

## OS GESTORES DAS EMPRESAS E O PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

*Renata Massaro River Serra*<sup>(\*)</sup>

### RESUMO

O trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa realizada junto a gestores de diferentes empresas, buscando conhecer como eles consideram as estruturas de Recursos Humanos (RH).

A pesquisa mostrou que as empresas grandes apresentam estruturas de RH específicas para diferentes áreas, sendo alta sua incidência nas organizações de serviços.

As atividades mais ligadas ao dia-a-dia do executivo (levantamento de necessidades e avaliação de treinamento, controles de frequência e de férias, avaliação de desempenho e decisão de desligamento) encontram-se absorvidas pela chefia; atividades também ligadas ao dia-a-dia, porém de cunho mais técnico (seleção de pessoal, treinamento e remuneração) encontram-se atribuídas tanto a RH como às chefias. Recrutamento de pessoal é a única atividade relacionada diretamente a RH. Mostra também que os executivos apresentam pré-disposição para alterar a responsabilidade das atribuições de RH no que tange a Recrutamento, Seleção, Levantamento de Necessidades de Treinamento e Definição de Remuneração. Nas restantes há concordância com a situação atual de suas organizações.

A pesquisa é recomendada caso uma organização queira, devido a alterações estratégicas de gestão, modificar sua atual estrutura de RH.

---

<sup>(\*)</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. E-mail: renatase@usp.br.

## INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos tem, tradicionalmente, uma posição de *staff* (apoio às áreas-fim da empresa) atuando como executora de serviços. Atualmente tem-se notado uma alteração neste quadro. Devido a mudanças nos modelos de gestão das empresas, a Administração de Recursos Humanos tem ocupado cada vez mais um papel de “consultora” e “auxiliadora” dos processos, tendo transferido atividades para o pessoal de linha.

Este é um processo ainda gradual em algumas organizações e inexistente em muitas outras, que tem sido implantado devido a decisões estratégicas da alta direção. Entretanto, pouco se sabe sobre como os executivos, e demais gestores de pessoas nas organizações, pensam a respeito e se concordam ou não com este processo de mudança. Essa análise faz-se importante para antever possíveis barreiras à implantação da nova forma de administração de RH e como contorná-las.

O objetivo dessa pesquisa é conhecer as opiniões e expectativas dos gestores em relação às responsabilidades pelas atividades de Recursos Humanos. Especificamente busca-se:

- verificar a incidência de estruturas descentralizadas de Recursos Humanos nos diferentes tipos de empresa (por setor e tamanho);
- verificar como se distribuem as atividades ligadas a administração de recursos humanos (ARH) entre os executivos e a área de RH;
- verificar como o gestor idealiza a distribuição das atividades de ARH entre sua área e a de RH.

## METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva quantitativa, que visa obter dados iniciais sobre as atividades de Recursos Humanos do ponto de vista dos gestores. A pesquisa é exploratória devido a escassez de dados e literatura sobre o tema. Tenta-se obter uma primeira visão do assunto, que possa suscitar o interesse e as informações necessárias para futuras pesquisas.

A população é formada por gestores (definidos como pessoas com cargo de chefia com ao menos um subordinado) de qualquer área, de empresas privadas ou públicas que possuam uma área de Recursos Humanos, quer descentralizada, quer centralizada, no Brasil.

Para caracterizar a existência da área de Recursos Humanos na empresa, optou-se por selecionar aquelas que apresentam mais de 100 funcionários ou cujos entrevistados declaram conhecer a área de Recursos Humanos.

Devido ao grande e desconhecido número de elementos da população, visto haverem muitas empresas no país e um número variável de executivos em cada uma delas, não houve a preocupação em quantificá-la.

A fonte de dados para a população toma como referência alunos dos cursos de pós-graduação da FEA - USP (Mestrado e Capacitação Gerencial) e ex-alunos da POLI-USP; assim como pessoas dos relacionamentos destes.

A amostra é não probabilística por conveniência, composta por 46 pessoas. Assim sendo, reconhece-se que o estudo não possui um caráter conclusivo, entretanto, se justifica de acordo com os objetivos da pesquisa.

Para o estudo, optou-se por listar as atividades tradicionais de Recursos Humanos, a saber: Recrutamento e Seleção de Pessoal; Levantamento de Necessidades, Treinamento e Avaliação do Treinamento; Controle de Frequência e de Férias/licença; Definição de Remuneração e a Decisão de Promoção; Avaliação de Desempenho; e Desligamento.

A coleta de dados foi feita através de um levantamento estruturado, disfarçado, administrado via comunicação eletrônica (e-mail) e pessoal, durante o mês de novembro de 1997.

