

Práticas da Administração de Recursos Humanos por Gestores Cearenses

Human Resources Management Practices by Managers in the State of Ceara/Brazil

Acy Holanda Mota¹. Mestre em Psicologia, Universidade de Fortaleza, Unifor. Professora da Faculdade do Vale do Jaguaribe – FVJ. E-mail: acymota@gmail.com

Resumo

O papel da área de recursos humanos nas empresas também vem se tornando cada vez mais estratégico e focado nos negócios. Ela tem que atuar como parte integrante da equipe empresarial e ser capaz de traduzir a estratégia empresarial em ação. O planejamento de recursos humanos tem que fazer parte do planejamento empresarial e não apenas ter mais um planejamento com ação isolada, com planos de pouca expressão, com pouca ou nenhuma participação dos gerentes de outras áreas. Diante dessa observação, esse trabalho teve como objetivo verificar as práticas da gestão de recursos humanos nas organizações. Foi realizada uma pesquisa exploratória e de campo utilizando-se uma amostra probabilística de 31 gestores afiliados como pessoa física na Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH/CE. Os dados pesquisados foram submetidos a algumas técnicas estatísticas de frequência da amostra. Foram formuladas duas hipóteses, as quais foram comprovadas e cujo intuito era de atingir o objetivo desse estudo. Os resultados permitem concluir que (1) os profissionais que atuam como gestores de recursos humanos nas organizações têm conhecimento sobre a administração estratégica de recursos humanos; e (2) as organizações adotam uma gestão estratégica de recursos humanos. Finalmente, sugere-se a realização de novos estudos e se indica a quem interessam os resultados ora obtidos.

Palavras-Chave: Administração de Recursos Humanos; Organizações Modernas; Gestão

Abstract

The role of the human resources field in companies is becoming more strategic and more focus in their core business; so that it acts as an integrated part of the organizational team and it is able to turn into an action of strategies in companies. The human resources planning must be part of organizational planning with a broad role, expression and participation of its managers in all fields. Based on this assertion, this paper aims to verify the practices of the management of human resources in organizations. An exploratory and survey research was carried out with 31 managers affiliated with the Brazilian Human Resources Association (Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH/CE). The data were submitted to some statistics techniques of sample frequency. Two hypotheses were formulated in order to reach the objective of this paper. The results lead us to conclude that (1) the practitioners that act as human resources managers in companies understand the strategic human resources administration; e (2) companies adopt the strategic human resources management. In conclusion, it is suggested to carry out further studies in this field and it is informed to whom the results are for.

Keywords: Human Resources Management; Modern Organizations; Management

¹Autora correspondente. Artigo recebido em 11 de agosto de 2015. Aprovado em 12 de novembro de 2015. Avaliado pelo sistema *double blind review*.

Introdução

A área de recursos humanos é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nestes últimos anos. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração. A referida área tem sido a responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma eloqüente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham. Surge, portanto, uma nova visão: as pessoas como agentes proativos e empreendedores. São as pessoas que geram e fortalecem a inovação e que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. No fundo, as organizações são conjuntos de pessoas.

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão revendo os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais, visualizando as pessoas como elemento básico do sucesso empresarial. Os conhecimentos pessoais e habilidades mentais passaram a ser fatores importantes no contexto de mudanças, revelando que as pessoas deixaram de ser simples recursos organizacionais e passaram a ser um fator de competitividade.

Percebe-se que por muito tempo o principal foco da área de recursos humanos era centrado nos aspectos operacionais e trabalhistas, baseando-se em normas e procedimentos operacionais. Em decorrência disso, suas políticas e práticas configuram-se em padrões comportamentais adequados às mudanças do ambiente. No entanto, com o surgimento de mudanças dos paradigmas na forma de condução dos negócios, o papel dos recursos humanos como agente formador de pessoas seguidoras de normas organizacionais teve que ser repensado e redefinido.

Com isso, o papel da área de recursos humanos nas empresas também vem se tornando cada vez mais estratégico e focado nos negócios. Ela tem que atuar como parte integrante da equipe empresarial e ser capaz de traduzir a estratégia empresarial em ação. O planejamento de recursos humanos tem que fazer parte do planejamento empresarial e não apenas ter mais um planejamento com ação isolada, com planos de pouca expressão, com pouca ou nenhuma participação dos gerentes de outras áreas.

A principal atuação do profissional de recursos humanos como agente de mudança, nesse novo contexto, é a criação de uma organização renovada, através da geração de capacidades para a mudança. Seu maior desafio é substituir a resistência pela resolução, o planejamento pelo resultado, o medo pelo entusiasmo, e o desejo de mudar pela competência. A forma de adição de valor no desempenho desse papel é fazer acontecer e o caminho mais simples é demonstrando na mudança, ou seja, servir de exemplo de mudança para a organização como um todo.

Neste contexto surge o interesse de dimensionar quais as práticas de gestão estratégica de recursos humanos entre gestores de RH no Estado do Ceará. Assim, a questão principal para a qual se busca resposta por meio deste estudo é: a postura estratégica do ambiente de recursos humanos é conceito e prática consolidada entre profissionais atuantes nas empresas cearenses?

Dessa forma tem-se como objetivo principal verificar as práticas da gestão de recursos humanos nas organizações. Além disto, e como objetivos específicos, o estudo pretende: (1) traçar o perfil dos profissionais que atuam como gestores de recursos humanos nas organizações; (2) verificar se os profissionais que atuam como gestores de recursos humanos nas organizações têm conhecimento sobre a administração estratégica de recursos humanos; (3) identificar se as organizações cearenses adotam uma gestão estratégica de recursos humanos.

