

# A gestão de recursos humanos em Guarapuava: do perfil necessário aos papéis desempenhados nas empresas

**ANTONIO COSTA GOMES FILHO**  
EGC/UFSC e GPACI/DEADM/UNICENTRO

**MÁRCIO LUIZ BERNARDIM**  
GPACI/DEADM/UNICENTRO

**Resumo:** Este estudo focaliza o perfil necessário à Administração de Recursos Humanos na atualidade e sua relação com os papéis desempenhados pelos gestores na cidade de Guarapuava, Estado do Paraná. Optando-se pelo estudo de natureza exploratória e de uma seleção intencional das maiores empresas de Guarapuava, pelo critério de número de empregados e grau de profissionalização, efetuou-se a pesquisa junto aos profissionais de RH, mediante a aplicação de um questionário com duas partes: uma voltada às questões que evidenciam o perfil do profissional de recursos humanos e outra voltada às questões que categorizam o papel desempenhado pela gestão de recursos humanos. A partir dos resultados obtidos, chegou-se à conclusão de que o desempenho dos profissionais é explicado por meio das tendências apontadas pela literatura técnica e pelo discurso de estudiosos do tema, no que se refere ao desempenho de papéis. Ainda assim, mesmo com uma boa percepção dos novos papéis da gestão de pessoas, a atuação dos profissionais de recursos humanos continua pautada pela melhoria dos processos administrativos e pelo atendimento da demanda dos empregados, deixando-se de dar ênfase à gestão de mudanças e à função estratégica que essa área é chamada a desempenhar no âmbito da gestão empresarial contemporânea.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Perfil profissional. Recursos humanos.

## People management in Guarapuava: from the manager profile to the roles performed in enterprises

**Abstract:** This study focuses on the need profile for the Human Resources Management nowadays and its relation to the roles performed by managers in Guarapuava city, State of Parana. By choosing an exploratory study and a deliberate selection of the biggest companies in Guarapuava, using the criteria of the number of employees and professional level, a research with the HR professional was carried out. A questionnaire divided in two parts was used: the first one was related to the matters that focus on the human resources professionals profile and the other one related to the points that explicit the role performed by the human resources management. Through the obtained results, it is possible to conclude that de professionals performance is explained by the tendencies pointed out by the technical literature and the experts studies, regarding to the role executed. Even having a good perception of the new personnel management roles, the human resources professionals performance is still ruled by the development of the administrative processes and by the attention to the employees demands, not focusing on the change management and on the strategic function that this area is supposed to fulfill within the contemporary company management.

**Key words:** personnel management, professional profile, human resources.

## INTRODUÇÃO

Durante muito tempo, a Administração de Recursos Humanos desenvolveu atividades restritas basicamente à aplicação da legislação trabalhista e previdenciária e a algumas outras limitadas às técnicas de recrutamento e seleção.

No contexto atual, essas atividades passaram a ser terceirizadas pelas organizações que possuem uma visão estratégica de vanguarda, cultura adquirida por empresas que lideram nos modelos organizacionais orientados para uma estrutura de organização mais enxuta. Dessa forma, surge a Gestão de Pessoas, na qual se discute a pertinência da sua atuação como implementadora (ou mesmo como tomadora) das decisões, visando ao atingimento dos objetivos organizacionais mais estratégicos, sem se importar com os reflexos imediatos junto ao coletivo de trabalhadores ou mesmo sobre os reflexos sociais no mercado de trabalho.

No entanto, ainda há de se questionar sobre o real *status quo* organizacional. Será que todas as empresas brasileiras já incorporam essa nova visão empresarial, em que o papel da área de Recursos Humanos deixa de ter por objetivo apenas a execução de funções rotineiras, tais como admitir e demitir empregados ou gerenciar planos de benefícios sociais? Da Administração de Pessoal, passando pela Administração de Recursos Humanos e chegando à Gestão de Pessoas, existe um longo caminho a ser seguido, caminho este mais facilmente absorvido pelo mundo acadêmico e de forma mais gradual e em maior espaço de tempo pelo mundo empresarial.

