino Unido, arguindo sobre o papel desses profissionais, usando as referências da área de RH elaboradas por Storey (1992) e Ulrich (1998), descritas no tópico anterior. Entre os papéis propostos, os de Conselheiro, de Provedor de Serviços, de Regulador e o de Agente de Mudanças, quase metade dos profissionais disse que não havia um preponderante o que poderia significar que, além da natureza múltipla e complexa da atividade, os profissionais pudessem estar experimentando algum tipo de conflito com suas reponsabilidades. Segundo Caldwell (2003, p. 992):

Pelo menos quatro áreas de conflito de papel põem ser identificadas (1) Conflito Inter papel surge quando o desempenho ou execução de um ou mais papéis entram em conflito com outros, causando discrepâncias no desempenho, demandas que competem entre si e potenciais sobrecargas de papel. (2) Conflito intra papel emerge de expectativas divergentes ou critérios incompatíveis de desempenho na realização de uma atividade.(3) Conflito com o valor do papel emerge quando os valores pessoais ou profissionais do designado para realiza-lo são incompatíveis como o desempenho de um



papel ou tarefa específico. (4) Conflito antigo – novo surge quando um ou mais papéis novos entram em conflito ou prejudicam papéis existentes.

As escolhas entre o papel de parceiro estratégico e o de defensor dos funcionários podem significar um conflito de inter papel para o profissional da área, assim como uma decisão de outsourcing envolvendo um grande número de demissões que ele é obrigado a executar pode conflitar com seus valores pessoais ou profissionais. Esses conflitos também foram descritos por Legge (2005), que classificou os gerentes de RH de “vítimas da ambiguidade” (Legge, 2005, p. 64). Como já vimos, segundo a autora, há o problema de se demonstrar inequivocamente a contribuição do profissional de RH para o sucesso da organização, e a dificuldade disso repousa principalmente na impossibilidade de associar as conquistas dos colaboradores às práticas da GRH. Outro problema ainda ligado à ambiguidade é que a GRH é uma atividade de todos os gestores de pessoas e o trabalho do profissional de RH não parece tão especializado e nem os limites de atuação, vis a vis os gestores de outras áreas são claros. Isto traz para os profissionais uma preocupação permanente com sua credibilidade frente à organização.

Caldwell (2003), na mesma linha escreve que as principais fragilidades da área e do profissional de RH permanecem - a incapacidade de defender a área de conhecimento da ação de outras funções e profissionais, certa impotência nos processos decisórios (a área trabalha com a influência), a falta de clareza do papel da área e de sua contribuição com os resultados e as tensões da mutualidade tentando equilibrar os interesses da organização e de seus colaboradores. Ele ainda finaliza com a observação de que se os profissionais da área não são capazes de fortalecer a área, em compensação são os mestres em sobreviver às mudanças do papel.

A ambiguidade e os conflitos, que geram diferentes interpretações ou linhas de ação para uma determinada situação, são responsáveis pelas tensões do papel do profissional de RH – tensão como oposição interna, latente ou manifesta de uma determinada realidade humana (Dicionário de português online Michaelis). Alguns autores abordam estas tensões do papel do profissional, tais como a discussão de suas contribuições para os resultados da organização (Barney & Wright, 1998) (Welbourne & Cyr, 1999) (Wright, G., Snell, & Gerhart, 2001) e suas

responsabilidades no equilíbrio entre o indivíduo e a organização (Francis & Keegan, 2006) (Kochan, 2004) (Peterson, 2004) (Rynes, 2004) (Legge, 2005).

Um dos principais pontos de tensão do papel do profissional é buscar o equilíbrio entre o indivíduo e a organização. Destacada por Ulrich (1998) como “defensor dos funcionários”, a função se choca com o papel de “parceiro do negócio”, que tem que se alinhar com as demandas competitivas das organizações (Wilkinson, Redman, Snell, & Bacon, 2010) e a desproporção de poder entre o indivíduo e a organização (Peterson, 2004). Parte desse desafio Kochan (2004) cita a ambiguidade da GRH, que se reflete diretamente no profissional da área e em sua imagem. No contexto do crescimento de importância da área nas organizações ele afirma que:

A profissão de GRH enfrenta a mesma crise de confiança, em parte porque é (ou deveria ser) parte da direção em corporações e ainda mais porque ela sempre teve uma responsabilidade especial de equilibrar as necessidades da empresa com as necessidades, aspirações e interesses da força de trabalho e os valores e padrões que a sociedade espera sejam praticados no trabalho" (Kochan, 2004, p. 1).

Da mesma forma Lowry (2006, p. 175) descreve o papel do gestor de RH como “potencialmente ambíguo e complexo, dadas as tensões inerentes associadas à conciliação dos interesses organizacionais e os interesses individuais”.

De certa forma a magnitude das tensões também sugere que esses profissionais são relevantes na organização. Para Sheehan, De Cieri, Greenwood, & Van Buren III (2014), enquanto temos muitos estudos envolvendo as contribuições da GRH e da área de RH, os profissionais de RH são uma fonte de resultados pouco explorada nos resultados das organizações. Welbourne & Cyr (1999) estudaram o impacto que a presença de profissionais de RH de alto nível teriam no valor de empresas em processo de abertura de capital. A constatação do estudo foi de que a presença desses profissionais tinha um impacto positivo e aumentava a percepção de valor da empresa para o mercado.

Wright, G., Snell, & Gerhart (2001) mostram que os gerentes de linha reconhecem o potencial de contribuição dos profissionais da área para os resultados da organização, mas que em muitos casos as entregas estão abaixo do esperado.

Temos então o contexto das funções e responsabilidades do profissional de RH dado por Caldwell (2003), as tensões do papel expostas por Legge (2005) e Caldwell (2003) e estudos que suportam a relevância do profissional para a organização, temas a serem explorados com os entrevistados nesta pesquisa.

As referências teóricas vistas neste capítulo para as três temas, a GRH, a área de RH e o profissional de RH servirão de ponto de partida para o diálogo com os entrevistados. Os trabalhos dos autores aqui expostos representam algumas das principais perspectivas discutidas no campo acadêmico e trazem tanto ideias que são consenso como pontos de litígio. Tanto os primeiros como os últimos serviram de base, mais do que para a elaboração, para a preparação do pesquisador sobre quais assuntos poderiam ser explorados na pesquisa de campo. Ao recolhermos as respostas, o outro lado do diálogo, podemos verificar se os pontos de vista são similares, se os profissionais tem as mesmas dúvidas que os autores, se encontramos com os praticantes respostas para os autores e se encontramos com os autores respostas para os praticantes. O trabalho se propõe fazer uma conversa entre os dois campos, o prático e o acadêmico, dois lados da mesma moeda que lidam com a realidade com diferentes visões.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

Para responder às questões propostas neste trabalho fizemos uma pesquisa qualitativa com gestores da área de RH em organizações que atuam no Brasil. Dentro do modelo de Burrell e Morgan, composto por quatro paradigmas da pesquisa em teoria social e organizacional, nos situamos no paradigma interpretativista, onde a realidade é uma construção social, produto da experiência intersubjetiva (Hassard, 1991). A escolha do paradigma é consistente com a proposta de explorar o que os profissionais dizem sobre o tema.

A linha adotada é o construcionismo de (Berger & Luckmann, 1966). O construcionismo busca responder à questão de como damos sentido ao mundo em que vivemos e parte do princípio que a realidade é socialmente construída. Segundo (Ibáñez, 1994) temos entre as novas perspectivas do construcionismo a dualidade

sujeito-objeto (apreendemos os objetos a partir de nossos processos de objetivação) e a verdade estabelecida socialmente (convencionada a partir de critérios coletivamente relevantes). O construcionismo não considera que exista apenas uma verdade – a pesquisa construcionista é um convite a examinar as diversas realidades, suas estruturas, convenções e ordens morais (Spink & Frezza, 1999). O rigor da metodologia aqui é concebido como a possibilidade de explicitar os passos da análise e da interpretação de modo a propiciar o diálogo (Spink & Frezza, 1999).

Esses profissionais – gerentes e diretores - foram escolhidos porque têm, mais provavelmente, familiaridade com as questões levantadas no trabalho, decorrentes da posição e/ou dos anos de experiência na função. Segundo (Cunliffe, 2014) gerenciar é uma atividade relacional, reflexiva e ética. Não é apenas o que alguém faz, mas é mais crucialmente quem ele é e como se relaciona com os outros. Deve haver coerência entre o que a pessoa é e o que ela faz - os gerentes são ativos em dar forma a si mesmos e ao seu mundo. Nesse caso, os gestores da função RH estão em posição de explorar e tentar resolver os problemas e tensões da GRH e da área de RH. Um ponto importante a destacar é o fato de o pesquisador ter uma carreira de três décadas como profissional de RH e algum conhecimento sobre o tema. Além disso, conhece pessoalmente muitos dos profissionais a serem entrevistados.

As conclusões visam contribuir para uma melhor compreensão da GRH no cenário brasileiro, estimular a reflexão sobre como melhorar a atuação da área e do profissional de RH, clarificar o papel do líder, os insights e as diferentes perspectivas ajudam a construir uma área mais consistente e mais consciente de seu papel.

### **3.1.A pesquisa**

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semi estruturadas com uma amostra de profissionais da área de RH escolhidos pelo critério de conveniência. Como o autor participou por alguns anos em dois grupos de estudo de RH – o GERH e o Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas da Amcham, a facilidade do acesso orientou a escolha e o convite aos participantes.

A Amcham, oficialmente “Câmara Americana de Comércio para o Brasil – São Paulo”, foi fundada em 1919 e mantém grupos temáticos de troca de informações entre suas empresas associadas. Um desses grupos é o Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas, que reúne cerca de 50 participantes, entre executivos e consultores de Recursos Humanos.

O GERH – Grupo de Estudos de Recursos Humanos foi fundado em 1983 por executivos da área em grandes empresas atuando em São Paulo e se reúne mensalmente para troca de experiências e informações entre seus aproximadamente 60 participantes.

Os convites iniciais foram feitos aos coordenadores dos grupos e transmitidos aos seus participantes. Dos integrantes dos grupos, 25 se dispuseram a participar da pesquisa. As entrevistas foram agendadas por e-mail e no convite (anexo I) o pesquisador se apresentava e antecipava as principais perguntas da entrevista. A maioria dos entrevistados ocupavam posições executivas, alguns eram consultores e um já estava aposentado, sendo 10 mulheres e 15 homens, dos 40 aos 75 anos.

A tabela a seguir traz informações sobre cada um dos entrevistados:

Quadro 1 – Informações sobre os profissionais entrevistados

Entrevistado	Sexo	Formação	Origem da empresa	Setor	Posição
1	Feminino	Psicologia, MBA	Multinacional	Tecnologia	Diretora
2	Masculino	Engenharia, MBA	Nacional	Consultoria	Sócio
2	Masculino	Administração	Nacional	Diretor	Diretor
4	Feminino	Psicologia	Nacional	Consultoria	Sócio
5	Masculino	Administração, Mestrado, Doutorado	Nacional	Educação	Professor
6	Feminino	Psicologia	Multinacional	Tecnologia	Diretor
7	Masculino	Administração	Nacional	Consultoria	Sócio
8	Feminino	Administração, Mestrado	Multinacional	Bens de Consumo	Diretor
9	Feminino	Matemática e Administração	Nacional	Tecnologia	Diretor

10	Masculino	Administração e Psicologia	Multinacional	Comunicação	Diretor
11	Masculino	Economia, Mestrado	Multinacional	Farmacêutico	Diretor
12	Masculino	Engenharia Civil	Nacional	Bens de Capital	Vice Presidente
13	Feminino	Administração, MBA	Multinacional	Bens de Capital	Diretor
14	Masculino	Administração, Mestrado e Doutorado	Multinacional	Farmacêutico	Diretor
15	Feminino	Administração, Mestrado	Nacional	Consultoria	Consultor
16	Masculino	Educação / Pedagogia	-	-	-
17	Feminino	Administração, MBA	Nacional	Bens de Consumo	Diretor
18	Feminino	Administração, MBA	Nacional	Bens de Capital	Diretor
19	Masculino	Ciências Atuariais	Multinacional	Consultoria	Diretor
20	Masculino	Economia, MBA	Nacional	Consultoria	Sócio
21	Masculino	Matemática e Administração, MBA	Multinacional	Bens de Consumo	Diretor
22	Feminino	Psicologia, MBA	Nacional	Bens de Capital	Diretor
23	Masculino	Ciências Sociais	Nacional	Consultoria	Consultor
24	Masculino	Administração	Multinacional	Tecnologia	Vice Presidente
25	Masculino	Engenharia, Mestrado	Nacional	Consultoria	Sócio

A situação dos entrevistados eventualmente mudou ao longo do trabalho. Quando o pesquisador agendou com alguns profissionais eles estavam em uma posição na empresa e na data marcada alguns tinham mudado de posição na empresa e outros tinham mudado de posição e de empresa.

Na data da entrevista, a situação dos entrevistados era a seguinte - um estava aposentado, 5 trabalhavam em multinacionais americanas, 3 em multinacionais europeias, 1 em multinacional asiática, 6 em empresas brasileiras, 1 era consultor de

carreira, 7 eram executivos que atuavam, de forma regular ou eventual como consultores e 1 era um acadêmico que já havia ocupado posições executivas e de consultor.

### **3.2. A coleta**

Das 25 entrevistas, 23 foram realizadas pessoalmente e duas por telefone. Os locais escolhidos para as entrevistas presenciais foram, na sua maior parte, os locais de trabalho dos profissionais. Duas delas foram feitas na residência do entrevistado e três realizadas em locais públicos. As entrevistas por telefone também foram dadas do local de trabalho do entrevistado. Todas as entrevistas foram gravadas, com a anuência dos entrevistados e com garantias de sigilo e confidencialidade dadas pelo pesquisador. Na sua quase totalidade (22) os entrevistados já conheciam o pesquisador das reuniões dos grupos de estudo ou de suas atividades profissionais.

As conversas foram aparentemente abertas, amistosas com os entrevistados se expressando livremente. O pesquisador não notou diferenças na fala dos entrevistados com o gravador ligado ou desligado - durante a apresentação e depois da conclusão da entrevista. Em alguns momentos, antes de expressar um ponto de vista que poderia ser controverso, alguns entrevistados lembraram de viva voz o pacto de sigilo proposto pelo pesquisador.

Em muitos momentos a conversa aconteceu de forma solta, com um ou mais assuntos podendo ser discutidos simultaneamente. Ou ainda com o entrevistado fazendo considerações que nada tinham a ver com o trabalho e suas questões. De modo geral foi o pesquisador que conduziu as entrevistas e direcionou as falas dos entrevistados para o tema, com o apoio do questionário. Em alguns casos, especialmente com profissionais mais experientes abordando temas de interesse pessoal do pesquisador, esse optou por não cortar a fala do entrevistado e eventualmente o tema pesquisado foi discutido em um tempo menor.

As entrevistas estavam planejadas para durar uma hora, mas duraram entre 26 minutos e 2 horas e 47 minutos, de acordo com a dinâmica estabelecida, o interesse e a disponibilidade dos entrevistados. A mais curta foi de um executivo em uma

multinacional no final de uma sexta-feira e a mais longa com o executivo aposentado, feita em duas sessões com uma semana de intervalo.

Mesmo antecipando quais perguntas que seriam feitas, não pareceu ao pesquisador que os entrevistados teriam feito algum preparo. Ninguém tinha anotações e as respostas não soaram previamente elaboradas. Isto pode ter ocorrido pela eventual familiaridade que tinham com o pesquisador, porque os entrevistados se sentiram à vontade com a entrevista, entre outros motivos.

Após a explicação do projeto e seus objetivos, o pesquisador perguntou a formação e a trajetória profissional dos entrevistados. Muitos tinham mais de um curso e alguns com sólidas pós graduações – mestrados, doutorados e MBAs em escolas de renome, no Brasil ou no exterior. A maior parte trabalhou em empresas nacionais e multinacionais de destaque no cenário empresarial brasileiro e ostenta uma experiência significativa de muitos anos na função. Outra pergunta de aquecimento pedia referências de profissionais e autores da área, com o propósito de eventualmente associar as respostas a livros ou trabalhos acadêmicos.

Depois disso as perguntas da pesquisa começaram a ser feitas. Como já foi dito, pode-se observar pelo questionário os tópicos de apoio de cada uma das três questões que deveriam ser abordados ao longo da conversa e que pareciam críticos para o pesquisador.

### **3.3. Análise das Entrevistas**

Depois da realização das entrevistas, as gravações foram transcritas em arquivos de texto. O pesquisador ouviu novamente as entrevistas, avaliando não só as respostas e as considerações dos entrevistados, como suas próprias perguntas. Em alguns casos, ouvindo cuidadosamente, as respostas dos entrevistados pareceram mais claras e coerentes do que o pesquisador recordava.

Do lado do pesquisador, a constatação foi que, embora o roteiro das 25 entrevistas tenha sido o mesmo, cada uma ocorreu de modo único, com questões específicas sendo formuladas a partir dos relatos dos entrevistados.



A matriz inicial de análise teve os temas abordados durante as entrevistas na primeira coluna da matriz e o nome de cada um dos entrevistados na primeira linha. Ao reler as transcrições buscou-se avaliar e registrar as respostas dos entrevistados para cada um desses temas. Eventualmente foi necessário ouvir novamente trechos das entrevistas durante esse processo. Nem todos os assuntos foram abordados por todos os entrevistados e também alguns deles trouxeram depoimentos que o pesquisador julgou relevantes mas não cabiam nos temas concebidos originalmente, e que foram registrados à parte.

As categorias:

- a) Formação
- b) Experiência (posição atual e anteriores)
- c) Profissionais citados
- d) Autores citados
- e) O que é Gestão de Recursos Humanos
  - a. GRH – Relação do indivíduo com a organização e processo de trabalho
  - b. Ambiguidade - controle e cooperação
  - c. Falta de clareza dos papéis na GRH
  - d. A dificuldade de associar GRH a resultados na organização
  - e. Unitarismo x Pluralismo
- f) Função da área de RH
  - a. O equilíbrio na relação
  - b. Relação com sindicatos
  - c. A falta de autoridade da área de RH
  - d. A área de RH deveria assumir outras atribuições
  - e. Atratividade da área de RH
- g) Função do líder da área de RH
  - a. RH desafiando o CEO
- h) Futuro da GRH

O pesquisador teve a impressão de que levantou muito mais material do que o que foi analisado nesse trabalho. Os resultados apresentados aqui buscam responder às questões e objetivos propostos inicialmente, mas outros debates poderão ser

oportunamente explorados, como por exemplo as concepções da vida organizacional, entre outros. As análises apresentadas nos próximos capítulos - Resultados da Pesquisa e Discussão dos Resultados – podem estar categorizadas de forma diferente da inicialmente concebida na matriz de resultados e o rearranjo teve o objetivo de tratar os temas de uma forma mais concisa e coerente. Por exemplo, os itens “Unitarismo x Pluralismo” e “Relação com os sindicatos” estão descritos separadamente e podem ter sido tratados em momentos diferentes da entrevista. Mas foram analisados em conjunto uma vez que são correlatos. A base desse trabalho de análise é, além do próprio material coletado, o referencial teórico estudado.

#### **4. Os resultados da Pesquisa**

Neste capítulo são apresentadas as respostas dos entrevistados para a principal questão do trabalho e para as questões secundárias. Primeiro é feita uma exposição da questão e alguns comentários sobre o conjunto das respostas obtidas e dos desdobramentos dos temas mais relevantes que foram discutidos. O agrupamento das respostas já reflete o trabalho analítico feito pelo pesquisador. As afirmações sobre cada questão também refletem a concepção construída sobre o tema pelo pesquisador a partir do levantamento teórico e são ilustradas por trechos das entrevistas, com a identificação do entrevistado pelo número, conforme proposto na Tabela I.

##### **4.1. O que é Gestão de Recursos Humanos**

A primeira pergunta foi “O que é Gestão de Recursos Humanos?”. O objetivo da questão era explorar com os entrevistados suas concepções sobre gestão de recursos humanos e se elas tinham alguma relação com as linhas teóricas estudadas. O pesquisador em alguns casos teve que esclarecer que esta pergunta inicial não era sobre a área de Recursos Humanos, mas sobre Gestão de Recursos Humanos, a atividade de gestão de pessoas nas organizações.

