

**UNIVERSIDADE PAULISTA  
VICE-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**A CONTRIBUIÇÃO DOS DIVERSOS PAPÉIS  
DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS  
PARA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

**GUILHERME DA GAMA BOTELHO**

**São Paulo**

**2008**

**UNIVERSIDADE PAULISTA  
VICE-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**A CONTRIBUIÇÃO DOS DIVERSOS PAPÉIS DA ÁREA DE RECURSOS  
HUMANOS PARA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

**Orientador: Prof. Dr. João Chang Junior**

**GUILHERME DA GAMA BOTELHO**

**Dissertação de mestrado, apresentado ao  
Programa de Mestrado em Administração  
da Universidade Paulista - UNIP, como  
parte das exigências de qualificação para a  
obtenção do título de Mestre em  
Administração.**

**São Paulo  
2008**

BOTELHO, Guilherme da Gama

A contribuição dos diversos papéis da área de Recursos Humanos para estratégia organizacional. / Guilherme da Gama Botelho – São Paulo 2008, 99 f.

Dissertação (Mestrado) – Apresentada ao Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais da Universidade Paulista, 2008.

Área de Concentração – Estratégia Organizacional  
“Orientação: Prof. Dr. João Chang Junior”

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este meu trabalho aos meus pais,  
Miriam e Silas Botelho,  
por estarem sempre ao meu lado  
durante toda a minha caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, primeiramente, por me dar forças e iluminar o meu caminho.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. João Chang Junior, por sua orientação e colaboração durante a construção deste trabalho.

Agradecimento especial à minha tia Berenice V. Gama, pelo apoio incondicional durante esses anos todos.

Agradeço aos professores do curso de mestrado em administração de empresas da UNIP pelos conhecimentos e experiências transmitidos.

Aos colegas de mestrado, pela troca de informações, experiências e conhecimentos que enriqueceram a caminhada.

Agradecimento especial ao Prof. Dr. Sergio Baptista Zaccarelli por sua sabedoria e fonte de inspiração.

Agradeço ao colega e amigo Wellington Cruz, por compartilhar momentos de estudo e crescimento durante a nossa caminhada.

Agradeço ao colega e amigo Alexandre Merofa por possibilitar a aplicação da teoria na prática.

Agradeço a todos os meus alunos dos cursos de Gestão em Recursos Humanos que participaram da pesquisa.

Agradeço a todos aqueles que contribuíram de forma direta ou indireta para a realização deste trabalho.

## SUMÁRIO

	Página
<b>1 – INTRODUÇÃO</b>	1
<b>2 – OBJETIVO GERAL</b>	2
<b>2.1 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	2
<b>3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	3
<b>3.1 – <i>RESOURCE BASED VIEW</i></b>	4
<b>3.2 – RECURSOS HUMANOS</b>	18
<b>3.2.1 A EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>	18
<b>3.2.2 AS ESCOLAS ADMINISTRATIVAS E A FUNÇÃO DE PESSOAL</b>	21
<b>3.3 O MODELO DE MÚLTIPLOS PAPÉIS DE ULRICH</b>	23
<b>3.3.1 - PARCEIROS ESTRATÉGICOS</b>	26
<b>3.3.2 - ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO</b>	28
<b>3.3.3 – DEFENSORES DOS FUNCIONÁRIOS</b>	30
<b>3.3.4 - AGENTE DE MUDANÇA</b>	31
<b>3.4. RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICOS</b>	33
<b>5. DESEMPENHO</b>	38
<b>5.1 MEDIDAS DE DESEMPENHO</b>	39
<b>5.2 - RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (ROI)</b>	41
<b>6 - RBV E SUA APLICAÇÃO NA TEORIA DOS RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICOS</b>	42
<b>6.1 RARIDADE DOS RECURSOS HUMANOS</b>	43

<b>6.2 IMITABILIDADE DOS RECURSOS HUMANOS</b>	<b>43</b>
<b>7. METODOLOGIA DE PESQUISA</b>	<b>44</b>
<b>7.1 – TÉCNICA ESTATÍSTICA EMPREGADA NA ANÁLISE DE DADOS</b>	<b>46</b>
<b>7.2 - DESENVOLVIMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b>	<b>47</b>
<b>7.3 – POPULAÇÃO E AMOSTRA</b>	<b>48</b>
<b>7.4 - QUESTIONÁRIO DOS MÚLTIPLOS PAPÉIS DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>49</b>
<b>8- ANÁLISES DOS RESULTADOS</b>	<b>50</b>
<b>9- REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS RESULTADOS DO SPAD</b>	<b>55</b>
<b>10- CONCLUSÕES</b>	<b>56</b>
<b>10 - LIMITES DA PESQUISA</b>	<b>62</b>
<b>11 - RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS</b>	<b>62</b>
<b>12 - REFERÊNCIAS</b>	<b>63</b>
<b>13 - ANEXOS</b>	<b>70</b>
<b>13.1 ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO</b>	<b>70</b>
<b>13.2 - PESQUISA DO GUILHERME via WEB</b>	<b>77</b>
<b>13.3 - ANEXO 3– RESULTADOS OBTIDOS PELO SPAD</b>	<b>83</b>
<b>13.4 - ANEXO 4– REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS CLASSE</b>	<b>89</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

	Pág.
Quadro 1 - Ativos Tangíveis <i>versus</i> Intangíveis	9
Figura 1: Condições estratégicas de um recurso	10
Quadro 2 – Resumo de recursos e suas contribuições para este trabalho	17
Figura 2: Fases evolutivas da gestão de pessoal	20
Quadro3: Áreas de responsabilidade da função de pessoal	22
Figura 3: Os múltiplos papéis de Recursos Humanos	24
Quadro 4 – Definição dos papéis de Recursos Humanos	25
Figura 4 - A arquitetura estratégica de Recursos Humanos	34
Quadro 5 – Variáveis e modalidades definidoras das sete classes	51

## **LISTA DE ANEXOS**

	Pág.
Anexo 1 – Questionário	70
Anexo 2 – Pesquisa do Guilherme via WEB	77
Anexo 3 – Resultados obtidos pelo SPAD	83
Anexo 4 – Representação gráfica das classes	89

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal estudar e analisar os diferentes papéis desempenhados pela área de Recursos Humanos em diversas organizações, a partir do Modelo de Múltiplos Papéis para a Administração de Recursos Humanos de Ulrich (1998), bem como avaliar e comparar como esses diversos papéis desenvolvidos pelos profissionais de Recursos Humanos são percebidos e avaliados pelos gestores e empregados da empresa e a contribuição estratégica da área de Recursos Humanos no desempenho destas organizações.

Partindo da teoria dos Recursos da Firma (RBV), que foca sua atenção nos recursos internos das organizações, enfatizou-se os recursos intangíveis, mais especificamente os Recursos Humanos das organizações. Estudou-se a evolução da área de Recursos Humanos, desde sua implantação no Brasil até os dias de hoje, analisando os papéis desempenhados pela área, desde seu papel operacional até o estratégico.

Foi aplicado um questionário via WEB sobre a percepção e avaliação de funcionários de 16 organizações de capital aberto a respeito dos quatro papéis desempenhados pela área de Recursos Humanos, que segundo Ulrich (1998) são: Parceiro Estratégico, Especialista Administrativo, Defensor dos Funcionários e Agente de Mudança.

A metodologia utilizada para a análise de dados foi a análise de correspondência multivariada por ser um método não-paramétrico. Como resultado obteve-se sete classes distintas de respondentes, classificadas de acordo com a modalidade respondida no questionário. Foi feita análise dos resultados por classe e por papel desempenhado pela área de Recursos Humanos e os resultados desta análise indicam haver correspondência entre a percepção dos funcionários sobre os papéis desempenhados pela área de Recursos Humanos e o desempenho das organizações, medido por meio do indicador financeiro ROI.

**Palavras-chave:**

Recursos Humanos, Papéis de Recursos Humanos, Estratégia, Desempenho.

## ABSTRACT

This work's main goal is to study and to analyze the different roles played by Human Resources' area on several organizations basing on the Multiple Roles Model to the Human Resources Administration of Ulrich (1998), as well as evaluate and compare how these several roles developed by Human Resources' professionals are perceived and evaluated by the company's managers and employees and the strategic contribution of Human Resources' area on these organizations' performance.

Basing on the Resource-Based View (RBV) Theory, which focus its attention on organizations' internal resources, the intangible resources were emphasized, more specifically the organizations' Human Resources. The evolution of Human Resources' area was studied since its deployment in Brazil until nowadays, analyzing Human Resources' area roles from its operational role to strategic Human Resources.

A survey was applied via web about the employee's perception and evaluation of 16 organizations on the four roles played by Human Resources' area, according to Ulrich (1998): Strategic Partner, Administrative Specialist, Employees' Defender and Change's Agent.

The methodology used for data analysis was the correspondence analysis, a non-parametric method. It results in seven distinct responding classes, classified according to the responded mode in the questionnaire. It was done an analysis of the results per class and per role played by Human Resources' area.

This analysis's results indicate existence of correspondence between employee's perception on the roles played by Human Resources' area and organizations' performance, measured by the financial indicator ROI.

**Key-words:**

Human Resources, Human Resources' roles, Strategy, Performance.

## 1. INTRODUÇÃO

Apesar de haver muitos defensores da mudança de enfoque sobre a atuação da área de Recursos Humanos, enfatizando seu papel estratégico para o sucesso da organização, segundo Bosqueti e Albuquerque (2005), poucos trabalhos têm apresentado estudos empíricos sobre como ocorre o processo de integração da estratégia de gestão de pessoas na estratégia organizacional e sobre como os papéis desempenhados pela área de Recursos Humanos são percebidos e avaliados, tanto sob a ótica de quem entrega - área de Recursos Humanos, como de quem recebe os resultados - gestores e empregados da empresa, que são os clientes da área de Recursos Humanos.

Este trabalho se propõe a estudar e analisar os diversos papéis desempenhados pela área de Recursos Humanos, a participação desses recursos intangíveis no desempenho da organização e sua contribuição estratégica para a manutenção de vantagem competitiva sustentável.

A área de Recursos Humanos passa a ter cada vez mais importância, na qual os diversos papéis desempenhados pelos profissionais de Recursos Humanos, nos últimos anos, foram encarados em termos de transição do operacional para o estratégico, do policiamento para a parceria, do curto prazo para o longo prazo, do administrativo para o consultivo, do foco interno para o foco externo e concentrado no consumidor, do foco na atividade para o foco nas soluções.

Esse tipo de visão sob o enfoque da transição, considerado simplista foi substituído pela análise de múltiplos papéis assumidos pelos profissionais de Recursos Humanos (ULRICH, 1998), uma vez que estes papéis são múltiplos e não singulares. Os profissionais de Recursos Humanos, para adicionarem valor às empresas, precisam desempenhar papéis cada vez mais complexos e, às vezes, até mesmo antagônicos.

A gestão de pessoas passa a ser, então, um diferencial competitivo. Ao mesmo tempo em que a área de Recursos Humanos assume atribuições de agente fiscalizador do cumprimento das políticas e das normas, as forças competitivas exigem excelência organizacional, resultando numa perspectiva estratégica. Assim sendo, torna-se necessário um conjunto de práticas para capacitar as pessoas em novos conhecimentos e habilidades, selecionar e manter os talentos necessários, recompensar desempenhos e comportamentos eficazes, estimular o comprometimento das pessoas, que esteja alinhado às estratégias da empresa.

Nesse sentido, ressalta-se a importância de entender a gestão de pessoas como fonte de vantagem competitiva sustentável (PFEFFER, 1994), amparada em uma abordagem estratégica de *resource-based view*, cujo foco reside na escolha de ativos estratégicos que proporcionem a sustentabilidade da vantagem competitiva, dentre os quais o ativo humano (AMIT & SCHOEMAKER, 1993).

De acordo com Jamrog e Overholt (2004 *apud* CODA *et al* 2005), “apesar da evolução da área de Recursos Humanos nos últimos 100 anos, seu papel enquanto parceiro na estratégia de negócios ainda esbarra na falta de medidas que mostrem quanto a área adiciona valor ao negócio”. Segundo os autores não basta mensurar resultados, como a área já vem fazendo há algum tempo, é preciso ir além, mensurando o impacto que a área de Recursos Humanos tem sobre a estratégia do negócio.

Segundo Ulrich (1998), os profissionais de Recursos Humanos atuando como parceiros empresariais desempenham diversos papéis, sendo um deles o de parceiro estratégico, encarregado de converter a estratégia em ação, responsável não somente pela formulação estratégica mas também pelo desdobramento e implementação da estratégia.

## **2. OBJETIVO GERAL**

O objetivo principal deste trabalho é estudar e analisar os diferentes papéis desempenhados pela área de Recursos Humanos em diversas organizações, a partir do modelo de Ulrich (1998) e a contribuição da área de Recursos Humanos no desempenho destas organizações.

### **2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Dentre os objetivos específicos estão:

- Identificar os diversos papéis exercidos pela área de Recursos Humanos dentro das organizações pesquisadas, segundo o modelo de ULRICH (1998).

- Avaliar e comparar como esses diversos papéis desenvolvidos pelos profissionais de Recursos Humanos são percebidos e avaliados pelos gestores e empregados da empresa.
- Verificar o desempenho financeiro de diversas organizações e relacionar com os diferentes papéis desempenhados pela área de Recursos Humanos destas organizações.

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

As profundas transformações ocorridas recentemente nos contextos econômicos, mercadológicos e tecnológicos têm resultado na necessidade da área de Recursos Humanos reafirmar seu papel, assumindo a condução das mudanças organizacionais. No passado e, ainda no presente, constata-se a predominância de organizações com estruturas burocráticas e administração centralizada, nas quais as regras são impostas pela alta cúpula e obedecidas pelos empregados, funcionando como mecanismos privilegiados de disciplina e padronização de condutas, cabendo à área de Recursos Humanos a função de zelar por seu cumprimento. Seu papel é, nesse sentido, predominantemente legal, fiscalizador e disciplinador, definindo assim sua forma de atuação.

Na maior parte do século XX as tentativas de avaliar e mensurar os resultados em Recursos Humanos focava-se em medidas relativas às pessoas e se limitavam aos índices de produtividade, de absenteísmo e de rotatividade de pessoal, considerados relevantes para as empresas manufatureiras. O antigo Departamento Pessoal (DP) era responsável apenas pela admissão e demissão, contabilização de faltas e remuneração.

A crescente competitividade e mais recentemente a globalização da economia têm resultado em pressões por mudanças nesse papel de Recursos Humanos, demandando uma visão estratégica e global de gestão do negócio e das pessoas. Nesse novo contexto, entre seus grandes desafios, a área de Recursos Humanos depara-se com a missão formular e implementar as estratégias de negócios da empresa. A gestão de pessoas passa, então, a constituir-se em diferencial competitivo.

Os estudos sobre estratégia e competitividade ganham um novo enfoque a partir dos anos 90, com a teoria dos recursos da firma (*Resource Based View of the Firm*). Segundo essa teoria, a formulação da estratégia precisa ser centrada em um grupo específico de recursos que garantam a competitividade em longo prazo. A teoria dos recursos da firma foca a sua atenção para os recursos internos. Fleury e Fleury (2001) afirmaram que o processo de formulação estratégica pode ocorrer a partir de duas perspectivas distintas: da estratégia competitiva e dos recursos das empresas. A primeira, de fora para dentro, procura estabelecer uma vantagem competitiva no setor a partir da identificação de oportunidades únicas em termos de produtos-mercado. A segunda, denominada visão da empresa baseada em recursos, considera que cada empresa tem um portfolio de recursos tangíveis e intangíveis, podendo também obter vantagem competitiva de dentro para fora, por meio da mobilização e organização desses recursos.

### **3.1 RESOURCE BASED VIEW**

Em 1959 Edith Penrose publicou um livro intitulado *The Theory of the Growth of the Firm* com o objetivo de entender o processo pelo qual algumas firmas crescem e mantêm seu crescimento. A autora argumentou, (*apud* Barney e Clarck (2007)), que as firmas podem ser entendidas como uma estrutura administrativa que une e coordena um grande número de atividades individuais e grupais e a firma também pode ser entendida como um feixe de recursos produtivos. Ao conceituar empresa como “um feixe de recursos produtivos” a autora lançou a idéia fundamental da teoria baseada nos recursos (RBV).

Para Penrose, o crescimento da firma é limitado pelas oportunidades que existem em função do feixe de recursos controlados pela firma e pela estrutura administrativa utilizada para coordenar o uso desses recursos. A autora fez diversas contribuições para o que se chamaria Teoria Baseada em Recurso. Ela observou que o feixe de recursos produtivos controlados pela firma podia variar significativamente e que as firmas, nesse sentido, são fundamentalmente heterogêneas, mesmo que façam parte da mesma indústria (*apud* Barney e Clarck (2007)).

Já nos primórdios dos estudos de estratégia, Ansoff (1968) e Andrews (1971) demonstraram preocupação com os recursos da empresa como fonte de vantagem competitiva, ao apontarem

que a vantagem competitiva sustentável é adquirida por meio do correto entendimento dos pontos fortes e fracos da empresa. Para Porter (1980), há dois determinantes da escolha estratégica: a atratividade da indústria e a posição competitiva da empresa dentro de sua indústria. Entretanto, há evidências empíricas de que o desempenho não pode ser explicado apenas pela atratividade da indústria (GRANT, 1991). A fonte da vantagem competitiva reside muito mais nos recursos da empresa do que na atratividade da indústria. Assim sendo, para a Teoria dos Recursos da Firma, a atratividade da indústria, é explicada pelos recursos da empresa, contrapondo o que propôs Porter (1985).

Segundo Collis e Montgomery (1995) três grandes linhas de estudos estratégicos surgiram, desde a década de 1980. A primeira linha de estudos estratégicos refere-se ao posicionamento da empresa e afirma que o desempenho superior de uma empresa deriva de uma escolha estratégica que confira a ela uma vantagem competitiva sustentável perante seus concorrentes atuais ou potenciais. O teórico mais conhecido da linha do posicionamento foi Porter (1980; 1985). A segunda linha de pesquisa proposta por Prahalad e Hamel (1990) aborda as competências essenciais, por meio de uma perspectiva interior da competitividade, afirmando que as empresas cujas competências essenciais sejam mais bem desenvolvidas terão vantagem competitiva sobre seus concorrentes. A terceira grande linha de estudos estratégicos refere-se à Visão Baseada em Recursos (RBV) que afirma que as empresas atingem superioridade de desempenho ao desenvolver habilidades e possuir recursos raros, de difícil imitação e valorizados. Essa escola inclui Wernerfelt (1984), Barney (1991), Conner (1991), Grant (1991), Stalk, Evans e Shulman (1992), Peteraf (1993), Teece, Pisano e Shuen (1997), entre outros. A Teoria do Recurso da Firma envolve, portanto, um componente determinista, onde o ambiente determina em parte a estratégia da empresa, mas também um componente voluntarista, onde a empresa pode construir seu ambiente por meio de suas capacitações.

Dentro da literatura sobre estratégia, o RBV tem ajudado a colocar as “pessoas” ou os Recursos Humanos da organização sob foco de atenção. Conceitos como conhecimento, capacidades dinâmicas, aprendizagem organizacional e liderança como fontes de vantagem competitiva ganharam importância por meio da intersecção da estratégia com os Recursos Humanos (WRIGT *et al*, 2001).

A visão baseada em recursos (RBV) tem tido, ultimamente, um grande impacto no pensamento estratégico. De acordo com esta teoria, a empresa é vista como um conjunto de

recursos produtivos. Esta abordagem descreve as organizações como uma coleção de ativos tangíveis e intangíveis e competências, que determinam o grau de eficiência com que desempenham suas atividades.

Em 1984, foram publicados dois importantes artigos sobre este assunto. O artigo “*A resource based view of the firm*” de Wernerfelt propõe o desenvolvimento de algumas ferramentas econômicas para analisar a posição dos recursos e por intermédio desta análise, investigar possíveis posições estratégicas e a possibilidade de mensuração do resultado da relação entre lucratividade e recursos. Analisar a firma em termos de recursos possibilita um novo olhar sobre sua posição estratégica diferente da análise por produto, ajudando na identificação dos tipos de recursos que geram maior rentabilidade, e auxiliando na escolha entre explorar os recursos existentes ou adquirir novos recursos por meio de aquisições. Uma das contribuições de Wernerfelt foi reconhecer que a competição por recursos entre as empresas baseado no perfil de cada empresa pode ter importantes implicações na habilidade da firma em obter vantagem na implementação de estratégias de mercado de produtos. O artigo “*Towards a Strategic Theory of the Firm*” de Rumelt defende o conceito de que a posição competitiva de uma firma é definida pela cesta de recursos únicos detidos pela firma e seus relacionamentos. Em seu artigo, conforme Barney e Clark (2007), Rumelt desenvolveu muitos atributos que mais tarde seriam associados a teoria baseada em recursos. Rumelt definiu a firma como um feixe de recursos produtivos e sugeriu que o valor econômico desses recursos irá variar dependendo do contexto em que esses recursos são aplicados.