Já se vão aproximadamente vinte anos desde que um dos estudiosos da Administração de Recursos Humanos no Brasil alertava para os poucos avanços verificados em termos de estudo e análise das práticas de recursos humanos:

Não temos notado esforços de estudos e pesquisas mais profundos e melhor orientados para análise da eficácia das práticas em ARH, ou sobre aspectos de comportamento humano e organizacional, com base em nossa cultura, por ramos de atividade, por região, ou ainda sob influência de fatores conjunturais modernos. Pesquisas essas que pudessem subsidiar inovações e mudanças oportunas e consistentes. Há muita superficialidade nesse terreno (RESENDE, 1986, p. 19).

Assim, este estudo focaliza o perfil necessário à Administração de Recursos Humanos na atualidade e sua relação com os papéis desempenhados pelos gestores na cidade de Guarapuava, Estado do Paraná, tendo sido estruturado em: introdução, referencial teórico, método, resultados e considerações finais, além das partes pré e pós-textuais.

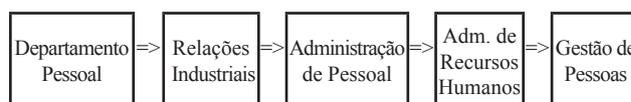
## REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, é feita uma revisão da literatura básica ao entendimento do tema, cujo objetivo é oferecer o suporte teó-

rico necessário para o entendimento das seções posteriores.

Analisada no contexto do panorama socioeconômico do século XXI, a área funcional que se destina ao gerenciamento das pessoas e das políticas voltadas às pessoas nas empresas vem, gradativamente, passando a ser tratada como Gestão de Pessoas. Embora à primeira vista isso possa parecer apenas mais um modismo ou uma questão meramente semântica, também parece sinalizar aos trabalhadores uma preocupação da gestão com o novo conceito e o novo papel do trabalhador nesse contexto.

Uma simples análise da evolução terminológica dessa função administrativa no Brasil esclarece as conotações que a atividade foi ganhando a cada nova fase de desenvolvimento industrial (FERREIRA, 1976; CHIAVENATO, 2003; BITENCOURT, 2004):



Fonte: Adaptação livre, a partir da literatura técnica da área.

Figura 1 – Evolução terminológica da função pessoas

Partindo de uma preocupação puramente contábil-jurídica do início do século XX, o conceito evoluiu para uma abordagem comportamental, depois administrativa ou tecnicista – nas décadas de 1960 a 1990, até chegar a uma nova concepção do homem e do trabalho nesse início de milênio. Para Chiavenato (2003, p. 1), essa visão tinha a ver com o conceito de “mão-de-obra” e da aplicação de energia muscular ao trabalho. Na percepção de Abreu (2006, p. 18), para que a área de Recursos Humanos cumpra o seu propósito deve articular-se de forma permanente, mantendo interações constantes e tratando os colaboradores numa relação cliente-fornecedor.

Friedman, Hatch e Walker (2000, p. 13) fazem uma crítica consistente aos empresários que apresentam um discurso e utilizam práticas incoerentes com essa suposta concepção do ser humano como importante; seus argumentos são de que os empregadores podem “dizer” que seus funcionários estão em primeiro lugar, mas na prática ações como demitir funcionários para impulsionar o preço das ações, altos salários dos executivos, inadequada política de destinação de recursos financeiros para treinamento são indicativos de que o discurso é diferente da prática e, na verdade, os funcionários são pouco valorizados nas empresas. Taylor e Wacker (1999, p. 31) entendem que “as decisões de pessoal atualmente não são irracionais; elas são, na maior parte, irracionais ao extremo – são saltos de fé. A salvação é que a relação de trabalho provavelmente terá vida breve”.

Essa visão fatalista, todavia, não parece estar ainda tão próxima de se concretizar e há autores que defendem a ideia de que não importa a nomenclatura, mas sim que a área de recursos humanos esteja efetivamente preocupada com a gestão da empresa na sua totalidade, e, assim, embora esteja comprometida com os objetivos organizacionais, nem por

isso seja necessário desprezar o ser humano. Entende-se que é possível praticar uma gestão orientada para pessoas tanto quanto para resultados, considerando também o ser humano como um fator estratégico na gestão organizacional.

Dentre esses autores, Ulrich (2000) considera os recursos humanos como estratégicos para as empresas inseridas num mundo globalizado e altamente competitivo, de forma que as pessoas que lideram as ações e programas voltados à gestão de recursos humanos precisam estar preparadas para a grande responsabilidade que assumem perante a empresa e o coletivo dos trabalhadores; esse autor cita inúmeros exemplos de empresas que apresentaram experiências de transição de uma área de recursos humanos centrada na infraestrutura para um foco nos resultados, ou da eficiência para a eficácia.