Encontramos nos textos acadêmicos sobre a atividade, ora referências aos “recursos humanos”, ora referências às “pessoas”, ora a “capital humano”, como a mostrar uma

atividade que ainda busca por se definir de uma forma mais precisa. O pesquisador usou a expressão Recursos Humanos, ou RH, ao longo de todo o trabalho porque é a forma mais conhecida do campo e da função nas organizações. Ao fazer a primeira pergunta com o termo, um dos entrevistados adiantou:

“Eu falo aqui internamente, para os meus pares eu falo assim, você gosta de ser chamado de recurso? Eu não, eu não sou recurso de ninguém né.”  
(Entrevistado 17)

Muitos hesitaram para responder esta questão inicial, mesmo depois das perguntas de aquecimento feitas e também tendo recebido antecipadamente o questionário que orientaria a entrevista. Alguns entrevistados emitiram um suspiro audível antes de responder. E uma boa parte deles iniciou as considerações de uma forma exploratória e nem sempre direta:

“Gestão, pra mim é muito equilíbrio, acho que gestão de recursos humanos é bom com equilíbrio, a gente está dos dois lados, para não ficar aqui chovendo no discurso” (entrevistado 21)

“Eu hoje eu tenho desenvolvido uma abordagem mais sistêmica e menos cartesiana. Essa sistêmica é assim, buscar ter o maior nível de consciência de como os diversos elementos do sistema estão interconectados e eles, e cada vez você pode ver esses diversos elementos de uma forma fragmentada, de uma forma isolada.” (Entrevistado 2)

“Para mim gestão de recursos humanos é a gestão de provavelmente o pilar primordial da empresa. Enfim a gasolina que faz sem ela nada avança, então está mostrando o mais importante de uma empresa.” (Entrevistado 8)

“Eu acho que não é necessariamente só gestão dos processos de RH, mas também é gestão de processos. Quando você fala de gestão você está pensando em tudo, não só que RH cuida, mas o que RH influencia. Por exemplo, ao cuidar da cultura da empresa através dos gestores, eu acho que o papel da gestão do RH tem muito a ver como que você leva os assuntos de RH, sejam novamente processos ou a maneira da empresa ser, para mão dos gerentes e dos funcionários.” (Entrevistado 1)

Um dos entrevistados, ao ouvir a questão, antecipou a multiplicidade das respostas que poderiam vir, com sua explicação pessoal:

“Eu acho que você vai ter uma enorme dificuldade, porque provavelmente você vai ter trinta respostas com definições, porque para mim esse espaço ele está em plena transformação. Acho que é uma das áreas nas organizações se não for a área que está sofrendo a maior transformação, muito impactada pela transformação da própria sociedade.” (Entrevistado 15)

De fato, as respostas vieram bastante individualizadas, com cada entrevistado trazendo ou construindo naquele momento sua visão sobre o que seria a GRH. Poderia se esperar que tivéssemos uma coincidência maior nas respostas. Antecipando também essas diferenças e revelando um pouco da distância entre os estudiosos do campo e os praticantes, registramos a seguinte observação de um dos entrevistados:

“Eu não acho que haja dificuldade epistemológica na definição do objeto (gestão de RH). Acho que é difícil de dar uma definição por que ela depende do sujeito.” (Entrevistado 5)

Nem sempre o sentido das respostas ficou claro para o pesquisador. Em alguns casos a opção foi por tentar esclarecer imediatamente as dúvidas suscitadas. Em outros, o pesquisador não teve certeza se houve falha na explicação ou na sua própria interpretação e optou por esclarecer os pontos obscuros com os tópicos de apoio.

Apenas para se ter uma visão geral, o pesquisador colocou em uma tabela as principais palavras e expressões utilizadas em cada resposta, que pareciam ser as mais representativas da definição pretendida pelo entrevistado. O resultado é apresentado a seguir, com cada espaço do quadro representando um entrevistado, sem nenhuma ordem específica:

Quadro 2 - Principais expressões utilizadas para definir o que é GRH

Geração de valor	Competitividade pelo capital intelectual	Melhores recursos humanos	Processos bem desenhados	Equilíbrio
Capacitação organizacional	Criação de estratégias de negócios	Processos de recursos humanos	Cultura e competências	Identificar e proteger as pessoas
Espaço em transformação	Pilar de organizações complexas	Construir a fundação cultural	Ajudar as pessoas a fazer o melhor	Produtividade e realização profissional

Razão da existência da organização	Gerenciar expectativas das pessoas	Cuidar do coração da organização	Trazer pessoas para um projeto	Inspirar pessoas
Processos e funções, inclusão e socialização	Viabilizar a vida produtiva	Ferramentas de gestão que dão sentido	Liderança	Processos e relações

Podemos ver pelo quadro, que poucas das respostas são coincidentes, sendo que alguns entrevistados falaram dos objetivos da GRH, outros falaram das atividades, alguns da importância, entre outras abordagens.

Ao se referir às pessoas, os principais termos utilizados foram “realização profissional”, “felicidade”, “ajudar”, “vida produtiva”, “inspirar”, “sentido”, “expectativas”.

No caso da organização, os principais termos usados foram “resultados”, “competitividade”, “perenidade”, “produtividade”, “complexidade”.

Todas essas palavras indicam os repertórios interpretativos que os entrevistados dispõem para explicar o próprio trabalho.

Todos os entrevistados, sem exceção, colocaram a gestão de pessoas como uma das atividades mais importantes da organização – “pilar” foi uma palavra citada algumas vezes para ressaltar essa importância. E a GRH foi associada à competitividade e aos resultados da organização, com as pessoas como sua principal razão:

“Eu acho que gestão de recursos humanos é um dos pilares fundamentais do funcionamento de organizações complexas, porque para você trabalhar em diferentes países, em diferentes estruturas, você tem que ter um modelo de gestão de recursos humanos. Pessoas são a base do funcionamento das organizações, portanto gerir essas pessoas vai viabilizar ou dificultar o bom funcionamento das organizações.” (Entrevistado 14)

“Para mim gestão de recursos humanos é a gestão de provavelmente o pilar primordial da empresa.” (Entrevistado 8)

Muitos dos entrevistados trouxeram seus pontos de vista falando das ferramentas de gestão de RH – políticas, sistemas, processos e programas voltados à administração

das pessoas na organização, modelos de relacionamento e seus propósitos como a materialização da GRH:

“GRH é um conjunto de processos e funções que você precisa tocar na organização. Então existe um lado rotineiro, que vai desde as funções mais pobres, como gestão de pessoal até funções ditas mais ricas como gestão de clima, de desempenho, o próprio staff da organização o planejamento de cursos, etc.” (entrevistado 5)

“Para mim a gestão de RH - se eu fosse colocar de uma forma muito simples é você ajudar a empresa a fazer, a chegar né trazer seus resultados ou a ter os seus resultados com as pessoas e com os processos. Processos de pessoas que ela precisa para chegar lá.” (Entrevistado 13)

Em geral, a maioria dos entrevistados disse que a GRH se refere ao relacionamento do indivíduo com a organização e seus diversos desdobramentos.

“Eu primeiro, eu acho para que serve, para que existe gestão de recursos humanos dentro de uma empresa? Para promover encontro entre produtividade do ponto de vista da empresa, os profissionais entreguem, produzam o que é importante para aquela companhia e o encontro disso com a realização desse profissional. E esse encontro ele é feliz quando você consegue colocar alguém para fazer o que gosta, o que faz bem, para o que uma empresa precisa.” (Entrevistado 11)

Se a maior parte das respostas buscou a conciliação dos interesses entre indivíduo e organização, pode-se notar uma grande diferença em como os entrevistados se expressaram sobre a gestão de pessoas. Alguns deles começaram sua exposição partindo do lado da organização, falando na necessidade de garantir sua perenidade e seus resultados. E o relacionamento com as pessoas é visto dentro desta perspectiva:

“Eu tenho uma visão muito orientada para o negócio, muito orientada para o negócio, até pela minha própria formação que é economia, então o meu olhar para gestão de pessoas, é um olhar de capacitação organizacional para atingir o resultado de negócio. Então do ponto de vista de pessoas, a minha visão não é muito romântica, eu vejo a gestão de recursos humanos, como realmente um sócio do negócio na preparação das pessoas, na capacitação das pessoas para produzir resultado para o negócio, para realmente ajudar o

negócio a ser bem sucedido, a trazer retorno a ser produtivo.” (Entrevistado 20)

“Para mim a gestão de RH - se eu fosse colocar de uma forma muito simples é você ajudar a empresa a fazer, a chegar né trazer seus resultados ou a ter os seus resultados com as pessoas e com os processos. Processos de pessoas que ela precisa para chegar lá.” (Entrevistado 13)

“Pra mim é garantir a perpetuidade da organização. E aí essa perpetuidade está na dimensão da cultura, está na dimensão da competência né, que a organização precisa ter nas suas pessoas e nos seus processos pra que ela se perpetue.” (Entrevistado 17)

Gestão de recursos humanos é tanto participar ativamente da empresa nessa questão da criação ou desenvolvimento das estratégias de negócios de longo prazo, tomando como referência aquelas premissas básicas, que é visão dos acionistas, o contexto de negócios onde a empresa está inserida, setor, ambiente, etc., valores da empresa, estratégias ou visão de risco, e também a sua população de recursos humanos, de pessoas, de gente, de talentos (entrevistado 19)

Já outros entrevistados iniciaram seu discurso a partir do indivíduo, de sua necessidade de realização, de encontrar sentido no trabalho e de busca da felicidade como ponto inicial para construção do relacionamento com a organização:

“Então, eu acho que assim, quando nós estamos falando de gestão de recursos humanos, e eu não vou entrar nessa área acadêmica, eu acho que nós estamos falando do que é que você, de como é que você viabiliza a vida de um indivíduo, a vida produtiva de um indivíduo num ambiente organizado. E viabiliza para mim é inseparável de felicidade, de alegria, de prazer, brilho no olho, entendeu?” (Entrevistado 4)

“Pra mim gestão de RH é você utilizar ferramentas de gestão, e aí ferramentas de gestão, estamos falando de pessoas, para conseguir fazer com que as pessoas que trabalham na organização, é bonita a frase, mas efetivamente vejam sentido naquilo que elas fazem aqui dentro.” (Entrevistado 3)

“Para mim Gestão de Recursos Humanos é ajudar as pessoas a fazer o que eles têm de melhor. Eu penso assim, o que significa fazer gestão? é ajudar as pessoas a usar seu potencial a colocar, trazer para a empresa o que eles têm de melhor, ajudar as pessoas a estar no lugar certo, entender a sua vocação e fazer as coisas conforme essas vocações. Fazer o melhor, tentar

fazer com que as pessoas façam o melhor através de treinamento, através de orientação, *coaching* enfim.” (Entrevistado 12)

Esta diferença na perspectiva da GRH pode representar os valores, crenças pessoais, ou um estilo de trabalho de cada profissional. Um dos entrevistados adiantou esta constatação durante a entrevista de uma forma bastante aberta e sugerindo uma eventual compatibilidade com o estilo correspondente da organização:

“Pega os meus pares aí. Eu percebo que alguns são mais focados na organização, outros são mais focados nas pessoas. Aí é um pouco do estilo de cada um e alguns dão mais certo ou menos certo nas organizações em que eles estão.” (Entrevistado 14)

Alguns entrevistados relataram a evolução de suas concepções a partir de suas experiências profissionais. Partindo, nesses casos observados, do lado da organização, a mudança envolve reflexões sobre o papel dos diversos envolvidos na GRH, sejam os gestores, as áreas de RH e os colaboradores da organização. O relato desses dois é surpreendentemente parecido, embora tenha acontecido em empresas bastante diferentes:

“Para mim quando eu comecei na história, gestão de recursos humanos era como eu faço processos muito bem desenhados e formatados para que as pessoas pudessem produzir mais e melhor, basicamente era isso. Então, como eu vou reforçar o comportamento correto que eu quero, seja através de remuneração, seja através de uma capacitação específica para uma habilidade, como eu faço esses subsistemas trabalharem para que a pessoa se torne o recurso ou a ferramenta que eu preciso para entregar o resultado que eu quero, isso para mim era gestão de recursos humanos. Depois de algum tempo, eu aprendi isso muito na (empresa) porque a (empresa) é absolutamente processual, de A a Z tudo funciona à prova de gente, se for tirar as pessoas ela continua funcionando, então basicamente era isso que eu aprendi, aí eu fui para uma coisa chamada (outra empresa) e aí eu aprendi uma segunda parte dessa história de gestão de recursos humanos que tem muito mais a ver, não com o processo, mas com as pessoas, então posso ter o melhor processo, a melhor ferramenta e as coisas não funcionarem, aí por que não funciona? A pessoa não está engajada, porque a pessoa não está direcionada, porque ela não comprou a ideia, eu falava que raio é isso de não estar engajada, (...) quando eu fui para essa coisa do, preciso pensar nas pessoas e quem motiva é o líder e todo aquele papo, eu falei eu quero ser



business partner. Aí eu descobri, porque se eu trabalhar bem o líder, o líder vai fazer o papel dele e vai resolver tudo não importa o processo, o negócio vai funcionar, foi o meu segundo estágio. O terceiro estágio que eu vivo atualmente, é que nem o processo, e nem o líder, são as pessoas que fazem. Aí se o processo não existe, se o líder também não é bom, tudo bem, se as pessoas estão conectadas e estão articuladas aí que mora a grande diferença, é bem subversivo, tira todo poder da organização e da liderança.” (Entrevistado 22)

“Então, eu já tive várias visões sobre isso, quem é o responsável por fazer a gestão de RH, a gestão de carreira. Tinha momentos que eu achava que o ator mais importante era chefe. Então, mas o chefe não faz direito, é a área de RH. E aí eu fui concluir que tanto o chefe, como o chefe do chefe, ou os subsistemas e os processos de RH ou os profissionais de RH são todos os atores importantes. Só que eu comecei a perceber que cada vez mais, eu deveria focar no próprio funcionário, tenta ensinar para esse funcionário ou instrumentalizar ele, para ele navegar dadas todas as suas dimensões. Até porque essas dimensões elas são muito voláteis. Você tem linhas de conduta e filosofias de gestão de pessoas, das empresas que muitas delas são de fato voláteis. A relação chefe subordinado ela é volátil, seja porque muda o chefe, seja porque a agenda do chefe muda. Então você, de alguma forma fortalecer esse indivíduo para ele transitar nessas dimensões, muitas vezes ambíguas, de uma maneira mais saudável, mais produtiva para ele, eu acho que é o melhor caminho.” (Entrevistado 11)

Estas diferentes perspectivas da GRH observadas – o relacionamento construído a partir do indivíduo ou a partir da organização - poderiam afetar a relação da organização com seus colaboradores, na medida em que o profissional da área de RH pode ser uma grande influência nas decisões tomadas sobre esse tema. E ele também é o responsável pela estruturação de processos, programas e sistemas que afetam diretamente esta relação. Em outras palavras, é possível argumentar que tal entendimento leva às ações efetivamente desenvolvidas por esses profissionais.

Houve muitas citações, em geral ao longo de todas as entrevistas, à cultura organizacional. O pesquisador não se aprofundou no conceito de cultura com os entrevistados, mas as citações pareciam se referir às práticas e comportamentos comuns disseminadas em uma organização e que de uma certa forma lhe conferem

uma identidade. Nesse sentido as referências da cultura pareciam buscar o coletivo das pessoas na vida organizacional.

Para aprofundar a discussão proposta na pergunta principal o pesquisador preparou alguns pontos previamente estudados para abordar com os entrevistados, que são apresentados a seguir.

#### 4.1.1. Unitarismo x Pluralismo

Uma possibilidade de explorar as diferentes posições dos praticantes sobre a Gestão de RH foi trazer o estudo de Fox (1966), que contrapõe o unitarismo e pluralismo. Nesse caso, a maioria dos profissionais expressa uma posição compatível com o unitarismo, onde o alinhamento entre organização e indivíduo é o caminho da convivência harmoniosa e onde o sindicato não é um representante desejado dos interesses do funcionário. Ou, dizendo de outra maneira, a empresa teria mais legitimidade que o sindicato nesta representação. As razões alegadas são o pouco preparo dos sindicalistas, seus interesses pessoais desvinculados daqueles dos colaboradores da organização, além seu aparente pouco caso pela saúde ou sobrevivência da organização. Um dos entrevistados emitiu uma opinião, naturalmente controversa, de que alguns sindicatos teriam uma “boa” ideologia:

“Particularmente gosto muito de sindicato. Eu acho que sindicato, se tem uma boa ideologia, se quer trabalhar de maneira construtiva pode ser muito positivo. Você pega países mais desenvolvidos, etc. Agora se o sindicato quiser ser xiita é realmente ruim. Mas o sindicato, num modelo mais eficiente de economia, de relações de trabalho é uma peça interessante.”  
(Entrevistado 14)

“Essa relação hoje ela não é uma relação com base no interesse comum. O Sindicato não quer o melhor para o colaborador, é: *Qual é a bandeira que vai me ajudar a me eleger a Deputado? Qual é a forma que eu vou conseguir angariar? Fazer uma campanha populista para ter mais membros?* Então é muito difícil você sentar para conversar se o interesse não é genuíno na causa.” (Entrevistado 17)

Em poucos casos, trazidos por profissionais mais experientes, houve o relato de relações extremamente positivas com os sindicatos e com os sindicalistas, revelando

possibilidades de uma convivência saudável e de resultados para todos os envolvidos. O modelo pluralista demandaria uma postura mais aberta da organização:

“Quando você vai para o campo do capital você tem que estar intimamente também ligado ao sindicato. Queira ou não, a nossa constituição de trabalho dá o poder legitimamente eleito aos sindicalistas, e cabe a você gestor de recursos humanos fazer exatamente a fusão dessa conversa entre o presidente da organização e o presidente do sindicato. Eu estou chamando de presidente mas eu poderia estar chamando de aqueles que decidem dentro da organização, ou aqueles que decidem dentro dos sindicatos, ou aqueles que decidem dentro da comissão de empregados. Eu tive o privilégio de trabalhar nos últimos (...) anos em organizações europeias (...), aonde isso já é extremamente desenvolvido.” (Entrevistado 23)

“Para formar a comissão (de fábrica) como não existia modelos de comissão para gente olhar, examinar, até tinham algumas, mas eram esquisitas. Eu fui ao sindicato e fui falar com o Medeiros, com o Vicentinho falei, olha nós estamos querendo formar comissão de fábrica mais nós não temos ainda certeza como deve ser, queríamos que você nos ajudasse a refletir sobre o assunto. Eu estou convidando você para ir lá, fazer uma apresentação para os funcionários dentro da fábrica sobre o assunto e a gente discute lá. Foi um susto danado não é, como assim?” (Entrevistado 16)

Claramente o modelo unitarista foi predominante entre os entrevistados, com a maioria evitando o relacionamento com os sindicatos, ou negociando de forma compulsória, segundo a legislação. Já os profissionais identificados com práticas pluralistas, especialmente envolvidos com o relacionamento com os sindicatos, se mostraram convencidos da importância de construir uma relação positiva e produtiva com essa representação dos colaboradores.

#### 4.1.2. Gestão da relação com os colaboradores e a organização do trabalho

O pesquisador buscou explorar se havia outras possibilidades para a GRH além do relacionamento em si entre a organização os seus colaboradores. Boxall, Purcell e Wright (2009) explicam que GRH é a gestão do relacionamento e do trabalho, o que apresentaria outras dimensões para os entrevistados - o trabalho em si, a divisão de tarefas e responsabilidades dentro da organização, a produtividade. Se nenhuma

resposta trouxe isto espontaneamente, alguns profissionais reconheceram como uma lacuna nas preocupações dos praticantes de GRH.

“Eu vejo pouco. Eu acho que a área, eu não tenho visto a área querendo olhar a divisão do trabalho, ou até a influência de leis, ou até querer como organização ou como instituição dos profissionais de RH tentar influenciar um governo, tentar influenciar. Eu vejo uma coisa muito mais para o outro lado, de realmente administrar e fazer a gestão do que tentar olhar essa divisão do trabalho.” (Entrevistado 13)

“Eu acho que muito pouco. Porque eu acho que tem primeiro um distanciamento da área de RH do negócio. RH só consegue falar de processo de trabalho, de estruturas organizacionais, de relações que sejam transversais dentro das estruturas, porque os processos eles cruzam as estruturas, se ele conhece bem o negócio, um. Dois, se ele não consegue ser percebido pela organização como alguém que consegue agregar valor nesse tipo de discussão e aí tem uma falha na formação dos profissionais, quando a gente fala de arquitetura organizacional, os profissionais de RH normalmente não consegue ler e influenciar nesse sentido.” (Entrevistado 11)

A última citação traz duas hipóteses para explicar porque os entrevistados não avançam na dimensão do trabalho – não conhecer os negócios de sua organização em profundidade para poder contribuir e o fato de não ser visto como alguém que poderia participar de atividades associadas à organização do trabalho. Embora a primeira possa estar mais ligada à experiência e/ou interesse nos negócios e processos da organização, ambas hipóteses podem estar relacionadas à formação dos profissionais de RH. Já acordo com outros, o tema já estaria contemplado no relacionamento entre indivíduo e organização e não envolveria mais preocupações:

“Eu acho que essas coisas são bem ligadas, ao gerir as pessoas você está gerindo o trabalho das pessoas. O que é o trabalho? É a forma como as pessoas se relacionam com a organização.” (Entrevistado 14)

Além destas explicações, os entrevistados não demonstraram considerar algum envolvimento direto na divisão do trabalho ou no desenho de processos produtivos, como se isto não fizesse parte do escopo da atividade.

#### 4.1.3. Ambiguidade - controle e cooperação

A questão da ambiguidade é tratada na literatura como um ponto crítico da GRH. As organizações necessitam da cooperação de seus colaboradores e ao mesmo tempo tem necessidade de controlá-los (Legge, 2005). Isto traz uma relação ambivalente e sujeita às circunstâncias, em alguns momentos a organização pode necessitar de mais controle ou mais cooperação.