Barney introduziu em 1986 o conceito de fator estratégico de mercado como o mercado onde a firma adquire ou desenvolve os recursos que precisa para implementar suas estratégias de mercado de produtos. Barney conclui seu trabalho sugerindo que os recursos que a firma realmente possui são mais possíveis de se tornarem fonte de rendimentos econômicos do que aqueles recursos que a empresa adquire de fontes externas. Posteriormente foi publicado por Barney (1989) o estudo intitulado *Asset stocks and sustained competitive advantage: a comment*, que ampliou significativamente os campos econômicos para a empresa do RBV. Neste trabalho o autor afirma que o conjunto de recursos não é somente uma lista de fatores, mas o processo de interação entre estes recursos, bem como seus efeitos sobre a organização. Portanto, o valor estratégico do recurso não é apenas resultado do recurso em si, nem tão somente de sua ligação com outro, mas da malha de relações que existe entre todo o conjunto de recursos controlados pela organização.

Barney (1991) classificou os recursos em três categorias: recursos de capital físico, de capital humano e de capital organizacional. Segundo o autor, o capital físico representa os recursos de tecnologia, plantas industriais e equipamentos, localização geográfica da empresa e seu acesso à matéria-prima. Estrutura organizacional, planejamento formal e informal, controle, sistemas de coordenação, relações informais de grupos da empresa e entre estes e a empresa com o ambiente representam os recursos do capital organizacional. Por capital humano estão os recursos relacionados à experiência, inteligência, treinamento, decisão, relacionamentos e criatividade dos funcionários da empresa.

Em seu estudo, Barney (1991) definiu que vantagem competitiva é adquirida por meio da implementação de estratégia que seja capaz de agregar valor e gerar benefícios para uma empresa, sem que outra concorrente simultaneamente o faça. Para o autor, a vantagem competitiva é considerada “sustentável” quando existe a impossibilidade das empresas concorrentes replicarem os benefícios com implementação de estratégia idêntica ou semelhante. O autor afirma que uma empresa possui uma vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo simultaneamente implementada por seus concorrentes ou concorrentes potenciais, os quais são incapazes de repetir os benefícios dessa estratégia.

Também neste estudo, Barney (1991) aponta algumas características que tornam os recursos fonte de vantagem competitiva sustentável:

- Potencial de valor: os recursos devem ser capazes de explorar oportunidades ou neutralizar ameaças expostas no ambiente de tal forma que permita à empresa obter redução de custos ou aumento de receita;
- Serem escassos: os recursos devem ser raros, de difícil acesso e obtenção pelos concorrentes para que possa conferir vantagem competitiva à organização que os possui.
- Serem imperfeitamente imitáveis: empresas que não possuem um determinado recurso devem enfrentar dificuldade para obtê-lo em relação àquelas que já possuem o recurso. Isso se deve a condições históricas únicas (pioneerismo de algumas empresas frente ao recurso), ambigüidade causal (ignorância da utilização correta do recurso) ou simplesmente por

complexidade social. Esta dificuldade também é devido à complexidade de variáveis que compõem o recurso, tornando-o intangível;

- Serem imperfeitamente substituíveis: quando não existem recursos capazes de implementar as mesmas estratégias, ainda que de forma similar, ou quando seus resultados sucumbem às características que levam o recurso a ser gerador de valor estratégico.

Grant (1991) definiu que os recursos podem ser ativos facilmente identificáveis (recursos tangíveis) ou não claramente observáveis e quantificados (recursos intangíveis), e que estejam semi-permanentemente vinculados à empresa.

Os recursos de uma organização compreendem todos os ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais usados para desenvolver, produzir e oferecer produtos ou serviços para os consumidores; porém apenas os recursos intangíveis têm a possibilidade de se tornarem estratégicos, uma vez que são difíceis de imitar e difíceis de observar e entender (BARNEY, 1991).

Ampliando a abordagem da RBV, Collis e Montgomery (1995) propuseram três classificações para os recursos da firma: 1) Ativos tangíveis que incluem propriedades, instalações, estoques de matérias-primas; 2) Ativos intangíveis que incluem marcas, cultura, conhecimento tecnológico, patentes, experiência acumulada, entre outros; 3) Capacidades organizacionais que são as habilidades específicas da organização como um todo ou de suas partes; nascem de complexas combinações de ativos, pessoas e processos das organizações, estando relacionadas também à cultura e às rotinas da organização.

As principais diferenças entre os ativos tangíveis e intangíveis, conforme apresentação de Hubert Saint-Onge citado por Becker *et al* (2001) estão apontadas no quadro1:

Quadro 1- Ativos tangíveis *versus* Intangíveis

Ativos Tangíveis	Ativos Intangíveis
Prontamente visíveis	Invisíveis
Rigorosamente quantificáveis	Difíceis de quantificar
Investimentos produzem retornos conhecidos	Avaliação com base em pressupostos
Facilmente duplicáveis	Não suscetíveis a compra ou imitação
Depreciam-se com o uso	Valorizam-se com o uso inteligente
Aplicações finitas	Tem múltiplas aplicações sem redução de valor
Mais bem gerenciado com a mentalidade da “escassez”	Mais bem gerenciado com a mentalidade da “abundância”
Mais bem alavancado por meio do controle	Mais bem alavancado por meio do alinhamento
Acumuláveis e armazenáveis	Dinâmicos, curta permanência na prateleira quando fora de uso

Fonte: Becker *et al*, 2001

Segundo Hitt *et al* (2002), os recursos tangíveis são os bens que podem ser vistos e quantificados, enquanto recursos intangíveis incluem bens que se encontram profundamente enraizados na história da empresa, que se acumularam com o passar do tempo. Segundo o autor, entre os recursos tangíveis estão:

- Recursos financeiros, como a capacidade de levantar capital ou habilidade da empresa em gerar fundos internamente.
- Recursos organizacionais, representados pelas estruturas formais de comunicação da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação.
- Recursos físicos, que engloba o grau de sofisticação, ponto de localização da fábrica e dos equipamentos da empresa e acesso à matérias-primas
- Recursos tecnológicos, que inclui patentes, marcas registradas, direitos autorais, segredos autorais e estoque de tecnologia.

Ainda segundo o autor, os recursos intangíveis podem ser classificados em:

- Recursos Humanos, que inclui os conhecimentos, a confiança, a capacidade gerencial e rotinas de organização.
- Recursos de inovação, representado por idéias, capacidade científica e capacidade de inovar.
- Recursos de reputação, que inclui a reputação junto a clientes, o nome da marca e a percepção de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto, e reputação junto aos fornecedores por meio de interações e relações de eficiência, eficácia, suporte e benefício recíproco.

Segundo Hitt *et al* (2002), a sustentabilidade da vantagem competitiva de uma organização, baseada nos recursos intangíveis será maior, uma vez que os recursos intangíveis são menos visíveis e mais difíceis para a concorrência entender, adquirir, imitar ou substituir.

Peteraf (1993) desenvolveu um modelo que busca sintetizar as características ou que garantem condições estratégicas a um recurso, conforme figura 1:

Figura 1- Condições estratégicas de um recurso



Fonte: Peteraf, 1993

Segundo o modelo de Peteraf (1993), a heterogeneidade é condição na qual uma empresa detém um recurso que possui características de valor superior aos da concorrência. Esta condição ocorre quando há escassez de recursos na indústria.

Assim sendo, os recursos devem ser fixos (ou seja, não podem ser expandidos) ou quase-fixos (não podem ser expandidos rapidamente). Isto os torna escassos e, portanto, ineficientes para atender toda a demanda da indústria. Restando ao concorrente a alternativa de uso de recursos com menos capacidade de geração de valor para suprir a demanda residual. A esta característica do recurso Peteraf (1993) chamou de vantagem competitiva por meio de lucros de monopólio.

As limitações ex-ante à competição referem-se à condição na qual existe uma competição limitada por este recurso, antes do recurso gerar vantagem competitiva e posição privilegiada da empresa na indústria (PETERAF, 1993). Segundo o autor, um recurso eficiente produzirá mais valor quanto menor for a competição e os custos envolvidos para a aquisição deste, pois a competição dissiparia possíveis lucros envolvidos com o recurso.

Outra macro-condição estratégica para um recurso apontar vantagem competitiva para a empresa, segundo o modelo de Peteraf (1993), refere-se às limitações ex-post à competição. Trata-se da condição na qual, depois de adquirida a posição esperada na indústria e o recurso gerar vantagem competitiva, ele deverá ser imperfeitamente imitável e substituível, de tal forma que preserve os lucros proporcionados com o recurso superior, garantindo assim a sua condição de heterogeneidade. Para o autor, estas condições são garantidas por mecanismos de isolamento, tais como: 1) direito de propriedade - condição garantida por normas institucionais que retém o recurso na empresa que o possuir; 2) ambigüidade causal – condição onde os competidores não conseguem identificar qual o recurso valioso ou como defini-lo e recriá-lo; 3) dependência de aprendizado – condição na qual o recurso foi desenvolvido e o aprendizado da sua utilização foi acumulado com erros e acertos; e 4) outros mecanismos, tais como: custo de mudança, reputação, custo de procura, ocupação dos canais de distribuição e economia de escala.

A mobilidade imperfeita, quarta e última condição estratégica de um recurso apontada no modelo de Peteraf (1993), ocorre quando um recurso é capaz de gerar vantagem competitiva sustentável por ser mantido dentro da empresa. Esta condição se deve a alguns fatores tais como: dificuldade para se definir direitos de propriedade; idiossincrasia dos recursos, ou seja, os recursos terem maior potencial para agregação de valor se utilizados dentro da empresa do que em seus concorrentes; co-especialização entre recursos, onde eles devem ser utilizados

sempre conjuntamente ou que agreguem mais valor quando utilizados em conjunto; elevado custo de transferência dos recursos.

As pessoas que formam uma organização são como o sangue da empresa – seu ativo único e mais valioso, segundo Harisson (2005). A maioria dos outros recursos podem ser duplicados ao longo do tempo, como propriedades, maquinário e até mesmo conhecimento especial, mas cada pessoa é totalmente única.

Hamel e Prahalad (1990) contribuíram para a ampliação da teoria da RBV ao introduzirem o conceito de *core competences* ou competências essenciais, no estudo intitulado *The core competence of the corporation*. Os autores definiram *core competences* como o aprendizado coletivo na organização, especialmente em como coordenar diversas habilidades produtivas e integrar os múltiplos aspectos da tecnologia. Neste trabalho, os autores propuseram três classificações das competências da firma, de acordo com a sua importância para o sucesso competitivo da empresa em longo prazo: as competências de base, as de resposta e as competências essenciais.

Hamel e Prahalad (1990) afirmaram que as competências de base são aquelas necessárias para a sobrevivência da empresa dentro da indústria. São competências que toda empresa deve possuir para o seu negócio, portanto, não são fonte de vantagem competitiva. Sem estas competências de base, uma empresa não conseguiria se manter no mercado e, em longo prazo, desapareceria.

As competências de resposta, segundo os autores, são aquelas que permitem à organização ter um potencial inovador, limitado pela capacidade de responder às ações do mercado, por meio de inovações incrementais. Essas competências não são suficientes para que a empresa interfira no processo de mudança da indústria, mas lhe dão capacidade de adaptação em curto prazo.

Por último, estão as competências essenciais (*core competences*), o termo *core competence* ganhou importância no cenário administrativo a partir da sua utilização no artigo *"The core competence of the corporation"*, de Prahalad & Hamel, em 1990. De acordo com os autores, competências essenciais são recursos intangíveis que:

- (a) São difíceis de ser imitados pelos concorrentes,

- (b) São recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados em relação a mercados e clientes e
- (c) Em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa são os fatores fundamentais da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados.

As competências essenciais não estão estritamente relacionadas à tecnologia, uma vez que podem estar localizadas em qualquer função administrativa. As competências essenciais são as competências que realmente permitem à empresa realizar inovações radicais, ou seja, interferirativamente nos mercados em que atua e ser capaz de se expandir para novos mercados. Além disso, para desenvolver competências essenciais em longo prazo, a organização necessita de um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional. Ao longo do tempo, as competências essenciais podem perder sua capacidade de diferenciação, tornando-se apenas competências de base para a empresa.

Com o passar do tempo as empresas podem adquirir conhecimentos e habilidades que se transformam em competências essenciais ou recursos internos estratégicos. Hamel e Prahalad (1995) definem competências essenciais (*core competence*) como “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”. Ao utilizarem o termo *core competence*, estes autores mostraram que as empresas bem sucedidas e extremamente competitivas, são mais que portfolio de negócios, portanto são consideradas como portfolio de competências. O foco desses autores está nas competências coletivas de uma organização e argumentam que as organizações que souberem identificar e desenvolver as competências que serão necessárias para obter vantagem competitiva obterão mais sucesso no mundo corporativo. Competências essenciais são habilidades ou capacidades, não produtos ou serviços.

Esses autores consideram que uma competência essencial deve:

- (a) Ter valor percebido pelo cliente, ou seja, o benefício deve ser visível aos olhos do cliente e não às nuances técnicas proporcionadas pela competência subjacente ao benefício;
- (b) Mostrar diferenciação entre concorrentes e ser difícil de imitar;
- (c) Possuir capacidade de expansão, ou seja, possibilitar acesso a diferentes mercados.

As competências distintivas são aqueles atributos de uma firma que permitem a ela perseguir sua estratégia mais eficiente e efetivamente do que outras firmas e de acordo com perspectiva

da visão baseada em recurso. As competências distintivas da empresa baseiam-se nos seus recursos e capacidades, que podem ser representados por ativos tangíveis, tais como sistemas de distribuição, invenções patenteadas, economias de escala ou por ativos intangíveis, tais como reputação, imagem de marca ou o potencial dos Recursos Humanos.

A noção de competência está associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem agregar valor econômico para a organização e para o indivíduo as competências devem agregar valor social (FLEURY & FLEURY, 2001). Estes autores definem competência como “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Alguns autores, dentre eles Spencer e Spencer, 1993, apontam que o conceito de competência relaciona-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho. Estes autores acreditam que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, os autores sinalizam a importância de se alinhar competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.

Posteriormente ao conceito de competências desenvolvido por Hamel e Prahalad (1990), Teece e Pisano (1994) apontaram a importância do desenvolvimento e inovação constante por meio do conceito da “*dynamic capabilities*” - capacidades dinâmicas – como fonte de geração de riqueza em um ambiente de rápida mudança. Segundo Day (1999), geralmente as vantagens adquiridas pelas empresas não são sustentáveis, pois o tempo entre a criação e a erosão das vantagens está cada vez mais reduzido, em função da competitividade e das características do ambiente de negócio. Assim sendo, o conceito de capacidades dinâmicas vem ganhando cada vez mais espaço nos estudos de estratégia. As capacidades dinâmicas são processos que se relacionam com as estratégias e rotinas organizacionais e se destinam a integrar, reconfigurar, obter e liberar recursos, a fim de nivelar ou gerar mudanças nos mercados (EISENHARDT e MARTIN, 2000). Para Teece e Pisano (1994), não basta que as organizações empresariais acumulem recursos valiosos, pois o que garante maior sustentabilidade a uma vantagem competitiva é a competência desenvolvida na empresa para

a coordenação e utilização dessa vantagem. Teece *et al* (1997) falam de capacidades dinâmicas como ativos chave da empresa. Para estes autores as capacidades dinâmicas são “as habilidades (capacidades) da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em face aos meios envolventes turbulentos”.

Segundo Grant (1996), o conhecimento é o recurso mais estrategicamente significativo para a organização. Também Eisenhardt e Santos (2002) consideram o conhecimento como o recurso estratégico mais importante e argumentam que bases heterogêneas de conhecimento entre empresas são os principais determinantes de vantagem competitiva sustentável e de desempenho corporativo superior.

Evoluída da Visão Baseada em Recurso, a Visão Baseada no Conhecimento da empresa (Knowledge-Based View – KBV) sugere a criação e aplicação do conhecimento como a principal razão da empresa (GRANT, 1996, SPENDER, 1996). Esta nova visão distingue o conhecimento tácito do conhecimento explícito. Para a KBV, o conhecimento tácito está relacionado ao indivíduo sendo muito difícil, senão impossível, de articular, enquanto que o conhecimento explícito é aquele estabelecido e socializado no grupo (EISENHARDT e SANTOS, 2002).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é pessoal e consiste nas relações cognitivas dos indivíduos. O conhecimento tácito inclui elementos cognitivos – onde as pessoas criam modelos e estabelecem analogias – e elementos técnicos – que envolvem técnicas e habilidades. O conhecimento explícito, segundo os autores, refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. O conhecimento explícito é a representação física das construções cognitivas dos seres humanos. É a materialização do conhecimento por meio de documentos, sons, imagens, vídeos etc.

Para Penrose (1959) o aprendizado organizacional cria as bases do desenvolvimento da empresa por meio da recombinação dos recursos existentes. A rotina organizacional forma a base do aprendizado coletivo organizacional. É a representação da memória organizacional. Na KBV, a firma é entendida como um repositório de conhecimento onde as rotinas representam um guia da organização, e a capacidade de absorção é a habilidade de reconhecer o valor de informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais.

Conhecimentos tácitos e explícitos, por meio de interações freqüentes no nível individual e organizacional formam uma espiral do conhecimento, que segundo a visão baseada em conhecimento (GRANT, 1996) é o principal alicerce para a construção de vantagens competitivas sustentáveis e superior desempenho da firma.

Harrison (2005) afirma que estamos na fase de “economia do conhecimento”, referindo-se à importância das habilidades intangíveis das pessoas e de ativos intelectuais para as economias desenvolvidas. De acordo com o autor, mais de 50% do produto interno bruto das economias desenvolvidas é baseado em conhecimento, o que significa que o PIB é baseado em habilidades intangíveis das pessoas e em ativos intelectuais.

Quadro 2 – Resumo de recursos e suas contribuições para este trabalho

Autor	O que disse	Importância para o trabalho
Penrose, 1959	Firma como um feixe de recursos	Bases para o RBV
Ansoff, 1968 e Andrews, 1971	Recursos da firma como fonte de vantagem competitiva	Importância dos recursos como fonte de vantagem competitiva
Porter, 1980	Atratividade da indústria e posição competitiva dentro da indústria	Visão externa, oposta ao RBV
Prahalad e Hamel, 1990	Competências essenciais	Competências essenciais internas mais desenvolvidas como fonte de vantagem competitiva
Grant, 1991	Classificou recursos em tangíveis e intangíveis	Importância dos recursos intangíveis
Barney, 1991	Classificou os recursos em : capital físico, capital humano e capital organizacional	Importância do capital humano
Barney, 1991	Recursos como fonte de vantagem competitiva sustentável; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial de valor</li> <li>• Escassos</li> <li>• Imperfeitamente imitáveis</li> <li>• Imperfeitamente substituíveis</li> </ul>	Recursos Humanos, raros, de difícil imitação e substituição como fonte de vantagem competitiva sustentável
Collis e Montegomery, 1995	Classificou os recursos em: ativos tangíveis, ativos intangíveis e capacidades organizacionais	Fontes de vantagem competitiva
Becker <i>et al</i> , 2001	Classificou ativos em tangíveis e intangíveis	Sustentabilidade da vantagem competitiva em ativos intangíveis
Hitt <i>et al</i> , 2002	Classificou os recursos intangíveis em: Recursos Humanos; Recursos de Inovação e Recursos de Reputação	Importância dos Recursos Humanos
Grant, 1996	Conhecimento é o recurso mais significativo das organizações - KBV	Importância do conhecimento
Nonaka e Takeuchi, 1997	Conhecimento tácito e conhecimento explícito	Conhecimento tácito como fonte de vantagem competitiva
Eisenhardt e Santos, 2002	Conhecimento como recurso estratégico mais importante	Conhecimento como fonte de VCS e desempenho superior
Harrisson, 2005	Economia do conhecimento	Importância das habilidades intangíveis e ativos intelectuais das pessoas para a manutenção da vantagem competitiva

Fonte: Elaborado pelo autor

### **3.2 RECURSOS HUMANOS**

Historicamente conhecida como Administração de Pessoal, a área de Recursos Humanos é responsável, de modo bem genérico, por administrar as pessoas dentro da organização. A área surgiu da necessidade de controlar as pessoas que trabalhavam nas empresas, inicialmente em aspectos muito simples como horas de trabalho, faltas e salários. Do seu surgimento até os dias de hoje, a área foi ganhando inúmeras atividades, bem como maiores responsabilidades e maior participação estratégica para o sucesso da organização.