Uma condição básica para esse movimento é a mudança da mentalidade funcional em organizações voltadas para o processo. Para Ulrich (2000), a reengenharia proporcionou um enxugamento da estrutura e flexibilização de processos, mas muitas vezes os gerentes esquecem que a simples mudança de estrutura não é suficiente para fazer com que as pessoas abandonem suas mentalidades funcionais e assumam o novo estilo de trabalho, centrado em metas comuns.

Para Gil (2001), são três os desafios para a gestão de pessoas no quadro de instabilidade que a empresa contemporânea enfrenta: ambientais – relacionados ao contexto externo da empresa; organizacionais – relacionados ao perfil da gestão de pessoas em função das características organizacionais; e individuais – vinculados à definição do perfil dos trabalhadores e de suas expectativas individuais. Além disso, alerta que desses desafios surge uma preocupação com o posicionamento organizacional da área de RH e com a postura do novo profissional de recursos humanos.

Em outra obra, Ulrich (1998) demonstra que os gestores de recursos humanos, aí incluídas as empresas que assumem efetivamente essa área como estratégica, precisam desenvolver um estilo gerencial que atenda às demandas de suas comunidades, interna ou externa. Daí a utilização, pelo autor, do conceito de “papéis gerenciais”, defendendo que “se as estratégias futuras para a criação de valor devem vir do departamento de RH, novos papéis terão de ser definidos para os profissionais dessa área”. Esses “novos” papéis deveriam mover-se de condições e posturas defensivas, bastante comuns na maioria das empresas, para atitudes pró-ativas; de preocupações operacionais para preocupações estratégicas; ou ainda, do papel administrativo para o consultivo, dentre outras possibilidades.

Em um livro que trata da gestão de recursos humanos no interior de São Paulo, Curado et al. (1996) traçam um perfil do desenho e do funcionamento da área de recursos humanos. Um dos resultados apresentados por esses autores refere-se ao envolvimento da área de Recursos Humanos com a mudança organizacional, concluindo pelo envolvimento expressivo enquanto suporte gerencial, mas ainda pouco representativo enquanto influenciador e tomador de decisões estratégicas.

Esse dado é sintomático da ainda incipiente atuação da Área de Recursos Humanos enquanto parte importante do processo decisório nas empresas brasileiras. Ainda que haja algumas iniciativas no tocante à participação nas discussões e o chamamento para assumir responsabilidades, não são tão comuns os casos em que se configura a efetiva participação dessa área funcional em decisões de maior impacto e influência sobre os resultados da empresa.

Como a simples mudança terminológica não é suficiente, é necessário diagnosticar a realidade concreta da gestão de pessoas nas empresas, para assim poder projetar condições mais favoráveis à realização da nobre tarefa de gerenciar as pessoas no âmbito das organizações, sendo que esse diagnóstico, no contexto deste trabalho, seguiu o método descrito no capítulo seguinte.

## MÉTODO

A pesquisa é de caráter exploratório. Segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 22), “o estudo exploratório enfatiza a descoberta de idéias e discernimentos”. Quanto à dimensão tempo, nesta pesquisa foram utilizados os procedimentos da pesquisa ocasional único, pois há uma amostra de respondentes e as informações foram obtidas somente uma vez no tempo – nos anos de 2006 e 2007 – e visaram atender a um determinado objetivo.

Foi escolhido o município de Guarapuava, elegendo-se uma “amostragem não-probabilística por escolha deliberada” (BÊRNI, 2002) de onze empresas, a partir dos critérios “número de empregados” e “grau de profissionalização empresarial”, de forma a proporcionar algum avanço na compreensão do papel dos recursos humanos na empresa contemporânea. O critério “número de empregados” foi utilizado em função do fato de que maiores empregadores obrigam-se a estabelecer uma estrutura organizacional mais consistente. O mesmo raciocínio vale para o “grau de profissionalização empresarial”, considerando que, da associação desses dois critérios, potencializa-se a pesquisa em empresas com razoável estrutura organizacional e que utilizam ferramentas de gestão de pessoas mais consistentes do ponto de vista técnico-administrativo.