Os entrevistados pareceram concordar com esta apresentação do pesquisador, feita na formulação da questão. Um deles trouxe o relato de uma experiência profissional em uma organização que construiu as bases de um relacionamento com seus colaboradores na crença de que um menor controle traria uma maior cooperação e melhores resultados para todos:

“A minha crença era que as pessoas quanto menos controladas mais responsabilidades assumem. As empresas aumentam os controles, sofisticam os controles, porque não acreditam que as pessoas todas são capazes de assumir responsabilidades, ou são honestas suficientes a ponto de poder deixá-las trabalhar livremente etc., etc.” (entrevistado 16)

A questão do tamanho da organização aparece como uma variável importante nesta experiência. O crescimento em número de colaboradores de uma organização adiciona complexidade à gestão e também, de alguma forma a desumaniza. Com um grande número de colaboradores o relacionamento se obriga a garantir a coerência, formalizando os procedimentos, padronizando as ações e perdendo as possibilidades de soluções mais justas e personalizadas:

“O que dificulta é se forem unidades muito grandes. Se forem unidades pequenas e mais cedo a empresa tinha chegado à conclusão de que ... quanto menores as estruturas, mais fácil você eliminar burocracias que existem nas grandes organizações.” (Entrevistado 16)

Contribuindo com essa perspectiva, um entrevistado associou outros fatores como a cultura ou o ramo onde a organização atua, entre muitas possíveis variáveis a serem consideradas nesta equação. Isto significa que poderiam existir fatores determinantes para o balanceamento entre controle e cooperação, por afetarem os resultados. Outro

ponto levantado é que até dentro da mesma organização temos esse equilíbrio mudando em função da área ou do gestor encarregado:

Eu acho que o nível de controle que a gente tem dentro das empresas têm a ver com várias variáveis. Tem a ver com a cultura da empresa, e a cultura tem a ver com a indústria em que a empresa atua, tem a ver com a nacionalidade da empresa, tem a ver com o nível de maturidade da gente que dirige essa empresa, tem várias variáveis em relação à cultura dessa companhia, que resulta num nível de controle maior ou menor. Essa é uma questão. A outra questão é, mesmo em ambientes de controle maior ou menor, você tem gestores que podem ir numa direção oposta. E aí permitem um nível de fluidez maior na forma de atuação do funcionário e o nível de cobrança que se faz para o resultado desse funcionário. Então tem uma combinação dessas duas coisas, a cultura e o estilo do gestor. Agora, do ponto de vista do funcionário, eu acho que, de novo, que é a habilidade que ele tem em ler a cultura dessa organização e o estilo do gestor e tentar atuar de uma maneira que ele consiga minimizar o impacto sobre ele e, aí o nível de controle pode ser maior ou menor, o impacto do nível de controle maior ou menor, dependendo de quem é gerido. Tem gente que não se incomoda, tem gente que é produtor com controle, tem gente que é contraprodutor com controle, então o controle não necessariamente é ruim. Você tem áreas ou departamentos no desenho da estrutura, que demandam um nível de controle maior dependendo da natureza. Agora o nível de autoconhecimento e o quão capacitado esse cara está para ler esse ambiente todo permite a ele transitar melhor. (Entrevistado 11)

#### 4.1.4. Falta de clareza dos papéis na GRH

Aqui, o objetivo do pesquisador era entender como os entrevistados lidam com o fato de a gestão das pessoas ser disseminada pela organização, em muitos casos sem formalização de responsabilidades e limites para cada um dos papéis, tais como os dos chefes diretos e da própria área de RH. Esse aspecto é particularmente crítico para os profissionais de RH, porque esta falta de clareza é fonte de conflitos e tensões que surgem das diferentes interpretações de quais seriam as atribuições e qual seria a autoridade dos diversos envolvidos na gestão de pessoas.

Os entrevistados concordaram com esta falta de clareza e com o que isto significa para as organizações e para a área de RH. As observações foram feitas a partir da provocação do pesquisador, não surgiram de forma espontânea durante a entrevista:

“É uma confusão junto e acho que, em minha opinião, a maioria das empresas não faz é definir os papéis. Definir as responsabilidades e para mim a função de RH o time de RH é um catalizador e um guardião, mas não é uma função que vai encapsular todo o RH, então o catalizador no sentido que parte das ideias, parte dos projetos, a capacidade de operacionalização, a expertise, tudo isso deveria estar num time de RH, mas a responsabilidade das pessoas está com as pessoas. Ou seja, a responsabilidade das pessoas está com o chefe delas. Ele é o principal gestor e RH tem que atuar como suporte deste chefe.” (Entrevistado 8)

“É muito complexo né? E assim o que eu tenho pelo menos percebido é quanto melhor você faz assim, quanto mais você avança nessa gestão de recursos humanos, no ponto de vista de ter melhores ferramentas e ter mais experiência, mais sensibilidade, mais abertura para conversar. Quanto mais você amplia esses horizontes mais complexo fica porque as expectativas além de múltiplas elas aumentam ao longo do tempo.” (Entrevistado 12)

“Tem essa dificuldade de papel, eu acho que em muitas vezes a gente também não divide ou não gosta de compartilhar determinadas, principalmente quando você vem com uma estrutura em que a área de RH foi muito centrada em controle, em registros, em coisas do tipo, então você não consegue delegar. E uma, a gestão também fala assim, eu tenho um monte de coisas para fazer, ainda tem que cuidar de gente, né?” (Entrevistado 18)

Os entrevistados não parecem estranhar as indefinições nos papéis dos diversos participantes da GRH, como se isto fosse um aspecto corriqueiro nas organizações. Mas fizeram comentários com críticas a gestores que não querem assumir a administração das pessoas de suas equipes. Esse tema será retomado na questão das funções e responsabilidades da área de RH.

#### 4.1.5. A dificuldade de associar GRH a resultados na organização

Esta questão trouxe perspectivas ao mesmo tempo iguais e diferentes. A visão diferente é sobre a associação da GRH e da ação de RH com os resultados. Enquanto

alguns concordam que é difícil associar resultados da organização à gestão de RH, outros discordam enfaticamente, colocando que os resultados da organização e o clima das áreas estão diretamente associados.

“Eu reconheço que tem essa dificuldade eu já vi de tudo. Eu já vi empresa mal gerida de pessoas que dá bons resultados, mas também já vi bem geridas dar bons resultados e já vi bem geridas de pessoas e não darem resultados e obviamente bem geridas darem resultados do mesmo jeito e eu acho o seguinte: eu acho que os bons resultados em uma empresa mal gerida no sentido de pessoas, é possível e às vezes dependendo do cenário é até mais rápido e mais fácil e talvez mais eficiente propriamente dito.” (Entrevistado 12)

“Eu acho que você ainda é difícil de quantificar a contribuição do RH. Ainda é difícil você falar quanto vale uma cultura. Você fala quanto vale uma marca, mas você não fala quanto vale uma cultura. E à medida que você começa a perder um pouco ou olhar muito custo você vai necessariamente olhar para os custos das pessoas, porque os custos das pessoas é sempre um fator muito importante em qualquer operação né. E se você não tiver respeito por alguns dos pontos, que são associados à cultura e que não vão ter uma relação direta facilmente comprovável eu acho que você acaba tendo esta coisa do curto prazo.” (Entrevistado 13)

“Eu, eu acho mentira. Isso aqui é assim – nós gostamos de nos enganar, mas é assim – o presidente que circula, ele sabe exatamente quais são as áreas que está todo mundo super bem e as áreas que está todo mundo super mal. O médio talvez não, mas as pontas? Mas você saca andando, isso aí.” (Entrevistado 4)

Embora todos se dispusessem a abordar o tema, alguns colocaram que ele era ultrapassado e, portanto irrelevante. Com ou sem evidências acadêmicas, existiria um consenso sobre a importância da GRH e também da área de RH.

“O ponto é o seguinte: Organizações maduras não discutem isso. Esse é o meu ponto. Organizações mais maduras, mais modernas é a mesma coisa que você querer discutir: puxa, devemos ou não devemos ter uma função de marketing na companhia? Organizações modernas nem discutem mais isso. Elas têm, pronto, ou seja, eu não entro mais nessas discussões.” (Entrevistado 24)



Esclarecendo um pouco a divergência, está o conceito de resultado. Se levarmos em conta exclusivamente o resultado econômico financeiro, isto pode corroborar com a afirmação. Mas se ampliarmos o conceito de resultado, se olharmos para outras dimensões de sucesso e saúde organizacional, as evidências da importância da GRH crescem. Nesta ampliação do conceito de resultado está a dimensão do tempo. O curto prazo pode favorecer uma GRH despreocupada mas o longo prazo, na visão da maioria dos entrevistados demanda uma GRH comprometida e equilibrada.

“O que eu acho que são métricas que você pode chamar e que não é resultado direto, porque a gente tem um viés de olhar de achar que resultado é só *revenue* e volume de vendas, ou receita líquida, mas e *turnover* e *turnover* espontâneo? Você perdeu um monte de gente que você não queria perder, que você teve um puta custo pra contratar, treinar, preparar, vai pra outra concorrência, tua tecnologia. Isso pra mim é impacto positivo no resultado, então mostrar que depois de dois, três anos trabalhando aspecto clima, medindo ele na pesquisa e ele evoluindo, você mostra junto que o teu *turnover* diminuiu consideravelmente, que as pessoas estão se dizendo mais felizes, que a intenção de permanência de longo prazo, que é outra coisa que as pesquisas geralmente medem, aumentou pra caramba, você está sofrendo menos risco de perder gente pra concorrência, você está provavelmente tendo que pagar menos pra essas pessoas ficarem, menos no sentido de fazer leilão quando o cara pede demissão, oferecer aqueles pacotes estratosféricos pra não ir pra concorrência, isso tudo pra mim é impacto positivo no resultado, ainda que não seja número da receita.” (Entrevistado 7)

“Às vezes é quase que um xaveco porque ele tem que fazer algumas amarrações de relação causal que às vezes não são tão claras.” (Entrevistado 11)

Então para mim a tendência natural de recursos humanos e até por isso a gente está fazendo um curso de sustentabilidade para RH, é incorporar esse conceito de pessoas num sentido mais amplo, no sentido de Triplo Bottomline mesmo, da sustentabilidade. (Entrevistado 15)

#### 4.2. Quais as funções e responsabilidades da área de RH na GRH

Partindo de um tema mais amplo, a GRH, a proposta desta questão é explorar quais são as responsabilidades e funções da área de RH nas organizações nas atividades relacionadas. Como já foi dito, em alguns casos a confusão surgiu no início da entrevista, demandando uma diferenciação entre a GRH e a área de RH.

Da mesma forma que na primeira questão, as respostas não vieram inicialmente muito estruturadas e os conceitos eram apresentados e desenvolvidos ao longo da conversa. E também houve muitas respostas diferentes dos praticantes, mas ainda assim, mais coincidentes sobre as funções e responsabilidades da área.

No quadro abaixo uma relação dos principais termos utilizados por cada um dos entrevistados para definir as funções e responsabilidades da área de RH na GRH. Como o do tópico anterior, não há uma ordenação específica e sua utilidade é apenas o agrupamento das respostas obtidas.

Quadro 3 - Principais expressões para definir a função da área de RH

Apoiar o negócio	Transformação organizacional	Ferramentas e processos	Equilíbrio	Gestão das pessoas
Ajudar o gestor	Equilíbrio	Catalizador e guardião	Acomodar interesses, processos e sistemas	Liderar a discussão da cultura
Gerar e gerir subsistemas de RH	Atrair as pessoas certas	Estratégia e operação	Balizar a relação	Pensador de cultura
Construção de cidadania	Articulador	Ferramentas, sistemas e processos	Ferramentas e processos	Guardião das regras do jogo
Articulação	Cuidar das interações	Formar a melhor equipe	Capacidade funcional	Construção de competências

A maior incidência das respostas foi sobre a concepção e o manejo das ferramentas e processos específicos da área de RH, desenvolvidos para os gestores de pessoas na organização realizarem a GRH. Geralmente divididas em funções como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, entre outras, os praticantes entendem que é responsabilidade da área de RH realizar

estas atividades com eficiência e excelência, atendendo as necessidades da organização:

“Então recursos humanos, número um, primeiro, tem que participar de toda essa modelagem e paralelamente criar filosofias de gestão, estratégias de gestão, que vão dar ferramentas pra empresa conseguir implementar ou alcançar os seus objetivos de longo prazo, ferramentas a todas as áreas que estão ali.” (Entrevistado 19)

“Eu acho que é o nosso papel é ajudar o gestor a ser um gestor de RH melhor possível, seja como instrumento, ferramentas, então a gente tem processo de avaliação de desempenho, a gente tem uma série de políticas e procedimentos para ajudar o gestor.” (Entrevistado 6)

Então, sob a ótica de produtividade é gerar ou gerir sub sistemas de RH que garantam você contratar adequadamente, ter pessoas que tem o perfil para aquilo que tem que ser feito. Que tenham instrumentos de controle, e aí de certa forma são instrumentos de controle mas também de influência em conduta, que é a definição das competências da organização, de processos de avaliação, de recompensa, que se alinhem com as competências que a empresa precisa, os valores que a empresa tem, e os resultados que a empresa busca atingir. Este é um lado da história. Eu acho que é um super chavão mas todo mundo usa porque ele é bom, garantir que você tem a pessoa certa, no lugar certo, na hora certa, no valor certo, no custo certo dentro de uma organização. (Entrevistado 11)

Um dos pontos frequentes na fala de muitos entrevistados foi a responsabilidade da área em achar bons profissionais, trazer talentos para a organização. A qualificação de “certa”, utilizada para a pessoa, posição, etc. foi bastante utilizada. O pesquisador optou por não explorar esta qualificação com os entrevistados temendo perder o foco da entrevista. Em geral, escolher um profissional é uma aposta de risco, e mesmo depois de alguns anos, as avaliações classificadas como “certa” são subjetivas e podem mudar radicalmente com a dinâmica da organização. De qualquer maneira, trazer bons profissionais para a organização pode ser uma das maiores contribuições da área de RH, e talvez uma das mais concretas:

“Bom primeiro de a gente atrair as pessoas certas e que tenham *fit* cultural com a empresa. Então acho que o papel, (...) começando pela porta de

entrada seria atrair as pessoas certas, com potencial de se desenvolver de se realizarem” (entrevistado 12)

“Eu acho que a área de RH tem por finalidade apoiar o negócio isso eu não tenho dúvida, ela só existe por isso, se é só bem estar você vai fazer centro social não é, você vai fazer outra coisa. Então eu acho que como RH nós existimos para apoiar o negócio, para apoiar o negócio você tem que ter gente competente, inteligente, área de recrutamento, a pessoa certa o lugar certo ou para a empresa certa, mas você precisa de pessoas felizes, realizadas, crescendo, motivadas.” (Entrevistado 1)

Trazer os melhores profissionais, assim como desenvolvê-los e recompensá-los são objetivos que devem ser alcançados com as ferramentas e processos da área. Um dos entrevistados une as perspectivas da utilização desses instrumentos com a frase de efeito das pessoas certas, nas posições certas:

“Sob a ótica de produtividade é gerar ou gerir sub sistemas de RH que garantam você contratar adequadamente, ter pessoas que tem o perfil para aquilo que tem que ser feito. Que tenham instrumentos de controle, e aí de certa forma são instrumentos de controle mas também de influência em conduta, que é a definição das competências da organização, de processos de avaliação, de recompensa, que se alinhem com as competências que a empresa precisa, os valores que a empresa tem, e os resultados que a empresa busca atingir. Este é um lado da história. O outro eu acho que é um super chavão mas todo mundo usa porque ele é bom, é garantir que você tem a pessoa certa, no lugar certo, na hora certa, no valor certo, no custo certo dentro de uma organização.” (Entrevistado 11)

Muitos dos entrevistados mencionaram uma outra dimensão da atuação da área, além dos processos e ferramentas, de natureza mais ampla e estratégica. Esta amplitude é revelada pelos temas da cultura, do clima, dos valores e propósitos da organização. E esta qualidade, estratégico, apareceu sempre associada à superação das tarefas puramente operacionais e ao crescente conhecimento da área do ambiente de negócios, da possibilidade de participar do processo decisório em pé de igualdade com as outras áreas e em estabelecer o domínio de sua expertise na organização.

Eu acho que a área de RH, para mim ela se preparou e trabalhou os últimos anos para ser a área estratégica, o tal do RH Estratégico, e quando ela conseguiu, ela percebeu que não bastava isso. Porque as questões ficaram

mais complexas, então não basta mais um RH que é o tradutor da estratégia da empresa, aquele aglutinador e aquele processo que concatena e que organiza a vinculação das pessoas com a estratégia e vice versa. Não basta mais isso porque a sociedade está muito diferente e o que está sendo exigido das empresas é muito mais complexo. Então hoje além de ter esse papel entendido, o RH está precisando ser um pensador de cultura, mas numa complexidade que ele nunca viveu. Está precisando organizar um engajamento que anda em queda abrupta, está precisando ser um coach de todos os altos executivos que estão doentes, está precisando cuidar de uma organização que está doente também. (Entrevistado 15)

Há um esforço para compreender e traduzir os desafios dos negócios para os colaboradores, de modo a maximizar sua contribuição. E também para manejar o ambiente de trabalho, com os valores e a cultura da organização, como para se obter um alinhamento e criar um espaço que seja positivo e justo para o indivíduo, que possa proporcionar a sua realização profissional.

“Eu diria que você tem o papel de alinhar a cultura com a estratégia, então acho que a área de Recursos Humanos ela tem um papel muito importante de entender a estratégia, entender a cultura e construir essa ponte para traduzir isso para o funcionário.” (Entrevistado 13)

“Eu acho que é um pouco o papel de RH, é aquilo que eu te falei no início, eu tenho que entender a organização, essa cultura, esse ambiente, para onde eu acredito que ela quer chegar. Então tem que ter essa visão, eu acho que, assim, RH não tem que ter a figura do cifrão na ponta do lápis, mas tem que saber, sim, peraí, eu não posso pensar no curto prazo, não posso ser poeta, eu tenho que ver como eu consigo de uma forma estruturada desenvolver mecanismos de gestão de pessoas para ajudar a organização a se perpetuar.” (Entrevistado 18)

Tem o papel de RH em ler o negócio, ler o negócio no momento atual, ler o negócio para onde ele está indo, e adequando esses subsistemas à luz desse movimento que a organização tem no negócio. Então essa é uma outra dimensão, sob a ótica de produtividade. Em relação ao indivíduo, a área de RH tem o papel fundamental de dar transparência, estratégica, de estrutura, de valores, de processo, etc., para os indivíduos e aí tornando essa relação mais equilibrada, e mais produtiva. (Entrevistado 11)

“É manter esse balanço (...), é trazer o equilíbrio entre curto e longo prazo, é trazer o equilíbrio entre o senso de justiça, entre o que é bom pra empresa e

o que também é bom para as pessoas, é tentar trazer um espírito de ganha a ganha nessa relação (...). Ao mesmo tempo trabalhar aspectos de cultura que definem o quão paternalista ou quão meritocrático queremos ser.” (entrevistado 7)

“Ela precisa ser a guardiã também dos valores da organização, ela precisa ser a guardiã da coerência entre o que o primeiro nível da organização fala e o que o primeiro nível da organização faz. Porque muitas vezes nós percebemos uma dissonância entre o discurso e a prática, ou seja nós percebemos um desafio um pouco, aquela voz da consciência, a função do recursos humanos o auto ego, exatamente para que a organização saia daqui, puxa vida a função recursos humanos mantem uma agenda bastante clara dos valores da organização.” (Entrevistado 24)

#### 4.2.1. O equilíbrio na relação entre o indivíduo e a organização

Como o relacionamento entre o indivíduo e a organização é uma das principais preocupações da área de RH, o pesquisador procurou aprofundar a visão dos entrevistados sobre esse relacionamento. Isto porque a área de RH tem um papel importante nesse equilíbrio e é chamada a se manifestar em situações de conflito de interesses. A tônica das respostas, para esse tópico muitas delas surgiram de forma espontânea, foi a procura do equilíbrio, buscando pontos em comum e tentando atender às necessidades de ambos. Como afirmou um executivo:

Acho que encontrar o equilíbrio entre fazer, criar um ambiente em que as pessoas de fato se realizem profissionalmente mas que também entreguem porque as empresas têm áreas de recursos humanos fundamentalmente para promover produtividade. O que me motiva enquanto profissional de RH, lógico, até porque não teria como fugir disso é, olhando essa dimensão mais pragmática da empresa, mas também olhando sob a ótica do indivíduo para que seja uma relação saudável. Tem que ser um encontro entre essas duas vertentes. (Entrevistado 11)

O pesquisador procurou evidências da prática desse equilíbrio na fala dos entrevistados e em sua apresentação de um processo de tomada de decisões, onde não raro é preciso escolher entre um dos lados. A maioria das respostas escapou para o estudo caso a caso, para o uso do bom senso, reforçando que as situações eram únicas e que era preciso considerar todas as variáveis a cada decisão.