Para este trabalho consideram-se Recursos Humanos como todo conhecimento, experiências, habilidades e comprometimento dos empregados de uma organização, bem como os relacionamentos entre cada um deles e entre os empregados e o ambiente externo. As práticas de Recursos Humanos são definidas como todos os programas, políticas, procedimentos e atividades que a organização utiliza para gerenciar seus Recursos Humanos (BARNEY e CLARK, 2007).

#### **3.2.1 A EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

O século XX foi marcado por grandes mudanças e transformações que influenciaram diretamente as organizações nos aspectos comportamentais e administrativos e consequentemente influenciaram na maneira de administrar os indivíduos nas organizações.

No começo dos anos 1990, as organizações executavam apenas funções de registro, controle de efetivo de pessoal, suas preferências no trabalho e folha de pagamento. Essas atividades dividiam o mesmo espaço com os processos administrativos, como controle de material e contábil.

Com a criação da legislação trabalhista e o advento do Ministério do Trabalho, surgiu nas organizações o departamento pessoal, com objetivos estritamente legais, burocráticos e disciplinares. Suas principais funções eram anotações em carteira, controle e cálculo das horas trabalhadas para efeito de pagamento, aplicação de advertências e medidas disciplinares pelo não cumprimento do contrato de trabalho (MARRAS,2000).

Juntamente com a indústria automobilística, surge a fase tecnicista que veio substituir o chefe de pessoal pelo administrador de pessoal. Este passa a ser responsável pela contratação de pessoal, sua manutenção e desenvolvimento. Nos anos 50, o chefe de pessoal era o profissional de confiança do dono da empresa, aquele que tinha como função primária registrar, pagar e punir os funcionários. O chefe de pessoal era simplesmente alguém que dominava a legislação brasileira e sabia como fazer para que sua organização seguisse as regras. Nessa época não havia política, nem procedimentos específicos para os empregados. Era apenas o pagamento pelo trabalho realizado, sendo este pagamento feito de maneira precária. Em meados da década de 1960 surge o gerente de Recursos Humanos e de relações industriais, com o “advento da abordagem sistêmica em Recursos Humanos, integrando os enfoques administrativos, estruturalista e comportamental” (ALBUQUERQUE, 1987). Essa fase introduz a preocupação com eficiência do desempenho das pessoas, tendo em vista a consecução do trabalho nas organizações.

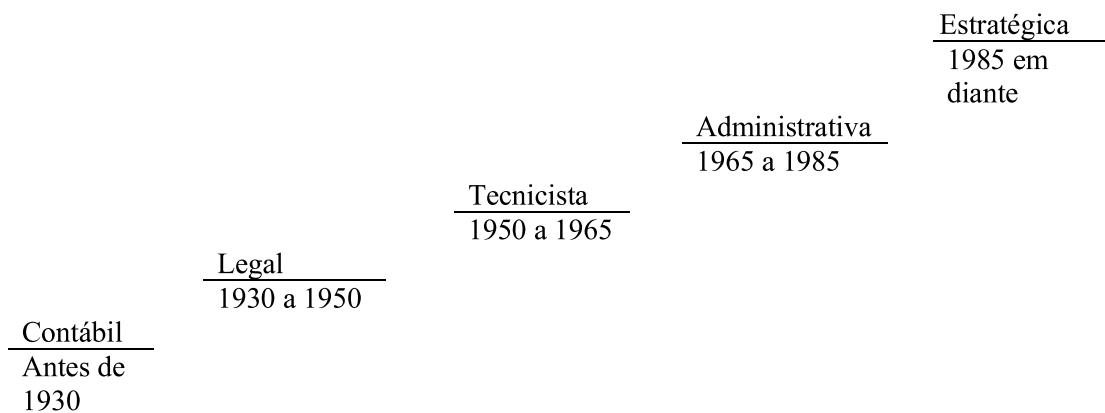
No final da década de 1970, com o início das pressões sindicais, surgiu também a figura do negociador trabalhista, mais um funcionário para se integrar à área de Recursos Humanos. Na mesma época, o chefe de pessoal passou a ser o administrador de pessoas, e não apenas aquele que simplesmente pagava e punia. Nesta época a tarefa de punir os funcionários passa a pertencer aos próprios chefes de cada departamento da organização. As empresas começam a compreender que ninguém melhor do que o próprio chefe do funcionário para entender e atender aos seus desejos e preocupações.

Uma pesquisa realizada, em 1997, pela professora Tose, da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, conforme discutido por Marras (2000), mostra que é possível destacar cinco fases na evolução do perfil do profissional de Recursos Humanos e suas respectivas épocas no Brasil, conforme figura 2, na próxima página.

A fase contábil, segundo a autora, é a pioneira da ‘gestão de pessoal’, caracterizada pela preocupação existente com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos exclusivamente sobre o enfoque contábil: comprava-se a mão-de-obra e as entradas e saídas provenientes desta conta deveriam ser registradas de modo contábil. Esta fase compreende o período anterior a 1930. A fase seguinte, denominada fase legal, registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal, preocupado com o acompanhamento e manutenção das leis trabalhistas criadas por Getúlio Vargas, por meio da promulgação, em 1943, da Consolidação

das Leis Trabalhistas (CLT). Nesta fase, correspondente ao período de 1930 a 1950, surge a função de chefe de pessoal que passa a ter poder apoiado nas regras e normas jurídicas impostas pela CLT. A fase seguinte denominada tecnicista, conforme destaca a autora, que abrange o período de 1950 a 1965, é caracterizada pela implantação do modelo americano de gestão de pessoal, época da instalação da indústria automobilística no Brasil, alavancando a função de Recursos Humanos ao *status* de gerência. Foi nessa fase que a área de Recursos Humanos passou a operacionalizar funções como treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros. Segundo Tose (1997), a fase administrativa, compreendida entre 1965 e 1985, é caracterizada pela transferência da ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações. A fase estratégica teve o seu início em 1985, com a introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico de Recursos Humanos, atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. Nessa fase, o cargo de Gerente de Recursos Humanos passa a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

Figura 2 - Fases evolutivas da gestão de pessoal



Fonte Marras, 2000.

### **3.2.2 AS ESCOLAS ADMINISTRATIVAS E A FUNÇÃO DE PESSOAL**

A função de chefe de pessoal propriamente dita surgiu no período de 1910 com a Escola de Administração Científica e com a Escola da Administração Clássica em 1920. Nesse período, segundo Marras (2000), o trabalhador era considerado apenas um instrumento a mais na busca dos resultados da empresa. Surge a necessidade de contabilizar as entradas e saídas, as horas trabalhadas, os pagamentos, os descontos e as faltas. Apareceu então a figura do chefe de pessoal, responsável por esses controles, por informar as irregularidades, por advertir ou demitir funcionários. Sua função era geralmente vista pelos empregados como “de confiança” do patrão, revestido de grande poder coercitivo por meio de ações punitivas em nome da organização.

Preocupados em aumentar a produtividade por meio da eliminação de conflitos e seus custos, na década de 20, o movimento das relações humanas propôs um novo modelo para administrar as relações entre empregados e empregadores. Passa a existir então uma preocupação com o indivíduo e suas necessidades. Surgem então diversos estudos sobre liderança, democracia no trabalho e motivação humana.

Nesse novo cenário, começa a ser valorizada a função de ‘cuidar do pessoal’ que amparada em teorias de Simon, McGregor, Barnard, Agyris, Likert, ganha *status* de gerência. A função de chefe de pessoal sobe um degrau no conceito organizacional e na estrutura hierárquica, deixando de ser uma função puramente operacional para se tornar de origem tática (MARRAS, 2000) e passa a ser denominada gerente de pessoal. Porém o gerente de pessoal continua a ser um chefe de pessoal com nova denominação, com uma visão ainda muito tecnicista, mecanicista, enfatizando os registros burocráticos, aspectos legais e cumprimento de regras e normas.

Ainda segundo o autor, na década de 1950, com o desenvolvimento da Escola das Relações Humanas, a função passou a ser denominada de Gerente de Recursos Humanos, ampliando o seu *status* e a incorporação de diversas áreas que conferiram à área de Recursos Humanos uma abrangência bem maior, ainda que em nível tático-operacional, conforme discutido por Marras (2000). O autor resume as responsabilidades da função de pessoal no quadro 3.

Quadro3 - Áreas de Responsabilidade da função de pessoal

Chefe de Pessoal	Gerente de RI	Gerente de RH
Até 1950	De 1950 a 1970	De 1970 a 1999
Controle de freqüência	Controle de freqüência	Controle de freqüência
Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissões e Demissões	Admissões e Demissões	Admissões e Demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Higiene	Medicina e Higiene
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso Trabalhista	Contencioso Trabalhista
	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e Seleção	Recrutamento e Seleção
	Treinamento	Treinamento
	Avaliação de Desempenho	
	Qualidade de Vida	
	Desenvolvimento Gerencial	
	Relações Trabalhistas	
	Sindicalismo	
	Desenvolvimento Organizacional	
	Estrutura Organizacional	

Fonte: Marras, 2000.

O modelo de Marras (2000), não faz distinção entre as funções operacionais e funções estratégicas. Dentre as funções atribuídas ao Gerente de Recursos Humanos, algumas são puramente operacionais, tais como controle de freqüência, pagamentos, benefícios, enquanto que outras funções são estratégicas dentro da área de Recursos Humanos, como, por exemplo, cargos e salários, desenvolvimento gerencial, avaliação de desempenho e desenvolvimento organizacional. Algumas organizações dividiram a área de Recursos Humanos em duas áreas: Uma área mais operacional, com funções burocráticas denominada Recursos Humanos e outra área mais estratégica denominada Desenvolvimento Organizacional.

Trabalhos recentes questionam a contribuição tradicional do departamento de Recursos Humanos e destacam a gestão estratégica de pessoas como pano de fundo para alinhar as pessoas à estratégia da organização, promover mudanças organizacionais e como instrumento adequado para dar respostas aos desafios do ambiente empresarial.

A abordagem estratégica para Recursos Humanos surgiu no início da década de 1980 ressaltando o papel da área de Recursos Humanos no planejamento estratégico da empresa e enfatizando o alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional e entre as estratégias, políticas e práticas de Recursos Humanos.

Dentre os muitos defensores de uma mudança no enfoque sobre a atuação da área de Recursos Humanos, Dave Ulrich (1998) questiona a contribuição do tradicional departamento de Recursos Humanos e sugere uma nova pauta para a área focalizando os resultados e não as atividades tradicionais e burocráticas do departamento.

### **3.3. O MODELO DE MÚLTIPLOS PAPÉIS DE ULRICH**

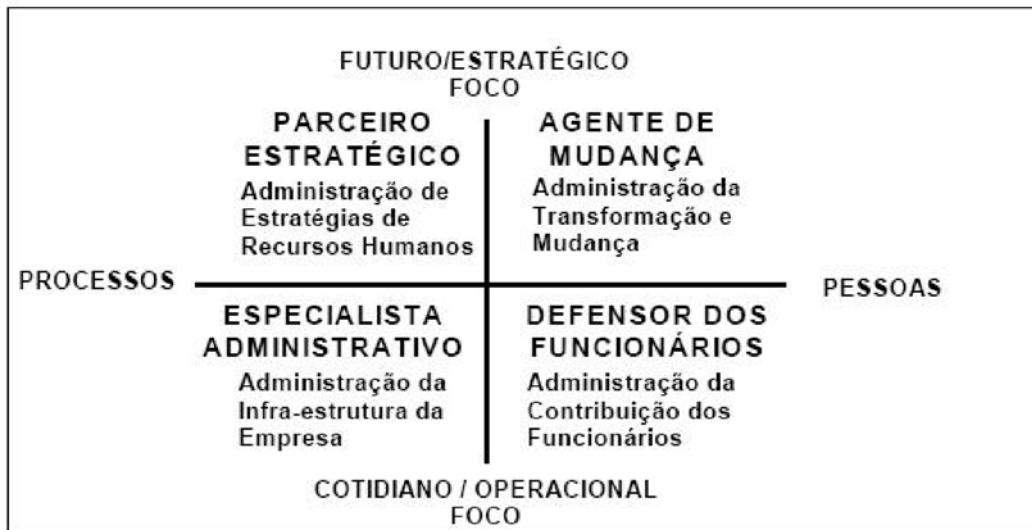
Ulrich (1998) propõe um “**Modelo de Múltiplos Papéis para a Administração de Recursos Humanos**”, com o objetivo de criar valor e obter resultados para organização como um todo.

Em seu modelo, Ulrich (1998) descreve as metas focadas pela área de Recursos Humanos e os quatro papéis principais que os profissionais da área de Recursos Humanos devem desempenhar para ajudar a gerar e manter uma organização competitiva. A área de Recursos Humanos deve, ao mesmo tempo, ter foco em estratégica de longo prazo e foco operacional de curto prazo. Isto significa que a área de Recursos Humanos deve ter visão e execução estratégica de construção das bases competitivas da empresa no futuro, sem perder de vista a rotina e o cotidiano operacional que sustenta a empresa no momento presente. Segundo o autor, a área de Recursos Humanos deve encontrar o ponto ótimo de gerenciamento de suas atividades de modo a balancear adequadamente seus quatro papéis principais, que serão discutidos a seguir.

O modelo de Ulrich (1998) é baseado na intersecção de dois eixos: o eixo vertical representa o foco e vai do cotidiano, operacional de curto prazo, até o futuro, voltado para as estratégias de longo prazo; o eixo horizontal representa as atividades, que vão desde a administração de processos de Recursos Humanos (ferramentas de gestão e sistemas) até a gestão das pessoas. As quatro áreas criadas pela intersecção desses dois eixos demarcam os quatro papéis

preconizados pelo modelo de Ulrich e a cada um deles o autor associa uma metáfora: parceiro estratégico, especialista administrativo, agente de mudança e defensor dos funcionários, conforme descrito na figura 3.

Figura 3 – Papéis de Recursos Humanos na construção de uma organização competitiva



Fonte: Ulrich,1998

Da mesma forma, as atividades da área de Recursos Humanos devem englobar desde a administração de processos (ferramentas e sistemas de RH) até a administração de pessoal tradicional. Ulrich aprofunda este modelo de atuação da área de Recursos Humanos com base nos quatro papéis definidos, conforme quadro 4, na página seguinte.

Nesta concepção, a área de Recursos Humanos teria papéis estabelecidos conforme a meta a ser cumprida, que Ulrich agregou em quatro metáforas. Ulrich (1998) definiu quatro papéis principais de Recursos Humanos. E, para a melhor compreensão desses papéis, propõe a consideração de três pontos:

1. Os resultados a serem atingidos desempenhando cada papel;
2. A metáfora característica ou imagem visual que acompanha cada papel;
3. As atividades que esse profissional deve executar para desempenhar cada papel.

Quadro 4 – Definição dos papéis de RH

Papel / Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das Estratégias de RH à estratégia empresarial: ‘Diagnóstico Organizacional’
Administração da Infra-estrutura da Empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos Processos da Organização: ‘Serviços em Comum’
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos Funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: ‘Prover recursos aos funcionários’
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de Mudança	Gerir a transformação e a mudança: ‘Assegurar capacidade de mudança’

Fonte: Ulrich,1998.

Este modelo contempla o desafio de redirecionar o foco da função de Recursos Humanos para a geração de valor, de uma perspectiva estritamente interna para a cadeia de valor. Desviando o foco da empresa para a cadeia de valores, Ulrich (1998) sustenta que “todas as atividades de Recursos Humanos são rigorosamente definidas de acordo com os critérios do consumidor”. Dentro da teoria do recurso da firma (RBV), isto significa criar valor econômico, como sustenta Barney (1991), atributo de um ativo estratégico para ser fonte potencial de vantagem competitiva sustentável. Ulrich (1998) defende uma mudança de mentalidade do profissional de Recursos Humanos de uma ênfase “no que eu faço” para “no que eu entrego”. Em outras palavras, a mudança de mentalidade de uma forma reducionista tal qual se comprehende a função tradicional de Recursos Humanos para uma dimensão sistêmica, múltipla, focada nas necessidades diferenciadas dos *stakeholders*.

Em seu modelo, o autor defende que o profissional de Recursos Humanos deve desempenhar os múltiplos papéis, de forma concomitante, em oposição ao que ocorria no passado quando o profissional de Recursos Humanos focava seu trabalho no papel estratégico ou no operacional. Mesmo que alguns profissionais de Recursos Humanos individualmente não

sejam competentes nos quatro papéis, a equipe da área de Recursos Humanos como um todo compensará as deficiências individuais.

Para o autor, existem quatro maneiras de adicionar valor a uma empresa pelos profissionais de Recursos Humanos: ajudando na execução de uma estratégia, construindo uma infra-estrutura, garantindo a contribuição dos funcionários e gerindo a transformação e a mudança.

O modelo de múltiplos papéis de Recursos Humanos pode ajudar na avaliação da qualidade geral dos serviços prestados pela área de Recursos Humanos. O questionário de pesquisa validado por Ulrich (1998) operacionaliza descritores específicos de conceitos, atividades e práticas da área de Recursos Humanos para cada papel e na tabulação dos resultados proporciona um perfil da qualidade dos Recursos Humanos para cada um dos papéis: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança.

### **3.3.1 - PARCEIROS ESTRATÉGICOS**

O papel de **Parceiro Estratégico** relaciona-se à administração das estratégias de Recursos Humanos e seu alinhamento com as estratégias de negócios da organização. Espera-se do profissional de Recursos Humanos a tradução das estratégias do negócio em práticas de gestão de pessoas, aumentando a capacidade de sua empresa atingir seus objetivos. Ao parceiro estratégico cabe traduzir estratégias empresariais em práticas de Recursos Humanos capazes de permitir à empresa uma rápida adaptação às mudanças, com a redução do tempo entre a concepção e a execução da estratégia. O papel de parceiro estratégico permite também o melhor atendimento das exigências do consumidor, já que as ações se fazem sob práticas e políticas específicas alinhadas com os objetivos da empresa. Por último, consegue-se melhor desempenho financeiro, já que focaliza suas ações exclusivamente naquilo que afeta positivamente o resultado da organização.

Os profissionais da área de Recursos Humanos tornam-se parceiros estratégicos quando participam ativamente do processo de definição da estratégia organizacional e, com isso, desdobra e alinha suas estratégias e práticas de Recursos Humanos às estratégias do negócio da organização, convertendo assim a estratégia em ação por meio de práticas de Recursos Humanos que se ajustam à estratégia organizacional. Segundo o autor, o parceiro estratégico

trabalha para que as práticas de Recursos Humanos estejam coligadas com outros esforços para a consecução dos objetivos organizacionais. As responsabilidades devem ser igualmente compartilhadas com os gerentes de linha.

Os profissionais de Recursos Humanos atuam como parceiros estratégicos, ajudando a realizar as metas empresariais, convertendo a estratégia em ação. Atuando como parceiros estratégicos, os profissionais de Recursos Humanos trabalham com os gerentes de linha com o objetivo de atingir os objetivos organizacionais, que podem ser formulados de muitas maneiras, tais como: alvos financeiros, placares equilibrados, visões, intenções, missões, aspirações ou metas.