Dessa forma, a escolha das empresas convidadas a participar da pesquisa foi norteada pelas investigações recentes realizadas com a mesma amostra empresarial (BERNARDIM, 2002; CARARO et al, 2005); esses autores seguem o entendimento do SEBRAE e da ACIG – Associação Comercial e Industrial de Guarapuava para definir o que é uma pequena, média ou grande empresa, ou seja, pelo número de funcionários.

O procedimento de coleta de dados primários utilizado foi a abordagem direta do profissional responsável pela Área de Recursos Humanos, com posterior envio de um questionário dividido em duas partes: uma voltada às questões que categorizam o papel desempenhado pela gestão de recursos humanos, conforme modelo proposto por Ulrich

(1998); outra voltada às questões que evidenciam o perfil do profissional de recursos humanos.

A população pesquisada foi composta por funcionários responsáveis pelas áreas de Recursos Humanos das empresas, cujas denominações informadas foram: empresa 1 – Gerente de Recursos Humanos; empresa 2 – Encarregado de Administração de Pessoal; empresa 3 – Analista de Recursos Humanos; empresa 4 – Coordenador de Recursos Humanos; empresa 5 – Encarregado de Departamento de Pessoal; empresa 6 – Encarregado de Departamento Pessoal; empresa 7 – Diretor Administrativo; empresa 8 – Responsável pelo Departamento Pessoal; empresa 9 – Gerente de Recursos Humanos; empresa 11 – Supervisor de Recursos Humanos.

Como limitação metodológica, entendeu-se que o número de empresas selecionadas é insuficiente para generalizações a respeito do tema; portanto, a análise e interpretação dos resultados restringem-se à amostra intencional selecionada, abrindo possibilidades para estudos comparativos em outras realidades e/ou aprofundamento em estudos de caso específicos.

## RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa, de maneira que é feita uma análise qualitativa do perfil dos profissionais de recursos humanos e pela percepção do papel que esses profissionais desempenham, se mais estratégico ou se mais operacional.

### PERFIL DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

A pesquisa sobre o perfil dos profissionais responsáveis pela Área de Recursos Humanos permitiu caracterizar esse profissional como sendo:

Empresa	Idade dos Profissionais	Área Formação
Empresa 1	Entre 41 e 60 anos	Psicologia
Empresa 2	Entre 26 e 40 anos	Administração
Empresa 3	Entre 26 e 40 anos	Gestão de Pessoas (pós)
Empresa 4	Entre 41 e 60 anos	Administração
Empresa 5	Entre 26 e 40 anos	História
Empresa 6	Entre 41 e 60 anos	Psicologia
Empresa 7	Entre 41 e 60 anos	Administração
Empresa 8	Entre 26 e 40 anos	Técnico Contábil (médio)
Empresa 9	Entre 26 e 40 anos	Administração (incompleto)
Empresa 10	Entre 26 e 40 anos	Tecnólogo em RH
Empresa 11	Entre 26 e 40 anos	Administração

Fonte: Banco de dados da pesquisa (2006/2007)

Quadro 1: Perfil dos Profissionais atuantes na Área de Recursos Humanos

Na visualização do Quadro 1 é possível identificar que

a idade dos responsáveis pela Área de Recursos Humanos da maioria das empresas encontra-se na faixa de 26 a 40 anos (63,63%) e que, no entanto, a formação de quase metade deles (três de sete) possuem apenas formação de nível médio (Técnico Contábil, Administração – incompleto e Tecnólogo em Recursos Humanos), de forma que, se por um lado a idade pode favorecer a uma transição das atividades de RH (de rotineira a estratégica), por outro lado a escolaridade é uma possível barreira ao entendimento do papel estratégico que as novas configurações organizacionais esperam da Gestão de Pessoas.

Na análise individual por empresa identificou-se que a empresa 3 possui um profissional com pós-graduação em Gestão de Pessoas. Em aprofundamento da entrevista com essa profissional, a mesma afirmou ser formada em Gestão Orientada para Pessoas, possuindo o perfil necessário para a nova postura estratégica que se espera da área, e o cargo também favorece, já que a mesma afirmou exercer o cargo de Analista de Recursos Humanos.

Na análise geral das empresas, o perfil mostrou haver 45% de pessoas do sexo feminino e 65% do sexo masculino, demonstrando que, apesar da evolução da participação da mulher nesse mercado de trabalho, na amostra analisada a predominância ainda é masculina.