O instrumento utilizado foi um questionário, devido a sua versatilidade, baixo custo e rapidez de resposta.

Foram desenvolvidos dois modelos para o questionário, um voltado para os respondentes que se utilizam do correio eletrônico, e o segundo para os outros, ambos com conteúdo idêntico.

## Descrição do Instrumento

Na primeira parte do questionário o respondente fornece algumas informações pessoais (idade, escolaridade, cargo, tempo de trabalho na organização) e a seguir caracteriza sua área de atuação, sua organização e a área de Recursos Humanos da mesma.

Numa segunda parte são listadas, em uma planilha, algumas atividades tradicionais da área de RH, onde o respondente tem que evidenciar se estas não existem, se são feitas pela própria área do informante, se são feitas pela área de RH ou por outros, sendo possível assinalar mais de uma alternativa. Busca-se com isto mapear as áreas responsáveis por atividade.

Na terceira parte é solicitado que o questionado considere se o apoio recebido pelo pessoal de Recursos Humanos atende suas necessidades ou não, e porquê.

A última parte também apresenta uma planilha semelhante a utilizada na segunda parte, na qual o gestor é incitado a responder que área ele considera que deveria realizar cada umas das atividades relacionadas.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Utilizou-se, como ferramenta de análise estatística, o *software* SPSS. Na análise dos dados optou-se por considerar os resultados obtidos com as respostas válidas, ou seja, os casos de *missing* foram desconsiderados.

Para facilitar a apresentação dos resultados e o entendimento do leitor, as tabelas e gráficos são colocados ao longo do texto.

### Caracterização da Amostra

A amostra, não probabilística e por conveniência, é de 46 pessoas, todas com cargos de chefia em organizações sediadas no Brasil.

Os respondentes caracterizam-se por possuírem, todos, o 3º grau, sendo a área de graduação predominante a de Engenharia (64,9% dos casos). A idade média é de 36 anos, com desvio padrão de 8,75, variando de 22 a 55 anos, sendo a mediana de 33,5 anos; sendo assim, pode-se supor que, em relação a experiência pessoal dos pesquisados, houve uma certa heterogeneidade. A Figura 1, apresenta os dados relativos à área de graduação.

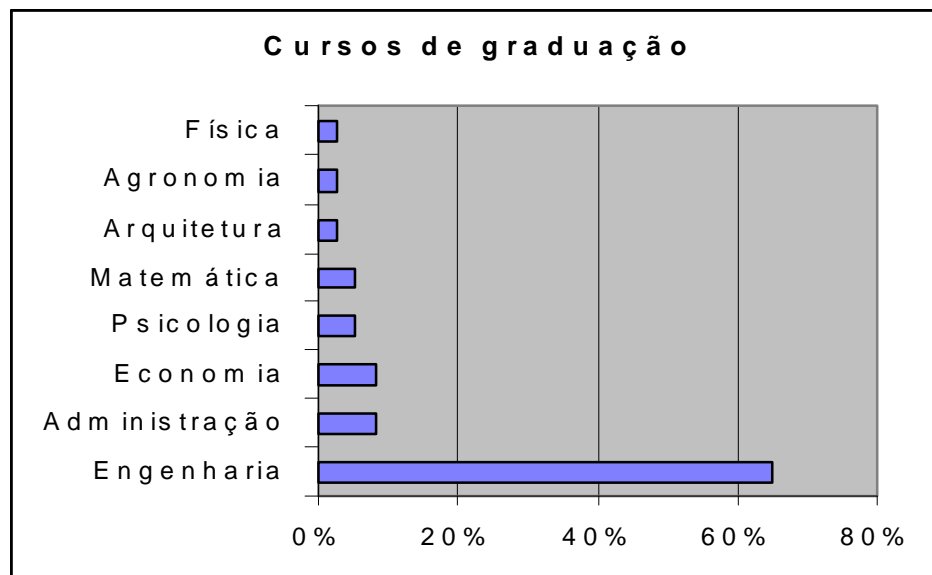
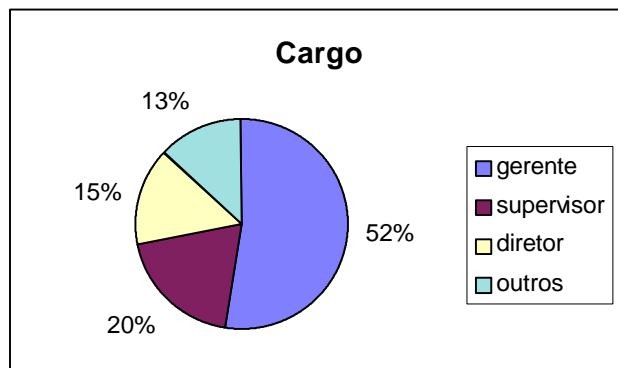