Em conformidade com Ulrich (1998), para se tornar um parceiro estratégico, os profissionais de Recursos Humanos necessitam superar os seguintes desafios:

1. Aplicar planos estratégicos: tornar-se parceiro estratégico significa transformar declarações estratégicas em um conjunto de ações organizacionais. Sem um mecanismo disciplinado, rigoroso e meticuloso para traduzir as aspirações em ações, as estratégias ficam arquivadas.
2. Criar um placar equilibrado: para estabelecer um placar equilibrado, os profissionais de Recursos Humanos devem atender aos interesses dos diversos *stakeholders*, dentre eles os investidores, consumidores e funcionários. A ação dos profissionais de Recursos Humanos deve gerar valor econômico adicionado pela obtenção dos lucros esperados pelos executivos, gerar valor econômico para o consumidor ao atingir as metas de melhor atendimento e gerar valor adicionado para os empregados na medida em que atinge as expectativas dos mesmos.
3. Ajustar os planos de Recursos Humanos aos planos organizacionais: os profissionais de Recursos Humanos devem estar atentos às questões que tratam da estrutura, competências, atribuições, organizações e liderança necessárias para colocar em funcionamento a estratégia organizacional.
4. Precaver-se contra consertos rápidos: os profissionais de Recursos Humanos que são parceiros estratégicos precisam evitar as armadilhas do *benchmarking* para que os diferentes aprendizados na área de Recursos Humanos não sejam isolados em uma única área de prática, mas representem uma confluência de práticas de Recursos Humanos.
5. Criar uma empresa com foco de capacitação: para atuar como parceiros estratégicos, os profissionais de Recursos Humanos devem identificar e

aumentar as capacidades, tanto para implementar a estratégia quanto para fomentar novos produtos.

### **3.3.2 - ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO**

O papel de **Especialista Administrativo** está focado no dia-a-dia da empresa, nos processos administrativos da área de Recursos Humanos. Segundo Ulrich (1998), as atribuições operacionais tais como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliações, premiações e promoções, devem garantir que os processos administrativos sejam concebidos e executados com eficácia. Os profissionais de Recursos Humanos concebem e desenvolvem processos eficientes para contratação, avaliação, treinamento dos empregados. Atuam melhorando processos dentro da área de Recursos Humanos, bem como em outras áreas, com o objetivo de reduzir custos, melhorar a eficiência e descobrir novas maneiras de fazer melhor as atividades rotineiras da organização. Ajudam os gerentes de linha a tornar sua empresa mais competitiva por meio de melhorias contínuas nos processos organizacionais.

O papel tradicional da área de Recursos Humanos é a criação e manutenção de uma infra-estrutura organizacional, ou seja, prover e administrar com eficiência os processos de fluxo e gestão de pessoas na organização. O profissional de Recursos Humanos, no papel de especialista administrativo, deve buscar a melhoria contínua de seus processos e atividades visando sua eficiência administrativa, por meio de tecnologias de gestão como racionalização dos processos, simplificação, redução de custos e eliminação de desperdícios. Com isso, a área de Recursos Humanos pode descobrir e implementar novas e melhores maneiras de realizar as coisas, aumentando assim, sua eficiência. Ainda que seu foco esteja no cotidiano da empresa, sua atuação bem-sucedida agrega valor à empresa e está alinhada à estratégia organizacional (ULRICH, 1998).

Os profissionais de Recursos Humanos tornam-se especialistas administrativos na medida em que criam infra-estruturas eficientes e praticam a reengenharia para descobrir maneiras mais eficientes para realizar o seu trabalho, tanto para processos da própria área de Recursos Humanos como para a empresa como um todo.

Segundo Ulrich (1998), os profissionais de Recursos Humanos atuam como especialistas administrativos em dois níveis:

1. No nível organizacional, os profissionais de Recursos Humanos podem ajudar a empresa a passar pela reengenharia de processos essenciais, datado dos anos 1990, atuando ativamente nas equipes de melhoria no sentido de obter maior simplicidade, eficiência e eficácia. Frequentemente os processos de reengenharia são conduzidos por tecnólogos, de modo mecanicista e racionalista e a pouca contribuição dos profissionais de Recursos Humanos, preocupados com as questões humanas relacionadas à mudança, podem comprometer o sucesso do processo.
2. No nível dos processos de Recursos Humanos, os profissionais de Recursos Humanos precisam aplicar também a sua especialização administrativa, demonstrando sua capacidade de liberar seus serviços com eficiência em seus próprios processos.

Tanto na reengenharia da organização como um todo, quanto nos processos de Recursos Humanos, os profissionais de Recursos Humanos podem adicionar valor, reconhecendo e reagindo adequadamente. Na primeira fase de melhoria dos processos, cabe ao profissional de Recursos Humanos identificar quais processos são ineficazes e conceber métodos alternativos para executar os serviços. Na segunda fase, para a criação de valor, os profissionais de Recursos Humanos devem partir da simplificação e melhoria dos processos até chegar à reconsideração das estruturas que possibilitam a realização do trabalho.

Na fase de melhoria dos processos, a reengenharia de Recursos Humanos aplica os princípios de reengenharia empresarial na melhoria dos processos de Recursos Humanos. Yeung (*apud* ULRICH, 1998) definiu os seguintes passos na reengenharia de Recursos Humanos:

1. Definir os processos alvo;
2. Desenvolver modelos ‘tal como é’;
3. Questionar premissas subjacentes;
4. Desenvolver modelos ‘como deve ser’;
5. Implementar, desenvolver, vender;
6. Medir o impacto organizacional.

Portanto, para se tornarem especialistas administrativos, os profissionais de Recursos Humanos devem aprender como reprojetar o trabalho da área de Recursos Humanos mediante o uso de tecnologia, equipes de reengenharia de processo e melhorias de qualidade, criando

mecanismos que facilitem a execução de serviços comuns de Recursos Humanos, além de definir o papel da área de Recursos Humanos na criação de valor para a empresa e serem capazes de medir os seus resultados tanto em termos de custos quanto de qualidade dos serviços prestados.

### **3.3.3 - DEFENSORES DOS FUNCIONÁRIOS**

**O Defensor dos Funcionários** é o papel do profissional de Recursos Humanos que cuida de gerir a contribuição dos funcionários. Segundo o autor, ao defensor dos funcionários cabe ouvir, interpretar, traduzir e conseguir meios para satisfazer as necessidades dos funcionários, de modo a obter comprometimento deles com a organização. Os profissionais de Recursos Humanos se tornam defensores dos empregados quando vinculam as contribuições destes ao sucesso da empresa, ajudando-os a descobrir novos recursos que os habilitem a realizar seu trabalho. Quando os empregados se tornam competentes e dedicados, o *know-how* se torna um importante ativo mensurável refletido nos resultados financeiros (ULRICH, 1998).

Grande parcela deste papel de defensor dos funcionários cabe diretamente aos gerentes de linha, em contato diário com os funcionários que estão sob seu comando. Ao profissional de Recursos Humanos cabe o papel de treinar os gerentes para que saibam ouvir e entender seus funcionários.

A compreensão e a satisfação das necessidades dos funcionários eleva a contribuição global dos mesmos, essencial a qualquer ramo de atividade, porque influí na capacidade de uma empresa em se transformar, atender as expectativas do consumidor e melhorar o seu desempenho financeiro. O objetivo final é conseguir comprometimento do funcionário com um trabalho voltado para os resultados organizacionais.

A exigência pela contribuição dos funcionários se torna cada vez maior, na medida em que as organizações precisam produzir cada vez mais com um número cada vez menor de funcionários e com menos recursos. Assim sendo, as organizações necessitam envolver integralmente cada um dos seus funcionários. A contribuição dos funcionários aumenta à medida que esses funcionários são livres para apresentar idéias, quando percebem que seus interesses são levados em conta por pessoas-chave da organização e quando mantém com a organização uma relação de emprego válida e valorizada.

Os profissionais de Recursos Humanos são parceiros empresariais na medida em que asseguram uma elevada contribuição dos funcionários, exercendo um papel crucial no desenvolvimento da relação entre o funcionário e a organização.

### **3.3.4 - AGENTE DE MUDANÇA**

O quarto papel mediante o qual os profissionais de Recursos Humanos podem adicionar valor a uma organização é, segundo Ulrich 1998, o papel do **Agente de Mudança**, responsável pela tarefa de gerir a transformação e a mudança na empresa. Os profissionais de Recursos Humanos tornam-se agentes de mudança quando realizam sistematicamente mudanças em forma de iniciativa, com foco na implementação de novos programas, projetos ou procedimentos, em forma de processos empresariais, com foco nas maneiras como o trabalho é executado e mudanças culturais por meio da mudança da mentalidade comum.

Transformação significa empreender as alterações necessárias de ordem cultural na organização e mudança implica em estar sempre atuante para melhorar a criação e implementação de novas iniciativas e reduzir os ciclos de duração de todas as atividades organizacionais. Ser um agente de mudança eficaz é garantir continuamente à empresa a capacidade para mudar. A mudança, em última análise, converge incrementalmente para mudanças culturais e a habilidade dos profissionais de Recursos Humanos reside na sua capacidade de entender, diagnosticar e implementar culturas estratégicas que criem, efetivamente, valor distintivo para a sustentabilidade da empresa. As ações dos agentes de mudança incluem a identificação e estruturação de problemas, construção de relações de confiança, solução de problemas, criação e execução de planos de ação.

Como agentes de mudança, os profissionais de Recursos Humanos elaboram a capacidade de uma empresa operar os três níveis de mudança: mudanças de iniciativa, de processo e mudanças culturais. As mudanças de iniciativa estão focadas na implementação de novos programas, projetos ou procedimentos. Iniciativas específicas são identificadas como necessárias e implementadas como parte de um processo evolutivo de gerenciamento e aperfeiçoamento dentro do planejamento estratégico. Cabe ao profissional de Recursos Humanos garantir que as iniciativas sejam defendidas, desenvolvidas e liberadas de maneira oportuna. O segundo nível é composto pelas mudanças de processo, focado na maneira pela

qual o trabalho é executado. Inicialmente as empresas identificam os principais processos e em seguida tentam aprimorá-los, mediante a simplificação do trabalho, avaliações do valor adicionado e outros esforços de reengenharia. O aperfeiçoamento de processos redefine a infra-estrutura da empresa. O último nível corresponde às mudanças culturais que ocorrem em uma organização quando se reconceituam os métodos tradicionais de negociar. As mudanças culturais permeiam a alma e a mente das organizações, mudando a forma como a organização pensa e percebe a si mesma (ULRICH 1998).

Em seu livro, Ulrich (1998) destaca os paradoxos inerentes aos múltiplos papéis da área de Recursos Humanos. O primeiro paradoxo consiste em equilibrar as forças entre ser de um lado, parceiros estratégicos e de outro, defensor dos funcionários. Como parceiros estratégicos, os profissionais de Recursos Humanos se associam aos gerentes e são vistos como parte da diretoria, tornando-se atuantes no planejamento estratégico e participando de reuniões de diretoria. Em decorrência disso, os funcionários poderão se sentir traídos e avaliarem que a função de Recursos Humanos não atende as suas necessidades. Como defensor dos funcionários, os profissionais de Recursos Humanos, de acordo com o autor, devem garantir que os interesses e as necessidades dos funcionários sejam verbalizados para a direção da empresa, equilibrando a situação para evitar possíveis conflitos hierárquicos.

A resolução deste conflito exige que todas as partes envolvidas incluindo a área de Recursos Humanos, os funcionários e a direção da empresa reconheçam que os funcionários de Recursos Humanos podem representar os funcionários e ao mesmo tempo implementar programas da direção, sendo a voz do funcionário e ao mesmo tempo a voz da direção (ULRICH, 1998).

Outro paradoxo citado por Ulrich (1998) refere-se à habilidade dos profissionais de Recursos Humanos equilibrarem necessidades de mudança, inovação e transformação com necessidades de continuidade, disciplina e estabilidade. As empresas precisam buscar o equilíbrio entre a estabilidade, para garantir continuidade nos produtos, serviços e produção com mudança, para garantir sua sobrevivência.

O modelo conceitual de múltiplos papéis de Recursos Humanos criado por Ulrich poderá ajudar na avaliação e estruturação das competências e papéis exercidos pela área de Recursos Humanos em uma empresa. A pesquisa de avaliação dos papéis em Recursos Humanos

oferece um meio eficaz e flexível para o empreendimento dessa ação. A partir dos resultados obtidos com a realização do diagnóstico, poderá possibilitar a implementação de medidas e ajustes, com o objetivo de melhor adequar os papéis da área de Recursos Humanos aos objetivos e metas estratégicas empresariais, bem como assegurar a sua eficácia. De fato, os novos papéis da função da área de Recursos Humanos sugerem tanto o suporte estratégico, como o de prestador de serviços. Cabe ao profissional de Recursos Humanos manusear informações e novas tecnologias de informação, tal qual um especialista de *staff*, fornecendo serviços estratégicos e agregando valor aos negócios. Supõe-se, portanto, que a área de Recursos Humanos, atuando como suporte estratégico, pode prover informações, *know-how* e atendimento aos tomadores de decisões. Como provedor de aconselhamento e serviço à organização de linha, a área de Recursos Humanos pode assumir o papel de parceiro e apoiador do negócio. Enfim, administração de Recursos Humanos pode preparar as pessoas para a mudança, dar suporte e apoio estratégico e operacional.

### **3.4. RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICOS**

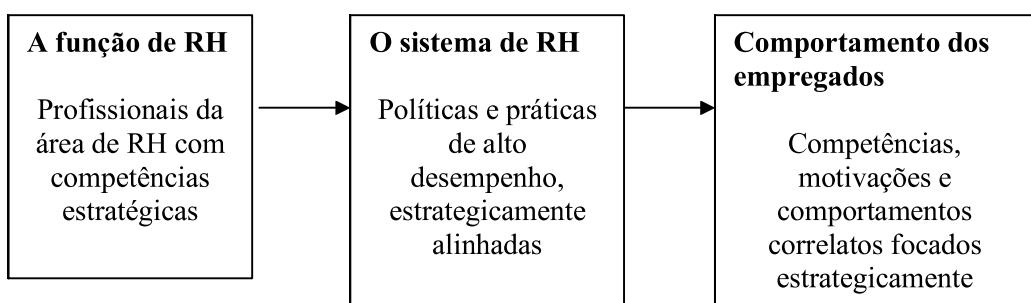
Como o foco da estratégia corporativa é criar vantagem competitiva sustentável, o foco da estratégia de Recursos Humanos consiste em maximizar a contribuição da área de Recursos Humanos para o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável, de modo a gerar valor para os acionistas. O papel estratégico de Recursos Humanos está fundamentado em três dimensões da cadeia de valor de Recursos Humanos: a função de Recursos Humanos, o sistema de Recursos Humanos e o comportamento dos empregados (BECKER *et al*, 2001).

A Função de Recursos Humanos implica em conhecimentos técnicos que inclui a prestação dos serviços básicos por exemplo: recrutamento, seleção, remuneração e benefícios, mas envolve também a gestão estratégica de Recursos Humanos por meio da prestação desses serviços alinhados com a estratégia organizacional. A Administração de Recursos Humanos precisa assumir múltiplos papéis, desempenhando, no caso, funções simultâneas (operacionais e estratégicas, pessoas e processos). Tal demanda tem gerado, desde o final da década de 1980, a necessidade de que os profissionais de Recursos Humanos repensem sua atuação, iniciando um processo de transformação de suas funções na organização. Dessa forma, a área de Recursos Humanos também passa a buscar a aquisição de uma visão estratégica, de geração de resultados e lucros, de participação constante e inovação no contexto empresarial competitivo.

O Sistema de Recursos Humanos é o fator crítico da influência da estratégia da área de Recursos Humanos, onde cada elemento do sistema de Recursos Humanos destina-se a maximizar a qualidade geral do capital humano em toda a organização. O pensamento sistêmico enfatiza as inter-relações dos componentes do sistema de Recursos Humanos entre si e o vínculo entre Recursos Humanos e o sistema mais amplo de implementação da estratégia (BECKER *et al*, 2001).

O último nível refere-se aos comportamentos estratégicos dos empregados. É composto por subconjuntos de comportamentos produtivos que contribuem diretamente para a implementação da estratégia da empresa. A figura 4 sintetiza a arquitetura estratégica de Recursos Humanos.

Figura 4 - A arquitetura estratégica de Recursos Humanos



Fonte: Becker *et al.*, 2001

O gerenciamento estratégico de Recursos Humanos, segundo Hall-lengnick (*apud* Figueiredo, 1998) é um processo multidimensional com múltiplos efeitos, que disponibiliza uma série de benefícios para a organização, porém necessita de custos a serem considerados. Ao considerar o capital humano dentro das organizações como um dos componentes mais críticos de sucesso estratégico das organizações, a função de Recursos Humanos assume contornos estratégicos, proporcionando um conjunto de atributos capitais, sem os quais, acredita-se, nada poderá ser realizado. Sob este contexto, as ações da área de Recursos Humanos contribuem de forma significativa para a lucratividade e competitividade das organizações, influenciando inclusive a sua sobrevivência.

A ênfase no ajustamento dos Recursos Humanos estratégicos tem duas direções: verticalmente o ajustamento pode ser interpretado como o alinhamento das práticas de Recursos Humanos com a administração estratégica, enquanto que horizontalmente esse ajustamento simboliza a eficiência em alocar os recursos internos, focando principalmente nas habilidades e conhecimentos do capital humano da organização, alinhando as diversas práticas de Recursos Humanos para criar sinergia.

Albuquerque (2002) observa que a evolução do conceito de administração estratégica de Recursos Humanos é resultado da crescente necessidade de orientação para planejamento de gradativas intervenções com orientações estratégicas, ressalta que a visão estratégica de Recursos Humanos tem se transformado do modelo de controle para o modelo de comprometimento. O modelo de controle é típico da Administração Científica, em que os funcionários são vistos como números, custos e fatores de produção, enquanto na estratégia de comprometimento as pessoas são vistas como parceiros, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais. O autor parte de uma visão sistêmica, propondo que diversos subsistemas compõem a gestão de pessoas, entre eles estão:

- Estrutura organizacional: organização, realização e controle do trabalho;
- Relações de trabalho: política de emprego, nível de educação e formação requerido, relação empregador-empregado, relações com sindicatos e participação dos empregados nas decisões;
- Política de Recursos Humanos: contratação, treinamento, carreira, salários e incentivos.

O desenvolvimento de planos estratégicos de Recursos Humanos que contemplem vários anos a frente pode ser considerado como a primeira etapa no processo evolutivo da função de Recursos Humanos no campo estratégico, porém caracterizar as atividades de Recursos Humanos em estratégicas ou não, segundo Schuler (*apud* Figueiredo, 1998), depende do fato das atividades estarem sistematicamente vinculadas às necessidades estratégicas dos negócios e não apenas porque refletem o longo prazo ou visam atender às solicitações da alta administração.

Conforme apontado por Ulrich (1992), o tradicional modelo de planejamento estratégico de Recursos Humanos parte da estratégia de negócios da organização para as práticas de Recursos Humanos necessárias. Ainda segundo este autor, a chave para uma gestão

estratégica de Recursos Humanos consiste em ir além da simples integração da estratégia de negócios com Recursos Humanos, reforçando o inter-relacionamento entre estratégia, valores centrais da organização e Recursos Humanos, constituindo assim o tripé para administrar as transformações organizacionais que permitirão alavancar à competitividade da organização. Os valores compartilhados representam a extensão por meio do qual os clientes e os empregados dividem uma percepção comum dos fins e meios da organização. Os empregados percebem os valores centrais da organização na medida em que tais valores afetam e interfiram na arquitetura dos sistemas.

A arquitetura dos sistemas é representada pelos processos usados na organização tais como seleção, recompensas, treinamento, estruturam planejamento e práticas ou processos mais frequentemente associados com o planejamento de Recursos Humanos (ULRICH, 1992)

Becker, Huselid e Ulrich (2001) argumentam que os profissionais de Recursos Humanos estão aptos para exercer o papel de parceiro estratégico e agregar valor à organização quando compreendem o funcionamento do negócio, de modo que possibilite adaptar as políticas e práticas de Recursos Humanos às mudanças nas condições empresariais. Ainda segundo estes autores a implementação da estratégia bem sucedida é induzida pelo foco estratégico dos empregados, pelo alinhamento estratégico da área de Recursos Humanos com a estratégia empresarial e pelo sistema equilibrado de mensuração e avaliação do desempenho. Estes autores defendem que o mau alinhamento entre o sistema de Recursos Humanos e o sistema de implementação da estratégia pode efetivamente destruir valor.

Em função desses novos papéis a serem desempenhados pela área de Recursos Humanos, o perfil dos profissionais se altera, pois além de atuarem com a parte técnica do ofício, também incorporam como atribuições o gerenciamento estratégico das pessoas. Passam a assumir o papel de consultores especializados dentro da empresa, atendendo às demandas dos demais gerentes no que diz respeito à gestão das pessoas. Para atender a esta nova realidade verificada nas empresas, o profissional de Recursos Humanos deve possuir um novo perfil que inclui, sobretudo, uma visão generalista, preocupação com os resultados finais da organização, disposição para atuar em parceria com outros setores, ação estratégica ao invés de somente trabalho rotineiro e burocrático, auto-qualificação e atualização constante, atenção especial para a qualificação e motivação do pessoal, capacidade integradora do gerenciamento

de Recursos Humanos e habilidade para negociar com os atores internos e externos à organização (GIL, 1994).