Outro aspecto relevante quanto à análise do perfil é a nomenclatura do cargo, donde se pode inferir que a concepção de trabalhador e o estilo de gestão adotados pela empresa não deixam de ser indicadores da importância da área de Recursos Humanos no âmbito da arquitetura organizacional:

Cargo	Frequência
Diretor Administrativo	1
Coordenador de Recursos Humanos	1
Gerente de Recursos Humanos	2
Supervisor de Recursos Humanos	2
Encarregado de Administração de Pessoal	3
Analista de Recursos Humanos	1
Auxiliar de Pessoal	1

Fonte: Banco de dados da pesquisa (2006/2007).

Quadro 2 – Cargo do responsável pela área de Recursos Humanos

O Quadro 2 demonstra que os títulos são indicadores aproximativos das fases em que se encontram as empresas. Enquanto algumas delas já dão à Gestão de Pessoas o *status* de área, que, no mínimo, se equipara às demais áreas funcionais (Produção, Marketing, Finanças), outras ainda estão em uma fase inicial ou embrionária, em que a Gestão de Pessoas sequer tem uma instância hierárquica definida, limitando-se a prestar serviços “auxiliares”, na maioria das vezes relacionados às rotinas de pessoal (contratação, folha de pagamento, rescisão), ou quando muito de nível intermediário (caso dos encarregados ou supervisores), que se

subordina a uma área não-especializada (Gerência Administrativa, Financeira ou outra).

A amostra está distribuída praticamente em três terços: o primeiro nível bastante próximo do poder decisório estratégico das empresas; o segundo nível em um estágio intermediário de acesso ao poder, e o terceiro bastante afastado da instância de poder central. Nos novos modelos organizacionais, principalmente quando se fala em estrutura em rede, as nomenclaturas Gerente, Supervisor, Encarregado são substituídas por termos como Coordenador, Líder, Facilitador, de forma que as nomenclaturas encontradas nas empresas demonstram que a estrutura organizacional na amostra das onze empresas pesquisadas possivelmente são em forma piramidal, podendo ser outro indicativo de dificuldade de implementação da aproximação da área de Recursos Humanos para uma postura mais estratégica e contemporânea.

Outro elemento importante para definir o perfil do profissional de Gestão de Pessoas e a compreensão que ele tem do seu universo de trabalho, é a percepção que tem dos “treinamentos que participou” e que foram e continuam sendo úteis à sua formação:

Legislação previdenciária e/ou previdenciária – 4 ocorrências
Instrutor e programador de treinamento
Motivação
Gerência de RH
RH Fazendo a diferença
Transformando visão em ação
Desenvolvimento de Analistas de RH
Auxiliar Administrativo
Auxiliar de Departamento Pessoal
Liderança
Planejamento participativo e desenvolvimento comunitário
Empreendedorismo
Construindo pontes
Graduação em Administração
Administração de cargos e salários
Desenvolvimento de instrutores de treinamento
Perícia trabalhista

Fonte: Banco de dados da pesquisa (2006/2007)

Quadro 3 – Cursos ou situações de capacitação dos quais os profissionais de gestão de pessoas participaram e julgaram mais significativos para a performance no cargo

Como se vê, são inúmeros os cursos citados como os mais importantes para a Gestão de Pessoas por parte dos profissionais. Quando se encontra entre as respostas os cursos de “Auxiliar Administrativo”, “Auxiliar de Departamento Pessoal”, “Perícia Trabalhista” e “Legislação Trabalhista e Previdenciária”, esse último com a maior incidência entre as respostas, percebe-se que a tônica da gestão ainda

está assentada sobre as rotinas do Departamento Pessoal. Por outro lado, a resposta “Graduação em Administração” mostra uma preocupação não só com treinamento, mas também com o desenvolvimento dos profissionais da área, estando aí as bases para a área sair da transição em que se encontra (Administração de Pessoal para Administração de Recursos Humanos) para uma outra transição (Administração de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas).

Quanto à existência de uma estrutura de pessoal condizente com as necessidades, descobriu-se que, dos onze pesquisados, dez têm subordinados diretos e apenas dois têm subordinados hierárquicos indiretos. Dos que exercem supervisão direta, a média da amostra é de 7 (sete) subordinados e os dois que têm subordinados indiretos a média é de 25 (vinte e cinco) funcionários. Esses dados reforçam a necessidade de evolução da área de RH nas empresas pesquisadas, pois a Gestão de Pessoas vai além das práticas de Recursos Humanos calcadas em Treinamento; ela envolve o Desenvolvimento Organizacional e tópicos como Gestão da Mudança, Liderança, Empowerment, dentre outras técnicas necessárias.