“Eu acho que essa é a grande pergunta. Mas eu acho que é difícil. Porque é difícil porque depende muito do mercado também, do país. Num mercado de alta concorrência por mão de obra talvez você tenha que pender um pouco mais para o lado das pessoas, para conseguir trazer as pessoas que você quer trazer. Num momento de crise, talvez você tenha que pender mais para o lado da organização, para ter custos competitivos, para viabilizar o funcionamento da organização. Então eu não acho que tem uma regra, é circunstancial, conjuntural.” (Entrevistado 14)

“Não é que é sempre 50% para os dois lados, não é isso não, tem momentos que claramente vai pender mais para as pessoas, porque precisa, porque nesse tema é imperativo que se faça. E tem outros temas que vai pender mais claramente para empresa. Então quer dizer não é um ponto estático e muitos menos um equilíbrio igualitário, mais ambos os lados precisam ser considerados, na minha opinião.” (Entrevistado 15)

“Não tem um corte linear ou definido, tem o bom senso, você tem que imaginar que seu papel é ser o guardião desse equilíbrio. Porque senão não precisava do profissional sênior de RH, bastava botar a turma para trabalhar e pagar no final do mês e definir aí uma linha de treinamento para o cara aprender, jogar na mão do gestor e um abraço. Eu acho que tem uma questão de bom senso de você entender quando está mais para lá ou mais para cá.” (Entrevistado 12)

Um dos entrevistados trouxe uma reflexão interessante para a busca do balanceamento entre indivíduo e organização, trazendo a visão de mais stakeholders:

“Eu vou te falar como eu decidi operar com isso, tá. É assim, quando eu tenho um dilema, e eu acho que sempre vão ter dilemas, acho que um dilema comum, por exemplo, em uma multinacional é se eu sigo as linhas mais globais ou mais locais. Certo? E é a mesma coisa, eu posso ter um dilema entre o acionista e o colaborador, ou cliente. Eu tento me colocar o lugar da empresa no sentido do que é melhor para empresa? tá. Então, e o melhor para empresa não é necessariamente o que é melhor para o acionista, o acionista é um dos stakeholders.” (Entrevistado 25)

Uma ponderação sobre as possibilidades desse equilíbrio e se haveria um ponto ideal a ser alcançado veio da observação de um profissional de que existem negócios e setores da indústria onde as pessoas podem ser ou não diferenciais estratégicos

competitivos. Ou seja, dependendo do tipo da organização e do segmento onde ela atua o equilíbrio se estabeleceria de formas diferentes:

“Depende da natureza do negócio. Eu estava até ontem falando nisso. Tem negócios que o componente humano não é o diferencial estratégico para esse negócio. Por mais que a gente de alguma maneira tenda a achar que é, para alguns negócios não é. Para alguns o que é a questão estratégica é produto ou é tecnologia embarcada nas máquinas ou são os seus processos. Se a natureza do trabalho, ela tem um valor agregado intelectual menor, esse desequilíbrio capital trabalho é muito maior. Porque não faz sentido para o negócio. Se você tem um negócio cuja natureza da atividade é de natureza repetitiva, de pouco valor agregado, você paga 1 por cento do lucro e distribui em plr, porque se esse cara for embora vem outro e faz. ou então o nível de produtividade dele pode diminuir um pouco, mas o processo é tão bem estruturado, é uma linha de montagem que funciona quase de maneira automática e o cara tem um trabalho mais mecânico, pagar mais do que isso não faz sentido. Faz sentido do ponto de vista social mas o ponto de vista da empresa não. Agora vamos pegar um outro extremo, banco de investimento. É um negócio que é fundamentalmente, porque os bancos de investimentos sejam os que melhor paguem. Pega um banco, o btg, os bancos internacionais que distribuem, se uma empresa b2b industrial distribui 1 por cento os caras distribuem 30. O banqueiro é mais legal, tem conscientização social, não o cacete. É porque se ele não pagar muito bem ele não atrai um cara muito bom, o cara vai trabalhar no outro lugar e o cara é decisivo pro negócio. Eu acho que tem muito a ver com a natureza da atividade da empresa.” (Entrevistado 11)

Citações sobre o conflito Capital x Trabalho foram bastante comuns nesse ponto das entrevistas. A questão foi tratada de forma aberta, mas sem nenhum tipo de aprofundamento conceitual. Para o pesquisador pareceu que os entrevistados haviam refletido sobre os aspectos mais conhecidos do tema, como por exemplo, a mais valia e que, quase na sua totalidade, haviam superado a visão marxista e escolhido a convivência pacífica, expressa pela visão unitarista:

“Eu sou uma pessoa que acredita nos contratos. Nos contratos no sentido de contrato moral entre pessoas, de interesses compartilhados e de escolhas livres das pessoas. Então a visão marxista é uma visão dos funcionários, do proletariado moderno, os funcionários não tem escolha tem que estar lá e são explorados existe um poder em cima deles.” (Entrevistado 8)



“Eu não consigo olhar o *extra mile* que ele dá pra empresa como mais valia, no conceito de marxista de mais valia. Não é isso, pra mim ele fez porque ele quis, ele fez porque ele estava muito feliz e esse mais que ele deu está voltando pra ele também de diversas formas, seja saindo numa revista, seja ganhando um p\*\*\* bônus, seja ganhando reconhecimento de toda empresa.”  
(Entrevistado 7)

Um dos entrevistados, no entanto, expôs cruamente uma visão diferente da atividade da área, exatamente dentro da perspectiva marxista. Essa visão crítica revela também um aspecto do unitarismo onde a organização claramente avança sobre seus colaboradores:

“Para o teórico em mim, GRH é nada mais, nada menos, enquanto área funcional dentro da organização a expressão que o João Bernardo usava de capacho do capital. Fundamentalmente é isso, somos capachos.”  
(Entrevistado 5)

“Eu acho que o RH tem um papel fundamental, ativo, consciente. A gente desenha sistemas que fazem com que as pessoas fiquem mais tempo do que desejariam ficar, a gente desenha incentivos e premiações que fazem com que as pessoas façam aquilo que elas não fariam se não premiadas fossem, incentivadas com ou sem. Se fosse a empresa delas, elas não fariam. A gente premia e incentiva silêncio quando a gente deveria ter indignação, a gente premia gente bem comportada em vez de gente que faça o que a organização precisa que eventualmente é destruir coisas e criar coisas novas.”  
(Entrevistado 5)

Uma forma alternativa da visão unitarista, buscando a superação do conflito Capital x Trabalho, seria adotar uma visão empresarial de si mesmo, uma Você S.A. Isto faz com que o profissional adote os mesmos parâmetros da organização na tomada de decisões pessoais e tenha uma visão parecida do seu relacionamento com a organização com aquela adotada pela própria organização. Foi essa postura que um dos profissionais disse ter assumido na relação com sua empresa:

“A hora que eu entro aqui de manhã, eu entro, o seguinte, eu sou o (executivo) S.A., então assim, do mesmo jeito que as organizações têm indicadores para ver, se no final do ano não der lucro (...) você vai ter que tirar dinheiro do bolso, né? Eu vou ter que tirar dinheiro do bolso para cobrir esse buraco, eu como profissional, eu tenho a mesma coisa "cara". Se eu não performar eu

vou ter um bônus menor, vou, o meu lucro não vai ser tão bom naquele ano.”  
(Entrevistado 3)

O pesquisador perguntou aos entrevistados como viam as crescentes diferenças de ganhos entre os colaboradores de uma mesma organização, de acordo com seu nível hierárquico. A questão deveria explorar como a área de RH deveria lidar com as desigualdades dentro da organização, validando-as ou desafiando-as. Mas um dos entrevistados usou a resposta para apontar uma aproximação entre o Capital, representado pelo acionista e o trabalho, representado pelo empregado mais graduado de uma organização:

“Agora, se a gente for olhar quanto ganha um acionista e quanto ganha um CEO, deve estar se aproximando. Pode ser visto como uma forma de equilíbrio (...) Eu acho que hoje você aumentou o alinhamento da gestão ao capital. Aproximou-se do capital agora se a base veio junto aí realmente dependendo do nível do tipo de empresa não é? Uma empresa mais operacional que tem milhares de pessoas vai ter mais dificuldades, mas no fundo as organizações de sucesso elas procuram reconhecer em todos, mas novamente cada um tem sua expectativa.” (Entrevistado 12)

#### 4.2.2. A falta de autoridade da área de RH

Se na primeira questão a GRH surgiu como um pilar da organização e um ponto fundamental para a competitividade e a perenidade da empresa, ao passar para a área de RH o discurso mudou. Aqui, o ponto a defender é que a área é igual às demais, que tem que participar da tomada de decisões, do planejamento estratégico e não deveria ter complexo de inferioridade:

“A função de Recursos Humanos tem que operar em condição de igualdade em relação a outras funções da companhia. Não existe uma função mais ou menos importante. Poucas as funções são tão importantes dentro de um modelo de negócios desta ou daquela organização. Portanto a função de Recursos Humanos não deveria ter nenhum complexo de inferioridade. Esse é o primeiro ponto. Ela precisa ter altivez, ela precisa ter boa capacidade funcional, *skills*, experiência, ela precisa entender exatamente como que a organização ganha ou perde dinheiro.” (Entrevistado 24)

“Então, para mim, está tudo pautado em eu me sentir igual, eu não me sentir menor, eu não posso ter uma sensação. É uma conversa de dois adultos, não uma conversa de um adulto e uma criança.” (Entrevistado 25)

Esta fala de igualdade perante as outras funções pode ser reflexo da evolução da área dentro das organizações. Como vimos no histórico da GRH, é uma área que ascendeu recentemente à direção das organizações e ainda está em busca de seu espaço. A partir de sua origem, como uma área que lidava com a burocracia estatal e o bem estar dos funcionários, a percepção é que a área vem crescendo em importância dentro das organizações:

“Eu estou gostando muito de viver nesse momento da área de recursos humanos, em que ela adquire um papel cada vez mais relevante. Isso você já ouviu umas dez vezes, desde o passado em que ela era simplesmente um ‘dp’ (departamento pessoal), até uma área muito mais estratégica de recursos humanos, em que ela baliza a relação das pessoas com a empresa, com o mercado, conciliação de interesses, tem que falar de business, tem que falar da variável gente. Então é um momento bastante rico.” (Entrevistado 14)

Em alguns casos, isto parece já ter sido superado e a sensação é de que a área é poderosa. Mas o poder não está nos processos decisórios ou ligado diretamente aos negócios da organização, mas sim às carreiras e às recompensas dos pares e demais profissionais:

Eu defendia vida e morte entendeu, bônus, promoção, veneno que eu posso criar. Não poder para o bem e para o mal, estou dizendo, estou colocando, é uma área extremamente poderosa, só que depende da reputação de quem está ocupando; (entrevistado 15)

Um dos tópicos mais delicados, fonte da insegurança da área, é que a gestão das pessoas é feita pelos chefes diretos e os profissionais de RH discutiram e estudaram durante muito tempo como participar desta relação. Em um dos possíveis desenhos dessa relação em uma organização, as políticas e instrumentos de gestão de RH ganham uma analogia musical:

“Eu acho que o papel do RH passa muito por aí, é para dar o tom, é para ajudar as pessoas em criar mecanismos para você reconhecer o que é legal, para você acertar o que quer que seja, o método, você dá essa direção, mas

realmente quem vai na ponta raramente é o RH, mas eu acho que o papel do RH é muito de dar o tom mesmo.” (Entrevistado 1)

Embora a maioria entenda que a configuração original da relação permanece, com o superior imediato fazendo a gestão de sua equipe, só que agora a partir de políticas definidas pela organização, implantadas e acompanhadas pela área de RH, alguns percebem a situação de forma radicalmente diferente:

“Você está dizendo que é uma bola dividida, que é um terreno disputado. Meu argumento é que não é, para a empresa brasileira, para o executivo brasileiro e eu vejo o americano também a gestão de pessoas é fundamentalmente um problema de RH. Eu não estou dizendo que é isso que deveria ser, ou que é o correto. Eu estou dizendo que não é disputado. É por isso que eu perco a esperança na gestão de pessoas de primeira linha, que o Lawler está falando, o sistema de trabalho de alto desempenho em empresas grandes é muito complicado, acho muito complicado” (Entrevistado 5)

Uma das formas de superar a falta de autoridade é procurar novos espaços e trabalhar com a influência e a articulação política. Atender, como área de staff às outras áreas da organização, mas desafiando-as a inovar:

“Desafiar no sentido de superação provavelmente. Desafiar no sentido de status quo. Desafiar também quando as coisas não vão bem. Buscar as respostas certas. Sempre buscar para o RH. Catalizador. Facilitador. O papel de RH é um enorme papel de educador e de facilitador para todas as áreas de gestão. Como te falei antes acho que a expertise tem que estar no RH e o RH tem que estar a serviço das áreas, então nos meus times eu incentivo muito essa cultura do serviço e sempre falo.” (Entrevistado 8)

#### 4.2.3. A área de RH deveria assumir outras atribuições

Com esse item o pesquisador pretendia explorar dois aspectos. O primeiro seria a área incorporar novas atribuições como uma forma de superar a falta de autoridade discutida no item anterior. Novas atribuições poderiam ampliar as responsabilidades e a importância da área frente às demais, aumentando a participação nos processos decisórios. O segundo aspecto é se a área teria oportunidades a aproveitar dentro da organização a partir de mudanças que ocorrem na sociedade e no ambiente de

negócios. A sustentabilidade e a responsabilidade social das organizações são as facetas mais conhecidas destas mudanças.

Também nesta última perspectiva, apareceu como uma tarefa nova o conhecimento e a internalização de interesses de públicos de fora da organização, mas que a afetam ou são afetados por ela, mencionado por um dos entrevistados. O comentário foi feito usando um trabalho publicado por Ulrich:

“Uma das coisas que eu gosto do modelo de pensar do Dave Ulrich mais recente, é esse modelo que eles chamam que o RH tem um papel fundamental de entender o que está fora da empresa. A gente fala gerenciar o RH de fora para dentro. RH tende a ser uma função que pensar muito de dentro da organização e está distante do cliente, está distante do negócio, está distante do que está acontecendo. E o que ele fala, eles fazem uma pesquisa na universidade de Michigan há muitos anos, uns 20 anos, eles, a pergunta sempre é o que é o diferencial, como RH se diferencia, como é que RH contribui mais para o negócio? E o que eles descobriram ao longo do tempo, é que eu conheço de RH e meu concorrente também, então, conhecimento de recursos humanos não é um diferencial competitivo. Agora, o que é um diferencial competitivo é entender a minha indústria, entender meus clientes, entender meu mercado e aplicar RH naquele cenário.” (Entrevistado 25)

Em relação ao primeiro aspecto, superar a falta de autoridade encorpando a área ao assumir novas atribuições, o caminho pode ser ao contrário, demonstrar competência na área de RH possibilita crescer com novas responsabilidades:

“Não. Quer dizer, vejo, mas não como uma necessidade para se fazer notar. Eu acho que o profissional de RH ou a área de RH que consegue participar do processo decisório naturalmente, é o contrário. Ele mostra que ele tem conhecimento, de gerir a área diferente. Eu acho que o caminho é ao contrário.” (Entrevistado 11)

#### **4.3. Quais as funções e responsabilidades do líder da área de RH na GRH**

Nesta terceira pergunta, qual é o papel do líder da área na GRH, as respostas de alguma forma se confundiam com a segunda, que tratou das responsabilidades da área – o papel do profissional e da área parecem ser, em muitos momentos,

indistinguíveis. Talvez isto seja natural em todas as áreas de uma organização, em finanças, em marketing ou nas atividades industriais. Especificamente para a área de RH, como a configuração e as atribuições da área, assim como seu estilo de atuação parecem mais subjetivos, eles podem ser confundidos com as de seus integrantes com mais facilidade, inclusive por esses próprios profissionais.

Em muitos casos coube ao pesquisador separar de uma resposta única, considerações sobre as duas questões propostas, da área e do profissional. Buscamos também para esta questão identificar no discurso dos praticantes, atitudes ou posturas que seriam desejáveis para o profissional, características pessoais de quem comanda a área em uma organização.

No quadro abaixo as expressões mais representativas utilizadas pelos entrevistados para responder quais seriam as principais atribuições e responsabilidades dos profissionais de RH na GRH. Como nos anteriores, não há uma ordem específica e cada espaço representa a resposta de um dos entrevistados.

Quadro 4 – Principais expressões para definir a função do profissional de RH

Expertise em GRH e negócios	Protagonista da GRH	Ocupar espaços	Cola da empresa	Fazer conversas difíceis
Tradutor / intérprete	Equilíbrio entre os pilares	Agente de mudança	Articulador	Agente de mudanças, crença nas pessoas
Regente	Expertise em GRH e valores	Inspiracional, visão de longo prazo	Balancear empresa e indivíduo	Influência e Construção de visão
Tradução do negócio para GRH	Conhecer os negócios	Gestão do emocional	Maestro	Mediação
Tocador de processos e relações	Trazer as expectativas do cliente para a GRH	Representar a voz da organização	Agente de transformação	Bom senso, equilíbrio

Os termos usados com maior frequência para designar as atribuições do líder da RH de uma organização foram “agente de mudança”, “equilíbrio”, “mediador” parecem

colocar o profissional em um dos papéis mais relevantes da área, dentro de um dos processos mais importantes nas organizações, o de transformação e inovação.

Aparecem, também imagens como maestro e articulador, com a responsabilidade na mediação de conflitos, composição de propostas e visões para a organização. Outro ponto importante, ainda na busca do equilíbrio entre o indivíduo e a empresa, está na tradução da estratégia para as práticas de GRH e na interpretação das necessidades das pessoas para a tomada de decisões de negócios.

#### 4.3.1. As funções e responsabilidades do profissional de RH

As funções e responsabilidades do profissional de RH, na fala dos entrevistados tem múltiplos aspectos. Os da função em si, multifacetados dentro da organização, com seu chefe, com as pessoas, com seus pares e com sua própria área. Mas dentro dessa multiplicidade, o tom dos depoimentos foi de união, de síntese, de superação de diferenças, de composição entre diferentes perspectivas. Um papel de articulador, de interlocutor, alguém que deve propiciar as condições para o trabalho em equipe da alta direção, aquele que uniformiza a linguagem entre o indivíduo e a organização.

“São vários, o papel do líder está próximo do gestor aquele que ele atende como fonte de informação para entender para onde o negócio tá indo mas também como alguém com capacidade de influenciar esse gestor para levar em consideração o aspecto humano da organização. Então é o papel dele como influenciador. Daí tem o papel dele como tradutor, ele tem que entender o negócio, pra onde o negócio está indo e traduzir isso para estratégia de RH. E aí o papel dele como gestor da área, em formar as pessoas que trabalham com ele, ensinar, construir uma visão que seja e que cruzem como valores daquela organização.” (Entrevistado 11)

“Eu acho que o papel na empresa é de cola, se pudesse resumir é papel de cola, seja de uma forma mais tangível e intangível, faz as coisas funcionarem, quando tem problemas entre gestor e funcionário é o RH que é chamado, quando tem problema entre áreas é o RH que é chamado, quando tem algum desafio novo é o RH que é chamado, quando vai mudar alguma coisa, é assim bom ou ruim, eu não estou nem qualificando. Ele é visto, e nós temos que nos aproveitar disso, da cola que nós fazemos entre as coisas para que toda engrenagem funcione, eu acredito sempre em uma organização de um jeito

mais orgânico, mas se fosse uma máquina eu diria que o lubrificante é o recursos humanos. “(entrevistado 22)

“Ah, pra mim eu acho que tem assim, o verbo mais presente pra mim hoje é o de articulador mesmo né, acho que tem esse papel, a gente tem várias dimensões né, então eu acho que tem um papel na dimensão da cultura e das relações que talvez seja o que mais se encaixa seja esse do articulador.” (Entrevistado 17)

“Eu acredito que os processos e sistemas, e o gestor como um todo é um trabalho pra mim, evangelizador. Eu falei para você que havia dois conjuntos de coisas, um papel relacional, papel de tornar a organização mais saudável, o trabalho também mais produtivo e tinha o lado dos processos que você tinha que tocar era um processo que você tinha que fazer a organização rodar. Esse segundo elemento, esse primeiro elemento na minha ordem, relacional, está ligado a você se inspirar os homens lá em cima, as mulheres lá cima, tá inspirado dá bem orientado a você inspirar a gestão de pessoas a entender que ele é sim é responsável pela gestão de pessoas.” (Entrevistado 5)

Da mesma forma que os profissionais trataram o tema da relevância da área, o tom ao falar do profissional foi de que a área tem que se valorizar e ser valorizada dentro da organização pela relevância de seu assunto – as pessoas – e pela dimensão do potencial de sua contribuição. Mas é necessário que os profissionais estejam preparados tanto nos termos específicos da função de RH, como também nos fundamentos da administração geral e de seus negócios, em particular. Isto poderia dar aos profissionais da área um status de igualdade frente a seus pares. Mais do que um parceiro de negócios, alguns se pretendem protagonistas, um homem ou uma mulher de negócios como qualquer outro. Não é uma situação dada, é uma situação a ser conquistada.

“Se você, de fato, tem um RH que não está em um degrau abaixo. Eu acho que as empresas que tem um RH forte, para mim tem um RH que, no board, está igual aos pares. Porque eu estou falando isso? Porque isso desdobra para todo resto. Porque uma coisa é se você for fornecedor, você trabalhar com excelência, você quer entregar. Mas se o cara entender que você está também jogando, você é um jogador e aí passando um pouco para a área de parceiro, o business partner, o parceiro de negócio para mim não é o termo



ideal. Eu acho que tem até um texto sobre isso, chama 'From partners to players'." (Entrevistado 10)

"Ocupando espaço, você tem que estar junto onde as decisões estão sendo tomadas. Dentro da organização você tem que estar intimamente ligado ao poder da organização." (Entrevistado 23)

O profissional enxerga a relevância de sua área e chama sua experiência para ratificá-la, com casos bem sucedidos. Falando no papel de regulador dentro da organização, no idealismo do profissional da área e nos valores da organização, eventualmente surgiu a palavra "guardião" – o profissional e a área poderiam ser os guardiães de referências perenes para a organização, uma espécie de bússola moral. Mas parece não haver consenso sobre isso:

"E principalmente, um papel que eu vejo absolutamente indispensável - todos os presidentes bem sucedidos que eu conheci, todos eles têm uma área de recursos humanos absolutamente ativa e que exerce como ninguém um papel de *sênior trusted advisor*, ou seja, é o *advisor* sênior do primeiro homem. É aquela área que tem a independência para dizer para o primeiro homem aquilo que as outras determinadas funções muitas vezes querem falar, mas não se sentem à vontade. Então, na medida que nós tenhamos esse papel de guardião. Agora um ponto importantíssimo, isso é conquistado, isso não é desenhado num papel, olha: defina-se, cumpra-se isso. A função de recursos humanos, por meio dos seus profissionais não exercer esse protagonismo, não comportar-se dessa forma, este papel fica esvaziado." (Entrevistado 24)

Um papel da área de RH é o guardião dos valores da organização. A organização decide alguns valores e área de RH deve ser o principal guardião desses valores, eu acho que esse é um caminho importante para se ter um pouco mais equilíbrio nesta relação. (Entrevistado 11)

"Eu detesto esse termo de o guardião da cultura, o guardião da ética, o guardião de porra nenhuma." (Entrevistado 7)

Citado por muitos entrevistados como fundamental, a ligação do profissional de RH com os gestores da organização, especialmente com o líder – o CEO, o presidente, o diretor geral –na verdade, ele parece ser o real líder da GRH. A ligação com ele traz para a área um pouco do poder e da legitimidade de que ela parece, segundo alguns autores, carecer (Legge, 2005) (Caldwell, 2003). O líder, Presidente ou CEO de uma

organização detém poder para dar o tom da gestão de RH e a associação, a harmonia e a confiança entre ele e o profissional de RH é fundamental para o profissional e para a área de RH. Assim como para o equilíbrio entre os participantes da organização:

“Eu acho o papel de RH, o ser assim, quem fala vai ser assim, na realidade é, o Presidente, no ponto de vista do que ele quer implementar pra essa companhia junto com uma história (...) mas se você está numa organização que já tem uma história, o papel de RH é você entender essa história entender para onde esse líder ou organização vai e aí sim fazer esse diagnóstico e implementar as coisas.” (Entrevistado 3)

“Eu acho que o que é muito importante é cumplicidade com o presidente nesse dado, para mim é isso é muito relevante. Eu usei a cumplicidade de proposito, porque tem horas que você vai engolir uma decisão confiando na visão dele e tem hora que ele também vai engolir uma tua confiando.” (Entrevistado15)

“O papel-chave é ele ajudar a ter aquele momento de reflexão racional e atingir o equilíbrio de todos esses pilares que a gente está discutindo, para estabelecer a filosofia de gestão e também pensando no longo prazo.” (Entrevistado 19)

A analogia com o maestro surge reforçando o contexto de apoiar o presidente da organização. A mediação foi expressa de muitas outras formas, mas nesta em especial transparece a intenção do profissional ser o grande responsável pela concepção da GRH:

“Para mim é a metáfora do regente, você acredita que uma orquestra precisa de um regente? Ou você acha que cabe, vamos dizer que o presidente seja o solista que toca ali sozinho, maravilhoso, ali atrás do regente (está o profissional de RH), não está sobre a coisa. Para mim, a liderança é cada um deles tocando maravilhosamente bem o seu instrumento. Agora quem é que articula, quem é que pensa as ferramentas, quem é que pensa os processos, quem é que pensa os próprios conteúdos dessa liderança, desta ação de gerir pessoas, que no caso na minha metáfora é tocar um instrumento? Para mim esse é qualquer um de recursos humanos.” (Entrevistado 15)

Num apanhado geral, os entrevistados falaram da importância do profissional conhecer as suas funções em profundidade, assim como o negócio e suas variáveis. É muito difícil sustentar sua posição de igual das demais funções sem esses

requisitos. E a experiência desempenha um papel importante, propiciando mais referências para lidar com a complexidade das situações que envolvem as pessoas. Um dos entrevistados justifica a necessidade da experiência com a afirmação de que a área é muito poderosa:

“Eu acho a área ultra poderosa e é uma área que requer gente muito madura, eu sou absolutamente contrária a botar juvenzinhos em posições de destaque na área de recursos humanos, eu acho que precisa ter experimentado algumas quedas na vida, precisa ter maturidade emocional. Eu acho que precisa ter quebrado a cara algumas vezes e ter perdido a nossa própria ilusão com relação à gente mesmo. Então eu acho que carreiras muito meteóricas na área de recursos humanos, com pessoas muito jovens em posição de ...eu morro de medo disso. Porque as chances desse cara perder a reputação e com isso o espaço de influência e poder que a área tem é enorme.” (Entrevistado 15)

“Por outro lado é assim, eu acho que falta talvez um pouco de senioridade em algumas empresas para essa função de recursos humanos. Eu assim, por experiência, eu só falo com base na minha experiência, eu não falo com base, ah acho isso, nem aquilo, eu procuro sempre pautar as minhas conversas em relação ao que eu logicamente vivi e tenho vivido. E como um médico, como comandante da aeronave, ou seja, quanto mais quilometragem melhor para recursos humanos. Eu tenho visto uma certa juniorização.” (Entrevistado 24)

O poder do profissional, assim como o da área, já visto no capítulo anterior, pode estar mais ligado à influência que o profissional de RH tem sobre a carreira de seus pares, do que relacionado ao seu conhecimento ou sua contribuição com os resultados da organização.