Figura 1

As características dos respondentes, em relação às organizações as quais pertencem, mostram que são, em sua maioria, executivos com poucos anos na organização (média de 6,72 e mediana de 4 anos de trabalho) e com grande variação no número de pessoas sob suas responsabilidades, de 1 a 650, embora a grande concentração seja de chefes com pouca amplitude de controle (mediana de 5 pessoas sob

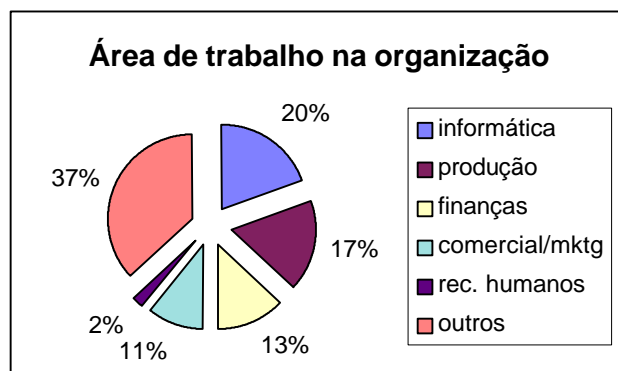
a responsabilidade do respondente). A posição hierárquica dos respondentes é, na sua maioria, de gerentes (52,2%), seguida por supervisores (19,6%), diretores (15,2%) e outros (13%, entre Coordenadores de Área, Diretores Superintendentes, Líderes de Equipes, etc.), conforme pode ser visto na Figura 2.



**Figura 2**

Em relação à área de atuação dentro da empresa, houve um problema de classificação, pois, muitas vezes, o respondente não sabia enquadrar sua área numa das listadas, optando pela resposta outros (37% dos casos), nem sempre especificando-a. As outras áreas mais

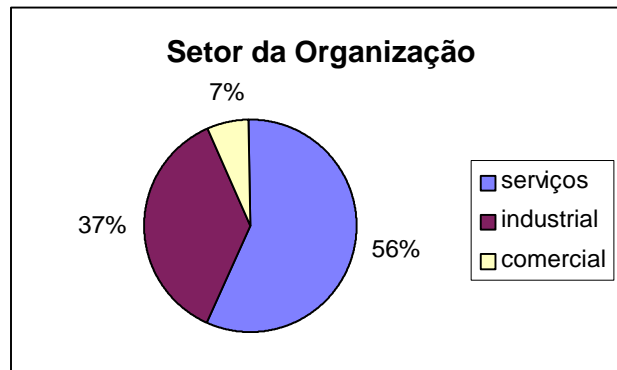
citadas foram informática (19,6%), produção (17,4%), finanças (13%) e comercial/ marketing (10,9), apenas um respondente era da própria área de Recursos Humanos (2,2%), como mostra a Figura 3.



**Figura 3**

As organizações das quais os pesquisados participam, tanto privadas como públicas, são, na sua maioria, do setor de serviços (56,5%), seguidas pelas industriais (37%) e um pequeno número de comerciais (6,5%), conforme ilustra a Figura 4. Para esta classificação foi utilizado o

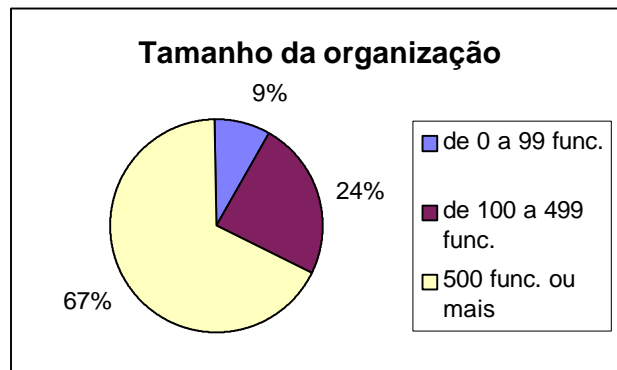
principal negócio da organização, em caso de atuação em dois ou mais setores.



**Figura 4**

O tamanho da organização varia de 20 a 36000 funcionários, distribuído da seguinte forma: 8,7% com até 99 funcionários (empresas consideradas pequenas segundo critério do

SIMPI); 23,9% possuindo de 100 a 499 funcionários; e 67,4% com 500 funcionários ou mais. Isto mostra a predominância das grandes empresas na amostra, que a Figura 5 ilustra.