No entanto, se há uma preocupação com os resultados empresariais, que se faz com investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoas, ao serem questionados sobre as principais mudanças que estão ocorrendo em suas empresas, ficou evidente, pelo Quadro 4, que há uma percepção por boa parte dos profissionais pesquisados de que, nas empresas em que trabalham, a área funcional de RH está evoluindo para um foco mais estratégico, e que isso vem sendo traduzido por mais investimentos em treinamento e desenvolvimento nas políticas de gestão praticada por essas empresas.

RH como área estratégica para os resultados empresariais – 5 respostas
Mais investimentos em treinamento e desenvolvimento – 2 respostas
Melhoria das condições de trabalho e de segurança no ambiente de trabalho
Foco na qualidade dos serviços
RH deixando de ser uma responsabilidade da ARH
Preocupações com as necessidades mais urgentes dos trabalhadores
Valorização dos trabalhadores
Postura pró-ativa
Informatização com redução das atividades da GP

Fonte: Banco de dados da pesquisa (2006/2007)

Quadro 4 – Principais mudanças percebidas pelos profissionais nas empresas que trabalham

É facilmente perceptível que, no perfil da amostra pesquisada, há muito que avançar em termos de ações efetivas, a transformação do atual Administrador de Pessoal ainda está na tentativa de inserção de funções da Administração de Recursos Humanos, traduzidas em especial pelo Quadro 4 (pelas duas primeiras respostas), ou seja, a preocupação

com resultados e com orçamentos empresariais destinados a treinamento.

No entanto, o fato de se encontrar uma pessoa formada em nível de pós-graduação *lato sensu* na área de Gestão de Pessoas demonstra que a qualificação está melhorando, ainda que de forma incipiente.

## **PERCEÇÃO DOS PAPÉIS DESEMPENHADOS PELA GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS**

Para realização do estudo, foi utilizado o modelo de questionário desenvolvido por Ulrich (1998), para o qual os quatro papéis elencados são Parceiro Estratégico, Especialista Administrativo, Defensor dos Funcionários e Agente de Mudanças.

Segundo Ulrich (1998, p. 79), enquanto a figura do parceiro está associada ao profissional que ajuda a realizar as metas empresariais, o “parceiro estratégico”, por sua vez, configura-se como o profissional encarregado de converter a estratégia em ação. Dentre tantos desafios, esse papel depende das seguintes ações: evitar o abandono de planos; ajustar os planos de RH aos planos empresariais, e criar na empresa um foco na capacitação. A pesquisa com as empresas apresentou resultados finais bastante diferentes entre as empresas. Enquanto em uma das empresas o resultado foi de 50 pontos, o que corresponde ao grau máximo de incidência em todas as questões, também houve uma empresa cujo resultado chegou a apenas 17 pontos, o que é condizente com os demais dados fornecidos por ela quanto à atuação da área, o posicionamento hierárquico, dentre outros. Na média, o resultado para esse papel ficou em 37,7 pontos, o que não deixa de ser um indicativo da transição que está se verificando na atuação da Gestão de Pessoas nas empresas do município.

O Papel de Especialista Administrativo, Segundo Ulrich (1998, p. 109), está associado ao fato de a área de RH estar implicada no processo de melhoria de performance organizacional, assumindo a responsabilidade pelo desenvolvimento e criação de estruturas eficientes de trabalho, tanto para dar conta dos seus serviços específicos quanto para dar suporte às necessidades da empresa como um todo. A média das empresas pesquisadas ficou em 36,2 pontos, em uma escala que varia de 10 a 50. Quanto a esse papel, em nenhuma empresa houve atribuição de nota máxima em todas as questões. Entre as que menos pontuaram quanto a esse papel, duas empresas em especial chamaram a atenção: uma com 17 e outra com 18 pontos. Fazendo acareação desses resultados com o perfil da empresa e os demais dados fornecidos durante o estudo, percebe-se que

esse resultado expressa com fidelidade o estágio de desenvolvimento em que se encontra a Gestão de Pessoas em tais organizações, seja porque ainda não avançaram sobre as práticas mais elementares de gestão, como o Recrutamento e Seleção ou Treinamento, seja porque ainda estão pautadas quase que exclusivamente pela execução das atividades vinculadas às rotinas trabalhistas.