#### 4.3.2. Características do profissional

A característica mais citada pelos entrevistados é gostar de pessoas. Embora isto possa parecer genérico, traz o sentido de preocupação com os indivíduos, com o respeito com que devem ser tratados, com a sua possibilidade de desenvolvimento e realização dentro da organização. Outra citada, tão importante como a primeira, é conhecer os fundamentos de negócios. Os profissionais da área gostam e valorizam seu trabalho e concordam que são necessárias características específicas:

“Todo profissional de RH tem que ter essa vocação de gostar das pessoas e de forma mais moderna na minha visão, de gostar do negócio então assim eu acho que todo profissional de RH tem que entender que ele vai ser uma balança muitas vezes na carreira em vários processos decisórios e que tem que gostar das pessoas genuinamente e gostar de bons resultados que se ele tiver só para um lado ele não vai sobreviver.” (entrevistado 12)

“Então para mim o fundamental, o coração de uma empresa são as pessoas. Sem isso não acontece nada ponto número 1 centro. Então para mim a responsabilidade enorme. Entendeu? A sensação de ter um trabalho mais lindo e mais difícil da organização. Gestão de recursos humanos é cuidar do coração da empresa.” (Entrevistada 8)

“O cara de recursos humanos que é para mim, eu não tenho nenhuma dúvida, eu não abro mão de achar que ele tem que ter genuíno interesse na pessoa e na sociedade. Não tem, é uma causa para ele. O outro é uma causa para ele, ponto.” (Entrevistado 4)

“É então eu acho que é (idealista), lógico que nisso tem um *range* também, a gente estava falando um pouquinho de estilo, até naquela coisa que eu te falei do CONARH, tem gente que vai muito para, uma distância muito, do idealismo muito exacerbado e outras pessoas são pragmáticas, onde o ideal consegue ser atingido de uma forma mais rápida e menos masturbação mental, vamos dizer assim, eu acho que tem que ser um pouco idealista. Buscar o ponto ideal, acho que dentro desse contexto de buscar um ponto ideal dentro de uma relação, que de novo é conflituosa, mas para mim não é tão conflituosa desde que as pessoas entendessem que eu sou uma empresa, eu trabalho com o (executivo) S.A., o (executivo) S.A. que vai ter lucro ou vai ter prejuízo” (entrevistado 3).

A experiência pode ser importante para estabelecer a relação com os demais colaboradores e gestores da organização. Em busca da integridade, os profissionais de RH elegem a transparência como uma técnica para lidar com os conflitos inerentes à sua função. E as conversas mais delicadas podem precisar de um aviso, um *disclosure*:

“Eu acho que assim eu acho que tem algumas horas, que você não pode se desvestir do teu papel de Diretor de RH. Então às vezes acontece de um funcionário ou um colega – ah, eu quero conversar com você, sem crachá. Eu falo, olha conversar sem crachá é até a página 2, porque se você me contar alguma coisa complicada eu tenho que pôr o crachá e fazer a coisa

certa. Eu posso te orientar se você está com algum problema. Você quer confiar em mim para alguns pontos problema nenhum, mas a gente precisa entender. Dependendo do caso eu até falo - você tem certeza que é comigo que você quer falar?" (Entrevistado 13)

A coragem pessoal, um certo desprendimento, surge como uma característica desejada na medida em que, numa função cheia de conflitos e ambiguidades, em alguns momentos é preciso fazer escolhas. E eventualmente algumas delas vão contra o senso geral em uma organização, inclusive contra as concepções de pares e chefes. Os entrevistados colocam esta coragem como uma necessidade, principalmente na tentativa de equilibrar a relação entre o indivíduo e a organização.

"Eu acho que você tem que ter coragem. Acho que você não pode ser doido. Acho que você não pode ser aquele cara que bate em tudo, porque senão daí não dá. Mas eu acho que nos momentos certos, talvez a grande virtude seja você escolher quando e como você vai ser corajoso e quando e como você vai falar, olha, essa eu vou." (Entrevistado 13)

"Acho que meio um maestro assim, é o cara que tem que manter essa equipe *business partners* funcionando dentro das áreas, tem que dar e levar porrada dos *partners* na reunião de diretoria, tem que dar a cara pra bater e se expor de um jeito corajoso, de um jeito desconfortável às vezes, levantar umas bandeiras que não são nada populares, falar de assuntos que a empresa não quer falar, trazer pra realidade de coisas que, na minha opinião, são garantia de longo prazo, tipo, sustentabilidade, política de diversidade, coisas que apoiam esse tipo de garantia para as minorias da sociedade, para parcelas diferentes que a empresa vai ter que ter." (entrevistado 7)

"Quer dizer tem outro lado também que não ajuda. Tem vários gestores de primeiro nível que não são sensíveis a essa questão. De uma forma geral dentro da empresa, gente pra ele é ... um incômodo em geral, inclusive na vida dele como um todo." (Entrevistado 11)

E a necessidade de se impor surgiu em muitos momentos:

"Já que você não vai citar, tem que bater o p\*\* na mesa, tem que bater sim." (Entrevistado 23)

Falando da alta direção da organização, o pesquisador questionou os entrevistados sobre a distância de remuneração com os demais colaboradores. Uma das variáveis

de equilíbrio com a organização poderia ser a redução das desigualdades internas, que parecem cada vez maiores. Além da coragem, como característica pessoal desejável, uma certa ponderação também seria necessária:

Ela sempre se dá privilégios, e o que faltou nesse processo para mim e é bem interessante essa reflexão, se teria sido do RH? Eu não sei, pode ser, mais nunca sozinho, tadinho levantando uma bandeirinha, corta a cabeça, a rainha corta a cabeça desse cara. Coisa do tipo assim, está louco, você é Joana D'Arc está doida vai ser queimada na fogueira. (Entrevistado 15)

A denominação líder tem muitas conotações e neste trabalho é usada simplesmente para identificar o executivo mais graduado em uma função. Nesse caso, queremos identificar as qualidades e características que, do ponto de vista do entrevistado, fazem diferença para uma boa gestão de recursos humanos. Suas qualidades de liderança só nos interessam nesse contexto particular. Muitas respostas vieram na direção de que o líder da função RH é um líder como outro qualquer na organização:

“No mundo ideal, esse líder de RH, se você está sentado dentro de uma diretoria, está observado do lado de fora, não necessariamente iria reconhecer automaticamente quem é o cara de RH na discussão se eu não soubesse quem era. Por que ele é um homem de negócios, ou uma mulher de negócios, como que outro, pensando em um negócio como um todo. Mas, tem uma expertise que você está defendendo ali.” (Entrevistado 25)

A própria forma de se comunicar do profissional de RH não ajuda, o RH é um profissional diferente dentro da organização e aí tem muita gente que acha que tem que ser assim mesmo. Eu acho que é uma visão equivocada. Quando você pega profissionais de todas as outras áreas, você tem uma linguagem comum. Quando você pega o cara de finanças o cara não fica só falando de custo financeiro, na tesouraria, sobre revisão de registros contábeis sobre aspectos de controladoria. Ele fala sobre o negócio ele vai junto com gerente geral de uma empresa negociar ou renegociar condições comerciais com o cliente, ele conversa com o mercado financeiro falando sobre estratégia da empresa de capital aberto. O cara de marketing nem se fala. Mesmo você vê o cara de compras, o de supplychain, funções mais, mais de retaguarda, também fala a linguagem do negócio. Tem uma preocupação sempre nas discussões com o resultado e para onde o negócio está indo. A área de recursos humanos e a área jurídica, e a área jurídica acho que menos do que área de RH estão muito distantes na maneira de ver, perceber e se comunicar com os outros e aí se alijam do processo decisório

mais estratégico e acaba se focando aonde, onde talvez o profissional de RH goste mais. Só que para mim fica um trabalho incompleto. (Entrevistado 11)

## 5. Discussão dos resultados

Neste capítulo é feita a discussão dos resultados obtidos e apresentados no capítulo anterior. A apresentação destas discussões segue a mesma sequência de temas do capítulo anterior, com reflexões sobre as três questões propostas e seus subtemas.

Antes de entrarmos nas questões propostas, é relevante retomar a discussão sobre a denominação do campo de estudo de Gestão de Recursos Humanos. Constata-se pelo histórico que o nome da atividade vem mudando ao longo do tempo, assim como seus propósitos e objetivos. Com atividades originalmente voltadas ao bem estar dos funcionários e estruturadas para lidar com a burocracia, a área passou por denominações como relações trabalhistas, relações industriais passando pela administração de pessoal. A partir dos anos 70 o nome Gestão de Recursos Humanos parece ter se consolidado como referência no estudo e das práticas de relacionamento entre o indivíduo e a organização.

Mas a mudança não foi simples. Especialmente no Reino Unido, nos mostra Legge (2005), a alteração de '*Personnel*' para '*Human Resource*' trouxe uma enorme discussão no mundo acadêmico sobre o que isso representaria. Seria apenas uma mudança no nome da atividade ou haveriam mudanças significativas nas atividades e em seus conceitos, representando uma nova forma desse relacionamento? Muito se publicou a esse respeito, até que o termo '*Human Resource Management*' tenha prevalecido.

Com mais frequência as organizações têm usado rótulos diversos, como Gestão de Pessoas, Gestão do Capital Humano ou Gestão de Talentos em suas áreas e em suas atividades envolvendo seus colaboradores. Uma possível explicação está nas fronteiras que a GRH tem com muitos outros campos de estudo, como a psicologia, sociologia, economia, relações industriais, entre outros (Boxall, Purcell, & Wright, 2009), que faz com que ela possa ter rótulos diferentes a partir de perspectivas como

a Psicologia Organizacional, Estudos Organizacionais e Relações do Trabalho. Já para Fischer (1998, p. 49) “o termo Gestão de Pessoas também não significa simplesmente a tentativa de encontrar um substituto renovador para a desgastada noção de Administração de Recursos Humanos. Seu uso, também bastante comum hoje nas organizações, procura ressaltar o caráter da ação: ‘a gestão’ e seu foco de atenção: ‘as pessoas’.”

Um dos entrevistados pontuou que não gostaria de ser chamado de “recurso” pela organização e teria por isso mudado o nome da área de “Recursos Humanos” para “Gestão de Pessoas”. Sem julgar o novo título, Boxall escreveu que “Muitos textos e dicionários erroneamente definem ‘recursos humanos’ como as pessoas empregadas em uma organização (...) ‘recursos humanos’ são mais acuradamente entendidos como os recursos que são intrínsecos aos seres humanos, que eles podem aplicar às várias tarefas da vida, tanto no trabalho como em atividades como a construção de relacionamentos, criação de filhos, recreação e serviços comunitários” (Boxall, 2013, p. 4).

### **5.1.O que é a GRH na prática**

Podemos observar que as definições sobre a GRH foram expressas de forma bastante pessoal por cada um dos entrevistados, sendo que poucas referências acadêmicas foram utilizadas para suportá-las. Uma explicação possível para isso é que, como já vimos, o campo da GRH é muito amplo, com diversas abordagens possíveis e dificuldades no desenho de teorias (Paauwe & Boselie, 2005) (Boselie, Dietz, & Boon, 2005) (Storey, 1992) (Purcell, 2001), trazendo dispersão de conceitos e práticas. Constatando estas muitas possibilidades (Tanure, Evans, & Cançado, 2010) já qualificaram de “desconcertante” a variedade de práticas de GRH nas organizações.

Outra explicação seria o fato de que os profissionais da área, mesmo os de melhor formação, não estão familiarizados com as publicações acadêmicas e os principais debates do campo. Isto porque a educação formal não garante que os estudantes aprendam práticas baseadas em evidências, principalmente porque os livros de referência utilizados em programas de graduação e pós graduação não cobrem as descobertas das pesquisas (Rynes, Giluk, & Brown, 2007). E se olharmos para as



citações de livros e autores ao longo das entrevistas, podemos constatar que a maior parte deles não tem a ver com as referências acadêmicas da GRH. São autores e títulos que, embora possam estar ligados ao estudo da GRH e eventualmente à Universidades, se parecem mais com literatura prescritiva e trabalhos de consultoria. Outra fonte de referência, as publicações dirigidas aos profissionais, como por exemplo a *Harvard Business Review* trazem os estudos e pesquisas acadêmicas de forma apenas superficial (Rynes, Giluk, & Brown, 2007).

Mas, como apresentamos a seguir, mesmo de forma não estruturada os entrevistados mencionaram os principais aspectos das teorias e seus propósitos gerais. Como já vimos nos fundamentos teóricos, segundo Legge (2005), uma visão elaborada da GRH apresenta aspectos de integração com a organização, capacitação dos gestores, valorização do desenvolvimento individual, desenvolvimento de equipes, busca do profissional certo para a posição certa e ênfase na gestão da cultura, sublinhados aqui e desenvolvidos a seguir.

A integração de objetivos entre os indivíduos e a organização foi mencionada por quase todos os entrevistados e sua na grande maioria dentro da visão unitarista. Dentro desta linha, as organizações têm condições de limitar o diálogo aos seus próprios temas de interesse, evitando uma visão externa e outros *stakeholders* indesejados ou inconvenientes, como os sindicatos. E o unitarismo, segundo alguns autores parece ser o primeiro objetivo empírico da GRH (Geare, Edgar, & McAndrew, 2006). A integração é importante no sentido de superar a ambiguidade da relação, como posto por Legge (2005) de controle-cooperação. A necessidade da cooperação dos colaboradores para enfrentar a competitividade dos mercados faz com que as organizações, ao se concentrarem nos pontos de interesse comuns, possam obter o melhor de sua força de trabalho, na medida em que acena com ganhos mútuos.

Sugerida por um dos entrevistados, o aumento da cooperação traz uma diminuição da necessidade de controles, assim como a diminuição de controles, se bem conduzida, aumenta as possibilidades de cooperação. Para a empresa abrir espaço para a cooperação ela precisa diminuir as determinações rígidas de formas e processos de trabalho. Sem isto, e sem a ampliação dos canais de comunicação, não há possibilidade de se concretizar uma participação da mão de obra (Huselid, 1995). Esta participação pode dar um novo sentido para o trabalho de colaboradores que

nunca puderam se manifestar sobre suas atividades. Ao fazê-lo, seu nível de identidade e comprometimento aumentaria, trazendo produtividade para a organização e realização e satisfação para o indivíduo.

No caso da capacitação dos gestores, foi um tópico trazido também na maior parte das entrevistas. A GRH como uma atividade disseminada na organização precisa de atores alinhados e capacitados para realizar a tarefa (Guest, 1987). Como existe falta de clareza das atribuições, parte da capacitação é exatamente explorar as possibilidades de papéis e definir as atribuições na medida do possível.

A falta de clareza ficou confirmada por muitos dos entrevistados, mas alguns trouxeram um dos seus pontos mais contundentes. No discurso comum das organizações, os gestores deveriam administrar suas equipes. Esta administração deve ser parametrizada pela empresa – ela dá as bases desse relacionamento em suas políticas e práticas de RH. Ocorre que muitos desses gestores, responsáveis pela alocação de recursos financeiros, pela compra e uso de máquinas e equipamentos, pela implementação de planos estratégicos sofisticados não gostam, não querem ou não sabem se relacionar com as pessoas dentro das organizações. Ou pelo menos não conseguem fazer isso dentro daqueles parâmetros estabelecidos. Um dos entrevistados traz com clareza sua visão de como esses gestores transferem ou tentam transferir para a área de RH parte dessas atribuições, de modo a se livrar do incômodo.

Alguns dos entrevistados associaram diretamente a GRH com a liderança em sua tentativa de trazer uma definição, evidenciando a forte ligação entre os dois temas. Um dos livros mais citados, *'Good to Great'* ao explicar em seu estudo a diferença entre organizações com bons resultados e organizações com resultados excepcionais consistentes em um longo período de tempo, imediatamente atribui às qualidades da liderança, especialmente às qualidades na gestão de pessoas essa diferença de resultados (Collins, 2002).

No ponto da valorização do desenvolvimento individual, a maior parte dos entrevistados também levantou o ponto, como a contrapartida que caberia ao indivíduo pela prosperidade da organização. É um dos pontos essenciais da mutualidade nesse relacionamento (Torrington & Hall, 1987). E um dos entrevistados

falou do encontro feliz de alguém que sabe fazer bem alguma coisa com a oportunidade dada pela organização de realizar e desenvolver essa aptidão para recompensa de ambos.

Já no caso do desenvolvimento de equipes o pesquisador não registrou falas espontâneas representativas. A questão das equipes ficou sem destaque no trabalho, embora seja considerada uma fonte de vantagem competitiva mais sustentável que os talentos individuais (Barney & Wright, 1998). Pode-se apenas especular por quais motivos. O trabalho em equipe é incessantemente estudado e buscado mas nem sempre obtido e nem sempre compreendido. Os mecanismos que fariam equipes conseguir resultados extraordinários são sempre melhor explicados depois, do que previsíveis antes. Isto pode fazer com que as equipes fiquem mais evidentes no discurso da corporação do que no dos profissionais.

Legge (2005) também traz a questão da pessoa certa no lugar certo, coincidente com a fala de pelo menos dois entrevistados. Se no caso da autora isto é explicado como o casamento entre a demanda de uma posição com a qualificação do profissional, no dos entrevistados isto não é exposto de forma clara. A pessoa certa no lugar certo parece uma coincidência extraordinária, mas assim como uma fotografia, um evento momentâneo e não duradouro. Ao estendermos a visão no tempo, a dinâmica das pessoas e das organizações vai transformando as posições, cargos e desafios, assim como as pessoas vão mudando na maioria das vezes de forma imprevisível. E sempre fica a dúvida de se esse colaborador ou suas habilidades não poderiam estar sendo melhor utilizadas em alguma outra função (Boxall, 2013). Um dos entrevistados reflete que o uso da expressão é corriqueiro porque ela evidencia uma situação desejável de forma cristalina, dispensando maiores explicações. Mas assim como no trabalho em equipe, pode ser mais fácil constatar essas situações do que criá-las de forma deliberada ou prognosticá-las com um acerto muito maior do que os de qualquer evento.

O último ponto, a ênfase na gestão da cultura foi também bastante frequente, como explorado na apresentação de resultados. O conceito de cultura tem sido utilizado de forma crescente no contexto das organizações. A cultura organizacional, uma derivação de estudos sociais e antropológicos, é usada como metáfora para visualizar e entender os comportamentos e relacionamentos dentro de uma organização

(Smircich, 1983). Assim podemos analisar esses comportamentos e racionalizar sobre se seriam os mais adequados, ou se haveriam alternativas mais desejáveis. A partir dessa reflexão se iniciaria o processo de mudança ou transformação organizacional, e o seu principal agente seria a área de RH. A intersecção entre as teorias de cultura e as teorias organizacionais permitem, de acordo com o interesse do pesquisador, várias abordagens como a Intercultural, a Cultura Corporativa, a Cognição Organizacional, o Simbolismo Organizacional ou os Processos Inconscientes e a Organização (Smircich, 1983). Estas abordagens e suas possibilidades teóricas não foram explorados pelo pesquisador e nem expostas pelos entrevistados. Outro ponto não explorado e também controverso, não se refere ao estudo da cultura, mas às tentativas de intervenção nela, com propósitos ou valores que poderiam ser questionáveis, geralmente com resultados imprevisíveis, dado o número de variáveis do processo. De qualquer modo os entrevistados ressaltaram a importância dessa dimensão coletiva na GRH, como uma forma entender a realidade das organizações, refletir e agir sobre ela.