Os objetivos acima definidos vão ser apoiados na verificação das seguintes hipóteses, ora formuladas: (H1) os profissionais que atuam como gestores de recursos humanos nas organizações têm conhecimento sobre a administração estratégica de recursos humanos; e (H2) as organizações adotam uma gestão estratégica de recursos humanos.

1 Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos

Historicamente conhecida como Administração de Pessoal, a área de Recursos Humanos é responsável por administrar as pessoas dentro da organização. E surgiu da necessidade de controlar as pessoas que trabalhavam na organização. De seu surgimento aos dias de hoje, a área foi ganhando inúmeras atividades, maiores responsabilidades e maior importância para o sucesso da organização.

Mohrman e Lawler (1995) destacam que essa área vem historicamente apresentando uma gradual evolução e sofisticação em seu papel dentro das organizações. Observa-se então, que as práticas de Recursos Humanos surgem, a partir de diversos fatores contextuais que caracterizam o fim do século XIX e o início do século XX, evoluindo de forma crescente. Dessa forma, pode-se dizer que essas práticas foram passando de operacionais para estratégicas.

Segundo Fischer (1998), até a década de 30, o início da existência da área de recursos humanos, nos Estados Unidos, pode ser marcada pela implantação, do primeiro departamento de Administração de Pessoal em 1890 na NCR Corporation. Esse mesmo autor destaca que a área surge em função da necessidade de se gerenciar os custos relacionados com a mão-de-obra.

A Primeira Guerra Mundial foi o grande marco para o desenvolvimento da Administração de Pessoal nos Estados Unidos (ALBUQUERQUE, 1987). O surgimento do movimento sindical e as modificações ocorridas no relacionamento entre operários e as empresas, são fatos que marcam este desenvolvimento. Albuquerque (1987) destaca que a crescente mudança de posição do Estado americano no processo produtivo trouxe sensíveis alterações nas relações industriais, e isto foi um fator decisivo para a consolidação da Administração de Pessoal como área autônoma. Neste período a administração de recursos humanos é caracterizada pelo pensamento mecanicista e por um modelo de gestão paternalista (FLIPPO, 1978; TOLEDO, 1988).

O movimento de Relações Humanas, marcado pelas pesquisas coordenadas por Elton Mayo durante a década de 30, fez com que os pressupostos mecanicistas, comesçassem a ser revistos. A gestão de recursos humanos deixou de se concentrar exclusivamente em aspectos legais e econômicos, passando a incorporar instrumentos e ferramentas para o recrutamento, treinamento e avaliação de pessoal.

As décadas de 40 e 50 foram marcadas pela intervenção do Estado nas relações de trabalho, exigindo, com isso, uma nova posição da área de recursos humanos. O crescimento significativo do movimento de sindicalização e das legislações para regular as atividades de trabalho e a crescente organização dos trabalhadores foram fatores decisivos para que a área de recursos humanos assumisse o papel de representante das empresas nas negociações e atuasse como mediador nos conflitos. As práticas e políticas de remuneração e benefícios começam a surgir (SAMMARTINO, 2002).

As décadas de 60 e 70 foram marcadas por grandes avanços na área de recursos humanos. As atividades desenvolvidas pela área passaram a ser: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e demissão. As políticas de gestão de pessoas passaram a tomar como base o coletivo e foram se sistematizando.

Neste mesmo período surgem as teorias das hierarquias de necessidades, de Maslow, a teoria de McGregor sobre a natureza da atitude em relação ao trabalho, a teoria dos fatores de Herzberg, os trabalhos de Lawler sobre motivação, necessidades e recompensas, comportamento e satisfação.

Inicia-se, também neste período, uma valorização do papel da liderança na administração das relações entre a organização e as pessoas. Os estudos sobre liderança passaram a enfatizar mais as formas de atuação do líder do que as características pessoais natas. Com isso, as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas começam a se valorizar como parte das atividades da área de recursos humanos.

Neste período a Administração de Relações Humanas/Pessoal começa a dar lugar à Administração de Recursos Humanos. Os gerentes de recursos humanos passam a ser considerados como membros da alta administração e participam das decisões estratégicas da empresa. Fischer (1998) destaca que neste período já se encontram os primeiros sinais da criação, pelas empresas, de sistemas de gestão de recursos humanos constituídos por um conjunto de processos concebidos e implementados com o objetivo de administrar as relações com as pessoas, buscando atingir seus objetivos. Segundo este mesmo autor isto é um indício da concepção mais moderna da gestão de recursos humanos.

A partir da década de 80, o desenvolvimento tecnológico passou a se intensificar e a influenciar, cada vez mais, a vida nas organizações e das pessoas que delas participavam. Teve-se início a difusão das novas teorias e técnicas gerenciais como: a gestão participativa, o planejamento estratégico, os círculos de controle de qualidade e outros (GIL, 1994). As organizações passam a valorizar o caráter estratégico de ação, e a área de recursos humanos transforma-se para adequar-se a este novo panorama.

Segundo Fombrun, Tichy e Devanna (1984), o aumento da produtividade, nessas organizações, somente aconteceria quando a área de recursos humanos obtivesse melhorias em sua administração. E para que isto acontecesse, esses autores indicavam a necessidade de vincular as estratégias das organizações aos planejamentos de recursos humanos, em razão da necessidade de buscar ajustes mais efetivo às crescentes pressões do mercado.

Essa nova situação passa a exigir do setor de recursos humanos novas habilidades, fazendo com que ele passe a agir de modo pró-ativo e não mais reativo.