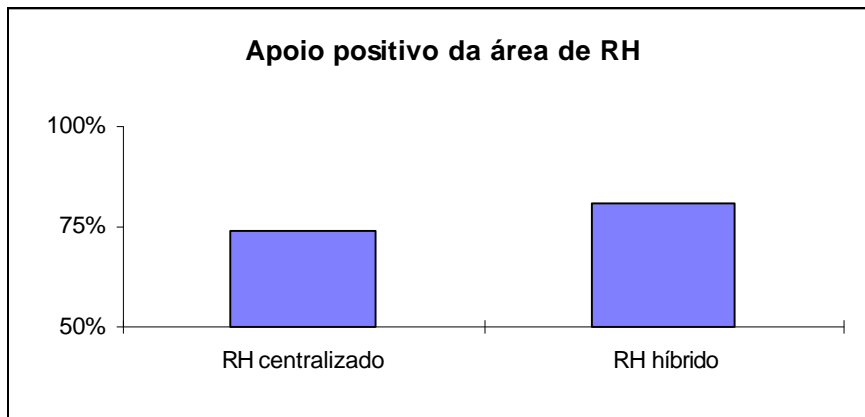


**Figura 5**

Quanto a estrutura de Recursos Humanos, 9,1% afirmaram não ter uma área de Recursos Humanos centralizada ou específica para seu setor, entretanto, estes assinalaram atividades relacionadas a RH; 52,3% possuem RH centralizado e não têm atendimento específico; 36,4% apresentam as duas formas (têm RH centralizado e também um atendimento próprio à área); e 2,3%, apenas 1 caso, têm apenas atendimento de RH voltado à sua área, sem RH central.

### **Incidência de estrutura descentralizada de RH**

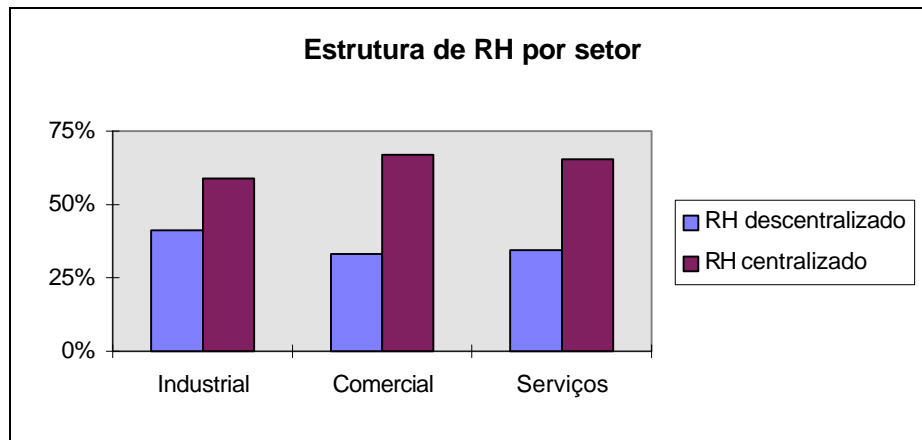
Primeiramente foi analisado se a estrutura de RH impacta na forma como o gestor vê o apoio desta área. O que se pode notar é que quando a estrutura de RH, além de possuir um órgão central, também tem um atendimento descentralizado, é percebido um maior apoio, conforme ilustra a Figura 6.



**Figura 6**

De acordo com a amostra pesquisada, entre as organizações do setor industrial, 41,2% apresentam estruturas descentralizadas de RH,

entre as empresas comerciais esse percentual é de 33,3% e 34,6% entre as de serviços, conforme mostra a Figura 7.



**Figura 7**

A análise por tamanho de empresa mostra que as empresas de grande porte (mais de 500 funcionários) apresentam um percentual maior

de estruturas descentralizadas do que as empresas pequenas (menos de 100 funcionários) e médias, como pode ser observado na Figura 8.