Por tudo isso podemos entender que os entrevistados falaram com bastante propriedade sobre a GRH. Se não com base em seus estudos acadêmicos, com base numa prática consistente e testada pelos anos na função. Em suas próprias palavras, muitos não gostam de estudar sobre o tema, preferindo a prática, e outros, talvez a maioria, adotam o que é comumente chamado de literatura prescritiva – formas indicadas de se chegar a um resultado esperado sem base científica. Esse tipo de trabalho é bastante valorizado pelos praticantes, como podem atestar as listas de livros mais vendidos e de assuntos mais publicados, por relacionar causas e efeitos, ações e resultados de forma objetiva. Um atrativo enorme para profissionais que vivem sob pressão e enfrentam grandes desafios em seu dia a dia, com poucas referências menos subjetivas para tomar decisões. Podemos apenas supor os efeitos que mais conhecimento acadêmico e mais reflexão poderiam trazer para a prática.

Para Boxall (2008) qualquer análise séria dos objetivos da GRH coloca foco no gerenciamento das “tensões estratégicas”. Entre as mais importantes estão as tensões entre o controle do empregado e sua motivação, entre a produtividade de curto prazo e adaptabilidade no longo prazo, entre a sobrevivência da organização e a segurança do empregado, e entre a autonomia gerencial e legitimidade social.

Na exposição do que seria a GRH, notamos duas formas diferentes de se expressar sobre uma dessas “tensões estratégicas”, talvez a principal do campo, a contraposição entre indivíduo e organização. Na primeira destas formas, o entrevistado começava falando sobre o indivíduo e depois sobre a organização. Na maior parte desses casos havia uma clara ênfase ou predomínio das preocupações com o indivíduo, no contexto de seu relacionamento com a organização. Como se a organização devesse se adequar ao sentido da existência do indivíduo, num ambiente de respeito e valorização, proporcionando realização profissional, um espaço positivo para a convivência e, eventualmente para busca a felicidade. Uma das falas mais emblemáticas foi a de um dos entrevistados contando do seu esforço no sentido de capacitar o indivíduo para enfrentar e lidar com a organização e com sua representação mais imediata, a liderança.

Podemos associar esta forma de falar sobre a relação entre os indivíduos e a organização com o humanismo desenvolvimentista, que também coloca o indivíduo no centro da existência da organização e relaciona o desenvolvimento desta última com o primeiro. A razão do desenvolvimento da organização é a possibilidade do desenvolvimento individual. Legge (2005) chamou de GRH versão soft, dentro da visão normativa da GRH.

Na segunda forma, temos o discurso dos entrevistados que colocam a GRH a serviço da organização, seus propósitos e resultados. Ao priorizar as necessidades da organização, o indivíduo é visto como mais um dos insumos necessários para se chegar aos resultados esperados. Não podemos dizer que estes entrevistados não consideram as pessoas e suas necessidades, da mesma forma que os classificados anteriormente. Apenas temos a constatação de que, no discurso, o indivíduo aparece de forma claramente subordinada à organização. Este aspecto está mais associado ao instrumentalismo utilitário, onde é a utilidade das pessoas que as fazem mais consideradas e valorizadas pela organização. Esta seria a versão hard da GRH, ainda segundo Legge (2005). A proposta do instrumentalismo utilitário é obter seus resultados com a integração dos indivíduos aos seus objetivos estratégicos, alinhando-os com os outros fatores de produção, tais como os recursos de produção e os financeiros.

Alguns entrevistados fizeram um depoimento da jornada do instrumentalismo utilitário ao humanismo desenvolvimentista, movida pela mesma crença de valorização do indivíduo. Começando pela integração do indivíduo à organização de modo a cumprir seus propósitos estratégicos, evoluíram para a preparação dos gestores em lidar com os indivíduos, focando em seu desenvolvimento e chegando ao trabalho com os indivíduos, investindo em sua autonomia e dando a eles recursos para lidar com a organização. Num paralelo acadêmico, Inkson (2008) narra uma evolução semelhante de um autor do campo, que iniciava afirmando que a carreira de um colaborador seria responsabilidade da empresa, para alguns anos depois dizer que seria uma construção compartilhada entre ambos e, finalmente em sua versão atual colocar a principal responsabilidade no indivíduo das escolhas profissionais a fazer ao longo da sua vida profissional.

Outra perspectiva teórica, a GRH Estratégica foi mencionada, mas não nos aspectos abordados pela teoria – de melhor ajuste e melhores práticas. Os entrevistados que mencionaram a GRH Estratégica falaram de participação nas decisões e no planejamento da organização, refletindo mais uma proposta de nível hierárquico do que uma caracterização das práticas e programas presentes nas discussões entre os teóricos.

Embora possa haver muitas diferenças as diversas formas de atuar, nenhum dos entrevistados pôs em dúvida a necessidade por resultados e a competitividade crescente das organizações. Apenas questiona-se “como” estes objetivos são alcançados.

#### 5.1.1. Unitarismo x Pluralismo

A grande maioria dos entrevistados se mostrou francamente favorável ao unitarismo, o alinhamento dos interesses entre o indivíduo e a organização, para se chegar ao melhor clima ou à melhor base para a gestão das pessoas. Conseguir a cooperação dos indivíduos é mais fácil se eles também percebem o que ganham realizando seu trabalho. Ou ocultando a face da exploração.

Como foi pontuado por muitos entrevistados, a percepção do que seria o ganho não é igual. Enquanto a empresa, na maior parte dos casos, coloca seus ganhos nas contas econômico-financeiras e na valorização de seus ativos, os indivíduos têm outras rubricas como aprendizado, realização profissional, convivência e contribuição com a sociedade. Com uma frequência crescente as próprias organizações ainda buscam construir um resultado que apresente mais dimensões, olhando, por exemplo, a sustentabilidade e o seu impacto social, dentro e fora da empresa.

De alguma forma os entrevistados se permitem uma visão própria sobre quais seriam os pontos em comum entre indivíduo e organização e trabalham nesse sentido. As referências de práticas de mercado e seus resultados também têm influência para adoção de programas relacionados a mutualidade.

E, se para a organização resultado é sinônimo de dinheiro, vem crescendo as práticas de distribuição desses resultados, por ideologia ou por imposição legal – os programas de participação nos resultados no Brasil, obrigatórios por força de lei, incentivam as organizações a compartilhar ganhos com seus colaboradores.

O discurso para afastar a postura pluralista recai sobre o despreparo do sindicato e dos sindicalistas para discutir tanto a organização e suas necessidades como o interesse dos colaboradores que ele representa. Essa percepção está associada, especialmente no caso dos interlocutores das entidades sindicais, com seus interesses que parecem mais pessoais, políticos e eventualmente financeiros, desconectados da categoria.

No processo de negociação alguns dos interesses do sindicato estariam no campo político, dissociados do relacionamento com a empresa, mas ainda assim legítimos, e que escapam da visão de justiça ou de acerto da perspectiva da empresa.

Interessante como um dos entrevistados, ao se referir provavelmente a algum desses aspectos, classificou como boa ideologia, os sindicatos que apresentam propostas compreensíveis ou alinhadas com os interesses das organizações. De alguma forma isto poderia nos remeter à uma citação de um empreendedor americano em Kaufman (2004: p.83) “Os direitos e interesses dos trabalhadores serão cuidados, não por

agitadores trabalhistas, mas por homens cristãos, a quem Deus, na sua infinita sabedoria, deu o controle das propriedades neste país”

Por outro lado alguns entrevistados trouxeram uma visão de valorização do sindicato e de trazer pautas da organização para serem discutidas pelo sindicato. Em dois deles os sindicatos foram convidados para dentro das organizações a participar do processo decisório, da solução de problemas e eventualmente do planejamento estratégico. Os resultados trazidos pelos entrevistados foram muito positivos, mostrando que há possibilidades para o modelo pluralista.

#### 5.1.2. Gestão da relação com os colaboradores e a organização do trabalho

Os entrevistados ao falar sobre a GRH discorreram sobre os pontos já citados, mas não falaram do trabalho propriamente dito, sua organização e as formas como ele pode ser realizado. Na definição de Boxall, Purcel & Wright (2009) a GRH trata do relacionamento entre a organização e os indivíduos, mas também trataria da divisão do trabalho, da definição de processos, da estrutura organizacional.

Ao serem instados pelo pesquisador a responder sobre isso os entrevistados reconheceram que é um aspecto da gestão de pessoas pouco explorado por eles. Poucos profissionais e áreas de RH parecem entrar nessa dimensão da relação com os colaboradores, um campo exclusivo das chefias diretas e dos responsáveis por cada área funcional na organização. De certa forma a participação no desenho e nos processos de trabalho expõe algumas das fragilidades mais conhecidas da área, tais como a falta de poder perante a linha, falta de clareza de seu papel e sua contribuição e a dificuldade em superar os conflitos entre os interesses da gestão e dos colaboradores (Caldwell, 2003). Um outro fator se soma a esses, apontado por alguns entrevistados - o conhecimento da atividade, da equipe envolvida e dos próprios processos e como eles afetam os negócios. Isto exige preparo do profissional de RH para entender a área e os processos, além de sensibilidade para propor mudanças na divisão das tarefas. Exige também o que um entrevistado chamou de reconhecimento por parte da organização de sua legitimidade para fazê-lo.



### 5.1.3. Ambiguidade - controle e cooperação

A ambiguidade no relacionamento das organizações com seus colaboradores é uma das tensões estratégicas que está presente em todas as dimensões da GRH, inclusive no papel do profissional de RH (Legge, 2005)(Boxall, 2008). Legge (2005, p. 56) faz a pergunta se os profissionais de RH seriam os instrumentos ou as vítimas dos dilemas do Capital esclarecendo que “o fato de os especialistas em pessoal oscilarem entre o ‘pessoal’ e a ‘gestão’, entre os aspectos de ‘cuidar’ e controlar’ da função pode ser atribuído ao seu papel em mediar uma grande contradição interna nos sistemas capitalistas: a necessidade de adquirir tanto o controle como o consentimento dos empregados”.

Apenas um dos entrevistados identificou claramente este ponto e expôs sua posição, de que os profissionais de RH seriam os instrumentos (capacho, na sua afirmação) do capitalismo. Os demais não se reconheceram explicitamente nem como instrumentos, nem como vítimas. Mas a questão da ambiguidade foi reconhecida, assim como a visão marxista foi lembrada e recusada pela maioria dos entrevistados, com justificativas diversas. A principal dessas justificativas foi o reconhecimento do indivíduo como alguém com autonomia, capaz de escolher e decidir.

Para Purcell & Gray (1986) a ambiguidade é exacerbada em organizações com múltiplas divisões, na medida em que a descentralização acrescenta outras dimensões de controle na relação entre as áreas de apoio e de linha. Isto traz a constatação de alguns entrevistados de que o nível da ambiguidade depende muito da atividade de uma área ou do setor da indústria de uma organização, que possibilitariam ou não abrir mão do controle. Ou, também, que se beneficiariam ou não de uma maior cooperação. Procurando respostas e trabalhando em grandes empresas, muitos entrevistados falaram de compartilhar a questão com os demais líderes da organização, de modo a construir um entendimento coletivo de como lidar com a tensão entre o controle e a cooperação. Isto parece de certa forma atenuar tanto uma eventual culpa de ser um instrumento do capitalismo, como suportar melhor seu papel de vítima da ambiguidade.

Outra fala de destaque de alguns entrevistados foi, não só o reconhecimento do tema controle- cooperação, como a constatação de que a construção de uma relação de

confiança entre o indivíduo e a organização, com a consequente diminuição de práticas de controle abriria espaços para uma cooperação produtiva e vantajosa para ambas as partes.

#### 5.1.4. Falta de clareza dos papéis na GRH

Esponaneamente os profissionais entrevistados não falaram da falta de clareza dos papéis na GRH, mas ao serem perguntados a maioria concordou, alguns enfaticamente. Esta falta de clareza está associada às atribuições e limites para cada um dos envolvidos na gestão de pessoas em uma organização. Segundo Legge (2005) embora os gerentes de linha, como responsáveis por seus negócios, devessem adotar as práticas e políticas de GRH da organização, a falta de consistência de um pensamento estratégico entre eles faz com que cada um adote uma linha diferente. Assim, desde a liderança mais alta da organização, presidente, diretor geral, CEO, passando pela hierarquia até as chefias imediatas é difícil das organizações terem um pensamento único sobre a GRH e quais os papéis de cada um. Além dos valores e a cultura da organização, as políticas de RH e códigos de conduta balizando o caminho, as organizações começam a dar espaço aos gestores para definir seus estilos na administração das pessoas principalmente a partir de mudanças de processos e da tecnologia de informação (Legge, 2005).

Cada gestor pode, então, ter ou desenvolver um estilo de gerir pessoas de acordo com a atividade, a organização e suas crenças pessoais. Os entrevistados, em sua maioria reforçam este papel da gestão direta, mas um deles nota que alguns recusam o papel, limitando-se a distribuir tarefas e responsabilidades, tentando transferir as responsabilidades da gestão da socialização, do relacionamento e do desenvolvimento de seus subordinados diretos para a área ou o profissional de RH.

Uma expressão foi frequentemente utilizada, 'dar o tom', para expressar a importância de práticas valorizadas pelo presidente, ou pelo ocupante do nível hierárquico mais elevado de uma organização. Esta influência, que pode ter um impacto maior do que as políticas formalizadas, bastante notada pelos profissionais entrevistados é um dos motivos da importância da ligação que a área tenta estabelecer, buscando

alinhamento e autoridade para exercer suas atribuições. E mais uma variável a ser considerada na definição dos papéis da GRH.

#### 5.1.5. GRH e os resultados

A associação entre a GRH e os resultados é um aspecto fundamental para o campo acadêmico e prático, principalmente porque o fato de não conseguirmos fazê-la poderia tornar dispensáveis a GRH e a própria área de RH com seus profissionais. E este talvez tenha sido um dos pontos mais polêmicos da pesquisa pela divergência de opiniões entre os entrevistados. A discussão entre autores vem de longe e já foi tratada com ironia em mais de uma situação. Em um artigo de 1981 na Harvard Business Review, Skinner (1981) fala de uma expressão texana interessante – “big hat, no cattle”. Ele usa essa metáfora (grande chapéu, nenhum gado) para falar sobre as pretensões e esforços da gestão de pessoas versus seus resultados até então, falhando em entregar produtividade, comprometimento e credibilidade (Skinner, 1981). As respostas dos entrevistados variaram basicamente entre os que concordam que não daria para associar a GRH a resultados e os que não concordam. Mas entre eles também temos os que acreditam que isso não é mais relevante e os que querem se aprofundar na definição do que seja resultado.

Associar a GRH a resultados não é uma tarefa fácil. Para Keenoy (2009, p. 10) :

a associação de GRH com desempenho começa de duas altamente contestáveis e ambíguas metáforas conceituais – GRH e desempenho – e assume que é possível identificar correlações estatísticas precisas na cadeia de variáveis intervenientes que se presumem ligam as práticas de RH com o desempenho do empregado/organização

Embora para ele esses pesquisadores estejam perseguindo as sombras da GRH, esse projeto já gerou centenas de artigos. Para Boselie, Dietz, & Boon (2005, p. 67) “a natureza da interação entre a GRH e o desempenho, e particularmente a busca de evidências conclusivas de impactos positivos decisivos da primeira sobre o último, é para muitos o ‘Santo Graal’ da área”.

Para muitos, a ligação entre desempenho e práticas de RH é promissora, mas apenas circunstancial (Wall & Wood, 2005). Além da incerteza com relação à ligação com os resultados, ao lidar com o elemento humano surge a dimensão do tempo. Alguns estudos associando GRH e desempenho sugerem que a maior parte das ações de RH tem um efeito a longo prazo no desempenho, algumas vezes demorando dois ou três anos para surtir efeito. Um estudo pediu a 70 Gerentes de RH que assumissem que uma grande mudança estratégica trouxe a necessidade de uma revisão dos sistemas de GRH e pediu-se que eles estimassem quanto tempo levaria para desenhar sistemas de HR, com entrega e implantação. As respostas variaram entre um tempo de nove a dez meses para o desenho e um adicional de dez a doze meses para entrega, e então nós ainda teríamos que somar alguns meses antes que o novo Sistema de RH começasse a afetar o desempenho (Wright, Dyer, & Takla, 1999).

Se no campo acadêmico a associação entre a GRH e o desempenho ainda carece de constatação (Paauwe & Boselie, 2005), muitos dos entrevistados assumiram uma posição no sentido de que a ligação não só existe, como qualquer questionamento sobre ela é um assunto superado, sem maiores justificativas. Ao propor a questão, geralmente o pesquisador ponderava que o assunto poderia eventualmente estar superado para os praticantes, mas os estudiosos ainda tentam associar a GRH a resultados na organização com pesquisas e métodos científicos. Um dos entrevistados foi cético, afirmando que “pesquisas podem provar qualquer coisa”. Ao ser questionado, outro entrevistado afirmou que isto é um assunto superado na maior parte das organizações – segundo ele, nas organizações “maduras” - as pessoas já estariam convencidas de sua importância. E, também enfatizou que, sob muitos aspectos, todas as funções de apoio têm mais ou menos as mesmas dificuldades em mostrar sua contribuição para os resultados.

Alguns, no entanto, suportaram que a associação tem comprovação em publicações de negócios como as revistas “Exame” e “Você S.A.”, em pesquisas como a “Great Place to Work” e “As melhores empresas para se trabalhar”. Foram também citados trabalhos como “Firms of Endearment” e “Feitas para Durar”, que propõe que a GRH é uma das principais práticas que trazem resultados excepcionais para algumas organizações. Muitas das justificativas vieram com análises subjetivas, como “basta

andar pela organização”, ou “quanto a vale a cultura”, e a ainda “é uma questão de longo prazo”.

Já alguns entrevistados admitiram que é realmente difícil associar a GRH com resultados, e propõe uma revisão do que seria o constructo resultados. Segundo eles a conexão direta da GRH no campo econômico-financeiro seriam os ganhos associados às economias de ‘*turnover*’ e no custo da contratação e do treinamento de novos colaboradores, pequenos e marginais. Mas refletem sobre os impactos indiretos da GRH sobre o desempenho, como os investimentos em clima organizacional, engajamento, além dos feitos na construção da imagem da organização, que teriam reflexos na produtividade e estão à espera de uma fórmula para contabilização.

Ao ampliar o conceito de resultado, como posto pelos entrevistados, aumentam as possibilidades, para indivíduos e organização de acharem e explorarem novos pontos de convergência e novas possibilidades de cooperação. Segundo Boselie, Dietz, & Boon (2005) metade dos estudos sobre GRH e desempenho já apontam para outras dimensões de desempenho além da financeira. A abordagem de ‘*stakeholders*’, diferentemente da dos ‘acionistas’ que usa apenas as métricas econômico-financeiras, trabalha também com dimensões sociais como a legitimidade frente à sociedade e a justiça (Paauwe & Boselie, 2005).

Estas novas concepções de resultado e a diferenciação do que é resultado para a organização e o que é resultado para o indivíduo, trazem novas possibilidades para o relacionamento. A sociedade pode pressionar a organização para atentar para outras dimensões além dos resultados financeiros e está mais predisposta a adotá-los se isto tiver impacto na sua perenidade. A própria divisão dos ganhos pode adquirir novas dimensões sociais e ser repensada. E os colaboradores, vislumbrando para si e para seu futuro os ganhos como aprendizado, desenvolvimento e realização profissional, podem se dedicar a construir suas carreiras e projetos de forma mais consciente.

## **5.2.A área de RH**

Se na primeira questão os entrevistados valorizaram a GRH e colocaram sua importância de forma inquestionável, como um dos aspectos fundamentais na gestão

e no sucesso das organizações, o tom ao falar da área de RH mudou. O discurso passou a ser que a área tem que ser olhada da mesma forma que as outras, que seu valor precisa ser reconhecido, que seus profissionais têm que se igualar a seus pares em importância e se preparar para este desafio de participar da gestão dos negócios. O que aconteceu?

Uma explicação possível está na própria trajetória da área de RH, como vimos no histórico que ascendeu de uma área criada para lidar com a burocracia da relação de emprego e do bem estar dos funcionários para participar da gestão das pessoas na organização. Para Barney & Wright (1998, p. 31):

os pesquisadores e gerentes de RH tem sustentado há bastante tempo que a função recursos humanos tem um papel importante no desempenho da empresa. De fato, a maior parte dos relatórios anuais corporativos orgulhosamente afirmam que as pessoas são o ativo mais importante. No entanto, a despeito destas crenças e destas afirmações frequentes muitas decisões organizacionais mostram uma relativamente baixa prioridade tanto nos recursos humanos da empresa como no Departamento de Recursos Humanos (RH).

Outra possibilidade está na constatação de que a área tem dificuldades de demonstrar inequivocamente sua contribuição para os resultados da organização (Barney & Wright, 1998) (Legge, 2005). E a falta de qualificação de seus profissionais dificulta a participação na discussão dos temas estratégicos (Caldwell, 2003).

Se para falar sobre a GRH os entrevistados usaram poucas referências teóricas, ao falar da área de RH e da forma de materializar essas contribuições, muitos citaram o trabalho de Ulrich (1998). Essas citações se deram quando os entrevistados falavam de atividades da área e usaram as definições desse autor, tais como parceiro de negócios, agente de mudanças e defensor dos funcionários. A quarta dimensão da área, a de especialista administrativo não foi mencionada diretamente pelos entrevistados dentro da proposta do autor, que falaram da importância de sistemas, processos e instrumentos de RH eficientes e alinhados com os propósitos da organização.