Essa década foi marcada pelo início da formação do pensamento estratégico em recursos humanos.

A década de 90 passou por intensas mudanças nos contextos político, econômico e social em todo o mundo. Estas mudanças tiveram grande impacto para a vida das organizações e conseqüentemente para a área de recursos humanos (OLIVA, 1999).

De acordo com Sammartino (2002), as principais transformações que impactaram a área de recursos humanos, nessa década, foram: a intensificação do movimento de globalização e de busca de competitividade; a evolução da tecnologia da informação; a promulgação de legislações protegendo os direitos dos consumidores; o movimento de concentração dos mercados em blocos econômicos; a intensificação dos processos de fusões e de grandes aquisições; a intolerância da sociedade com relação à poluição e a degradação ambiental.

Os impactos destas mudanças para as organizações foram bastante significativos, pois implicaram em profundas alterações nos padrões tradicionais de competição e concorrência.

Becker et al. (2001) apontam que nas últimas décadas a área de recursos humanos experimentou grandes mudanças no seu papel dentro das organizações. Tradicionalmente percebida como uma área dedicada basicamente às atividades administrativas relacionadas com gestão de benefícios, folha de pagamento e outras tarefas rotineiras, a área de recursos humanos, durante a década de 90, viu-se diante do desafio de efetivamente participar do esforço de mudança organizacional, com vistas a um novo modelo competitivo delineado pelo ambiente (BECKER et al., 2001).

2 Desafios da Administração de Recursos Humanos

As mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e políticas que estão ocorrendo mundialmente apresentam reflexos sobre as organizações. A velocidade com que essas mudanças estão acontecendo exige rápida e ágil adaptação aos novos cenários, para que essas organizações mantenham-se sempre competitivas.

O processo de globalização impõe à área de recursos humanos a necessidade de ampliar seus parâmetros de referência, revisar conceitos e de entender que suas ações têm impacto no desempenho e na competitividade dessas organizações, bem como no crescimento e no desenvolvimento de seus funcionários.

Neste sentido, a área de recursos humanos assume papel central e estratégico no desempenho dessas organizações, bem como, de agente facilitador das mudanças oferecendo suporte aos seus funcionários e ajudando-os a ultrapassar esses momentos de transição. A manutenção de um padrão elevado de desempenho exige flexibilidade, inovação e agilidade, características necessárias para a manutenção da vantagem competitiva, e que decorrem basicamente dos recursos e das capacidades internas de cada organização.

A discussão em torno da atuação da área de recursos humanos tem se concentrado em dois pólos distintos, porém não totalmente excludentes: operacional e estratégico (ULRICH, 2000; MARRAS, 2000).

Atuando de forma operacional, a área de recursos humanos limita-se às rotinas como recrutamento, seleção, cargos e salários, benefícios, entre outras, sem a preocupação com a vinculação destas atividades às políticas e estratégias da organização. Já atuando de forma estratégica, a área de recursos humanos, concentra-se na obtenção de resultados organizacionais, visando à integração das práticas aos objetivos e resultados desejados.

Essa situação é observada por Wood Jr. (1995), que trata das mudanças nas condições ambientais e seu impacto sobre a função de recursos humanos, estabelecendo um paralelo entre a visão tradicional e uma perspectiva mais atual.

A abordagem tradicional discutida por esse autor resume a gestão de pessoas como um conjunto de procedimentos de ajuste do indivíduo a um estereótipo de eficiência previamente definido pela empresa. A abordagem aponta que essa área assumiu por muito tempo uma linha de atuação eminentemente técnica, voltada para atividades burocráticas e administrativas, como seleção, desenvolvimento de pessoal e treinamento. Tradicionalmente, as demais áreas da administração viam a função de recursos humanos como basicamente administrativa, concentrada no gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras, como folha de pagamento e outras funções operacionais.

Dentro de uma perspectiva atual, o autor observa que a abordagem tradicional, a visão de adequação e obediência da força de trabalho aos objetivos organizacionais, é substituída por uma gestão de recursos humanos focada no comprometimento de recursos humanos com os objetivos organizacionais. Isso significa dizer que a gestão de recursos humanos passa a considerar o fator humano como aspecto-chave para o sucesso organizacional, apresentando uma preocupação em alinhar suas ações às estratégias da empresa. Atualmente, a idéia de que a área de recursos humanos, como todas as demais da organização, deve estar alinhada com os objetivos, a missão e a estratégia mais ampla da empresa, é cada vez mais reconhecida como necessária e importante.

Nessa perspectiva, o novo modelo de gestão de pessoas e as relações internas que estimula são reflexos daquilo que vem ocorrendo com a sociedade. Tal posicionamento pode ser comprovado pela preocupação em desenvolver, como ressalta Wood Jr. (1995), tarefas não rotineiras, de caráter mais amplo, intensificando a preocupação com os objetivos organizacionais. Conforme descreve Ulrich (1998, p. 66), “surge a necessidade dos profissionais de recursos humanos equilibrarem esse

processo de mudança, inovação e transformação, com objetivos de continuidade, disciplina e estabilidade”.