Para Ulrich (1998, p. 186), o Defensor dos Funcionários exige uma concentração na busca do equilíbrio entre recursos disponibilizados pelas empresas e as demandas dos funcionários, o que leva ao desenvolvimento de uma capacidade de ouvir, respeitar e merecer a confiança dos trabalhadores. O resultado médio das empresas ficou em 29,4 pontos, entre os extremos verificados de 42 pontos para uma das empresas e 18 para outra. Esse resultado demonstra que as empresas estão relativizando o papel da Gestão de Pessoas como responsável pela defesa dos interesses dos funcionários. Uma possível interpretação é a de que, em função dos resultados dos demais papéis, algumas empresas sequer passaram por essa fase, visto que limitavam-se às rotinas do departamento pessoal. Outra possível leitura do resultado é que as empresas com gestão mais profissional já abandonaram algumas práticas de gestão mais benevolentes para com o funcionário, passando a focar sua atuação em um estilo mais emancipador e gerador de resultados.

Por fim, o papel de Agente de Mudanças, conforme Ulrich (1998, p. 190), está relacionado a três tipos usuais de resposta às mudanças: *iniciativas* – implementação de novos programas, projetos ou procedimentos. Assemelham-se ao reabastecimento de um organismo vivo, para que não pereça. São as novas ideias, percepções e abordagens; *processos* – alteração nas maneiras como o trabalho é executado. Associam-se ao sistemas (nervoso, respiratório etc.) que mantêm o organismo vivo; *adaptações culturais* – reconceitualização dos métodos fundamentais do negócio que mudam a forma como a organização pensa e percebe a si mesma.

Para esse último papel (o papel como Agente de Mudanças), o estudo apresentou uma média de 36,6 pontos para as onze empresas pesquisadas. Uma das empresas atingiu a pontuação máxima (50 pontos) e outra aproximou-se da pontuação mínima, ficando com 12 pontos. Os resultados obtidos para o papel de Agente de Mudanças se aproximam bastante do papel de Parceiro Estratégico, o que remete a uma percepção de que os papéis estão bastante interligados, de forma que é impossível ser Parceiro Estratégico se não se é, também, Agente de Mudanças. Além disso, a empresa que apresentou apenas 12 pontos nesse papel foi a mesma que apresentou 17 pontos no papel Parceiro Estratégico, o que demonstra coerência nas respostas e, de certa forma, comprova a veracidade dos dados.

Empresa	Parceiro	Especialista	Defensor	Agente de	Total
	Estratégico	Administrativo	dos Funcionários	Mudança	
1	50	44	41	50	185
2	44	45	36	40	165
3	37	38	36	35	146
4	33	35	19	33	120
5	32	18	18	32	100
6	42	39	30	38	149
7	49	45	19	49	162
8	17	17	22	12	68
9	39	42	35	42	158
10	34	39	38	35	146
11	42	45	42	43	172
Média	37,7	36,2	29,4	36,6	139,9

Fonte: Banco de dados da pesquisa (2006/2007)

Quadro 5 – Pontuação obtida pelas empresas em cada um dos papéis

Por fim, o estudo apontou para a seguinte pontuação final:

a) Quatro empresas obtiveram pontuação acima de 160 pontos, representando uma percepção de alta qualidade na execução dos serviços de gestão de pessoas.

b) Seis empresas obtiveram pontuação final de 91 a 160 pontos, representando uma percepção de qualidade mediana na execução dos serviços de gestão de pessoas.

c) Uma empresa obteve pontuação final até 90 pontos, representando uma percepção de serviços de gestão de pessoas de baixa qualidade.

Outra contribuição deste estudo foi a percepção da importância dos quatro papéis do gestor de pessoas, conforme proposição de Ulrich (1998), chegando-se às seguintes inferências mais significativas:

a) A percepção de baixa importância ao papel de Agente de Mudanças, por parte dos profissionais de Gestão de Pessoas, coincide com a percepção de baixa importância ao papel de Parceiro Estratégico.

b) As percepções de “alta qualidade” na prestação de serviços de Gestão de Pessoas por quatro empresas, e de “qualidade mediana” por seis empresas, confirmam uma sensação de que “tudo vai bem” ou de que a Gestão de Pessoas está desempenhando a sua função “da melhor forma possível”.