Os autores estudados no referencial teórico elaboraram papéis para a área, geralmente agrupando as funções e responsabilidades sob uma imagem

representativa delas. Abaixo um quadro comparativo dos papéis sugeridos para a área de RH por cada um dos autores:

Quadro 5 – Comparativo dos papéis da área de RH

	<b>Storey</b>	<b>Ulrich</b>	<b>Evans, Pucik &amp; Barsoux</b>
Imagens (atribuições, funções e responsabilidades)	Conselheiro	Parceiro Estratégico	Navegador
	Executor	Especialista Administrativo	Executor (*)
	Regulador	Defensor dos Funcionários	Construtor
	Agente de Mudança	Agente de Mudança	Parceiro de Mudança

Adaptado de Storey (1992), Ulrich (1998) e Evans, Pucik, & Barsoux (2002)

Nenhum dos demais trabalhos revisados aqui – Storey (1992) e Evans, Pucik, & Barsoux (2002) surgiu como referência de visão da área. Mas todos estes trabalhos constroem algumas figuras para descrever as funções da área – como mostrado no quadro acima. De alguma forma estas figuras foram mencionadas pelos entrevistados como parte das atribuições da área.

Para Ulrich a área de RH tem múltiplos papéis e nas respostas às perguntas abertas da pesquisa isto pôde ser percebido. Ao longo da entrevista eles discorreram sobre as atribuições da área sem limitar sua atuação a um ou outro papel. Mas na resposta direta à pergunta, eventualmente um dos papéis se sobressaiu, como vamos explorar a seguir.

O papel de Parceiro de Negócios, sob muitos aspectos equivalente ao de Navegador e ao de Conselheiro, surgiu com destaque na fala de 2 entrevistados, como o apoio dado aos gestores nas decisões de negócios, trazendo uma visão de RH e do ponto de vista dos indivíduos para as decisões estratégicas da organização. Isto foi surpreendente porque uma boa parte das discussões dos praticantes envolvem o apoio aos negócios, até como uma forma de se ligar aos resultados.

A função de Especialista Administrativo, similar ao Regulador e ao Construtor se refere às práticas e programas da área, presentes nas muitas funções voltadas à

gestão de pessoas. De certa forma é onde o repertório e a expertise da área estão concentrados. Este papel aparece na primeira resposta para 9 dos entrevistados, a maior frequência. Isto pode ser explicado pela importância em ter conhecimentos diferenciados que tragam o reconhecimento da organização e a possibilidade de participar das decisões estratégicas (Sheehan, De Cieri, Greenwood, & Van Buren III, 2014).

Um papel previsto nas três teorias é a do agente de mudanças, uma forma de entender, produzir e sinalizar mudanças necessárias para que a organização enfrente seus desafios competitivos. Estas mudanças, de pessoas, estruturas, processos, sistemas, e atividades precisam acontecer de forma cada vez mais rápida e é papel da área ajudar a organização a fazê-las. A função veio com destaque nas respostas de 3 dos entrevistados.

Uma evolução da forma como as pessoas são vistas na organização e a busca do equilíbrio na relação com a organização foi menção de destaque na definição da área de RH de 3 constantes dos entrevistados. O conceito de que as pessoas são ativos e devem ser cuidadas e desenvolvidas como tal (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1984), também expresso como valor ou crença pessoal, traz para a área o papel de Defesa dos Funcionários, depois chamado de '*employee advocacy*' (Ulrich, 1998b) (Caldwell, 2003) (Francis & Keegan, 2006). E iniciativas para equilibrar a relação entre a organização e seus colaboradores, simbolizadas na fala dos entrevistados por expressões como "relação ganha-ganha", também podem ser vistas em termos como "construção da cidadania" e "trazer a voz dos funcionários", no sentido de se ter mecanismos institucionais de respeito e participação dos colaboradores.

As respostas dos outros 8 entrevistados ou trazem funções que não podem ser claramente classificadas em um dos quadrantes ou falam de múltiplos papéis, sem destacar apenas um deles. Algumas imagens similares surgiram na fala dos entrevistados, como o 'articulador', que faria a composição de ideias, planos e ações, compondo com áreas e pessoas para sua realização. Atividade parecida com a do 'facilitador', que deve remover obstáculos e viabilizar decisões, quase um agente de mudanças, assim como o 'catalizador'. Outra imagem usada foi a do 'guardião', que deveria zelar pela integridade e prática dos valores e princípios da organização. E a



do ‘tradutor’, explicada por alguns entrevistados como a decodificação da estratégia dos negócios em ações a serem implementadas na cultura e na gestão de pessoas, ajudando a organização a atingir os resultados esperados. Estas funções acabaram ficando mais próximas das propostas de Evans, Pucik, & Barsoux (2002) e Storey (1992), que desenharam papéis mais amplos e bem caracterizados.

Constata-se, a partir das respostas dos entrevistados, visões semelhantes sobre o papel da área de RH, mas com ênfases distintas. A perspectiva mais frequente, a do Especialista Administrativo parece a mais conservadora para uma área que ambiciona a participação nas decisões estratégicas da organização. Mas, no entanto é a principal fonte da autoridade da área e um ponto crítico de diferenciação dos demais participantes da GRH (Caldwell, 2003). Um dos pontos de ambiguidade, a tensão entre o Parceiro Estratégico e o Defensor dos Funcionários ganhou pouco destaque na fala inicial, mas ao ser aprofundada, como veremos a seguir, aparece como uma das principais preocupações para os profissionais que trabalham na área de RH.

#### 5.2.1. O equilíbrio na relação entre o indivíduo e a organização

Esta questão deriva em parte da ambiguidade, que já foi discutida na GRH e remete às contradições do capitalismo e do patriarcado (Legge, 2005). Que se estendem naturalmente para as relações entre o indivíduo e a organização. No contexto da área de RH a procura deste equilíbrio acontece através oposição entre a função de defesa dos funcionários e a de Parceiro Estratégico (Ulrich, 1998). A área tem responsabilidade por políticas e programas organizacionais, pela integração entre os objetivos estratégicos e os individuais, e também pelo desenvolvimento profissional dos funcionários então poderia atuar, positivamente ou não, no sentido de buscar o equilíbrio.

Vimos que na maioria dos casos a postura dos entrevistados é unitarista, o que na maioria das vezes tende a fazer prevalecer o alinhamento com as necessidades da organização. Um dos entrevistados falou francamente que, na sua visão, a área de RH trabalha claramente para que os seus colaboradores trabalhem e produzam mais voluntariamente, mas como resultados de práticas de manipulação, que obscurecem as outras dimensões da vida, como a familiar, afetiva, lazer ou mesmo a espiritual.

Podemos perceber que existe um esforço da organização em avançar nessas dimensões, ocupando mais espaço do que deveria na vida de seus colaboradores e a área de RH pode ser um dos instrumentos dessa invasão (Peterson, 2004) (Rynes, 2004).

Se a área tem influência no equilíbrio da relação entre indivíduo e a organização, o pesquisador foi em busca de critérios que permitissem avaliar quais as melhores decisões a tomar em cada caso. Mas a maioria dos entrevistados falou da subjetividade de cada pessoa e cada situação na análise de eventuais conflitos. Um dos entrevistados coloca que achar formas objetivas de decidir justamente conflitos entre as partes seria responder ‘a grande questão’ da área de RH. Um dos entrevistados sugere que o tipo de relacionamento entre o indivíduo e a organização está mais associado à indústria em que aquela organização trabalha e qual a sua vantagem competitiva. A afirmação vai de encontro à estratégia de ‘Melhor Ajuste’ da GRH (Paauwe & Boselie, 2005) e do ‘Instrumentalismo Utilitário’ (Legge, 2005). Isto também pode significar que as respostas dadas pelos profissionais de RH estão associadas às suas experiências em organizações específicas, com mais ou menos espaço para participação de seus colaboradores. Ou ainda, como sugerido por outro entrevistado, que sua colocação em uma determinada organização pode ser mais ou menos bem sucedida se sua forma de ver a GRH e a área de RH for compatível com aquela da cultura desta organização.

O pesquisador sugeriu em alguns momentos da entrevista situações de conflito capital x trabalho, onde poderia estar em jogo a exploração do funcionário, a mais valia, a desproporção entre as partes, na linha marxista mas sem citar o autor alemão. Os entrevistados reconheceram imediatamente o teor das proposições e recusaram a tese, principalmente alegando o respeito aos acordos, a autonomia de cada indivíduo e uma realidade bastante diferente da do autor.

Uma forma mais objetiva de análise dos conflitos, proposta por um dos entrevistados é a ampliação da visão destes para incluir as perspectivas de mais partes interessadas, além do empregado e da organização, tais como a das comunidades onde a empresa atua, além de uma visão da sociedade como um todo. A própria perspectiva da organização poderia ser desmembrada na de seus acionistas e da de seus gestores, dentro dos modelos existentes de governança corporativa. Este

aumento de participantes poderia ajudar a melhorar a qualidade das decisões, especialmente em situações mais complexas.

Neste tema percebemos que embora exista um anseio da busca do equilíbrio, há poucas alternativas disponíveis, na visão dos entrevistados, além do bom senso a ser usado na avaliação de cada caso em disputa.

### 5.2.2. A falta de autoridade da área de RH

Para muitos autores a questão da falta de autoridade da área de RH na organização é fonte de tensão para a área e seus profissionais (Sheehan, De Cieri, Greenwood, & Van Buren III, 2014), (Caldwell, 2003) (Legge, 2005). Embora esse aspecto não tenha sido mencionando espontaneamente pelos entrevistados, quando levantado pelo pesquisador trouxe visões diferentes.

Um dos profissionais alegou que a área tem bastante poder, na medida em que influencia diretamente a carreira dos demais colaboradores, tem o poder de “vida e morte”, nas suas palavras. Outro ponto levantado foi a questão da recompensa, o bônus, premiação anual de executivos, prática comum de mercado, que está geralmente sob a responsabilidade da área de RH. O pesquisador não achou na literatura levantada menção a este tipo de poder da área de RH, sobre a carreira e sobre as recompensas de outros profissionais da organização e de certa forma distante do alinhamento na busca de resultados. Mas é uma questão que parece reforçar a ambiguidade de como a área é percebida pela demais.

Mas a visão mais encontrada foi de que a área efetivamente tem pouca autoridade, trabalhando mais com influência do que com autoridade direta. Isto decorre da força dos gerentes de linha e de negócios (Currie & Procter, 2001) e também da falta de clareza nos papéis de gestão de pessoas (Caldwell, 2003). Como o chefe imediato tem o comando da sua equipe, as suas decisões em geral devem prevalecer e só podem ser questionadas em casos específicos. Conflitos de autoridade nas organizações são delicados por natureza e, em geral, a área de RH os evita trabalhando a influência.

Outro aspecto citado é uma certa dependência da área de RH da ligação e do envolvimento da alta gestão com suas propostas e ações. Quando isto acontece a área tem apoio para seus programas e voz na tomada de decisões. Caso contrário, a área perde força e pode se tornar irrelevante. Esta situação pode afetar outras funções na organização, mas parece mais crítica na área de RH.

De muitas formas transparece na fala dos entrevistados que a autoridade da área não é institucional, mas circunstancial e depende do profissional que detém as responsabilidades. Ele deve ter credibilidade, ocupar os espaços, saber influenciar e ter a capacitação necessária para participar da gestão da organização. Novamente, esta premissa vale para muitas das funções na organização. Mas se para a maioria delas a falta de alguma das qualificações faria a área operar mal, para a área de RH talvez significasse que ela simplesmente ficaria à margem da organização, irrelevante e invisível.

#### 5.2.3. A área de RH deveria assumir outras atribuições

O pesquisador tentou explorar, na linha da busca de fontes alternativas de poder (Sheehan, De Cieri, Greenwood, & Van Buren III, 2014), se aumentando as responsabilidades da área poderia se reforçar a percepção da sua autoridade, mas as respostas foram no sentido inverso – com uma percepção consistente de autoridade e da realização de suas atribuições originais é que a área conquistaria outras responsabilidades dentro da organização. Estas respostas vieram de entrevistados que efetivamente exercem outras atribuições, além da gestão da área de RH de suas organizações.

Na opinião deles, assumir outras atribuições não ajuda na atividade da área de RH, na medida em que divide o tempo e a atenção dos profissionais.

#### 5.3. O profissional de RH

As funções e responsabilidades do profissional se parecem muito com as da área de RH, que seriam, de certa forma, sua moldura. No caso da ambiguidade, para Kochan (2004), a ambiguidade da GRH se reflete diretamente no profissional da área e em

sua imagem. E ainda a percepção do profissional de RH é afetada por questões como a falta de autoridade da área e os papéis pouco claros na organização. Parte dessas questões sobre o profissional de RH já foram discutidas, portanto, no capítulo anterior. Vamos analisar as respostas dadas pelos entrevistados e atribuídas a este item seguindo o trabalho de Caldwell (2003), descrito no referencial teórico.

#### 5.3.1. As funções e responsabilidades do profissional de RH

Dentro da tipologia proposta por Caldwell (2003) com base no trabalho de Storey (1992) temos os papéis de Consultor, Provedor de Serviços, Regulador e Agente de Mudanças. Assim como em sua pesquisa, realizada em 1999 no Reino Unido, na fala dos entrevistados podemos perceber os múltiplos papéis e uma complexidade crescente para as responsabilidades do profissional. A conclusão de seu trabalho já apontava que os modelos propostos não dão mais conta de entender a realidade dos praticantes, escrevendo: “No entanto, na medida em a GRH cresce em importância, a tipologia de Storey não cabe mais em um contexto de mudança organizacional, enquanto a visão prescritiva de Ulrich pode prometer mais do que os profissionais de RH jamais irão cumprir” (Caldwell, 2003, p. 1003). Sob muitos aspectos, esta pesquisa chega à mesma conclusão. Feita de forma aberta, a partir de respostas espontâneas a um questionário semiestruturado, em poucos casos a descrição que o entrevistado fez de suas atribuições e responsabilidades pode ser claramente classificada na tipologia proposta por Caldwell. Primeiro, porque não foi descrita uma única atividade ou função a ser atribuída ao profissional de RH. A maior parte dos entrevistados falou de múltiplas e diversas funções, além de um ambiente de complexidade crescente nas organizações. Depois, porque a maioria das respostas não ficou em um dos quadrantes elaborados pelo autor, mas parece ter ficado entre os quadrantes dos papéis propostos, como veremos a seguir.

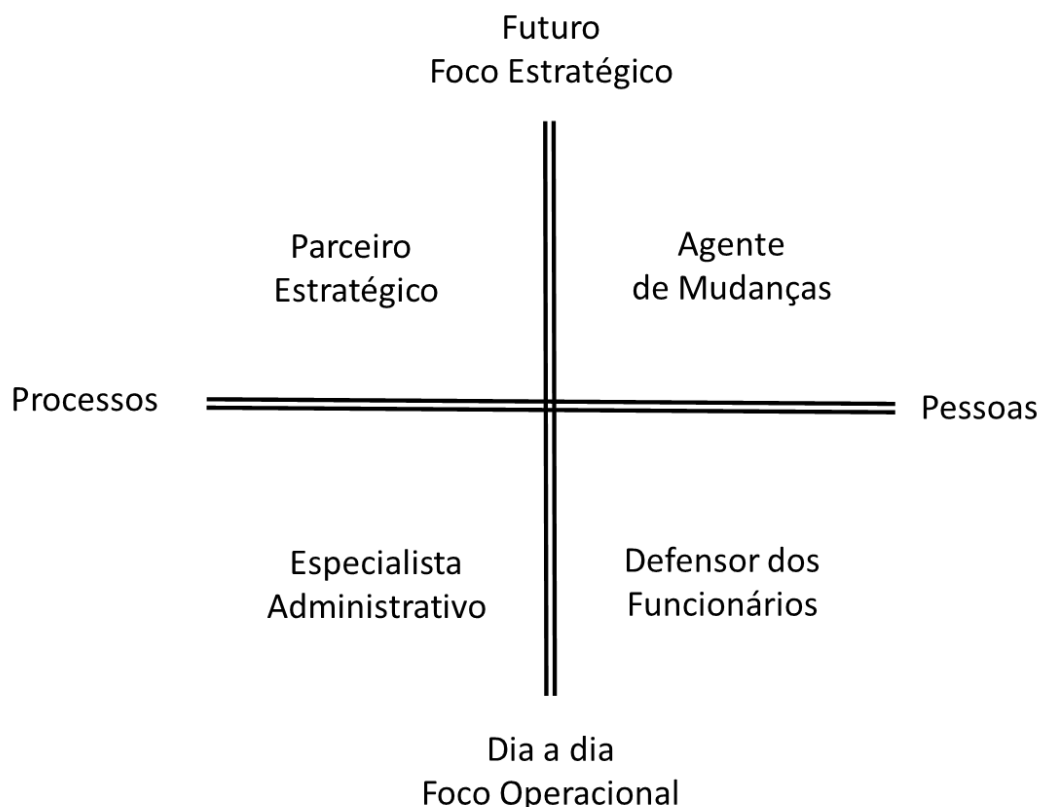


metáforas de articulador, maestro, mediador, evangelizador e facilitador. Se olharmos para o desenho dos tipos propostos por Storey, a base do trabalho de Caldwell, podemos ver o eixo vertical começando com estratégico e descendo até o tático e o eixo horizontal, do intervencionista correndo para a direita até o não intervencionista. Este pode ser classificado exatamente entre Agentes de Mudança e Conselheiros, no quadrante estratégico mas num ponto imaginário equidistante entre o intervencionista e o não intervencionista. Um papel entre a ação direta e o aconselhamento, trabalhando com a influência, a arquitetura, e a articulação ativa de relações e estratégias dentro da organização.

Nesta dicotomia intervenção x não intervenção temos a questão do poder associado à posição. O trabalho de Sheehan, De Cieri, Greenwood, & Van Buren III ( 2014, p. 116) argumenta que “embora o poder posicional do executivo de RH seja o reconhecimento da legítima importância da função de RH, os profissionais de RH dentro da organização devem desenvolver fontes adicionais de poder.” Nas entrevistas a principal indicação dos entrevistados para uma fonte adicional de poder parece ser a necessária ligação do profissional com o Presidente ou o CEO da organização. Isto decorre, evidentemente, pela posição superior deste profissional, tanto na hierarquia como na tomada de decisões, tornando capaz de fazer cumprir práticas e políticas estabelecidas, entre elas as de GRH. Mas também, porque na prática este executivo é também o principal gestor de pessoas de uma organização e seus comportamentos e exemplos são uma forte indicação do que é relevante e valorizado em termos de gestão de pessoas.

Saindo da matriz de Storey e olhando a perspectiva de Ulrich, os quadrantes são definidos a partir do cruzamento de um eixo vertical de estratégico x operacional e um eixo horizontal de processos x pessoas. Aqui também a posição dos 13 entrevistados parece ficar nas fronteiras do parceiro estratégico com o Agente de Mudanças, buscando no campo estratégico o equilíbrio entre as pessoas e a organização. Este equilíbrio é dado como o principal desafio do profissional da área (Kochan, 2004) (Rynes, 2004) (Peterson, 2004) (Francis & Keegan, 2006).

Figura 2- O modelo de múltiplos papéis de Ulrich



Adaptado de Ulrich (1998)

Reforçando as conclusões do trabalho de Legge e Caldwell, se os papéis do profissional estão repletos de conflitos e ambiguidades, realçados pela velocidade das mudanças nas organizações e nos ambientes de negócios, o profissional parece ser um mestre de reinventar-se permanentemente.

### 5.3.2. Características do profissional

As características que os entrevistados atribuíram ao profissional estão associadas ao seu papel, suas funções e responsabilidades. Se fizermos um resumo das tensões associadas à posição temos:

Equilíbrio – a questão dos valores é fundamental para os profissionais de RH e foi levantada pela maioria dos entrevistados. Os valores estão ligados ao respeito e à



valorização dos seres humanos. Isto é representado na fala de um dos entrevistados, que afirma que o profissional da área tem que ‘fazer do outro uma causa’ para lutar dentro da organização. De muitas formas isto não é simples. As necessidades da organização são objeto de preocupação permanente da sua direção e ganham prioridade na maioria das decisões, tem uma série de incentivos e restrições alinhados para garantir esta prevalência. Para se contrapor a estas necessidades e a pressão que decorre delas é imprescindível ter os valores citados, tentando alcançar um equilíbrio na relação com os colaboradores. Pelo relato dos entrevistados, não raro o profissional fica só e é alvo de críticas por suas posições o que demanda coragem pessoal para iniciar ou suportar estas situações. Também na fala dos entrevistados a referência aos valores da organização, que podem ser mais ou menos explícitos à relação que quer se estabelecer com os colaboradores, clientes e com a própria sociedade. O profissional surge aqui também, para se apropriar e defender estes, assumindo a figura de um guardião. Mas nesta questão não há consenso entre os entrevistados. Caldwell (2003, p. 1001) cita que no seu trabalho um dos profissionais de RH afirma que um dos papéis que não seriam mais de RH seria esta “referência moral”.

Falta de autoridade – esta questão, como já vimos traz a busca de outras fontes de poder, sendo uma delas a relação com os níveis hierárquicos mais elevados da organização, que coloca a competência do relacionamento como um dos pré requisitos da função. Nessa busca de fontes de autoridade, um dos profissionais usou uma expressão comum na área, a de ‘ocupar espaços’, no sentido de se posicionar como autoridade ou interlocução em assuntos evitados ou não desejados por outras áreas. Os entrevistados colocaram a importância da credibilidade pessoal do profissional e ressaltaram que eventualmente é preciso impor uma certa assertividade no seu posicionamento frente a disputas relevantes (a expressão usada foi ‘bater o p\*\* na mesa’). A credibilidade, na fala dos praticantes aparece muito associada à transparência nos critérios de relacionamento e de julgamento de conflitos.

Contribuição para os resultados –o profissional de RH tem a necessidade de contribuir para o resultado geral da organização como qualquer outro profissional, de qualquer função. Entre as condições para isto, descritas pelos entrevistados, estão a formação profissional e a disposição de entender os fatores críticos de sucesso da organização,

de forma igual a dos demais profissionais. Isto envolveria a compreensão de outras funções e processos dos negócios, além de um esforço em traduzir e alinhar o vocabulário específico da função ao discurso da organização.