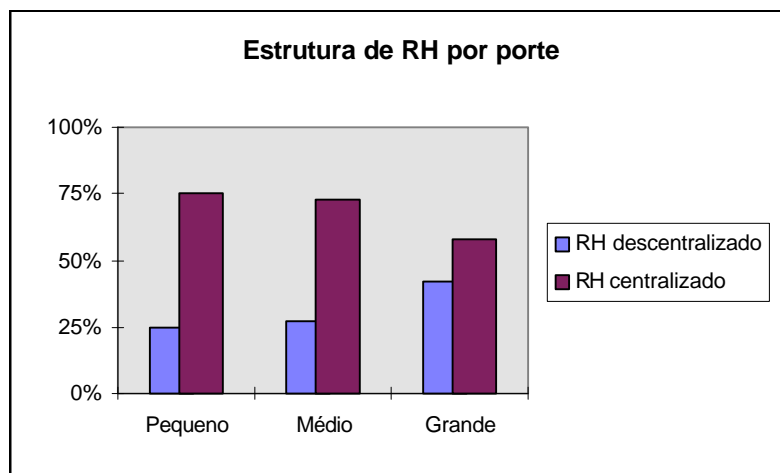


Figura 8

### Distribuição das atividades de RH nas organizações

As atividades ligadas a Recrutamento e Seleção apresentam forte ligação com a área de Recursos Humanos. Especificamente o processo de Recrutamento é feito em grande parte por RH (70,5%) e pouco pela união entre RH e chefia (27,7%). A seleção de pessoal é feita tanto por RH/chefia (50%) como só pela chefia (26,1%). De todas as atividades listadas, a de Recrutamento foi a mais apontada como pertencendo especificamente à área de RH. As Figuras 9 e 10 mostram os percentuais.

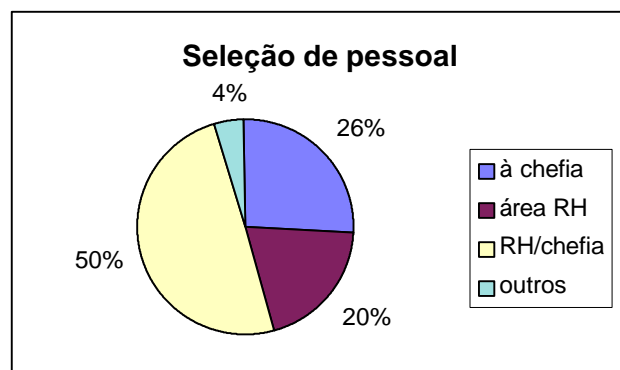


Figura 10

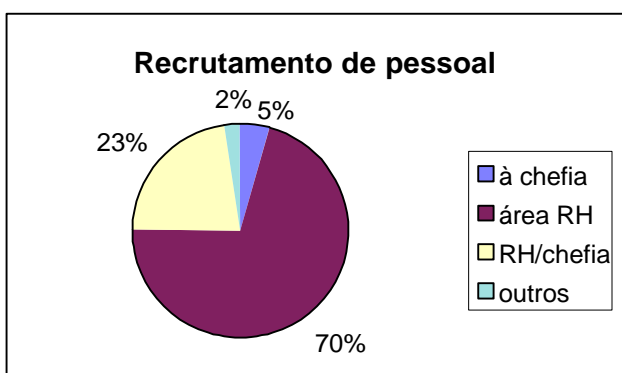


Figura 9

As atividades de treinamento apresentaram grande incidência de “outros” como complemento às áreas responsáveis, mostrando que estas atividades dependem de recursos externos à área e/ou à organização. Especificamente, as atividades de levantamento de necessidades são realizadas pela chefia, seja em parceria com RH (37,2%), seja sozinha (53,5%). O treinamento propriamente dito apresenta uma certa igualdade nas respostas, sendo 34,9% de responsabilidade somente da chefia, 32,6% de responsabilidade única do RH e 32,6% da parceria RH/chefia. Já o processo de avaliação é realizado pela própria chefia (48,8%) e apenas 34,1% relatou que ela é feita em parceria RH/chefia. Estes dados mostram que as áreas estão agindo ativamente nos processos de treinamento, desde o levantamento de necessidades até a avaliação. Nas Figuras 11, 12 e 13 são mostradas graficamente cada atividade.