Conforme Ulrich (2000), as capacidades indicam habilidades e especializações da organização, ou seja, a soma das competências individuais retratam as capacidades organizacionais. Portanto, as novas capacidades representam resultados do trabalho dos profissionais de Recursos Humanos. Neste sentido, o autor destaca três capacidades genéricas:

1. Criar clareza estratégica, enfatizando objetivos a curto e a longo prazo, delimitando o foco, a visão e os processos de alocação de recursos, sendo portanto um parceiro estratégico;
2. Fazer com que as mudanças aconteçam;
3. Gerar capital intelectual, sendo um defensor dos empregados.

Para tanto, os novos profissionais de Recursos Humanos necessitam desenvolver competências/exigências essenciais relativas ao conhecimento dos negócios, ao domínio das práticas de RH, ao gerenciamento do processo de mudança, à criação de culturas locais de trabalho que desenvolvam capacidade individual e comprometimento com a empresa e à demonstração de credibilidade pessoal. Os profissionais de Recursos Humanos necessitam ter ‘atitude’, transformando o conhecimento científico em ações, em decisões acertadas referentes aos investimentos em práticas de gestão que geram resultados (ULRICH, 2000).

Ulrich (2000) destacou que a mensuração dos resultados em Recursos Humanos quase sempre esteve vinculada às medidas relacionadas com as atividades funcionais desenvolvidas pela área, como custo por contratação ou horas de treinamento por funcionário, porém o autor chama a atenção de que tais indicadores simplesmente não conseguem traduzir a influência da área de Recursos Humanos sobre o desempenho da organização. A dificuldade reside na existência de importantes variáveis intervenientes entre sistemas de Recursos Humanos e desempenho empresarial.

## 5. DESEMPENHO

As metodologias de avaliação de desempenho sempre estiveram presentes no processo evolutivo da humanidade. O ser humano está constantemente sendo avaliado pelos membros da sociedade em que está inserido. Contudo, este processo toma formas variadas de acordo com sua finalidade e objetivos dos avaliadores.

Tradicionalmente o desempenho vem sendo relacionado a duas perspectivas: a eficiência operacional e o resultado financeiro/contábil (SLACK *et al*, 1997). Esta antiga abordagem para medição do desempenho da organização tem sofrido mudanças nos últimos anos. O resultado financeiro, de forma geral, representa um importante indicador do desempenho, mas, no contexto atual, tornam-se necessárias novas medidas de desempenho, uma vez que índices inherentemente financeiros, preocupados na mensuração de aspectos tangíveis, não conseguem mais avaliar as empresas de forma adequada. Para Kaplan e Norton (1996) as medidas financeiras são muito genéricas e não estão relacionadas com objetivos estratégicos.

Segundo Slack *et al.* (1997) não existe possibilidade de reduzir a complexidade do desempenho de um negócio a um único indicador. Para atingir os mais variados aspectos nos quais a estratégia de negócio se realiza, há a necessidade real de aplicar diversos indicadores. Para Kaplan e Norton (1997) a ênfase em indicadores financeira/contábil decorre da valorização de resultados em curto prazo, mas não atende aos requisitos de avaliação do desempenho futuro.

Uma dificuldade perceptível na prática e teoria da administração é a configuração adequada de indicadores para a medição do desempenho. Tal fato está intimamente relacionado à emergência das novas demandas sociais, que levam as empresas a valorizarem cada vez mais os ativos intangíveis — como relacionamento com clientes, potencial de inovação, capacidade dos funcionários, entre outros — para obtenção de sucesso empresarial (KIMURA, 1999).

Nas organizações, avaliação do desempenho é um processo presente e de grande importância para a vida dos funcionários e futuro das organizações. Pode determinar o sucesso ou fracasso pessoal, profissional ou organizacional. Sem a avaliação de desempenho adequada não há sistema integrado e eficaz de gestão empresarial (ALMEIDA *et al* 2004).

A medição de desempenho é um tópico amplamente discutido, mas dificilmente é definido, por ser tratado de forma ampla e pela literatura sobre o assunto ser muito diversa. Uma das mais completas é: “um sistema de medição de desempenho permite que as decisões e ações sejam tomadas com base em informações porque ele quantifica a eficiência e a eficácia das ações passadas por meio da coleta, exame, classificação, análise, interpretação e disseminação dos dados adequados” (NEELY, 1998).

## **5.1 MEDIDAS DE DESEMPENHO**

Medição de desempenho, segundo a National Academy of Public Administration (apud Galvão, 2001) é “a aplicação de uma medida ou de um conjunto de medidas de suporte à tomada de decisão e às operações de uma organização e visa monitorar o alcance da missão, dos objetivos e das prioridades”.

Ulrich (2000) destaca que a mensuração dos resultados em Recursos Humanos quase sempre esteve vinculada às medidas relacionadas com as atividades funcionais desenvolvidas pela área, como por exemplo, custo por contratação ou horas de treinamento por funcionário, porém o autor alerta que tais indicadores simplesmente não conseguem traduzir a influência dos Recursos Humanos sobre o desempenho da empresa.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) em seu livro, estabeleceram quais são “os princípios da boa mensuração”. Segundo os autores, o primeiro fator crítico para se ter um bom sistema de mensuração em Recursos Humanos é a seleção de indicadores relevantes. Esses indicadores devem ter relação com a estratégia da empresa e com sua cadeia de valor. A idéia central desenvolvida pelos autores é a de que sejam medidas as variáveis de Recursos Humanos que, com o tempo, influenciem outras variáveis de processos relevantes para a satisfação de clientes ou, de forma mais direta, no faturamento ou no resultado da organização. Esse tipo de métrica serviria não somente para a melhoria no processo decisório de Recursos Humanos, mas também para possibilitar a área de Recursos Humanos ter condições de reivindicar com legitimidade recursos financeiros para realizar seus investimentos, uma vez que consegue demonstrar como contribui para o sucesso financeiro do negócio.

Martins (apud Kiyan, 2001) elaborou uma lista de características relevantes para a criação de indicadores de desempenho, por meio de uma extensa pesquisa que teve por objetivo eliminar ou minimizar os problemas dos indicadores tradicionais e determinar uma série de características comuns, segundo a opinião de vários autores:

- Ser congruente com a estratégia competitiva;
- Ter medidas financeiras e não financeiras;
- Direcionar e suportar a melhoria contínua;
- Identificar as tendências e progressos;
- Facilitar o entendimento das relações causa-e-efeito;
- Ser facilmente inteligível para os funcionários;
- Abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente;
- Ser dinâmico;
- Influenciar a atitude dos funcionários;
- Avaliar o grupo e não o indivíduo.

De acordo com Fitz-enz (2001) durante muitos anos a prática comum utilizada em combinar variáveis humanas e financeiras nas organizações estava restrita a uma única medida bruta derivada das demonstrações de resultados, denominada receita bruta por funcionário, uma metrificação simplista por não separar os efeitos do esforço humano na alavancagem de outros ativos. Ainda segundo o autor, a aderência a essa medida simples impulsionou o mito de que o impacto do esforço humano não pode ser mensurado nas organizações. Porém, o fato é que existem varias medidas que podem ser aplicadas para avaliar a relação de capital humano com aspectos financeiros de uma organização.

Independentemente das métricas adotadas, a questão é que a mensuração de resultados é considerada importante fator para avaliação do alinhamento da área de Recursos Humanos à estratégia da empresa, uma vez que permite que os resultados sejam compartilhados dentro da organização, além de prover evidências da contribuição da área. Assim, apesar das diferenças identificadas entre autores, há concordância de que a área de Recursos Humanos é considerada fundamental para o sucesso futuro da organização (SMILANSKY, 1997).

## 5.2 - RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (ROI)

O Retorno sobre o Investimento (ROI) é uma das medidas de rentabilidade mais utilizadas pelos gestores das empresas, sendo uma medida bastante eficiente, pois seu cálculo relaciona os rendimentos obtidos por um investimento com o valor total dele, possibilitando a comparação entre investimentos, contribuindo muito para o processo de gestão dos administradores.

O Retorno sobre o Investimento é uma ferramenta de administração que sistematicamente mede o desempenho passado e decisões de investimento do futuro, em outras palavras, mede os resultados históricos e antecipados. O ROI é uma medida que quantifica o retorno produzido pelas decisões de investimento e avalia a atratividade econômica do investimento. O ROI servirá de parâmetro para avaliação de desempenho da empresa ou de um determinado projeto em um período de tempo pré - estabelecido.

Assim sendo, o cálculo do ROI é considerado de fácil entendimento, pois sua base consiste nas informações gerenciais extraídas dos demonstrativos contábeis.

A taxa de Retorno sobre o Investimento é calculada da seguinte forma:

$$\text{ROI} = \text{Resultado Líquido} / \text{Investimento}$$

:

O conhecimento detido pelos Recursos Humanos que trabalham nas organizações representa um ativo. Ele é subjetivo, é invisível, mas está presente e é o agente motor de mudanças, porém não vem, ainda, sendo contabilizado e reconhecido pelas organizações, segundo Tinoco (2003).

O termo capacidades enfatiza o papel da gestão estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais para satisfazer às exigências de um ambiente em mudança. Da mesma forma que as competências

essenciais, as capacidades dinâmicas têm como pressuposto a obtenção de vantagem competitiva sustentada.

Apesar de todas as limitações em se medir o desempenho de uma organização apenas por meio de indicadores financeiros/contábeis, para esta pesquisa será utilizado como indicador de desempenho organizacional, o Retorno sobre o Investimento (ROI) em função da diversidade de respondentes de empresas distintas e da dificuldade ao acesso à informações de desempenho financeiro das mesmas.

## **6 - RBV E SUA APLICAÇÃO NA TEORIA DOS RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICOS**

Capelli e Singh (apud Wrigth et al, 2001) notaram que a maioria dos modelos de Gestão Estratégica de Recursos Humanos assumem que:

1. Determinadas estratégias de negócios demandam um único conjunto de comportamentos e atitudes dos empregados;
2. Certas políticas de Recursos Humanos produzem um único conjunto de responsabilidades dos empregados.

Os autores argumentam que muitos pesquisadores dentro da estratégia tem implicitamente assumido que é mais fácil rearranjar os recursos complementares oferecendo uma escolha para a estratégia do que rearranjar a estratégia oferecendo um conjunto de recursos. Eles propuseram que a visão baseada em recurso (RBV) pode embasar a razão teórica para explicar porque a área de Recursos Humanos tem implicações tanto na formulação quanto na implementação da estratégia.

Wrigth *et al.*(1994) estabeleceram a distinção des Recursos Humanos da organização, isto é, o conjunto de capital humano e práticas de Recursos Humanos, que são as ferramentas de Recursos Humanos utilizadas para administrar o conjunto de capital humano da organização. Aplicando os conceitos de valor, raridade, inimitabilidade e capacidade de substituição, os autores argumentam que as práticas de Recursos Humanos podem não formar as bases da vantagem competitiva sustentável desde que qualquer prática individual de Recursos Humanos possa ser facilmente copiada pelos competidores. Eles propuseram que o conjunto

de capital humano é composto por uma força de trabalho altamente capacitada e motivada, portanto tem grande potencial de se constituir em uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Wrigth *et al.*(1994) notaram ainda que para constituir uma fonte de vantagem competitiva, o conjunto de capital humano precisa ter, ao mesmo tempo, um alto nível de habilidade e de motivação para exibir comportamento produtivo.

## **6.1 RARIDADE DOS RECURSOS HUMANOS**

O valor da área de Recursos Humanos de uma empresa é um fator necessário, porém não é suficiente para a criação de vantagem competitiva, pois as mesmas características de Recursos Humanos são encontradas em diversas organizações que competem entre si, por isso, essas características não representam uma fonte de vantagem competitiva para as empresas, ou seja, de um modo geral as características da área de Recursos Humanos são consideradas comuns, promovem somente a paridade competitiva, não sendo capazes de promover vantagem competitiva sustentável.

## **6.2 IMITABILIDADE DOS RECURSOS HUMANOS**

Toda organização tem uma história única que dá forma e define a situação atual da empresa. Esta história frequentemente promove as bases para a vantagem competitiva em relação à outras organizações que apresentam dificuldade ou impossibilidade de imitar. Conforme discorrido por Barney e Clark (2007), é preciso tentar desenvolver e fomentar características dos Recursos Humanos da organização que não possam ser facilmente copiadas pelos competidores. Sob este ponto é importante focalizar os fenômenos socialmente complexos como a história única da organização e a cultura organizacional como fornecedores de vantagem competitiva.

## 7. METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Lima (2004), o método de pesquisa *survey* é o que melhor representa as características de uma pesquisa quantitativa. Dependendo dos objetivos, as pesquisas *survey* podem ser classificadas em:

- *Survey* exploratória cujo objetivo é identificar o espectro de variáveis que interferem em determinado fenômeno, ou seja, identificar as variáveis relevantes e as variáveis secundárias e como essas variáveis podem ser medidas.
- *Survey* explanatória cujo objetivo é testar uma teoria explicando fundamentalmente as relações causais
- *Survey* descritiva que tem por finalidade identificar as situações, os eventos, as atitudes ou as opiniões manifestadas em determinada população, ou descrever algum fenômeno ocorrido na população ou em parte dela.
- *Survey* longitudinal que tem por objetivo investigar a evolução, transformações e mudanças ocorridas em determinadas variáveis ao longo do tempo.
- *Survey* corte-transversal cuja finalidade é identificar e explicar uma ou mais variáveis em um determinado espaço de tempo.

Portanto, para este trabalho propõe-se realizar um *survey* exploratório de corte transversal, com amostra não aleatória e não probabilística, estudando e investigando os diversos papéis da área de Recursos Humanos, a percepção destes papéis pelos gestores e empregados e o desempenho financeiro dessas organizações de diversos setores da economia.

Além de ser um estudo exploratório é, também, descritivo. É de caráter exploratório porque objetiva proporcionar ao pesquisador uma visão geral do fenômeno investigado, ajudando-o na sua compreensão e abrindo espaço para novos estudos (GIL, 1994). É descritivo porque pretende detalhar com a maior exatidão possível os fatos e fenômenos da situação em estudo, no caso, os diversos papéis da área de Recursos Humanos e a sua contribuição para o desempenho das organizações.

Em uma amostragem probabilística, os pesquisadores usam uma seleção aleatória de elementos para reduzir ou eliminar os viéses numa amostragem (COOPER, 2003), aumentando substancialmente a confiança de que a amostra é representativa da população da

qual foi retirada. Já em amostras não-probabilísticas, a probabilidade de selecionar membros da população é desconhecida. Nesta pesquisa será utilizada uma amostra não-probabilística, porque somente serão aceitos os respondentes que se dispuserem a participar da pesquisa e que passarem pelo crivo do pesquisador no sentido de verificar a validade das respostas.

Segundo Cooper (2003), dentre as razões para se escolher a amostragem não probabilística estão os custos e o tempo. A amostragem probabilística exige mais tempo e planejamento para repetidas visitas aos respondentes, assegurando que cada membro selecionado para a amostra seja contatado, tornando a pesquisa muito demorada e com elevado custo. Uma amostragem não-probabilística cuidadosamente controlada, segundo o autor, freqüentemente produz resultados aceitáveis, de modo que se pode considerá-la como se fosse uma amostra probabilística. É possível também que a amostragem não-probabilística seja a única alternativa viável, uma vez que a população total pode não estar disponível, o que se espera que seja o caso deste estudo.

Segundo Cooper (2003), o primeiro passo em um estudo exploratório é a busca de literatura secundária, por meio de estudos realizados por terceiros. Inicialmente foi realizada uma revisão da literatura pertinente ao tema com a intenção de construir as bases conceituais e o referencial teórico sobre Recursos Humanos Estratégicos, papéis de Recursos Humanos, *Resource Based View*, desempenho organizacional, permitindo assim a elaboração de instrumento de coleta de dados consistente e adequado às especificidades do objeto investigado.

A etapa seguinte é definir e justificar as estratégias metodológicas para definição do instrumento de pesquisa, coleta, seleção, processamento e análise de dados. Nesta etapa do trabalho será elaborado o processo operacional para o levantamento de dados da pesquisa. Nesta pesquisa será utilizado o modelo de questionário desenvolvido e validado por Ulrich (1998), para o levantamento dos diferentes papéis da área de Recursos Humanos.

Para a aplicação do questionário será realizada uma pesquisa via Web, em função das vantagens obtidas pelo avanço da tecnologia de comunicação. O levantamento bibliográfico realizado por Hanashiro *et al* (2001), sobre pesquisas utilizando *e-mail* afirma que este metodologia resulta em respostas rápidas e de baixo custo, além de reduzir a ocorrência de

questionários incompletos. Contudo, segundo os autores, a pesquisa via *e-mail* pode afetar a garantia de aleatoriedade da amostra e da taxa de resposta. Para isso será utilizada análise estatística não-paramétrica.

Da mesma forma que a divulgação de qualquer trabalho torna-se mais ágil com o uso da internet, a coleta dos dados também atinge um outro patamar, onde os próprios respondentes têm acesso à pesquisa num ambiente *on-line*. Isto permite que mais pessoas tenham acesso ao instrumento, com maior flexibilidade ao respondente, uma vez que a pesquisa está na internet e pode ser acessada no momento mais oportuno. A pesquisa pela internet possibilita ao próprio pesquisador o acompanhamento do andamento da pesquisa à medida que os dados forem alimentados, permitindo até a alteração de algo que não esteja bem na estrutura (inclusive nas questões).

## **7.1 – TÉCNICA ESTATÍSTICA EMPREGADA NA ANÁLISE DE DADOS**

A técnica estatística que será empregada na análise de dados será a **ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA**, que é uma metodologia não paramétrica.

A análise de correspondência é um dos métodos estatísticos da Análise Multivariada de dados. Segundo Hair et al (2005), a análise multivariada de dados refere-se a todos os métodos estatísticos que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto sob investigação. Este método é aplicado para grandes tabelas cruzadas ou tabelas de contingência, isto é, aplicado basicamente para variáveis discretas. Este método também pode ser aplicado para variáveis contínuas, segundo Souza (1982), desde que estejam codificadas de maneira apropriada. Segundo a autora, este método é geralmente utilizado quando há interesse em estudar as relações existentes entre os conjuntos de variáveis que estão sendo cruzados. Após fazer a análise, se houver relação entre os elementos de diferentes conjuntos de variáveis, pode-se dizer que estes conjuntos estão em correspondência.

A análise de correspondência que envolve dois conjuntos de variáveis cruzadas é denominada análise de correspondência binária, já no caso de haver mais de dois conjuntos de variáveis cruzadas denomina-se análise de correspondência múltipla.

A análise de correspondência apresentou-se uma técnica de interdependência desenvolvida recentemente que facilita a redução dimensional da classificação de objetos (produtos,

pessoas etc.) em um conjunto de atributos, facilitando também o mapeamento perceptual de objetos relativo a esses atributos (HAIR *et al* 2005). A análise de correspondência difere das outras técnicas de interdependências em sua habilidade para acomodar tanto dados não-paramétricos quanto relações não-lineares. A análise de correspondência fornece uma representação multivariada (HAIR *et al*, 2005) de interdependência para dados não-métricos que não é possível com outros métodos.

A análise de correspondência é um algoritmo de redução de dados cuja técnica é aplicada a cada conjunto de variáveis, com o objetivo final de obter a melhor representação simultânea de dois ou mais conjuntos de variáveis por meio de gráficos. Após a verificação da dependência entre as linhas e as colunas da tabela, o método de análise de correspondência fornecerá uma representação simultânea dos dois conjuntos de variáveis constituídos pelas linhas e colunas da tabela, por meio de gráficos onde aparecem nuvens de pontos-linhas e nuvens de pontos-colunas nos planos de projeção formados pelos primeiros eixos fatoriais tomados dois a dois (SOUZA, 1982).

## **7.2 - DESENVOLVIMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Uma *home page* de acesso na Internet ([www.pesquisadoguilherme.com.br](http://www.pesquisadoguilherme.com.br)) foi especialmente desenvolvida para esta pesquisa.