Mohrman Jr. e Lawler III (1995) acreditam que, a área de recursos humanos, enfrenta seis desafios. O primeiro seria a busca pela vantagem competitiva em relação à concorrência, levando as organizações a se reestruturarem e mudarem de foco, enfatizando a qualidade total, produtividade e atendimento ao cliente. Neste sentido há duas maneiras para que a administração de recursos humanos possa contribuir: reduzindo custos e/ou agregando valor. O segundo desafio seria o de administrar mudanças para manter a empresa no cenário internacional. Mudanças estas que dizem respeito à estrutura organizacional, planejamento estratégico, estilos administrativos e abordagens que visem envolver mais os empregados. O terceiro desafio está associado à explosão de novos conhecimentos que têm instigado os profissionais que queiram se tornar verdadeiros administradores de recursos humanos. O quarto, diz respeito às novas tecnologias que têm pressionado os profissionais da área para que utilizem sistemas *on-line*. O quinto desafio apontado seria referente às questões legais que os recursos humanos têm enfrentado, que estão aumentando em função da reestruturação que vem acontecendo. E por último, os autores apontam para o novo perfil dos empregados, instigando a administração de recursos humanos a criar programas inovadores de recrutamento e seleção, bem como de treinamento e desenvolvimento.

Ulrich (1998) acredita que o desafio da área de recursos humanos é integrar as práticas de recursos humanos ao processo de planejamento estratégico da organização, a fim de obter o ajuste entre os planos de recursos humanos e os planos organizacionais. Ele menciona ainda que, um novo papel para a área de gestão de pessoas deve ser definido. Esta ênfase deve focalizar os resultados e não meramente as atividades operacionais da área.

A globalização e os processos de mudanças trazem algumas implicações para a área de recursos humanos, por exemplo: custos menores, maior velocidade, produtividade, qualidade e inovação são fatores de sucesso para que a organização seja competitiva. Funcionários comprometidos, alinhados com as estratégias do negócio e bem treinados fazem a diferença.

Essa nova realidade espera que a área de recursos humanos continue fazendo o que era de sua responsabilidade e ainda assuma essa nova demanda. Além disso, deve compartilhar seus conhecimentos com as outras áreas como forma de interagir na busca pelos resultados.

Dessa forma a área de recursos humanos deve estar apoiada no trabalho em equipe, fomentando as lideranças e estimulando o envolvimento das pessoas com a organização. Deve atuar como uma função de *staff*, necessitando apoiar a implantação de estratégias, assessorar as mudanças e facilitar o processo de aprendizagem organizacional. Seguindo este rumo, a tendência é de transformá-la em uma área de consultoria interna.

Fischer (1998) aponta um novo significado assumido pela área de recursos humanos a partir dos anos noventa, a administração de recursos humanos como vantagem competitiva. As organizações precisam de novas e criativas formas de gestão; aqui cabe transmitir as estratégias as pessoas e transformá-las em agente de competitividade.

A partir do estudo da evolução da área de recursos humanos se pode verificar que, tradicionalmente, no exercício de suas funções o recursos humanos avaliava as necessidades da empresa em termos de pessoas, responsabilizava-se pelo recrutamento e seleção, formalizava a contratação, conduzia o processo de treinamento, encarregava-se das atividades de manutenção de pessoas, elaborando sistemas de avaliação e recompensas e, por fim, procedia a formalização do desligamento. Para Ulrich (1998) o papel contemporâneo dessa área deve ser o de disseminar as políticas de execução das funções, sensibilizando e envolvendo os demais agentes e dividindo a responsabilidade pela execução onde a função se fizer necessária.

Com isso, pode-se dizer que a área de recursos humanos passa a ser estratégico devido à importância que assumiu na sociedade pós-industrial, com as novas formulas voltadas para a

obtenção de equipes criativas, motivadas frente aos novos objetivos das organizações. As pessoas passam a ser valorizadas, responsáveis por todas as decisões e acreditando que possam ser estimuladas a adotarem comportamentos condizentes com as atribuições que têm, cabendo-lhe responsabilizar pela mediação entre empresa e funcionário (ALMEIDA et al., 1993).

3 Recursos Humanos Estratégico

Como se observa, a administração de recursos humanos caminha para a gestão estratégica, enfatizando as pessoas como recursos determinantes para o sucesso da organização. Essas são vistas como geradoras de valor e, portanto, como recurso estratégico. Neste sentido vê-se uma evolução do modelo tradicional de gestão de pessoas em direção a uma posição estratégica.

Dentro deste contexto de ampliação da atuação da área de recursos humanos, vários autores advogam a necessidade de que ela assuma uma posição estratégica dentro do contexto organizacional. Este posicionamento emergente reflete o papel cada vez mais central dos recursos intangíveis e do capital intelectual na economia da atualidade.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) enfatizam a importância estratégica da área de recursos humanos informando que hoje o desempenho superior duradouro exige flexibilidade, inovação e agilidade do mercado, a vantagem competitiva decorre basicamente dos recursos e das capacidades internas de cada organização – inclusive da aptidão da empresa em desenvolver e reter uma força de trabalho capaz e comprometida. Segundo estes autores a administração de recursos humanos atua como principal capacitante do capital humano nas organizações.

Ainda segundo esses autores, o fundamento da estratégia de recursos humanos, para a criação de valor, é uma infraestrutura gerencial que compreenda e seja capaz de implementar a estratégia da empresa. Assim, se o foco da estratégia corporativa é criar vantagem competitiva sustentável, o da estratégia de recursos humanos consiste em maximizar a contribuição da área para o mesmo objetivo, de modo a gerar valor para os acionistas (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001).

Pode-se dizer que o papel estratégico da área significa tocar na necessidade de alinhamento das funções clássicas da área (atração, provimento, retenção de pessoas, desenvolvimento, mensuração e remuneração) à performance da empresa e dos empregados (GUBMAN, 2004). Nesta visão estratégica, o foco da área de recursos humanos é visto como móvel, adaptando-se às mudanças já em andamento e antecipando-se às demandas previstas em cenários futuros. Para isto é preciso que as funções de recursos humanos dêem suporte à estratégia do negócio (ASHTON et al., 2004).