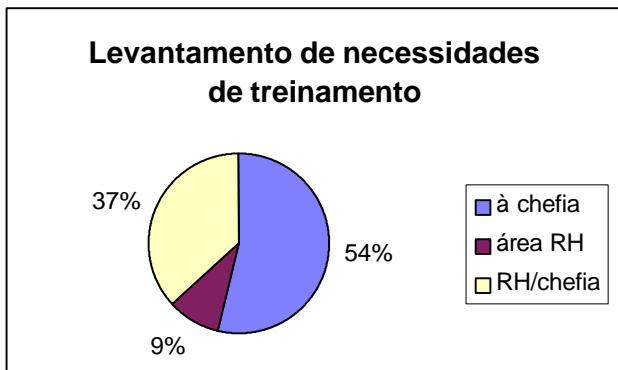


Figura 11

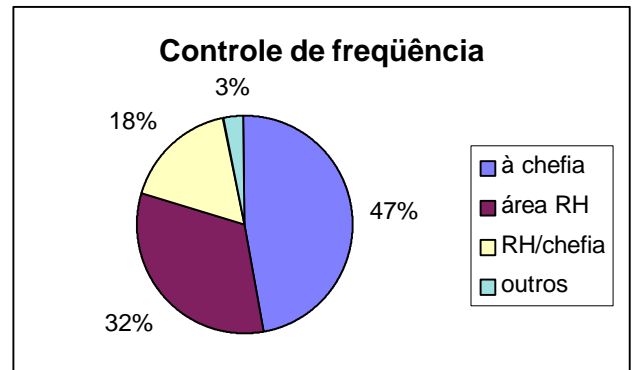


Figura 14

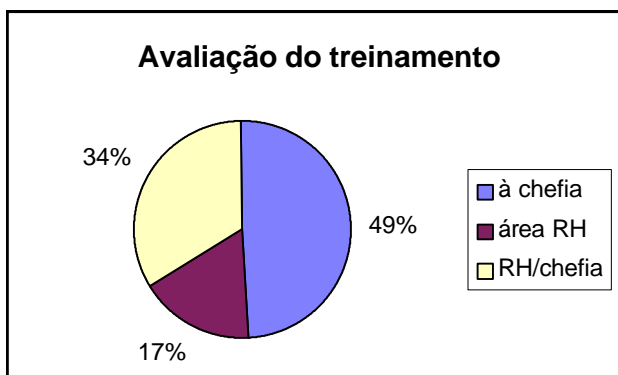


Figura 12

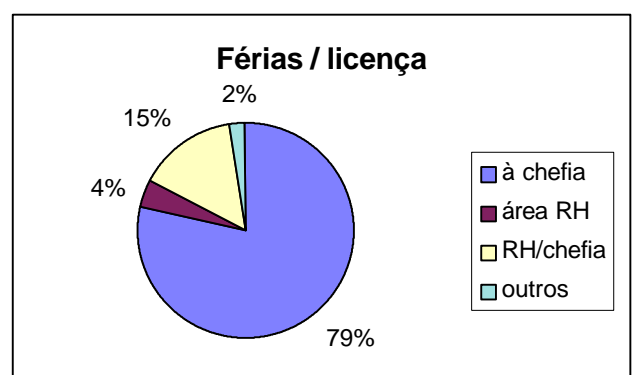


Figura 15

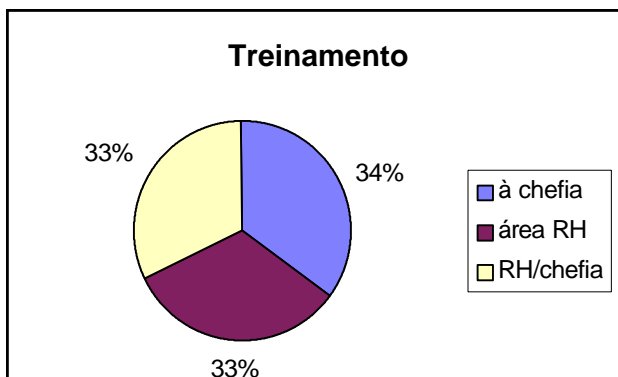


Figura 13

As atividades burocráticas de controle de frequência e períodos de férias e licenças estão relacionadas à chefia. O controle de frequência, mostrado na Figura 14, apresentou um grande número de "não existe" (26,1% do total), refletindo uma característica atual das empresas; esta atividade é creditada tanto à chefia (47,1%) quanto à área de RH (32,4%). O controle de férias e licenças é em grande parte pela chefia (78,3%), como ilustra a Figura 15.

A definição de remuneração encontra-se bastante dividida, sendo 37% realizado em parceria RH/chefia, 28,9% pela chefia e 26,7% somente pela área de RH (Figura 16).

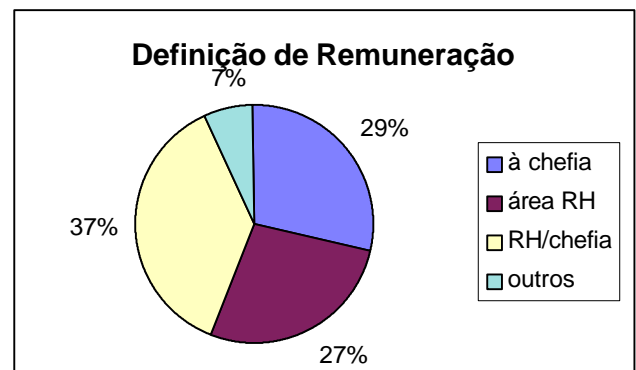
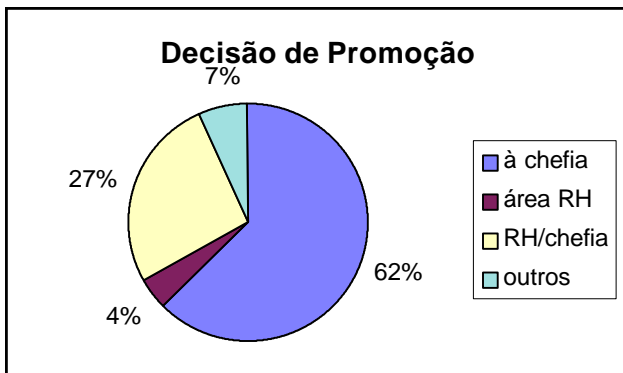