As características do profissional de RH na fala dos entrevistados refletem, mais que o desafio dos colaboradores envolvidos com a função, uma percepção dos conflitos e ambiguidades da área e como suportá-los e superá-los. A superação em muitos casos se dá na perspectiva unitarista, com a integração de objetivos e a flexibilização do trabalho a favor da organização, na maioria dos casos. Mas chegamos à mesma conclusão de Rynes (2004), estamos melhor com os profissionais de RH do que sem eles.

## **6. Considerações Finais**

Este trabalho teve o objetivo de pesquisar a visão dos gestores de RH sobre a Gestão de Recursos Humanos, sobre o papel da área de RH e dos profissionais de RH e compará-los com suas correspondentes perspectivas no mundo acadêmico. As entrevistas com estes profissionais mostraram que, embora distantes do campo acadêmico e de seus principais autores, eles têm, na prática, os mesmos conceitos sobre a GRH e seus objetivos. Isto foi expresso de uma maneira não estruturada, muitas vezes parcial e eventualmente sem profundidade, evidenciando que pode-se evoluir muito na discussão e na aproximação entre os conceitos teóricos e as práticas do campo.

Pela fala dos praticantes pudemos distinguir duas formas de se expressar sobre a GRH. Uma que privilegiava o indivíduo, seus anseios e necessidades que deveriam ser atendidos pelas organizações e outra, que enxergava os indivíduos a partir dos objetivos e demandas da organização. Essa diferença de perspectiva na relação entre os indivíduos e a organização foi associada com as duas linhas elaboradas por Legge (2005), a soft, ou humanismo desenvolvimentista e a hard, ou instrumentalismo utilitário. O olhar da GRH a partir do indivíduo tem semelhanças como o humanismo desenvolvimentista, que procura sentido e mobilização para as pessoas na organização, estimulando o uso de conhecimentos e competências, buscando

participação e comprometimento. As pessoas são ativos, mais do que custos da organização e devem ser valorizados e incentivados. Já a visão a partir da organização se parece com o instrumentalismo utilitário, onde a integração de objetivos entre indivíduo e a organização serve principalmente a esta última, com ênfase na racionalidade do negócio, nos aspectos quantitativos da relação, em especial nos custos envolvidos.

Como a própria autora ressalta, estas perspectivas não são excludentes e as diferenças podem estar mais na ênfase em um ou outro aspecto. Entre as similaridades estão a visão unitarista da maioria dos entrevistados, a percepção da importância da GRH e a procura do equilíbrio entre o indivíduo e a organização. Outros aspectos pesquisados, como a falta de clareza dos papéis na GRH e a dificuldade de associá-la a resultados trouxeram múltiplos pontos de vista, alguns mais simples outros mais elaborados, reforçando a existência dos conflitos e tensões discutidos no campo acadêmico.

Ao falar sobre a área de RH os entrevistados também mostraram visões bastante diversas sobre a área, mas que de forma geral estão previstas no trabalho de Ulrich (1998). A principal confirmação do trabalho do autor está nos múltiplos papéis de uma área que cresce em complexidade, num ambiente onde as mudanças são cada vez mais rápidas. Pudemos identificar nas respostas uma predominância do Especialista Administrativo, que destaca as atribuições funcionais da área como uma de suas principais contribuições. Os outros quadrantes individualmente tiveram uma incidência de respostas bastante parecida. Ainda sobre a área, em que pesa forte e reconhecidamente a ambiguidade, decorrente das contradições do capitalismo, há um esforço na busca de capacitação, reconhecimento e entendimento de suas contribuições.

O equilíbrio na relação entre o indivíduo e a organização aparece, no discurso dos entrevistados como uma das principais questões da área, ainda tratada de forma muito subjetiva. Entre os diversos caminhos apontados no sentido deste equilíbrio destaca-se o trabalho de aumentar a auto consciência e o protagonismo do próprio profissional para que ele possa lidar com as alternativas oferecidas pela organização. Coerente com os paradoxos da função, a organização estaria instrumentando o indivíduo para balancear as desproporcionalidades da relação.

Embora o profissional não reconheça explicitamente uma questão de falta de autoridade, surge no discurso uma clara diferença entre a constatação inquestionável da importância da GRH e um desejo da área de RH de ser vista e reconhecida como uma igual frente às demais áreas. Em sintonia com o trabalho de Sheehan, De Cieri, Greenwood, & Van Buren III (2014) que fala da necessidade da área de buscar fontes alternativas de poder, os praticantes afirmaram que serem designados para assumir outras áreas e atribuições é a consequência de um bom trabalho na área de RH, e não uma procura para reforçar a falta de autoridade desta primeira.

Na discussão do papel do profissional usamos o trabalho de Caldwell (2003), que atualizando o trabalho de Storey (1992) originalmente publicado em 1992, com o de Ulrich (1998) fez uma pesquisa com profissionais de RH do Reino Unido. A constatação é que, também os profissionais tem múltiplos papéis, mas há uma dificuldade em enquadrar as respostas nos quadrantes propostos. A maioria dos entrevistados coloca seu papel claramente na dimensão estratégica, mas na fronteira entre o intervencionismo e o não intervencionismo, revelando responsabilidades intermediárias entre o Conselheiro e o Agente de Mudanças. Esta situação entre a ação e a não ação também parece associada à ambiguidade da área e do profissional de RH, dividido entre instrumento e vítima das contradições do capitalismo.

### **Limitações do trabalho**

Entre as principais limitações do trabalho temos as ligadas à amostra da pesquisa. Foi feita uma amostra de conveniência, com grupos de troca de experiência em Gestão de Recursos Humanos que atuam em São Paulo. Os estes grupos são formados por profissionais em posição de liderança da função RH em suas organizações e a admissão dos participantes se dá por indicação, o que significa que todos têm algum tipo de relacionamento profissional. Estes profissionais atuam exclusivamente no setor privado, o que pode significar um outro viés para o trabalho.

Foram feitas 25 entrevistas e o tamanho da amostra pode ter limitado a abrangência das constatações do autor, uma vez que a pesquisa trouxe uma grande variedade de discurso dos profissionais. Outro ponto de cuidado está relacionado com o autor, que conhece profissionalmente a maioria dos entrevistados. Isto pode ter influenciado suas falas sobre os temas propostos, ou fazendo com que fossem muito formais frente

a um possível julgamento de outro profissional da área, ou, ao contrário, muito informais perante um colega.

### **Sugestões de trabalhos futuros**

O tema abordado nesta pesquisa é amplo e diverso e sugere o aprofundamento de questões apenas tangenciadas para trabalhos futuros. A primeira sugestão é no sentido que conhecer o repertório de conhecimentos e referências que os profissionais da área de RH têm e usam profissionalmente. Esta pesquisa passou superficialmente por esta questão, que é relevante não só para entender como o profissional da área age, mas também como melhorar a formação e o desenvolvimento dos novos e antigos praticantes de RH.

Seguindo nessa linha e aproveitando o título do livro de Karen Legge, sugerimos uma investigação da coerência entre a retórica e a realidade da área, entre o discurso e a prática, procurando as evidências entre as falas das organizações em GRH e suas práticas.

## **7. Referências**

- Albuquerque, L. (1987). *O Papel Estratégico de Recursos Humanos*. São Paulo: Tese Livre Docência - FEA USP.
- Allen, M., & Wright, P. (2007). Strategic Management and HRM. In: P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright, *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 88-107). Oxford: The Oxford Press University.
- Barney, J., & Wright, P. (1997). *On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*. Ithaca, NY: Cornell University ILR School.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D., & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *A construção social da realidade*. Petropolis: Editora Vozes.
- Bertero, C. (1982). O Administrador de Recursos Humanos e o Planejamento Empresarial. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, pp. 22(1): 5-13,.
- Boselie, P. (2009). A Balanced Approach to Understanding the Shaping of Human Resource Management in Organisations. *Management Revue*, pp. 20(1): 90-108.

- Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). *Human Resource Function Competencies in European Companies*. Rotterdam: ERASMUS RESEARCH INSTITUTE OF MANAGEMENT.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, pp. Vol 15 no. 3 pages 67-94.
- Boxall, P. (1992). STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: BEGINNINGS OF A NEW THEORETICAL SOPHISTICATION? *Human Resource Management Journal*, pp. 2:3 60–79.
- Boxall, P. (2008). The goals of HRM. In: P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright, *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. London: Oxford University Press.
- Boxall, P. (2013). Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships. *Human Resource Management Journal*, , pp. Vol 23, no 1, pages 3–17.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic Human Resource Management: Where have we come from and where we should be going? *International Journal of Management Review*, pp. 2:2 183-203.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P., & Steeneveld, M. (July de 1999). Human resource Strategy and Competitive Advantage: A Longitudinal Study of Engeneering Consultancies. *Journal of Management Studies*, pp. 36:4 443-463.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). Human Resource Management - Scope, Analysis and Significance. In: P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright, *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 1-16). Oxford: Oxford University Press.
- Brandl, J., W. Mayrhofer, W., & Reichel, A. (November de 2008). The influence of social policy practices and gender egalitarianism on strategic integration of female HR directors. *The International Journal of Human Resource Management*,, pp. Vol. 19, No. 11, 2113–2131.
- Brown, M., Metz, I., Cregan, C., & Kulik, C. (2009 ). Irreconcilable differences? Strategic human resource management and employee well-being. *Asia Pacific Journal of Human Resources* , pp. 47(3) 270-294.
- Buyens, D., & De Vos, A. (2001). Perceptions of the value of the HR function. *Human Resource Management Journal*, pp. Vol 11 No 3, pages 70-89.
- Caldwell, R. (2001). Champions, adapters, consultants and synergists: the new change agents in HRM. *Human Resource Management Journal*,, pp. Vol 11 No 3, pages 39-52.
- Caldwell, R. (June de 2003). The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies*, pp. 40: 983 - 1004.
- Collins, J. (2002). *Feitas para Vencer*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

- Cunliffe, A. (2008). Orientations to social constructionism: relationally responsive social constructionism and its implications for knowledge and learning. *Management Learning*, pp. Vol 39(2):123-139.
- Cunliffe, A. (2014). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. London: Sage.
- Curado, I. (1999). *Perfil da Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo*. São Paulo: EAESP/FGV/NPP - NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES.
- Currie, G., & Procter, S. (2001). Exploring the relationship between HR and middle managers. *Human Resource Management Journal*, , pp. Vol 11 No 3 pages 53-69.
- Dutra, J. (1987). Profissionais de Recursos Humanos - Um Grupo a Procura de sua Legitimação. *Dissertação de Mestrado*. São Paulo: EAESP - Fundação Getulio Vargas.
- Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J. (2002). *The Global Challenge*. New York: McGraw-Hill.
- Fischer, A. (1998). A Constituição de um Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas - Um Estudo sobre as Empresas Consideradas Exemplares. *Tese de Doutorado - FEA USP*. São Paulo.
- Foulkes, F. (mar - apr de 1975). The expanding role of the personnel function. *Harvard Business Review*, pp. 53:2 71-84.
- Fox, A. (1966). *Industrial Sociology and Industrial Relations*. London: Research Paper - Royal Commission on Trade Unions and Employers Association.
- Francis, H., & Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*, pp. Vol 16, no 3, pages 231-249.
- Geare, A., Edgar, F., & McAndrew, I. (July de 2006). Employment relationships: ideology and HRM practice. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 17:7 1190-1208.
- Guest, D. (September de 1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies* , pp. 24:5 503-521.
- Guthrie, J., Flood, P., Liu, W., MacCurtain, S., & Armstrong, C. (April de 2011). Big hat, no cattle? The relationship between use of high-performance work systems and managerial perceptions of HR departments. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. Vol. 22, No. 8, 1672-1685.
- Hallier, J., & Summers, J. (2011). Dilemmas and Outcomes of Professional Identity Construction among Students of Human Resource Management. *Human Resource Management Journal*, pp. Vol 21, no 2, pages 204-219.
- Harris, C., & Tregidga, H. (January de 2012). HR managers and environmental sustainability: strategic leaders or passive observers? *The International Journal of Human Resource Management*, pp. Vol. 23, No. 2, 236-254.

- Hassard, J. (1991). Multiple paradigms and organizational analysis: a case study. *Organization Studies*, pp. 12/2:275-299.
- Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, pp. Vol 38. No. 3. 635-672.
- Ibáñez, T. (1994). La construcción del conocimiento desde una perspectiva socioconstruccionista. In: M. (. Montero, *Conocimiento, realidad e ideología* (pp. 39-48). Caracas: Asociación Venezueleana de Psicología Social.
- Jones, C., & Saundry, R. (2012). The Practice of Discipline: Evaluating the Roles and Relationship between Managers and HR Professionals. *Human Resource Management Journal*, pp. Vol 22, no 3, pages 252–266.
- Kaufman, B. (2007). The Development of HRM in Historical and International Perspective. In: P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright, *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 19-47). Oxford: Oxford University Press.
- Keenoy, T. (1990). Human Resource Management: Rhetoric, Reality and Contradiction. *International Journal of Human Resource Management*, pp. 3:1 363-384.
- Keenoy, T. (1999). HRM as a Hologram: a Polemic. *Journal of Management Studies*.
- Keenoy, T. (2009). Human Resource Management. In: M. Alvesson, T. Bridgman, & H. Willmott, *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (pp. 1-33). Oxford: Oxford Handbooks Online.
- Keenoy, T., & Anthony, P. (1992). HRM: metaphor, meaning and morality. In: P. P. Blyton, & P. Turnbull, *Reassessing Human Resource Management* (pp. 233-255). London: Sage.
- Kochan, T. (2004). Restoring Trust in the Human Resource Management Profession. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, pp. 42: 132-146.
- Kochan, T. (2007). Social Legitimacy of the HRM Profession: a US Perspective. In: P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright, *The Oxford Human Resource Management* (pp. 599-619). Oxford: Oxford University Press.
- Lacombe, B., & Albuquerque, L. (jan./fev./mar. de 2008). Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil . *Revista de Administração - USP*, pp. v.43, n.1, p.5-16.
- Lacombe, B., & Tonelli, M. (Maio/Ago de 2001). O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, pp. v. 5, n. 2 : 157-174.
- Legge, K. (1999). Representing People at Work. *Organization*, pp. Vol 6 (2) 247 - 264.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management - Rhetorics and Realities*. New York: Palgrave MacMillan.



- Mascarenhas, A., & Barbosa, A. (jan/ fev de 2013). Produção Científica Brasileira em Gestão de Pessoas no Período 2000-2010. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, pp. v. 53 n. 1 035-045 .
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of management Review*, pp. 5:4 491-500.
- Noon, M. (1992). HRM A map, model or theory. In: P. Blyton, & P. Turnbull, *Reassessing HRM* (pp. 16-32). London: Sage.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, pp. Vol 15, no 4, pages 68-83.
- Pinheiro, O. (1999). Entrevista: uma prática discursiva. In: M. (. Sink, *Práticas discursivas e a produção de sentidos no cotidiano* (pp. 183- 213). São Paulo: Cortez.
- Procter, S., & Currie, G. (6 de December de 1999). The role of the personnel function: roles, perceptions and processes in an NHS trust. *Int. J. of Human Resource Management*, pp. 10: 1077 - 1091.
- Purcell, J. (2001). Personnel and human resource managers: power, prestige and potential. *Human Resource Management Journal*, pp. Vol 11 No 3 pages 3-4.
- Purcell, J. (2001). The Meaning of Stratetegy in Human Resource Management. In: J. Storey, *Human Resource Management - a critical text* (pp. 59-77). London: Thomson Learning.
- Reichel, A., & Mayrhofer, W. (2009). The End of Personnel? Managing Human Resources in Turbulent Environments. *Management Revue*, pp. 20(1): 5-14.
- Rynes, S. (September de 2004). Where Do We Go From Here?:Imagining New Roles for Human Resources. *JOURNAL OF MANAGEMENT INQUIRY*, pp. Vol. 13 No. 3, 203-213.
- Rynes, S., Giluk, T., & Brown, K. (2007). The Very Separated Worlds of Practitioners and Academics Periodicals in Human Resources Management : Implications for Evidence-based Management. *Academy of Management Journal*, pp. Vol. 50, No. 5, 987–1008.
- Sheehan, C., De Cieri, H., Greenwood, M., & Van Buren III, H. (January–February de 2014). HR Professional Role Tensions: Perceptions and Responses of the Top Management Team. *Human Resource Management*, pp. Vol. 53, No. 1. Pp. 115–130.
- Skinner, W. (Sep - Oct de 1981). Big hat, no cattle. *Harvard Business Review*, pp. 106-114.
- Spink, M., & Frezza, R. (1999). Práticas discursivas e a produção de sentidos. In: M. (. Spink, *Práticas discursivas e a produção de sentidos no cotidiano* (pp. 17-39). São Paulo: Cortez.
- Spink, M., & Lima, H. (1999). Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: M. (. Spink, *Práticas discursivas e a produção de sentidos no cotidiano* (pp. 63- 91). São Paulo: Cortez.

- Storey, J. (2001). Human Resource Management Today: an Assesment. In: J. Storey, *Human Resource Management - A critical text* (pp. 3-20). London: Thomson Learning.
- Tanure, B., Evans, P., & Cançado, V. (Jul./Ago de 2010). As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, pp. v. 14, n. 4, art. 2, pp. 594-614.
- Tonelli, M., Caldas, M., & Lacombe, B. (2002). Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: G. Boog, & M. Boog, *Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégias e tendências vol. 1* (pp. 59-84). São Paulo: Editora Gente.
- Tonelli, M., Caldas, M., Lacombe, B., & Tinoco, T. (Jan/Fev/Mar de 2003). Produção acadêmica em Recursos Humanos no Brasil: 1991-2000. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, pp. Vol 43 no. 1 105-122.
- Ulrich, D. (1998). *Os Campeões de Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Futura.
- Vergara, S. (2013). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Editora Atlas.
- von Foerster, H. (2003). *Understanding Understanding - Essays on Cybernetics and Cognition*. New York: Springer-Verlag.
- Wall, T., & Wood, S. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, pp. Volume 58(4): 429–462.
- Welbourne, T., & Cyr, L. (1999). *The Human Resource Executive Effect in Initial Public Offering Firms*. Ithaca, NY: CAHRS Working Paper Series - Cornell University.
- Wilkinson, A., Redman, T., Snell, S., & Bacon, N. (2010). The fiel of Human Resource Management. In: A. Wilkinson, T. Redman, S. Snell, & N. Bacon, *The Sage Handbook of Human Resource Management* (pp. 3-11). London: Sage Publications.
- Wood, S. (1999). Human Resource Management and Performance. *International Journal of Management Reviews* , pp. Volume 1 Issue 4 pp. 367–413.
- Wright, P., & Nishii, L. (2007). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. *CAHRS Working Paper #07-03*, pp. 2-24.
- Wright, P., Dyer, L., & Takla, M. (1999). What's Next? Key Findings from the 1999 State of the Art & Practice Study. *Human Resource Planning*, pp. 12-20.
- Wright, P., G., M., Snell, C., & Gerhart, B. (Summer de 2001). Comparing Line and HR Executives Perceptions of the HR Effectiveness: Services, Roles and Contributions. *Human Resource Management*, , pp. Vol. 40, No. 2, Pp. 111–123.

## Apêndices

### Apêndice A – Convite para participação

# Cronograma e o pesquisador



## Cronograma inicial

- Pré entrevistas – abril - maio 2014
- Entrevistas – de junho a setembro 2014

## Orientação

- Professora Maria José Tonelli
  - Doutora em Psicologia pela PUC-SP
  - Vice Diretora da EAESP – FGV
  - [maria.jose.tonelli@fgv.br](mailto:maria.jose.tonelli@fgv.br)



## Pesquisador

- Marcio Ogliara
  - Mestrando EAESP – FGV
  - Participante GERH e Amcham (2012)
  - Principais experiências em RH – Grupo Bunge, Grupo Abril
  - [mogliara@gmail.com](mailto:mogliara@gmail.com)
  - Cel 99915 1322



# A pesquisa



Investigar o profissional em posição de liderança da área em empresas que atuam no Brasil diz sobre o que é a Gestão de Recursos Humanos e quais as funções e responsabilidades da área e do profissional de RH.

## Roteiro da entrevista

- Formação e trajetória profissional
- O que é Gestão de Recursos Humanos
- Quais as funções e responsabilidades da área de Recursos Humanos nas organizações
- Quais as funções e responsabilidades do líder da área de Recursos Humanos
- Os desafios do futuro para a área

## É um trabalho qualitativo:

- Com profissionais de RH de empresas nacionais ou multinacionais que atuam no Brasil
- Participação voluntária
- Entrevistas de 1 hora
- Nenhum participante ou empresa será identificado

## Apêndice B - Questionário

1. Dados pessoais
  - Idade, sexo, formação;
2. Trajetória profissional
  - Principais referências no mundo profissional e na função (colegas, chefes, empresários); Quais suas principais influências (autores, ideias, gurus).
3. O que é Gestão de Recursos Humanos?
  - O que a GRH pretende, quais seus objetivos
  - A relação entre a organização e seu colaborador e trabalho que ele realiza
  - Como você vê essa atividade dividida na organização (chefe, superiores, RH, políticas, sistemas)?
  - A necessidade de controle x os resultados da cooperação
4. Quais são as funções e as responsabilidades da área de Recursos Humanos?
  - Como a GRH adiciona valor ao negócio (a dificuldade de medir a contribuição)
  - A falta de autoridade sobre a linha e capacidade de influência– e a desconfiança da linha
  - A ambiguidade – o equilíbrio entre a empresa e o funcionário
  - A área deveria assumir outras responsabilidades?
  - A falta de atratividade da área
5. Quais são a função e as responsabilidades do líder da área de Recursos Humanos nas organizações?
  - Visão unitarista x pluralista
  - Os diversos stakeholders
  - Questões éticas
  - Os desafios, as competências necessárias e a qualificação do profissional de RH.
6. Como enfrentar as mudanças – Futuro da GRH
  - O aumento da complexidade do mundo e das organizações