O papel a ser desempenhado passa a ser repensar as atividades próprias da área de recursos humanos em termos estratégicos, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas.

Conforme ressalta Albuquerque (1987), a necessidade de se pensar recursos humanos de forma estratégica decorreu, principalmente, do reconhecimento da importância de se considerar o ambiente externo (ameaças e oportunidades) na formulação das estratégias de negócios, e da existência de um intervalo entre as necessidades previstas para a implantação destas estratégias e as realidades que as organizações enfrentavam em termos de pessoas para implantá-las.

4 Administração Estratégica de Recursos Humanos

A integração entre as estratégias organizacionais e as estratégias de recursos humanos é um tema que vem sendo discutido desde o início dos anos 80.

Albuquerque (1987) definiu o planejamento estratégico de recursos humanos como sendo um processo decisório mais amplo, orientado para o futuro e para fora da organização, e que

envolve definições estratégicas, relacionadas com o desenvolvimento de programas de identificação de talentos em potencial. O planejamento estratégico de recursos humanos deveria ser visto como um processo integrado ao planejamento estratégico da organização.

Ao buscar argumentos para reforçar a importância da administração estratégica de recursos humanos, Sammartino (2002) propõe um modelo no qual, as políticas de recursos humanos não atuam somente como facilitadoras, para a implantação das estratégias da organização. Este autor argumenta que as constantes mudanças do mercado – as ameaças e oportunidades – são diferentemente percebidas e interpretadas pelas organizações. Estas diferenças devem-se, fundamentalmente, à capacidade dos indivíduos e grupos de percebê-las e de tomar decisões. O nível de capacitação das pessoas em uma organização é, em grande parte, resultado do sistema de gestão de recursos humanos existente.

Como pode ser depreendido, o conceito de administração estratégica de recursos humanos é fundamental para a compreensão do processo de alinhamento entre as estratégias de gestão de recursos humanos e as estratégias amplas da organização. Alguns autores destacam a importância deste alinhamento para a obtenção de vantagens competitivas duradouras.

Segundo Morhman e Lawler (1995) a estratégia empresarial é o caminho onde se faz necessário a maior mudança no envolvimento dos recursos humanos. Os Recursos Humanos de uma organização são a chave determinante para detectar quais estratégias podem tornar-se práticas implementáveis. Os gerentes de recursos humanos, por sua vez, precisam entender do negócio o suficiente para reagir e desenvolver estratégias empresariais.

Na pesquisa conduzida por Sammartino (1995), foi possível observar que para uma estratégia organizacional ser bem sucedida é necessário um ajuste adequado com as práticas e políticas de gestão de recursos humanos vigentes. Fundamentalmente as estratégias organizacionais são formuladas através de um processo decisório, que traduza o conjunto de valores, a cultura, as normas de conduta, os padrões de autoridade, bem como o modelo de gestão de pessoal vigente. Deve ocorrer, neste sentido, um processo de mútua influência entre estratégias organizacionais e de recursos humanos.

A importância de se buscar uma efetiva vinculação entre as estratégias organizacionais e as de recursos humanos encontra amparo na abordagem sócio-técnica. Segundo Fleury e Fleury (1995) esta abordagem é definida como a otimização conjunta dos aspectos sociais e técnicos, buscando-se uma proposta que conduza aos objetivos organizacionais, explorando ao máximo a adaptabilidade e a criatividade das pessoas, em vez de determinar tecnicamente a maneira pela qual, esses objetivos deveriam ser atingidos. A abordagem sócio-técnica prescreve ainda que os desvios que ocorrem em uma situação de trabalho devem ser controlados o mais próximo possível de seus pontos de origem, bem como admite que o planejamento e o replanejamento de processos de trabalho sejam atividades permanentes.

Complementando, esses mesmos autores salientam que o conceito moderno de gestão estratégica de recursos humanos preconiza que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante desta estratégia.

5 Metodologia

Para atingir os objetivos propostos por este estudo, foram adotados dois métodos de pesquisa, de forma sequencial e complementar: pesquisa bibliográfica e pesquisa descritiva.

A pesquisa bibliográfica foi usada porque, segundo Lakatos e Marconi (1987), trata do levantamento, da seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto em foco e disponível em livros, revistas, jornais, monografias, teses, dissertações, com o objetivo de colocar a pesquisadora em contato direto com todo material já escrito sobre esse assunto, ou seja, para se inteirar bem do assunto que ora é proposto.

A pesquisa descritiva, por sua vez, foi usado porque, segundo os autores citados, delinea ou analisa as características de fatos ou fenômenos, utilizando métodos formais, caracterizados pela precisão e controle estatísticos, com a finalidade de fornecer dados para a verificação de hipótese.

5.1- Procedimentos

5.1.1- Universo da Pesquisa

O universo face aos objetivos e à definição do problema de pesquisa proposto por esse estudo é formado por profissionais que atuam como gestores de recursos humanos em organizações localizadas no Estado do Ceará, cadastrados na ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos- Secção Ceará, na condição de pessoas físicas, totalizando 100 pessoas.