Figura 16

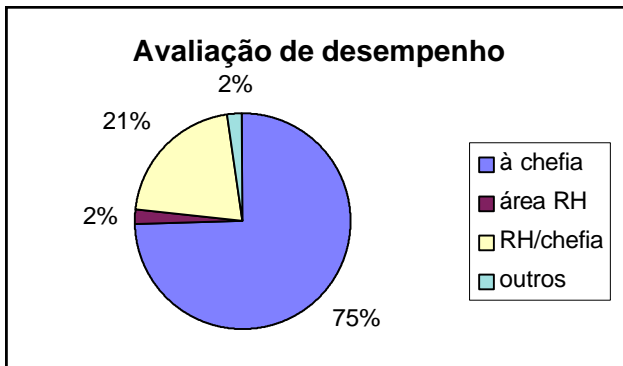
As decisões de promoção são tomadas pelas chefias, ou sozinhas (62,2%), ou em parceria com RH (26,7%) (Figura 17).





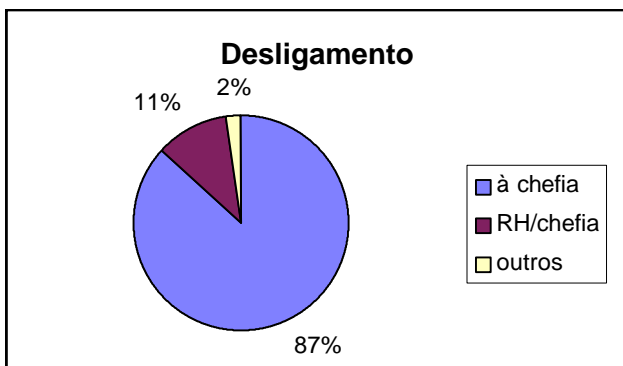
**Figura 17**

A avaliação de desempenho dos subordinados é realizada pelas chefias (74,4%), sendo que 20,9% dos respondentes apontaram a parceria RH/chefia, conforme ilustra a Figura 18.



**Figura 18**

A decisão de desligamento não foi assinalada nenhuma vez como pertencente somente à área de RH, estando ligada à chefia (86,7%) ou a RH/chefia (11,1%) (Figura 19).



**Figura 19**

Essa análise mostra que o executivo participa do processo de gestão de pessoas de sua área,

atuando isoladamente em algumas atividades, como desligamento, promoção, avaliação de desempenho e controles burocráticos. Mostra também a importante parceria nos processos de seleção e treinamento, onde o conhecimento do chefe da área se une ao dos profissionais de RH.

### **Comparação entre as atividades de recursos humanos exercidas nas organizações e a idealizada pelos executivos.**

Através de um teste de correlação de variáveis, pode-se obter algumas informações a respeito do relacionamento das atividades relacionadas pelos executivos como existem na prática e as por eles idealizadas como mais adequadas. A seguir apresenta-se o resultado para cada conjunto de atividades.

### **Recrutamento e Seleção**

Em relação as atividades de recrutamento o ideal não corresponde ao real, visto que, enquanto as atividades são anotadas como sendo feitas em sua maioria pela área de RH (77,3%), na idealização dos respondentes essa porcentagem cai para 70,5% e aparece a opção de parceria RH/chefia (22,7%). Isto mostra uma maior preocupação dos pesquisados com sua participação no recrutamento.

Quanto à seleção, os executivos preferem que a mesma seja feita não pela parceria RH/chefia, mas optam uns pela decisão na área de RH e outros pela própria chefia da área.

### **Treinamento**

A comparação das variáveis de levantamento de necessidades de treinamento não apresenta relação direta entre as variáveis reais e ideais; entretanto, parece significativo notar que quase metade dos respondentes que afirmam que esta atividade é feita pela chefia, optam para que a mesma seja realizada pelo RH e a chefia. Este dado mostra que os executivos sentem a necessidade do auxílio de RH nesta atribuição.

O treinamento apresenta uma certa associação entre o real e o ideal, fazendo entender que a situação atual é aceita pelos respondentes. Analisando os dados pode-se notar uma maior inclinação para que esta atividade tenha também a parceria RH/chefia.

Quanto à avaliação do treinamento há certa independência entre o que é feito e o que é idealizado, havendo tanto opiniões de necessidade de maior participação do RH no processo quanto maior participação da chefia no mesmo.