Ao acessar esta página na Internet, a pessoa é convidada a responder ao questionário que faz parte desta pesquisa acadêmica. Na primeira página do questionário estão informações sobre o objetivo da pesquisa, instituição e mestreando autor da pesquisa. Há também a solicitação do preenchimento correto e sincero além da garantia de que as informações individuais de cada empresa ou de cada profissional não serão disponibilizadas de forma individualizada, apenas de forma agrupada. Ao clicar no item “próximo” da página na internet abrirá uma página com as instruções de preenchimento do questionário. (vide anexo 1)

As instruções do preenchimento do questionário foram feitas da maneira mais simples possível, informando apenas o número de páginas a ser preenchida e no caso do não

preenchimento de alguma questão, a mesma será identificada ao tentar avançar para a página seguinte.

Inicia-se o preenchimento do questionário, primeiro pela identificação da empresa em que o respondente trabalha, seguido de outros dados como razão social, e-mail do respondente e dados pessoais tais como sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho na empresa, faixa salarial, nível do cargo, área em que trabalha e freqüência de utilização dos serviços prestados pela área de Recursos Humanos.

Em seguida estão as questões relacionadas aos múltiplos papéis de Recursos Humanos. Para evitar problemas de questionários preenchidos incompletamente, só é possível mudar de página do quando todas as questões estiverem respondidas. Caso alguma questão não tenha sido respondida, ao clicar no botão avançar, página não avançará e as caixas de seleção correspondentes às perguntas não respondidas ficarão marcadas em azul.

Ao final do questionário, após responder as quatro páginas completamente e clicar no botão avançar, aparecerá uma mensagem informando que a pesquisa foi gravada com sucesso, mas que é preciso ativar a pesquisa. A ativação ocorrerá por intermédio de um e-mail automaticamente enviado ao respondente. O respondente receberá uma resposta automática no seu e-mail para ativar a pesquisa. Somente após esta ativação é que os resultados da pesquisa serão validados e armazenados num banco de dados.

Para aumentar a confiabilidade dos questionários respondidos pela internet, foi criado este sistema de validação do questionário por meio do e-mail do respondente. Desta forma procurou-se minimizar o problema de e-mails inexistentes e de respondentes que responderiam mais de uma vez o questionário. Também foram criados filtros para não aceitar e-mails escritos incorretamente e e-mails repetidos.

### **7.3 – POPULAÇÃO E AMOSTRA**

A população alvo do presente estudo é constituída de profissionais de diversas organizações do estado de São Paulo, pertencentes a áreas distintas dentro das organizações, dos diversos setores da economia, incluindo a área de Recursos Humanos.

A amostra será composta por conveniência, ou seja, pelos profissionais que se dispuserem a participar da pesquisa e que forem considerados como válidos pelos critérios já explicitados. Portanto esta pesquisa não será nem aleatória nem probabilística.

Para aperfeiçoar o instrumento de coleta de dados, de forma que seja assegurada a medição das variáveis propostas na pesquisa, foi realizada a aplicação de questionário piloto em uma pequena parcela da população alvo da pesquisa e corrigiu-se as falhas identificadas no instrumento de coleta de dados.

#### **7.4 - QUESTIONÁRIO DOS MÚLTIPLOS PAPÉIS DE RECURSOS HUMANOS**

O questionário elaborado por Ulrich (1998) encontra-se no anexo 2, é composto por cinco partes, sendo assim dividido:

- Parte 1 – Questões de número 1 a 12 - dados pessoais tais como: identificação da empresa em que trabalha, sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho na empresa, faixa salarial do funcionário, além de variáveis como: nível do cargo do funcionário, área em que o funcionário trabalha e freqüência de utilização dos serviços prestados pela área de Recursos Humanos.
- Parte 2 - Segundo o questionário elaborado por Ulrich (1998), as questões relacionadas ao papel de parceiro estratégico da área de Recursos Humanos são as de números:13, 17, 21, 25, 29, 33, 37, 41, 45 e 49.
- Parte 3 – As questões de número 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38, 42, 46 e 50 destinam-se a pesquisar o papel de especialista administrativo dos Recursos Humanos dentro das organizações.
- Parte 4 – Para pesquisar o papel de defensor dos funcionários desempenhado pelos Recursos Humanos o questionário utiliza as questões de números: 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39, 43, 47 e 51.
- Parte 5 – O papel de agente de mudança é pesquisado neste questionário por meio das questões de números: 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40, 44, 48 e 52.

## 8 - ANÁLISES DOS RESULTADOS

O questionário foi respondido por 412 respondentes de 45 empresas. Foi escolhido de forma intencional aquelas empresas que apresentavam 10 ou mais respondentes (incluindo 10 respondentes). Foram excluídas também aqueles respondentes que responderam o questionário inteiro com o mesmo valor das escalas de 1 a 5. Sendo assim, o universo de pesquisa foi composto por 194 pessoas pertencentes à 16 organizações de diferentes setores da economia.

O resultado apontado pela descrição de partição da análise de correspondência feito pelo programa SPAD 3.6 - Système Portable pour l'Analyse des Données - apontou 7 classes distintas formadas pelos respondentes.

Para cada questão relaciona-se à modalidade, que representa os graus da escala Likert do questionário, conforme quadro abaixo:

<b>Escala Likert do questionário</b>	<b>Modalidade</b>
Nunca	1
Raramente	2
Algumas vezes	3
Muitas vezes	4
Sempre	5

Fonte: Elaborado pelo autor

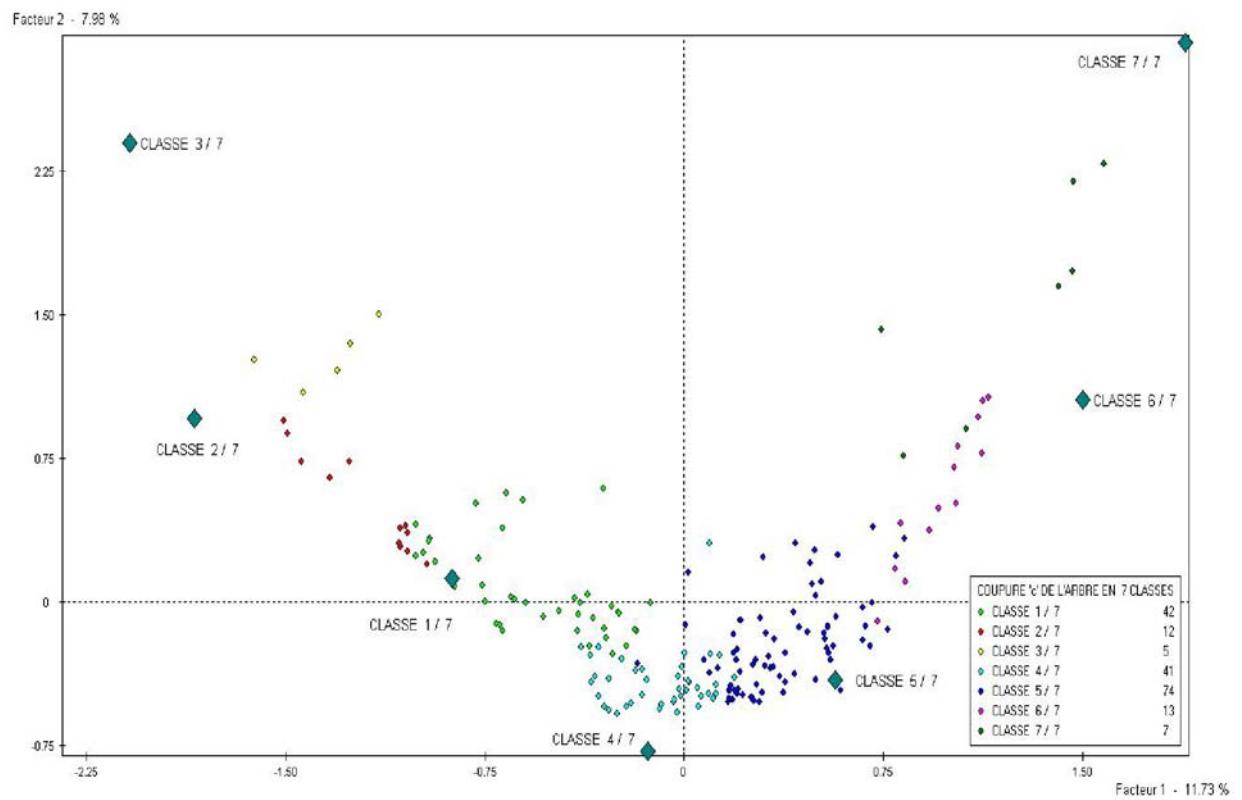
Como o instrumento de pesquisa foi disponibilizado num sítio da Internet, o levantamento e coleta dos dados dos respondentes foram realizados por meio de uma planilha de dados e processados com o auxílio do programas SPAD 3.6 – Système Portable pour l'Analyse des Données - para a realização do procedimento não-paramétrico da análise de correspondência multivariada, que possibilitou a separação dos respondentes em grupos distintos.







#### **9. Representação gráfica dos resultados do SPAD**



## 10 - CONCLUSÕES

A técnica estatística utilizada para a análise dos dados foi a análise de correspondência, que resultou na formação de 7 classes.

A **classe 1** é composta por 42 respondentes de um total de 194 pessoas que responderam a pesquisa de forma válida.

Na classe 1 a maioria dos respondentes assinalaram suas respostas na modalidade 2 (raramente) para as perguntas do questionário.

Esta classe foi descriminada pelo ROI na faixa de -11 a 19 %, inclusive.

O **papel de parceiro estratégico** é **raramente** percebido pelos funcionários das empresas que compuseram esta classe. Portanto, para os respondentes desta classe, os profissionais de Recursos Humanos raramente concentram suas atividades no ajuste das estratégias e práticas de Recursos Humanos à estratégia empresarial como um todo. Os funcionários das empresas que formaram a classe 1 **raramente** percebem os profissionais de Recursos Humanos como um parceiro estratégico, que ajuda a garantir o sucesso e aumentar a capacidade da empresa em atingir seus objetivos.

Segundo Ulrich (1998) os profissionais tornam-se parceiros estratégicos quando participam da definição da estratégia empresarial, quando convertem a estratégia em ação e quando concebem práticas de Recursos Humanos que se ajustam à estratégia empresarial.

Porém nesta classe 1 o papel de parceiro estratégico é **raramente** percebido pelos funcionários, ou seja, os Recursos Humanos são **raramente** vistos como parceiros estratégicos.

**Algumas vezes** os funcionários das empresas que compõem esta classe percebem que os Recursos Humanos trabalham para ajustar as estratégias de Recursos Humanos à estratégia empresarial, desenvolvendo processos e programas para encadear estratégias de Recursos Humanos para realizar a estratégia empresarial.

O papel de **especialista administrativo** também é **raramente** percebido pelos profissionais das empresas que compuseram esta classe 1, ou seja, os profissionais de Recursos Humanos são **raramente** percebidos atuando como especialistas administrativos no sentido de eliminarem gastos desnecessários, aumentando a eficiência e constantemente descobrindo novas maneiras de fazer melhor as coisas (ULRICH, 1998).

Ainda no papel de especialista administrativo, os respondentes desta classe percebem que **algumas vezes** os Recursos Humanos participa no desenvolvimento dos processos da área de Recursos Humanos.

Os respondentes desta classe perceberam que **algumas vezes** os Recursos Humanos ajudam a organização a cuidar das necessidades pessoais dos funcionários, porém, **raramente** os respondentes desta classe percebem os Recursos Humanos exercendo o papel de **defensor dos funcionários**.

Portanto, para os respondentes desta classe, os Recursos Humanos **raramente** trabalham como defensores dos funcionários, no sentido de estabelecer o equilíbrio correto entre demandas e recursos, ajudando os funcionários a cumprir com suas demandas mediante o aprendizado do foco e definição de prioridades (ULRICH, 1998).

Com relação ao papel de **agente de mudança**, também os respondentes desta classe 1 **raramente** percebem os Recursos Humanos como agentes de mudança. **Algumas vezes** a eficácia da área de Recursos Humanos é medida por sua capacidade de ajudar a organização a antecipar-se e adaptar-se a questões futuras.

Esta classe 1, descriminada pelo ROI de -11 a 19. Isto significa que as organizações que compõem esta classe apresentam um ROI baixo. Por meio dos resultados apresentados, é possível concluir que as pessoas que pertenceram a esta classe não percebem algumas características que tornam os recursos como fonte de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991).

A **classe 2** é composta por 12 respondentes, de um total de 194 pessoas que responderam o questionário.

Esta classe foi descriminada pelo ROI de -49 a -11 % e todos os respondentes desta classe responderam a todas as perguntas na modalidade 2 (raramente).

Os componentes dessa classe **raramente** percebem os Recursos Humanos da organização desempenhando o papel de **parceiro estratégico**, capazes de converter a estratégia em ação. As pessoas **raramente** percebem os Recursos Humanos da organização como parceiros estratégicos, capazes de garantir que as estratégias de Recursos Humanos estejam ajustadas a estratégia empresarial.

Nesta classe também, os respondentes **raramente** percebem os profissionais de Recursos Humanos desempenhando o papel de **especialista administrativo**, focado no dia-a-dia das empresas, nos processos administrativos da área de Recursos Humanos. Para desempenhar o papel de especialista administrativo, os profissionais de Recursos Humanos devem garantir que os processos administrativos sejam concebidos e executados com eficiência (ULRICH, 1998). Contudo, **raramente** este papel é percebido pelos respondentes desta classe.

**Raramente** os respondentes desta classe percebem que a eficácia da área de Recursos Humanos pode ser medida pela sua capacidade de ajudar os funcionários a satisfazer suas necessidades pessoais, desempenhando o papel de **defensor dos funcionários**. Segundo Ulrich 1998, para se tornar defensores dos funcionários, os profissionais de Recursos Humanos devem ser confiáveis e confiantes, sensíveis como psicólogos, criativos como artistas e disciplinados como pilotos.

Os profissionais de Recursos Humanos também são **raramente** percebidos no desempenho do papel de **agente de mudança** por aqueles que compuseram esta classe, como capazes de ajudar uma organização a antecipar-se a adaptar-se a questões futuras.

Sob o enfoque da teoria do recurso da firma (RBV), para os componentes desta classe, os Recursos Humanos das organizações não representam fonte de vantagem competitiva sustentável, uma vez que não percebem a empresa como um conjunto de recursos produtivos, compostos por uma coleção de ativos tangíveis e intangíveis (dentre eles os Recursos Humanos) e competências.

A **classe 3** é composta por 5 respondentes de um total de 194 respondentes válidos. A maioria dos respondentes desta classe responderam as questões na modalidade 1, ou seja, **nunca** perceberam os Recursos Humanos da organização desempenhando os papéis de parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários ou agente de mudança.

Esta classe 3 não foi descriminada por nenhuma faixa de ROI.

A maioria dos respondentes desta classe **raramente** percebem os Recursos Humanos das suas organizações desempenhando o papel de **parceiro estratégico**, participando ativamente dos processos de definição das estratégias empresariais.

**Raramente** os Recursos Humanos são vistos como **especialista administrativo**, porém para os componentes desta classe, a área de Recursos Humanos **nunca** dedica tempo a questões operacionais além de não aumentar a produtividade, diminuindo assim a credibilidade da área de Recursos Humanos.

Para os 5 respondentes desta classe, os Recursos Humanos **nunca** são vistos como desempenhando o papel de **defensor dos funcionários**, uma vez que **nunca** dedica tempo a ouvir e responder aos funcionários tornando-se sem credibilidade por não ajudar os funcionários a atender suas necessidades.

Ainda nesta classe, os respondentes **nunca** perceberam os Recursos Humanos como **agentes de mudança**, uma vez que para esses respondentes não percebem os recursos Humanos como capazes de gerir a transformação e mudança dentro da empresa, por meio da realização

sistemática de mudanças em forma de iniciativa, com foco na implementação de novos programas, projetos ou procedimentos (ULRICH, 1998).

A **classe 4** é composta por 41 respondentes de um total de 194 respondentes válidos. Todas as respostas do questionário foram respondidas por todos os integrantes desta classe na modalidade 3 (algumas vezes), ponto central da escala Likert. Esta classe não foi descriminada por nenhuma faixa de ROI.

Portanto, para os respondentes desta classe, **algumas vezes** os Recursos Humanos das organizações são vistos como **parceiros estratégicos**. Os componentes dessa classe percebem que os a área de Recursos Humanos **algumas vezes** garante que as estratégias de Recursos Humanos estejam ajustadas à estratégia empresarial.

Nesta classe também, os respondentes percebem os Recursos Humanos como **algumas vezes** desempenhando o papel de **especialista administrativo**, pois para os respondentes desta classe, algumas vezes a eficácia da área de Recursos Humanos é medida por sua capacidade de liderar com eficiência os processos de Recursos Humanos. Segundo Ulrich 1998, os especialistas administrativos melhoram a eficiência do trabalho que executam.

Ainda na classe 4, os 41 respondentes percebem **algumas vezes** a área de Recursos Humanos atuando no papel de **defensor dos funcionários**, na medida em que a área de Recursos Humanos ajuda a organização a cuidar das necessidades pessoais dos funcionários. Os profissionais de Recursos Humanos trabalham como defensores dos funcionários preocupados em descobrir o equilíbrio correto entre demandas e recursos (ULRICH, 1998).

**Algumas vezes** os componentes desta classe percebem que a área de Recursos Humanos garante que os processos e programas de Recursos Humanos aumentam a capacidade de mudança da organização, desempenhando assim o papel de **agente de mudança**. Ser um agente de mudança eficaz é garantir continuamente à empresa a capacidade para mudar.

Os respondentes desta classe percebem algumas vezes que os Recursos Humanos podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável na medida em que apresentam potencial de valor, são escassos, são imperfeitamente imitáveis e imperfeitamente substituíveis, conforme proposto por Barney (1991) na teoria do Recurso da Firma.

A **classe 5** é composta por 74 respondentes de um total de 194 respondentes válidos.

Esta classe foi descriminada pelo ROI na faixa de 19 a 49% (inclusive).

Todos os respondentes desta classe responderam a todas as questões do questionário na modalidade 4 ( Muitas vezes ).

Portanto, para os componentes desta classe, **muitas vezes** os Recursos Humanos são vistos como **parceiros estratégicos**, participando ativamente no processo de definição das estratégias empresariais. Segundo Ulrich 1998, como parceiros estratégicos, os profissionais de Recursos Humanos nem sempre concordam ou seguem as decisões da equipe executiva, mas devem forçar uma discussão séria sobre como devem ser criadas organizações para aplicar a estratégia.

Os respondentes desta classe **muitas vezes** percebem que a eficácia da área de Recursos Humanos é medida por sua capacidade de liderar com eficiência os processos de Recursos Humanos, desempenhando assim o papel de **especialista administrativo**. Para esta classe, muitas vezes a área de Recursos Humanos dedica tempo a questões operacionais.

Ainda na classe 5, seus componentes percebem **muitas vezes** que a área de Recursos Humanos ajuda a organização a cuidar das necessidades pessoais dos funcionários, garantindo **muitas vezes** que as políticas e programas de Recursos Humanos respondam às necessidades pessoais dos funcionários das organizações a que pertencem, desempenhando assim o papel de **defensor dos funcionários**.

Para os componentes desta classe, **muitas vezes** a área de Recursos Humanos garante que os processos e programas de Recursos Humanos aumentem a capacidade de mudança da organização, sendo **muitas vezes** percebidos pelos respondentes desta classe desempenhando o papel de **agente de mudança**.

A **classe 6** é composta por 13 respondentes de um total de 194 respondentes válidos.

Esta classe foi descriminada pelo ROI na faixa de acima de 49%.

Para os respondentes desta classe 5 os Recursos Humanos são **sempre** vistos como **parceiros estratégicos**, e a área de Recursos Humanos sempre trabalha para ajustar as estratégias de Recursos Humanos à estratégia empresarial.

A área de Recursos Humanos **sempre** é vista como **especialista administrativo**, porém os respondentes desta classe percebem que **muitas vezes** os Recursos Humanos dedica tempo as questões operacionais.

Os integrantes desta classe **sempre** percebem que a área de Recursos Humanos ajuda a organização a cuidar das necessidades pessoais dos funcionários, participando no aumento da dedicação dos funcionários, exercendo assim o papel de **defensor dos funcionários**.

Ainda na classe 6 seus respondentes percebem que no papel de **agente de mudança**, a área de Recursos Humanos **sempre** participa ativamente na renovação, mudança ou transformação da organização, **sempre** trabalhando para remodelar o comportamento para a mudança

organizacional, porém a área de Recursos Humanos **muitas vezes** é vista como agente de mudança.