Mesmo considerando as limitações da pesquisa, tendo em vista o recorte amostral pelo número de trabalhadores e pelo grau de profissionalização e/ou especialização, mais do que resultados quantitativos, a investigação permitiu apreender o estágio de desenvolvimento da Gestão de Pessoas nas empresas pesquisadas a partir da percepção dos próprios profissionais que respondem por essa instância administrativa, e também em função do perfil do profissional, das condições estruturais e das ações implementadas no âmbito dessa unidade organizacional.

Mais importante do que discutir o perfil dos profissio-

nais que atuam na Área de Recursos Humanos e os papéis desempenhados pela ARH no interior das empresas, os dados e inferências acima apontados proporcionam uma discussão oportuna sobre a importância que as empresas têm dado às pessoas ou, para usar um termo mais utilizado ultimamente, ao seu capital humano (FRIEDMAN; HATCH; WALKER, 2000).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo focalizou o perfil necessário à Administração de Recursos Humanos das empresas atuais. Ao longo da análise da literatura, pôde-se perceber que há uma proposição, inclusive semântica, de se passar à denominação Gestão de Pessoas.

No entanto, essa questão semântica não faz nenhum sentido sem a verificação da atual realidade das empresas nacionais, e em especial nos setores regionais, tais como regiões com maior ou menor IDH (Índice de Desenvolvimento Humano).

Assim, ao definir a análise das empresas na cidade de Guarapuava, Paraná, em que o IDH é um dos menores do Estado, o presente estudo contribui para a explicação do que realmente tem sido praticado pelas empresas e explicado pela literatura técnica da área.

Assim, os pesquisadores cumprem seu objetivo, ao analisar os resultados obtidos, chegando-se à conclusão de que o desempenho dos profissionais, na amostra pesquisada, é explicado por meio das tendências apontadas pela literatura técnica e pelo discurso de estudiosos do tema

O estudo de caráter exploratório abre perspectivas para estudos comparativos em outras realidades com características semelhantes, bem como para estudos de caso isolados dentro da própria amostra selecionada.

De forma que a pesquisa mostra tanto características positivas quanto características negativas, ou seja, empresas que estão na chamada Administração de Pessoal e empresas que já estão se inserindo na era da Gestão de Pessoas. As sugestões para futuros estudos é que haja um aprofundamento em amostras categorizadas, por meio de estudos de grupos de empresa.

De maneira geral, há uma percepção (por parte dos profissionais) dos novos papéis da gestão de pessoas, de maneira que a atuação dos profissionais de recursos huma-

nos, apesar de continuar pautada pela melhoria dos processos administrativos e pelo atendimento da demanda dos empregados, deve evoluir para um papel mais centrado na gestão de mudanças e de apoio à área estratégica das empresas.

## REFERÊNCIAS

ABREU, R. C. LOPES. **T&D, Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: uma abordagem organizacional por gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BERNARDIM, M. L. **Discussão sobre a empregabilidade, o desemprego e temas correlatos**. In: SOUZA, O. A. et al. (orgs.). *Universidade: desafios e perspectivas*. Guarapuava: Editora da Unicentro, 2002, v. 1, p. 63-74.

BÊRNI, D. A. (coord.). **Técnicas de pesquisa em economia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BITENCOURT, C. (org.) **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CARARO, J et al. **Perfil estrutural das maiores empresas de Guarapuava**. In: SOUZA, O. A.; ROMANO, M. A.; SIMIONATO, M. M.; WEIDE, D. F. (org.). *Universidade: pesquisa, sociedade e tecnologia*. Guarapuava: Editora da Unicentro, 2005, v. 1, p. 287-294.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CURADO, I. B. et al. **A gestão de recursos humanos no interior de São Paulo**. São Paulo: Ed. Senac, 1996.

FERREIRA, P. P. **Administração de Pessoal**: relações industriais. São Paulo: Atlas, 1976.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. **Capital humano** – como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes. São Paulo: Futura, 2000.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MORRISON, Ian. **A segunda curva – estratégias revolucionárias para enfrentar mudanças aceleradas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RESENDE, E. J. **É preciso mudar o discurso em recursos humanos**. São Paulo: Summus, 1986.

TAYLOR, Jim; WACKER, Watts. **Delta 500 anos**: o que acontece depois do que vem a seguir. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D. (org.). **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de rh. São Paulo: Futura, 2000.

Artigo recebido em 10/06/2009.

Aceito para publicação em 17/08/2009.