### **Controle de Frequência, Férias e Licenças**

O controle de frequência real e ideal apresentam associação, podendo-se inferir que os pesquisados estão de acordo com o atual controle nas mãos da chefia, ou, os que o tem na área de RH também concordam com isso. O mesmo acontece com o controle de férias e licenças.

### **Remuneração e Promoção**

A definição da remuneração idealizada apresenta diferenças em relação à existente nas organizações, notando-se que, das 12 pessoas que afirmam ser esta atribuição da área de RH, 4 optam por esta ser de exclusividade da chefia e 4 preferem que seja feita entre a chefia e a área de RH; de qualquer modo os executivos mostram querer uma maior participação nesta definição.

A decisão de promoção real e ideal apresenta uma forte associação, o que denota a concordância dos executivos com o que ocorre na prática das suas empresas e o que eles concebem como ideal. O mesmo ocorre com o processo de avaliação de desempenho, que também apresenta associação.

### **Desligamento**

A decisão de desligamento, conforme anotada pelos executivos, é a que mais se aproxima da realizada na prática, apresentando fortíssima associação entre as variáveis real e ideal.

## **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

De acordo com o objetivo proposto e dentro das limitações da pesquisa, verificou-se que a estruturação da área de Recursos Humanos, com atendimento específico à determinadas áreas, ainda não é prática usual das organizações, sendo encontrada em empresas com grande número de funcionários. Nota-se também que os setores industrial e de serviços, em especial o primeiro, se utilizam mais deste tipo de estrutura.

Quanto a atribuição das atividades de RH, pode-se concluir que algumas encontram-se bastante absorvidas pelas chefias, como Levantamento de Necessidades e Avaliação de Treinamento, Controles de Frequência e Férias, Avaliação de Desempenho e Decisão de Desligamento. A atividade mostrada como quase que de total responsabilidade de RH é Recrutamento de Pessoal. As demais atividades - Seleção de Pessoal, Treinamento e Remuneração são apontadas como feitas tanto por RH como pela chefia.

A divisão de atribuições entre RH e chefia parece ser coincidente entre a realidade e a preferência dos executivos no que tange aos controles (férias e frequência), execução do treinamento, decisão de promoção e desligamento e avaliação de desempenho. Quanto às outras há disparidade entre o real e o ideal, sendo expressas opiniões particulares e divergentes para cada atividade. Em Recrutamento há a predisposição para maior participação da chefia no processo; para Seleção é mostrado divergência, entretanto não há homogeneidade sobre a forma ideal; para Levantamento de Necessidades de Treinamento há uma clara tendência para maior participação das chefias no processo. A Avaliação de Treinamento, como ocorre na realidade das empresas, também não combina corretamente com o ideal, entretanto não há consenso sobre o aumento de participação da chefia ou de RH, o mesmo acontecendo com a definição de Remuneração.

Esse trabalho pode servir como base para aprofundamento posterior no tema. Como exemplo de novas pesquisas pode-se citar:

- análise do setor empresarial (industrial, comercial, serviços) e o modelo de gestão de RH;
- análise das atividades de RH, para verificação de quais podem ser inteiramente passadas aos gestores e quais têm a necessidade de um suporte técnico de profissionais especializados;
- análise mais abrangente, segmentada por setor e tipo de empresa, sobre como o gestor vê as atribuições de RH em relação à sua complexidade.

Também pode haver aplicação por uma organização particular que queira, devido a alterações estratégicas de gestão, reestruturar sua área de RH. O instrumento aqui utilizado pode servir de auxílio para o processo, apontando as opiniões dos gestores da empresa, não só a respeito do atual apoio da área, como também de como eles visualizam a distribuição ideal das atividades de RH.

### **Limitações**

Como foi apontado no início do trabalho, esta pesquisa não pretende criar conclusões e sim fornecer dados iniciais.

A amostra, por conveniência, não é aleatória e provavelmente apresenta vieses, por ser constituída por uma maioria ligada a uma mesma entidade (a USP). O pequeno número de respondentes também pode levar a resultados viesados.

### **BIBLIOGRAFIA**

- AKEMI**, Ana Ikeda. *Metodologia de Pesquisa Aplicada a Administração II* - Apostilas. 1997.
- CHIAVENATO**, Idalberto. *Recursos Humanos na Empresa* - v. 1. São Paulo: Atlas, 1989.
- GALBRAITH**, Jay R. *Organization Design*. Addison-Wesley Publishing Company, 1977.
- NORUSIS**, Marija J. *SPSS 6.1 - Guide to Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- VASCONCELLOS**, Eduardo P. G. *Contribuições ao estudo da estrutura administrativa*. Tese de doutoramento apresentada à Faculdade de Economia e Administração da USP. São Paulo: FEA-USP, 1972.