5.2 - Processo de Amostragem

O processo de amostragem incluiu: (1) a definição das unidades amostrais, que são a base do processo de seleção da amostra, e, neste caso, foram profissionais atuantes em organizações localizadas no Estado do Ceará; (2) definição da unidade de listagem, que consiste no sistema de referência para a seleção da amostra. No estudo proposto, a unidade de listagem foi a relação de todos os profissionais que trabalham nos departamentos de recursos humanos nessas organizações; e (3) definição da unidade de observação, que representa exatamente quem será o respondente da pesquisa. Neste caso, o respondente da pesquisa foram profissionais que atuam como gestores dos departamentos de recursos humanos dessas organizações cadastrados como pessoa física junto a ABRH/CE. O tipo de amostragem usado nesta pesquisa foi a amostra intencional por conveniência.

Com base nestes critérios e de acordo com Tagliacarne (1991), o tamanho da amostra com coeficiente de confiança de 90% e nível de erro de 10%, de aproximadamente 100 associados como pessoa física é de 41 pessoas, no caso de uma população finita (número de profissionais que atuam como gestores de recursos humanos nas organizações cadastrados como pessoa física na ABRH), na hipótese de $p=50%$ (significa a proporção de ocorrência) e $q=50%$ (significa a proporção de não ocorrência), onde $q=1-p$, z =distribuição amostral, N = população e e =erro amostral, através da fórmula a seguir:

$$\frac{z^2 \cdot N \cdot p(p-1)}{e^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot p(p-1)}$$

Figura 1: Fórmula do Cálculo Amostral

Fonte: Tagliacarne (1991)

5.3 - Instrumento de Coleta de Dados

5.3.1- Escolha da Técnica e Instrumentos e Instrumentos de Pesquisa

De acordo com Mattar (1999), elaborar um instrumento adequado para realizar medições em pesquisa não é uma tarefa fácil, mas é de fundamental importância para o sucesso da investigação ou projeto em execução. Os instrumentos de medida são utilizados para ler a realidade sobre um objeto em estudo, por isso torna-se necessário saber se os mesmos são consistentes e refletem a realidade.

Em função das razões acima aduzidas, a pesquisa descritiva foi realizada através de pesquisa de campo (em inglês *survey*), e teve por técnica a aplicação de um questionário estruturado (MATTAR, 1999).

5.3.2 - Aplicação dos Questionários e Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada através de e-mail enviado pela autora desta monografia via Internet aos gestores de recursos humanos, contendo uma mensagem que explanava o objetivo da pesquisa, o endereço de acesso ao site onde o questionário estava hospedado e a solicitação de resposta.

As principais vantagens, deste método, são a velocidades da aplicação e a capacidade de obter informações delicadas, devido ao relativo anonimato do entrevistado. Em contrapartida, há pontos negativos que devem ser considerados, como a baixa taxa de resposta, a impossibilidade de utilização de estímulos físicos e também a falta de controle sobre a amostra, já que o entrevistador não controla quem realmente está respondendo o questionário (MALHOTRA, 2001). Diante disso, dos quase 100 convites enviados via e-mail pela autora desse trabalho, o retorno de 31 respondentes, perfazendo assim 1/3 dos convites feitos e 75% da amostra e o número mínimo de respondentes que uma amostra pode conter para a realização de análises estatísticas (MATTAR, 1999).

5.3.3 - Instrumento de Análise

Foi escolhida a utilização dos seguintes *softwares* estatísticos: *Sphinx* para criação do formulário de pesquisa, inserção dos dados, tabulações simples e cruzadas através de distribuição de frequência, cálculo de médias e desvio padrão; *Microsoft® Excel* para elaboração de gráficos e tabelas abordados neste estudo; e o *Mediata Survey* para a criação do questionário on-line.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados permitirá verificar se os objetivos propostos foram ou não atingidos, bem como verificar e/ou comprovar as hipóteses previamente formuladas, a fim de saber se elas se comprovaram no todo ou em parte, ou se foram ou não verificadas.

Com base nos levantamentos feitos, aplicação dos questionários, e utilização dos recursos estatísticos, obteve-se os seguintes resultados a seguir, ressaltando que as questões de número 1 a 7 são meramente para conhecer a amostra pesquisada.

Inicialmente, este estudo não tinha como objetivo estabelecer qualquer relação entre o sexo dos gestores em relação à outra variável, mas achou-se que seria prudente saber o número de gestores do sexo masculino e feminino, já que a técnica de amostragem escolhida foi a probabilística, como já foi escrito anteriormente que todo indivíduo tem igual chance de ser escolhido. Entretanto, pode-se confirmar uma presença de quase 2/3 dos gestores de RH do sexo feminino, prevalecendo, assim as mulheres nessa área de trabalho.

Verifica-se que a amostra pesquisada possui uma faixa etária superior a 22 anos, prevalecendo a faixa etária superior a 42 anos com 29,03%, porém dentro de toda a amostra os gestores entre 23 e 37 anos possuem um percentual igual a 67,74%, podendo-se concluir que são gestores que já possuem um amadurecimento etário.

Mais de 1/3 dos respondentes se encontra ocupando cargo de analista de RH, ou seja, um dos primeiros estágios do amadurecimento profissional dessa área; por outro lado, pode-se perceber também que 35,48% dos respondentes ocupam cargos gerenciais nas organizações e uma pesquisa mais aprofundada poderá revelar se há uma relação direta entre a faixa etária e o cargo de ocupação nas empresas.

Observa-se que os respondentes acusam que trabalham na área de RH com menos ou até 4 anos, representando mais de 50% e com mais de 70% responderam que trabalham em suas atuais empresas na área de RH. Pode-se concluir que uma grande parte desses respondentes se encontra em suas primeiras funções na área de RH.

Verificou-se que 45,16% dos respondentes possuem o título de especialista, 3,23% são mestrando, 12,90% são mestre e que 3,23% são doutorando. Observa-se que 64,52% dos respondentes investiram em sua capacitação profissional, não ficando apenas com a graduação. Um estudo mais aprofundado poderá indicar que um dos motivos que levaram os respondentes a investirem em sua formação acadêmica foi a competitividade e a exigência por profissionais diferenciados no mercado de trabalho.

Percebe-se que 41,94% dos respondentes têm formação em Psicologia, concluindo que os psicólogos estão em maior número como gestores da área de RH nas empresas cearenses e que são eles que procuram investir mais em sua formação acadêmica.

Quanto à estrutura da área de RH das empresas que os gestores trabalham (TABELA 1), tem-se:

TABELA 1
Estrutura da Área de RH

	Dados Absolutos	Dados em %
Não-resposta	1	3,23%
A área de RH consiste em uma diretoria ou departamento da empresa	11	35,48%
A área de RH consiste em um setor pertencente a uma diretoria ou departamento da empresa	13	41,94%
A área de RH é formada apenas por um núcleo ou assessoria	1	3,23%
Não existe um setor formal de RH (apenas por funções operacionais como folha de pagamento de pessoal)	3	9,68%
Consultoria Interna	2	6,45%
Total	31	100%

Fonte: Pesquisa direta.

A área de RH nas empresas cearenses consiste, em geral, de um setor pertencente a uma diretoria ou departamento da empresa (13%) ou em uma diretoria ou departamento da empresa (11%). Observa-se que apesar da pequena diferença de percentual, a área de RH ainda é subordinada a uma diretoria ou a um departamento da empresa. Um estudo mais aprofundado poderá indicar se a área de RH nas empresas cearenses possui autonomia em sua atuação.

Quando perguntados o que esses gestores de RH entendem por administração de recursos humanos e quando foram solicitados para que indiquem algumas de suas atribuições como gestores de RH em suas empresas foi verificado por meio da análise do discurso que a maioria desses respondentes tem conhecimento sobre a administração estratégica de recursos humanos e que suas atribuições reforçam esses conhecimentos. Suas respostas baseiam-se na importância das pessoas dentro das organizações, não somente no que essas pessoas podem produzir, mas também em crescimento profissional, em seu bem estar dentro dessa organização e no crescimento organizacional.

Para administrar os recursos humanos é necessário conquistar e manter as pessoas na organização com uma atitude positiva e favorável e levá-las a desejar permanecer na organização, desenvolvendo nelas motivação para realizar os objetivos organizacionais.

Como forma de atuação, Wood Jr. (1995) observa que a atuação da área de recursos humanos de forma operacional (abordagem tradicional) limitava-se às rotinas como recrutamento, seleção, cargos e salários, benefícios, entre outras, sem a preocupação com a vinculação destas atividades às políticas e estratégias da organização. Já sua atuação de forma estratégica, concentra-

se na obtenção de resultados organizacionais, visando à integração das práticas aos objetivos e resultados desejados.

Ulrich (1998) acredita que o desafio da área de recursos humanos é integrar as práticas de recursos humanos ao processo de planejamento estratégico da organização, a fim de obter o ajuste entre os planos de recursos humanos e os planos organizacionais.

Verifica-se que as maiorias dos discursos dos 26 respondentes das duas questões abertas, baseiam-se nas referências acima citadas. Diante desse fato, a hipótese H1 os profissionais que atuam como gestores de recursos humanos nas organizações têm conhecimento sobre a administração estratégica de recursos humanos por ser conceito avançado, pode ser confirmada.

Por último, perguntou-se se a empresa a qual eles trabalham, como gestores de RH, faz valer o uso do RH como parte estratégica da organização e pode-se observar que quase 3/4 dos respondentes acusaram que suas empresas têm a área de RH como fonte de contribuição na área estratégica e no planejamento estratégico da organização, assim como se pode observar na TABELA 2 que o planejamento de RH é atrelado ao planejamento global da empresa, segundo 61,29% dos respondentes.

TABELA 2
Nível de atuação estratégica da área de RH nas empresas

	Dados Absolutos	Dados em %
Não-resposta	8	25,81%
O planejamento de RH é atrelado ao planejamento global da empresa	19	61,29%
A área de RH participa da definição das políticas aos planos de ação em RH	2	6,45%
O planejamento estratégico de RH está centrado/focado em subsistemas específicos	2	6,45%
Outro	0	0,00%
Total	31	100%

Fonte: Pesquisa direta.

Observa-se que os respondentes têm conhecimento sobre a administração estratégica de recursos humanos e que as empresas onde trabalham adotam uma estratégia de recursos humanos.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) acreditam que o fundamento da estratégia de recursos humanos é uma infra-estrutura gerencial que compreenda e seja capaz de implementar a estratégia da empresa. Com isso, o papel da área de recursos humanos numa atuação estratégica é percebido com a necessidade de alinhamento das funções clássicas da área (atração, provimento, retenção de pessoas, desenvolvimento, mensuração e remuneração) à performance da empresa e dos empregados.

Fleury e Fleury (1995) salientam que o conceito moderno de gestão estratégica de recursos humanos preconiza que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante desta estratégia.

Percebe-se, que as práticas de administração de recursos humanos são partes integrantes de todo o sistema organizacional e da capacidade de desenvolvimento da organização. Para a administração de recursos humanos contribuírem com o desempenho, as práticas de gestão de recursos humanos devem ajustar-se, com a estratégia e o desenho organizacional.

Verifica-se, com a pesquisa, que essas práticas são adotadas tanto pelos gestores da área de recursos humanos como pelas empresas que trabalham. Com isso, pode-se confirmar-se também a hipótese H2 em que as organizações adotam uma gestão estratégica de recursos humanos.

No entanto, pode-se sugerir que esses conhecimentos e essas práticas adotadas tanto pelos gestores da área de recursos humanos como pelas empresas são meramente práticos, sem nenhum conhecimento teórico. São adotados apenas como exigência de um mercado cada vez mais competitivo e de um mundo globalizado, podendo não atender futuramente as expectativas esperadas.

Considerações Finais

Para alcançar os objetivos determinados, foi realizada uma pesquisa com os profissionais que atuam como gestores de recursos humanos em organizações localizadas no Estado do Ceará, cadastrados na ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos- Secção Ceará, na condição de pessoas físicas. Os resultados permitem concluir que . de uma forma geral, a maioria dos profissionais entrevistados são mulheres, com faixa etária entre 23 e 37 anos, com formação em psicologia e no mínimo com a titulação de especialista. Esses profissionais estão no mercado de trabalho, nas empresas atuais, em média durante quatro anos, na função de analista de RH.

Quanto a verificar se os profissionais que atuam como gestores de recursos humanos nas organizações têm conhecimentos sobre a administração estratégica de recursos humanos pode-se concluir, observando o QUADRO 1, que esses gestores identificam a atuação da área de recursos humanos como estratégica mediante relato onde suas respostas baseiam-se na importância das pessoas dentro das organizações, não somente no que essas pessoas podem produzir, mas também no crescimento profissional, em seu bem estar dentro dessa organização e no crescimento organizacional. Diante desse fato pode-se comprovar a hipótese H1 em averiguar se os profissionais que atuam como gestores de recursos humanos nas organizações têm conhecimento sobre a administração estratégica de recursos humanos.

Observou-se que as práticas adotadas por esses profissionais nas atuais empresas que trabalham, são de gestão estratégica preocupadas com as pessoas e com os objetivos da empresa, vislumbrando um resultado a longo prazo.

Verificou-se que essas empresas estão adotando o planejamento estratégico alinhado com o planejamento estratégico de RH para fazer com que essa área participe mais ativamente das decisões e consiga atrelar os resultados aos objetivos da empresa. Com isso, a hipótese de H2 pode ser comprovada.

Sugere-se que esse fenômeno esteja acontecendo sem nenhum preparo teórico por parte dos profissionais das empresas. Nem que seja algo intrínseco a eles, mas como forma de se manter no mercado cada vez mais globalizado e competitivo.

Portanto, que os objetivos foram plenamente atingidos de acordo com as verificações das hipóteses acima mencionadas

As implicações gerenciais desse estudo indicam que as empresas e os profissionais da área de recursos humanos estão preocupados com as exigências do mercado, adotando práticas onde o seu capital humano é identificado como principal aliado para o alcance de seus objetivos. Com isso, buscam práticas para atender as necessidades tanto dos colaboradores como da própria empresa.

Os resultados obtidos nesse estudo poderão ser úteis também à academia no sentido de replicar o instrumento utilizado nessa pesquisa em outro setor no intuito de fazer comparações e saber se os resultados são consistentes.

Em suma, os resultados comentados acima se revestem de grande importância, na medida em que representam um esforço no sentido de se avançar na compreensão da real situação da administração de recursos humanos nas empresas cearenses. Esses resultados devem ser encarados como estímulos para novos estudos, buscando-se incorporar fatores explicativos e outros indicadores relevantes relacionados à administração de recursos humanos e ao papel estratégico que ela vem desempenhando nas organizações.

Referências

- ALBUQUERQUE, L.G. **O Papel estratégico de recursos humanos**. Tese de Livre Docência, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1987.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001. 156 p.
- ASHTON, C.; HAFFENDEN, M.; LAMBERT, A. The “fit for purpose” HR function. Corporate Research Forum. Strategic. **HR Review**, v. 4, n. 1, Novembro/Dezembro, 2004.
- BECKER, B. E., HUSELID, M. A., ULRICH, D.. **Gestão de Pessoas com Scorecard: Interligando Pessoas, Estratégia e Performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FLIPPO, E.B. **Princípios de Administração de Pessoal**, 2 ed., São Paulo: Atlas, 1978.
- FISHER, A.L. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.
- FLEURY, A.C.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FOMBRUN, C. TICHY, N.M. e DEVANNA, M.A. **Strategic Human Resource Management**. New York: John Wiley & Sons, 1984.
- GIL, A.C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GUBMAN, Edward L. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**, 6 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 5 ed., v. 1, São Paulo: Atlas, 1999.
- MOHRMAN Jr., A. M.; LAWLER III, E. E. Administração de Recursos Humanos: Construindo uma Parceria Estratégica. In: Galbraith, J. R., LAWLER III, E. E. & Associados. **Organizando para Competir no Futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- OLIVA, E. C. **As Mudanças na Atuação da Área de Recursos Humanos em Empresas Privadas**. São Paulo, 1999. Tese de Doutorado. FEA/USP.
- SAMMARTINO, W. **A Influência das Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Organizacional**. Dissertação de Mestrado – FEA/USP – São Paulo – 1995.
- TAGLIACARNE, Guiglielmo. **Pesquisa de Mercado: técnica e prática**. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **Recursos Humanos: crise e mudança**. São Paulo: Atlas, 1988.
- ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**, São Paulo, Futura, 1998.
- _____. **Recursos Humanos Estratégico**. São Paulo: Futuras, 2000.
- SAMMARTINO, Wagner. **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), 2002.
- WOOD JR., T. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.