Para os respondentes desta classe, os Recursos Humanos são considerados importante fonte de vantagem competitiva sustentável na medida em que os recursos são capazes de explorar as oportunidades ou neutralizar as ameaças, de tal forma que permita à organização a redução de custos ou aumento da receita (BARNEY, 1991)

A classe 7 é composta por 7 respondentes e todos os respondentes desta classe responderam a todas as perguntas na modalidade 5, ou seja, no ponto máximo da escala Likert.

Esta classe não foi descriminada pelo ROI.

Portanto, para todos os respondentes dessa classe, a área de Recursos Humanos é sempre percebida como desempenhando o papel de **parceiro estratégico, de especialista administrativo, de defensor dos funcionários e de agente de mudança.**

O resultado da análise de correspondência dos dados obtidos nesta pesquisa indica haver correspondência entre a percepção dos diversos papéis desempenhados pela área de Recursos Humanos e o desempenho organizacional, com elevado nível de significância, uma vez que o nível de significância das respostas foi muito inferior à 5 % ( variando de 0,000 à 0,009) ou seja, à medida em que aumenta a percepção dos funcionários da organização sobre o desempenho dos múltiplos papéis da área de Recursos Humanos, aumenta o ROI da organização.

## **11- LIMITES DA PESQUISA**

1. O total de respondentes foi de 194 pessoas pertencentes a 16 organizações de diferentes setores da economia; portanto, em média, temos 12 respondentes por empresa, o que representa um pequeno número de observações para se generalizar as conclusões. Também por isso, empregou-se a análise de correspondência multivariada que é uma técnica estatística não-paramétrica.
2. Diversas pessoas foram excluídas por responderem o questionário inteiro com o mesmo valor das escalas de 1 a 5 (mesma modalidade da questão 1 a 62).
3. Ainda assim, houve grandes dispersões nas classes 2, 3, 6 e 7 (conforme figura) porque: As classes 2 (ROI 1) e 3 (o ROI não definiu essa classe) referentes a empresas do governo ou que foram do governo e geralmente há uma variação grande entre as pessoas mais acomodadas com a situação e as mais ativas nesse tipo de organização (Cetesb, Dersa, CESP, Eletropaulo, Telefônica e NTL Contax. As classes 6 (ROI 4) e 7 (o ROI não definiu essa classe) tinham poucos respondentes e esses avaliaram a maior parte das questões sempre em sua modalidade máxima (5 da escala).

## **11 - RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Recomenda-se que o mesmo estudo seja realizado em empresas pertencentes a um único setor da economia.

## 12 - REFERÊNCIAS

Albuquerque, L.G. *O Papel Estratégico de Recursos Humanos*. Tese (Livre Docência) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1987.

Albuquerque, L. G. *Estratégias de recursos humanos e competitividade*. In: Vieira, M.M., Oliveira, L.M. *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

Albuquerque, L. G. *A Gestão Estratégica de Pessoas*. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

Almeida, S., Marçal, R.F.M, Kovaleski, J.L. *Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional* XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, 2004

Amit, R & Schoemaker, P.J.H. *Strategic assets and organizational rent*. *Strategic Management Journal*, v.14, p33-46, January, 1993

Andrews, K. R., *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin Inc. 1971

Ansoff, I. *Estratégia Empresarial*, McGraw-hill, S. Paulo, 1977,(Trad. ed. 1965).

Barbosa, A.C.Q.; Ferraz, D.M.; Ávila, F.B. *Recursos Humanos em Direção ao Futuro? A Gestão de Competências em Empresas de Telefonia Móvel*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.

Barney, J.B. e Clarck, D.N. *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press, 2007

Barney, J. B. *Asset stocks and sustained competitive advantage: A comment*, Management Science, Vol. 35, No. 12, pp. 1511-1513, 1989

\_\_\_\_\_. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D., *Gestão estratégica de pessoas com Scorecard – interligando pessoas, estratégia e performance*, Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Becker, B.; Gerhart, B. *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects*. The Academy of Management Journal, vol. 39, n. 4, p.779-801, 1996.

Bosquete, M.A. e Albuquerque, L. G. Gestão estratégica de pessoas: Visão do RH x Visão do Cliente in ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO,, 2005, Brasilia. *Anais...* Brasilia: ANPAD, 2005.

Boyd, H. Westfall, R. *Pesquisa Mercadológica*. Ed. FGV. Rio de Janeiro, 1987.

Cánepa, D. e Ludwig, V.S. *Avaliação de desempenho empresarial: estudo de caso de uma agroindústria no RS*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mestranda do Programa de Pós-graduação em Agronegócios.

Chiavenato, I. *Gestão de Pessoas; O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*– Ed. Campos, Rio de Janeiro, 1999.

Coda, R , Coelho, A.R.M.V. e Garcia, M.N. *Um Novo RH? - Avaliando a atuação e o papel da Área de RH em organizações brasileiras* in ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO,, 2005, Brasilia. *Anais...* Brasilia: ANPAD, 2005.

Collis, D.; Montgomery, C., “Competing on Resources: Strategy in the 1990s”, Harvard Business Review, jul/ago, p.118-128, 1995.

Cooper, D.R, Schindler, P.S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo, Bookman, 2003.

Eisenhardt, KM; Martin, J. *A Dynamic capabilities: What are they?* Strategic Management Journal, n21 pp. 1105-1121, 2000.

Figueiredo, A.R. *Vantagem competitiva sustentável por meio da gestão estratégica de recursos humanos: um estudo exploratório* Dissertação de mestrado, Universidade Mackenzie, 1998

Fleury, M.T.; Fleury, A. *Alinhando estratégia e competências*, Revista de Administração de Empresas, vol 44, n.1, p. 44-57, 2004.

Fleury, M.T (organizadora) *As pessoas na organização*. São Paulo, Editora Gente, 2002.

Fleury, A.; Fleury, M.T. *Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Galvão, L.de L. *Medição de desempenho organizacional: as práticas em organizações brasileiras participantes do Programa da Qualidade no Serviço Público*. Dissertação de Mestrado .Departamento de Administração da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília. Brasília, 2001

Gil, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

Gil, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

Grant, R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, p.114-135, spring 1991.

Gubman, E.L. *Talento: Desenvolvendo Pessoas e Estratégias para Obter Resultados Extraordinários*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999.

Harrison, J.S. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre, Bookman, 2005.

Hanashiro, D.M.M., Nassif, V.M.J. *A competitividade das universidades particulares à luz de uma visão baseada em recursos*. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, ano 3, n.1, p.97-114, 2001.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., *Balanced Scorecard: A Estratégia em Ação*, Campus, 1997.

Kiyan, F. M. *Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico*. São Carlos, 2001 Dissertação para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Paulo. 2001.

Lima, M.C. *Monografia: a engenharia da produção acadêmica*. São Paulo: Saraiva, 2004.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of The Growth of The Firm*. New York, Wiley.

Marras, J.P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo, Futura, 2000.

Marques, R. *Strategus: Um Processo de Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas de Tecnologia da Informação*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Recife. Outubro 2005.

Mueller, F. *Human Resources as Strategic assets: an evolutionary resourced-Based Theory*. *Journal of Management Studies* 33:6. Aston University Business School, November 1996.

Neely, A. *Measuring business performance*. London: The Economist Newspaper and Profile Books, 1998.

Oliveira, P., Albuquerque, L., Muritiba, S., *Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em Gestão de Pessoas na atualidade*. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 27, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, pp. 79-91, May-June, 1990.

Porter, E.M, *Estratégia Competitiva*. Editora Campus, 1985.

Pfeffer J. *Vantagem Competitiva Através das Pessoas*. São Paulo, Makron, 1994.

Richardson, R. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

Rogers, E., Wright, P., *Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets*, *Human Resource Management Review*, vol. 8, n.3, p. 311-331, 1998.

Smilansky, J. *The New HR*. London: International Thomson Business Press, 1997.

Sink, D.S., Tuttle, T.C. *Planejamento e medição para performance*. Rio de Janeiro. Quality Mark, 1993.

Slack, N *et al. Administração da Produção*. São Paulo. Atlas, 1997.

Spencer, L.M e Spencer, S.M. *Competence at work: models for superior performance*. New York, 1993.

Stewart, T. A. *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

Silva, E. L. da. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação/*. – 3. ed. rev. atual.– Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

Souza, A.M.R. *Análise de Correspondência*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Matemática e Estatística. Universidade de São Paulo, 1982.

Tinoco, J.E.P. *Contribuição ao estudo da mensuração, avaliação e evidenciação de recursos humanos* Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo, Edição Comemorativa, p. 66 - 78, outubro/2003.

Ulrich, D. *Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners*. Human Resource Planning, USA, v.10(4):169-184, 1987.

\_\_\_\_\_. *Strategic and Human Resource Planning: Linking Customers and Employees*. Human Resource Planning, USA, v.15(2):47-62, 1992.

\_\_\_\_\_. *Strategic Human Resource Planning: Why and How ?*. Human Resource Planning, USA, v.10(10):37-56, 1987.

\_\_\_\_\_. *Os campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

---

\_\_\_\_\_. *Recursos Humanos Estratégico - Novas perspectivas par os profissionais de RH*. São Paulo, Editora Futura, 2000.

Wernerfelt, B. *A Resource-based View of the Firm*. Strategic Management Journal, V.5, n.2, p. 171-180, 1984.

Wright, P.M., Dunford, B.B., Snell, S.A., *Human Resources and the resourced based of the firm*. Journal of Management, 27. 700 – 721, 2001.

### **13. ANEXOS**

#### Anexo 1 – Questionário

### **QUESTIONÁRIO**

1. Nome da empresa em que trabalha

---

2. Email \_\_\_\_\_

3. Indicado por: (nome completo)

---

4. Sexo

- Masculino
- Feminino

5. Qual sua idade?

- Menos que 20 anos
- Entre 21 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Acima de 51 anos

6. Qual o seu estado civil?

- Solteiro (a)
- Casado (a)
- Viúvo (a)
- Outros

7. Qual a sua escolaridade?

- Segundo Grau ou menos
- Curso técnico
- Universitário incompleto

- Universitário completo
- Pós-graduação

8. Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?

- Menos de 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Acima de 16 anos

9. Qual é a faixa de salário bruto?

- Até R\$ 600,00
- De R\$ 601,00 até R\$1200,00
- De R\$ 1201,00 até R\$ 2400,00
- De R\$ 2401,00 até R\$ 4800,00
- De R\$ 4801,00 à R\$ 8600,00
- Acima de R\$ 8601,00

10. Qual o nível do cargo que você ocupa na empresa em que trabalha atualmente?

- Diretoria
- Gerência
- Supervisão
- Técnico
- Administrativo
- Operacional

11. Em que área você trabalha?

- Recursos Humanos
- Marketing
- Financeiro
- Tecnologia de Informação
- Comercial

- Administrativo
- Produção
- Outros

12. Com que freqüência você utiliza os serviços prestados pela área de Recursos Humanos?

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

As questões a seguir exploram os diferentes papéis que os profissionais da área de Recursos Humanos podem desempenhar dentro de uma empresa. Para isso, você deverá classificar a qualidade das seguintes atividades de Recursos Humanos no dia a dia da sua empresa.

Utilize uma escala de cinco pontos, sendo **(NUNCA)** para a pontuação mais baixa e **(SEMPRE)** para a mais alta, para as seguintes atividades da área de Recursos Humanos:

13. O RH ajuda organização a alcançar metas empresariais?

Nunca  Raramente  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

14. O RH ajuda organização a melhorar a eficiência operacional?

Nunca  Raramente  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

15. O RH ajuda organização a cuidar das necessidades pessoais dos funcionários?

Nunca  Raramente  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

16. O RH ajuda organização a adaptar-se à mudança?

Nunca  Raramente  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

17. O RH participa no processo de definição das estratégias empresariais?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

18. O RH participa no desenvolvimento dos processos da área de Recursos Humanos?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

19. O RH participa no aumento da dedicação dos funcionários?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

20. O RH participa na modelagem de mudança de cultura para renovação e transformação?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

21. O RH garante que as estratégias de RH estejam ajustadas a estratégia empresarial?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

22. O RH garante que os processos de RH sejam administrados com eficiência?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

23. O RH garante que as políticas e programas de RH respondem às necessidades pessoais dos funcionários?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

24. O RH garante que os processos e programas de RH aumentem a capacidade de mudança da organização?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

25. A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de ajudar a fazer com que a estratégia aconteça?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

26. A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de liderar com eficiência os processos de RH?

Nunca  Raramente  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

27. A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de ajudar os funcionários a satisfazer necessidades pessoais?

Nunca  Raramente  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

28. A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de ajudar uma organização a antecipar-se e adaptar-se a questões futuras?

Nunca  Raramente  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

29. O RH é visto como parceiro estratégico?

Nunca  Raramente  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

30. O RH é visto como especialista administrativo?

Nunca  Raramente  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

31. O RH é visto como defensor dos funcionários?

Nunca  Raramente  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

32. O RH é visto como agente de mudança?

Nunca  Raramente  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

33.. O RH dedica tempo a questões estratégicas?

Nunca  Raramente  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

34. O RH dedica tempo a questões operacionais?

Nunca  Raramente  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

35. O RH dedica tempo a ouvir e responder aos funcionários?

Nunca  Raramente  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

36. O RH dedica tempo a apoiar novos comportamentos para manter a empresa competitiva?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

37. O RH participa ativamente no planejamento empresarial?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

38. O RH participa ativamente conceber e facilitar a execução dos processos de setor de RH?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

39. O RH participa ativamente em ouvir e responder aos funcionários?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

40. O RH participa ativamente na renovação, mudança ou transformação da organização?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

41. O RH trabalha para ajustar as estratégias de RH à estratégia empresarial?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

42. O RH trabalha para monitorar processos administrativos?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

43. O RH trabalha para oferecer assistência para ajudar os funcionários a satisfazer necessidades pessoais e familiares?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

44. O RH trabalha para remodelar comportamento para a mudança organizacional?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

45. O RH desenvolve processos e programas para encadear estratégias de RH para realizar a estratégia empresarial?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

46. O RH desenvolve processos e programas para processar eficientemente documentos e transações?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

47. O RH desenvolve processos e programas para cuidar das necessidades pessoais dos funcionários?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

48. O RH desenvolve processos e programas para ajudar a organização a se transformar?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

49. A credibilidade da área de RH provém de ajudar a cumprir metas estratégicas?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

50. A credibilidade da área de RH provém de aumentar a produtividade?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

51. A credibilidade da área de RH provém de ajudar os funcionários a atender suas necessidades?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

52. A credibilidade da área de RH provém de fazer com que a mudança aconteça?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

Anexo 2 – Pesquisa do Guilherme via WEB



A CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA DOS DIVERSOS PAPÉIS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Caro respondente:

Você irá responder um questionário que faz parte de uma pesquisa de natureza acadêmica e seus dados servirão de subsídios para a elaboração do trabalho de mestrado em administração de empresas de Guilherme da Gama Botelho, na Universidade Paulista. O estudo prevê identificar os diversos papéis exercidos pela área de Recursos Humanos dentro das organizações pesquisadas e como esses papéis são percebidos e avaliados, tanto sob a ótica de quem entrega (a própria área de Recursos Humanos), como de quem recebe os resultados (gestores e empregados da empresa); por isso sua boa vontade é essencial para que todas as informações aqui solicitadas sejam respondidas com sinceridade.

O trabalho de pesquisa visa comprovar a hipótese de que as organizações que possuem maior participação estratégica da área de Recursos Humanos apresentam um melhor desempenho. Por este motivo acreditamos ser a pesquisa de grande valia tanto para as empresas como para os seus colaboradores.

Lembramos que nenhuma informação de cada empresa ou profissional que vier a participar da pesquisa será divulgada de forma individualizada e que após o processamento de todas as informações os resultados serão divulgados de modo agregado.

Agradecemos antecipadamente a sua participação.

[Próximo](#)

Desenvolvido por [Fábrica de Páginas](#)



## Mensagem

1. São ao total 4 páginas de perguntas. Ao responder as perguntas de uma página, prossiga clicando no botão "Avançar", ou "Voltar" se quiser retificar alguma resposta.
2. Se o botão "Avançar" não funcionar, verifique se não há alguma pergunta não respondida. As caixas de seleção correspondentes as perguntas não respondidas ficarão em azul.

[Responder Questionário](#)

Desenvolvido por [Fábrica de Páginas](#)

### Os diversos papéis da área de Recursos Humanos



1. Nome da Empresa onde Trabalha Razão Social

2. E-mail

3. Indicado por: \* Preencher nome completo

4. Sexo

Masculino  Feminino

5. Qual sua idade?

Menos que 20 anos  Entre 21 e 30 anos  Entre 31 e 40 anos  Entre 41 e 50 anos  Acima de 50 anos

6. Qual seu estado civil?

Solteiro (a)  Casado (a)  Viúvo (a)  Outros

7. Qual sua Escolaridade?

Segundo Grau ou Menos  Curso Técnico  Universitário Incompleto  Universitário Completo  Pós Graduação

8. Ha quanto tempo você trabalha nessa empresa?

Menos que 2 anos  Entre 2 e 5 anos  Entre 6 e 10 anos  Entre 11 e 15 anos  Acima de 16 anos

9. Qual é a faixa salarial bruto?

Até R\$ 600,00  De R\$ 601,00 até R\$ 1200,00  De R\$ 1201,00 até R\$ 2400,00  
 De R\$ 2401,00 até R\$ 4800,00  De R\$ 4801,00 até R\$ 8600,00  Acima de R\$ 8601,00

10. Qual o nível do cargo que você ocupa na empresa?

Diretoria  Gerencia  Supervisão  Técnico  Administrativo  
 Operacional

11. Em que área você trabalha?

Recursos Humanos  Marketing  Administrativo  Financeiro  Comercial  
 Tecnologia da Informação  Produção  Outros

12. Com que freqüência você utiliza os serviços prestados pela área de Recursos Humanos?

Nunca  Raramente  Algumas vezes  Muitas Vezes  Sempre

[Avançar >>](#)

### Os diversos papéis da área de Recursos Humanos



As questões a seguir exploram os diferentes papéis que os profissionais da área de Recursos Humanos podem desempenhar dentro de uma empresa. Para isso, você deverá classificar a qualidade das seguintes atividades de Recursos Humanos no dia a dia da sua empresa. Utilize uma escala de cinco pontos, sendo **NUNCA** para a pontuação mais baixa e **SEMPRE** para a mais alta, para as seguintes atividades da área de Recursos Humanos:

13. O RH ajuda organização a alcançar metas empresariais?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
14. O RH ajuda organização a melhora a eficiência operacional?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
15. O RH ajuda organização a cuidar das necessidades pessoais dos funcionários?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
16. O RH ajuda organização a adaptar-se à mudança?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
17. O RH participa no processo de definição das estratégias empresariais?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
18. O RH participa no desenvolvimento dos processos da área de Recursos Humanos?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
19. O RH participa no aumento da dedicação dos funcionários?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
20. O RH participa na modelagem de mudança de cultura para renovação e transformação?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
21. O RH garante que as estratégias de RH estejam ajustadas a estratégia empresarial?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
22. O RH garante que os processos de RH sejam administrados com eficiência?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
23. O RH garante que as políticas e programas de RH respondem às necessidades pessoais dos funcionários?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
24. O RH garante que os processos e programas de RH aumentem a capacidade de mudança da organização?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
25. A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de ajudar a fazer com que a estratégia aconteça?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre

[<< Voltar](#)

[Avançar >>](#)

### Os diversos papéis da área de Recursos Humanos



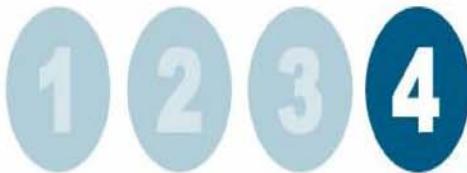
As questões a seguir exploram os diferentes papéis que os profissionais da área de Recursos Humanos podem desempenhar dentro de uma empresa. Para isso, você deverá classificar a qualidade das seguintes atividades de Recursos Humanos no dia a dia da sua empresa. Utilize uma escala de cinco pontos, sendo **NUNCA** para a pontuação mais baixa e **SEMPRE** para a mais alta, para as seguintes atividades da área de Recursos Humanos:

26. A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de liderar com eficiência os processos de RH?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
27. A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de ajudar os funcionários a satisfazer necessidades pessoais?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
28. A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de ajudar uma organização a antecipar-se e adaptar-se a questões futuras?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
29. O RH é visto como parceiro estratégico?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
30. O RH é visto como especialista administrativo?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
31. O RH é visto como defensor dos funcionários?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
32. O RH é visto como agente de mudança?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
33. O RH dedica tempo a questões estratégicas?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
34. O RH dedica tempo a questões operacionais?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
35. O RH dedica tempo a ouvir e responder aos funcionários?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
36. O RH dedica tempo a apoiar novos comportamentos para manter a empresa competitiva?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
37. O RH participa ativamente no planejamento empresarial?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
38. O RH participa ativamente conceber e facilitar a execução dos processos de setor de RH?  
 Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre

[<< Voltar](#)

[Avançar >>](#)

### Os diversos papéis da área de Recursos Humanos



As questões a seguir exploram os diferentes papéis que os profissionais da área de Recursos Humanos podem desempenhar dentro de uma empresa. Para isso, você deverá classificar a qualidade das seguintes atividades de Recursos Humanos no dia a dia da sua empresa. Utilize uma escala de cinco pontos, sendo **NUNCA** para a pontuação mais baixa e **SEMPRE** para a mais alta, para as seguintes atividades da área de Recursos Humanos:

39. O RH participa ativamente em ouvir e responder aos funcionários?
- Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
40. O RH participa ativamente na renovação, mudança ou transformação da organização?
- Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
41. O RH trabalha para ajustar as estratégias de RH à estratégia empresarial?
- Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
42. O RH trabalha para monitorar processos administrativos?
- Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
43. O RH trabalha para oferecer assistência para ajudar os funcionários a satisfazer necessidades pessoais e familiares?
- Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
44. O RH trabalha para remodelar comportamento para a mudança organizacional?
- Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
45. O RH desenvolve processos e programas para encadear estratégias de RH para realizar a estratégia empresarial?
- Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
46. O RH desenvolve processos e programas para processar eficientemente documentos e transações?
- Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
47. O RH desenvolve processos e programas para cuidar das necessidades pessoais dos funcionários?
- Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
48. O RH desenvolve processos e programas para ajudar a organização a se transformar?
- Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
49. A credibilidade da área de RH provém de ajudar a cumprir metas estratégicas?
- Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
50. A credibilidade da área de RH provém de aumentar a produtividade?
- Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
51. A credibilidade da área de RH provém de ajudar os funcionários a atender suas necessidades?
- Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre
52. A credibilidade da área de RH provém de fazer com que a mudança aconteça?
- Nunca       Raramente       Algumas vezes       Muitas vezes       Sempre

[<< Voltar](#)

[Avançar >>](#)

### Anexo 3– Resultados obtidos pelo SPAD

#### DESCRIPTION DE PARTITION(S)

DESCRIPTION DE LA COUPURE 'c' DE L'ARBRE EN 7 CLASSES  
 CARACTERISATION DES CLASSES PAR LES MODALITES  
 CARACTERISATION PAR LES MODALITES DES CLASSES OU MODALITES  
 DE COUPURE 'c' DE L'ARBRE EN 7 CLASSES  
 CLASSE 1 / 7

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES	MODALITES	CLASSE	IDEN	POIDS
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		
21.65 CLASSE 1 / 7						
5.55	0.000	61.76	50.00	17.53	2	Q29
5.17	0.000	55.00	52.38	20.62	2	Q30
5.01	0.000	57.14	47.62	18.04	2	Q32
4.59	0.000	58.62	40.48	14.95	2	Q33
4.32	0.000	52.94	42.86	17.53	2	Q49
4.32	0.000	52.94	42.86	17.53	2	Q20
4.31	0.000	40.30	64.29	34.54	2	ROI
4.20	0.000	60.87	33.33	11.86	2	Q44
4.12	0.000	48.72	45.24	20.10	2	Q19
4.01	0.000	47.50	45.24	20.62	2	Q31
3.96	0.000	48.65	42.86	19.07	2	Q13
3.89	0.000	34.44	73.81	46.39	3	Q41
3.87	0.000	53.57	35.71	14.43	2	Q25
3.85	0.000	39.06	59.52	32.99	3	Q18
3.80	0.000	48.57	40.48	18.04	2	Q50
3.80	0.000	48.57	40.48	18.04	2	Q42
3.75	0.000	60.00	28.57	10.31	2	Q16
3.68	0.000	47.22	40.48	18.56	2	Q14
3.68	0.000	47.22	40.48	18.56	2	Q34
3.61	0.000	36.62	61.90	36.60	3	Q15
3.58	0.000	32.98	73.81	48.45	3	Q45
3.57	0.000	51.85	33.33	13.92	2	Q51
3.44	0.000	50.00	33.33	14.43	2	Q17
3.42	0.000	52.00	30.95	12.89	2	Q26
3.42	0.000	52.00	30.95	12.89	2	Q40
3.40	0.000	33.33	69.05	44.85	3	Q28
3.31	0.000	48.28	33.33	14.95	2	Q52
3.26	0.001	52.17	28.57	11.86	2	Q48
3.14	0.001	48.15	30.95	13.92	2	Q35
2.96	0.002	48.00	28.57	12.89	2	Q43
2.96	0.002	48.00	28.57	12.89	2	Q24
2.96	0.002	48.00	28.57	12.89	2	Q47
2.83	0.002	46.15	28.57	13.40	2	Q23
2.83	0.002	46.15	28.57	13.40	2	Q46
2.79	0.003	47.83	26.19	11.86	2	Q21
2.53	0.006	30.34	64.29	45.88	3	Q48
2.38	0.009	31.51	54.76	37.63	3	Q36

CLASSE 2 / 7

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES	MODALITES	CLASSE	IDEN	POIDS
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		
6.19 CLASSE 2 / 7						
7.19	0.000	52.17	100.00	11.86	2	Q38
7.19	0.000	52.17	100.00	11.86	2	Q45
6.17	0.000	52.63	83.33	9.79	2	Q28
5.59	0.000	40.00	83.33	12.89	2	Q24

5.40	0.000	29.73	91.67	19.07	2	Q13	Q132	37
5.28	0.000	34.48	83.33	14.95	2	Q52	Q522	29
5.20	0.000	40.91	75.00	11.34	2	Q22	Q222	22
5.11	0.000	39.13	75.00	11.86	2	Q21	Q212	23
5.11	0.000	39.13	75.00	11.86	2	Q27	Q272	23
5.04	0.000	47.06	66.67	8.76	2	Q41	Q412	17
4.87	0.000	28.57	83.33	18.04	2	Q32	Q322	35
4.86	0.000	34.62	75.00	13.40	2	Q39	Q392	26
4.82	0.000	42.11	66.67	9.79	2	Q18	Q182	19
4.29	0.000	32.00	66.67	12.89	2	Q40	Q402	25
4.21	0.000	30.77	66.67	13.40	2	Q36	Q362	26
4.14	0.000	29.63	66.67	13.92	2	Q37	Q372	27
4.14	0.000	29.63	66.67	13.92	2	Q35	Q352	27
4.14	0.000	29.63	66.67	13.92	2	Q51	Q512	27
4.12	0.000	46.15	50.00	6.70	1	ROI	ROI1	13
4.07	0.000	28.57	66.67	14.43	2	Q25	Q252	28
3.97	0.000	33.33	58.33	10.82	2	Q15	Q152	21
3.94	0.000	22.50	75.00	20.62	2	Q31	Q312	40
3.80	0.000	30.43	58.33	11.86	2	Q44	Q442	23
3.80	0.000	30.43	58.33	11.86	2	Q48	Q482	23
3.67	0.000	66.67	33.33	3.09	1	Q12	Q121	6
3.67	0.000	23.53	66.67	17.53	2	Q29	Q292	34
3.65	0.000	28.00	58.33	12.89	2	Q43	Q432	25
3.61	0.000	22.86	66.67	18.04	2	Q50	Q502	35
3.57	0.000	26.92	58.33	13.40	2	Q23	Q232	26
3.55	0.000	22.22	66.67	18.56	2	Q14	Q142	36
3.39	0.000	30.00	50.00	10.31	2	Q16	Q162	20
3.36	0.000	24.14	58.33	14.95	2	Q33	Q332	29
3.04	0.001	20.59	58.33	17.53	2	Q49	Q492	34
2.99	0.001	24.00	50.00	12.89	2	Q47	Q472	25
2.99	0.001	24.00	50.00	12.89	2	Q26	Q262	25
2.92	0.002	23.08	50.00	13.40	2	Q46	Q462	26
2.78	0.003	21.43	50.00	14.43	2	Q17	Q172	28
2.76	0.003	17.95	58.33	20.10	2	Q19	Q192	39
2.49	0.006	15.91	58.33	22.68	2	Q12	Q122	44
2.41	0.008	17.65	50.00	17.53	2	Q20	Q202	34
2.35	0.009	17.14	50.00	18.04	2	Q42	Q422	35

-----  
CLASSE 3 / 7

-----  
V.TEST PROBA ---- POURCENTAGES ---- MODALITES  
CLA/MOD MOD/CLA GLOBAL CARACTERISTIQUES DES VARIABLES IDEN POIDS

2.58 CLASSE 3 / 7						cc3c	5	
4.92	0.000	80.00	80.00	2.58	1	Q44	Q441	5
4.92	0.000	80.00	80.00	2.58	1	Q39	Q391	5
4.70	0.000	66.67	80.00	3.09	1	Q47	Q471	6
4.70	0.000	66.67	80.00	3.09	1	Q33	Q331	6
4.38	0.000	50.00	80.00	4.12	1	Q32	Q321	8
4.38	0.000	50.00	80.00	4.12	1	Q16	Q161	8
3.93	0.000	33.33	80.00	6.19	1	Q43	Q431	12
3.93	0.000	33.33	80.00	6.19	1	Q31	Q311	12
3.77	0.000	60.00	60.00	2.58	1	Q35	Q351	5
3.77	0.000	60.00	60.00	2.58	1	Q24	Q241	5
3.62	0.000	14.29	100.00	18.04	2	Q42	Q422	35
3.59	0.000	50.00	60.00	3.09	1	Q52	Q521	6
3.54	0.000	23.53	80.00	8.76	2	Q41	Q412	17
3.42	0.000	21.05	80.00	9.79	2	Q18	Q182	19
3.24	0.001	18.18	80.00	11.34	2	Q22	Q222	22

3.04	0.001	15.38	80.00	13.40	2	Q46	Q462	26
2.99	0.001	14.81	80.00	13.92	2	Q37	Q372	27
2.95	0.002	14.29	80.00	14.43	2	Q17	Q172	28
2.73	0.003	50.00	40.00	2.06	1	Q50	Q501	4
2.73	0.003	50.00	40.00	2.06	1	Q48	Q481	4
2.73	0.003	50.00	40.00	2.06	1	Q15	Q151	4
2.73	0.003	50.00	40.00	2.06	1	Q36	Q361	4
2.62	0.004	11.11	80.00	18.56	2	Q14	Q142	36
2.58	0.005	10.81	80.00	19.07	2	Q13	Q132	37
2.56	0.005	40.00	40.00	2.58	1	Q34	Q341	5
2.56	0.005	40.00	40.00	2.58	1	Q51	Q511	5
2.47	0.007	10.00	80.00	20.62	2	Q30	Q302	40

CLASSE 4 / 7

V.TEST PROBA ---- POURCENTAGES ---- MODALITES  
CLASSE 4 / 7 IDEN POIDS  
CLA/MOD MOD/CLA GLOBAL CARACTERISTIQUES DES VARIABLES

21.13 CLASSE 4 / 7

cc4c 41

6.79	0.000	41.76	92.68	46.91	3	Q21	Q213	91
6.23	0.000	42.68	85.37	42.27	3	Q46	Q463	82
6.02	0.000	44.00	80.49	38.66	3	Q52	Q523	75
5.85	0.000	40.23	85.37	44.85	3	Q51	Q513	87
5.68	0.000	40.48	82.93	43.30	3	Q24	Q243	84
5.56	0.000	42.11	78.05	39.18	3	Q38	Q383	76
5.39	0.000	41.03	78.05	40.21	3	Q31	Q313	78
5.30	0.000	38.20	82.93	45.88	3	Q50	Q503	89
5.16	0.000	39.51	78.05	41.75	3	Q26	Q263	81
4.98	0.000	40.54	73.17	38.14	3	Q49	Q493	74
4.90	0.000	40.00	73.17	38.66	3	Q25	Q253	75
4.78	0.000	38.27	75.61	41.75	3	Q32	Q323	81
4.63	0.000	37.35	75.61	42.78	3	Q34	Q343	83
4.33	0.000	38.36	68.29	37.63	3	Q29	Q293	73
4.32	0.000	34.78	78.05	47.42	3	Q47	Q473	92
4.26	0.000	36.14	73.17	42.78	3	Q14	Q143	83
4.18	0.000	35.71	73.17	43.30	3	Q33	Q333	84
4.13	0.000	38.03	65.85	36.60	3	Q15	Q153	71
4.11	0.000	35.29	73.17	43.81	3	Q13	Q133	85
4.09	0.000	34.44	75.61	46.39	3	Q17	Q173	90
4.05	0.000	35.80	70.73	41.75	3	Q19	Q193	81
4.05	0.000	37.50	65.85	37.11	3	Q37	Q373	72
4.03	0.000	34.88	73.17	44.33	3	Q39	Q393	86
3.81	0.000	36.00	65.85	38.66	3	Q30	Q303	75
3.80	0.000	33.71	73.17	45.88	3	Q48	Q483	89
3.80	0.000	32.98	75.61	48.45	3	Q45	Q453	94
3.77	0.000	35.00	68.29	41.24	3	Q42	Q423	80
3.74	0.000	34.12	70.73	43.81	3	Q40	Q403	85
3.73	0.000	35.53	65.85	39.18	3	Q22	Q223	76
3.69	0.000	34.57	68.29	41.75	3	Q44	Q443	81
3.57	0.000	34.62	65.85	40.21	3	Q23	Q233	78
3.50	0.000	35.71	60.98	36.08	3	Q35	Q353	70
3.45	0.000	34.67	63.41	38.66	3	Q20	Q203	75
3.36	0.000	32.22	70.73	46.39	3	Q41	Q413	90
3.29	0.001	33.77	63.41	39.69	3	Q16	Q163	77
3.23	0.001	32.18	68.29	44.85	3	Q28	Q283	87
3.21	0.001	33.33	63.41	40.21	3	Q27	Q273	78
3.21	0.001	33.33	63.41	40.21	3	Q43	Q433	78
3.00	0.001	31.11	68.29	46.39	3	Q12	Q123	90
2.89	0.002	32.88	58.54	37.63	3	Q36	Q363	73

CLASSE 5 / 7

V.TEST PROBA ---- POURCENTAGES ---- MODALITES  
 CLA/MOD MOD/CLA GLOBAL CARACTERISTIQUES DES VARIABLES IDEN POIDS

38.14 CLASSE 5 / 7							cc5c	74
7.25	0.000	62.63	83.78	51.03	3	ROI	ROI3	99
7.00	0.000	72.73	64.86	34.02	4	Q52	Q524	66
6.07	0.000	67.65	62.16	35.05	4	Q24	Q244	68
5.94	0.000	70.00	56.76	30.93	4	Q51	Q514	60
5.74	0.000	70.18	54.05	29.38	4	Q47	Q474	57
5.68	0.000	67.19	58.11	32.99	4	Q48	Q484	64
5.66	0.000	64.79	62.16	36.60	4	Q49	Q494	71
5.62	0.000	63.16	64.86	39.18	4	Q37	Q374	76
5.61	0.000	65.22	60.81	35.57	4	Q20	Q204	69
5.61	0.000	65.22	60.81	35.57	4	Q41	Q414	69
5.48	0.000	64.29	60.81	36.08	4	Q40	Q404	70
5.48	0.000	64.29	60.81	36.08	4	Q15	Q154	70
5.41	0.000	68.42	52.70	29.38	4	Q21	Q214	57
5.39	0.000	63.01	62.16	37.63	4	Q38	Q384	73
5.31	0.000	61.84	63.51	39.18	4	Q36	Q364	76
5.13	0.000	61.33	62.16	38.66	4	Q44	Q444	75
5.04	0.000	64.06	55.41	32.99	4	Q26	Q264	64
4.95	0.000	60.81	60.81	38.14	4	Q23	Q234	74
4.94	0.000	65.52	51.35	29.90	4	Q50	Q504	58
4.76	0.000	62.12	55.41	34.02	4	Q43	Q434	66
4.70	0.000	66.04	47.30	27.32	4	Q19	Q194	53
4.67	0.000	60.87	56.76	35.57	4	Q35	Q354	69
4.67	0.000	60.87	56.76	35.57	4	Q28	Q284	69
4.41	0.000	59.15	56.76	36.60	4	Q25	Q254	71
4.37	0.000	61.29	51.35	31.96	4	Q42	Q424	62
4.34	0.000	64.71	44.59	26.29	4	Q13	Q134	51
4.29	0.000	62.07	48.65	29.90	4	Q34	Q344	58
4.19	0.000	63.46	44.59	26.80	4	Q17	Q174	52
4.19	0.000	60.66	50.00	31.44	4	Q29	Q294	61
4.18	0.000	58.82	54.05	35.05	4	Q22	Q224	68
4.09	0.000	59.38	51.35	32.99	4	Q33	Q334	64
4.07	0.000	61.82	45.95	28.35	4	Q14	Q144	55
3.98	0.000	56.94	55.41	37.11	4	Q27	Q274	72
3.93	0.000	60.71	45.95	28.87	4	Q31	Q314	56
3.78	0.000	57.81	50.00	32.99	4	Q45	Q454	64
3.73	0.000	55.41	55.41	38.14	4	Q18	Q184	74
3.57	0.000	55.88	51.35	35.05	4	Q16	Q164	68
3.51	0.000	85.71	16.22	7.22	4	TPC	TPC4	14
3.46	0.000	57.89	44.59	29.38	4	Q32	Q324	57
3.28	0.001	55.56	47.30	32.47	4	Q39	Q394	63
2.95	0.002	60.53	31.08	19.59	4	SAL	SAL4	38
2.94	0.002	52.05	51.35	37.63	4	ESC	ESC4	73
2.64	0.004	51.47	47.30	35.05	4	Q46	Q464	68
2.61	0.004	62.96	22.97	13.92	5	DEP	DEP5	27
2.42	0.008	56.41	29.73	20.10	4	Q12	Q124	39
2.38	0.009	75.00	12.16	6.19	5	CAR	CAR5	12
2.35	0.009	52.94	36.49	26.29	3	IDA	IDA3	51

CLASSE 6 / 7

V.TEST PROBA ---- POURCENTAGES ---- MODALITES  
 CLA/MOD MOD/CLA GLOBAL CARACTERISTIQUES DES VARIABLES IDEN POIDS

6.70 CLASSE 6 / 7							cc6c	13
5.79	0.000	60.00	69.23	7.73	4	ROI	ROI4	15
5.05	0.000	20.31	100.00	32.99	4	Q45	Q454	64
4.86	0.000	47.06	61.54	8.76	3	DEP	DEP3	17

4.75	0.000	44.44	61.54	9.28	5	Q28	Q285	18
4.54	0.000	40.00	61.54	10.31	5	Q30	Q305	20
4.43	0.000	46.67	53.85	7.73	5	Q13	Q135	15
4.31	0.000	43.75	53.85	8.25	5	Q14	Q145	16
4.18	0.000	33.33	61.54	12.37	5	Q29	Q295	24
4.01	0.000	30.77	61.54	13.40	5	Q22	Q225	26
3.85	0.000	42.86	46.15	7.22	5	Q47	Q475	14
3.80	0.000	33.33	53.85	10.82	5	Q17	Q175	21
3.74	0.000	40.00	46.15	7.73	5	Q12	Q125	15
3.69	0.000	17.19	84.62	32.99	4	Q33	Q334	64
3.52	0.000	35.29	46.15	8.76	5	Q41	Q415	17
3.51	0.000	16.18	84.62	35.05	4	Q46	Q464	68
3.45	0.000	17.86	76.92	28.87	4	Q31	Q314	56
3.39	0.000	15.49	84.62	36.60	4	Q49	Q494	71
3.38	0.000	41.67	38.46	6.19	5	Q19	Q195	12
3.35	0.000	17.24	76.92	29.90	4	Q34	Q344	58
3.25	0.001	38.46	38.46	6.70	5	Q23	Q235	13
3.25	0.001	38.46	38.46	6.70	5	Q43	Q435	13
3.17	0.001	16.13	76.92	31.96	4	Q42	Q424	62
3.12	0.001	15.87	76.92	32.47	4	Q39	Q394	63
3.08	0.001	15.62	76.92	32.99	4	Q48	Q484	64
3.03	0.001	33.33	38.46	7.73	5	Q51	Q515	15
2.91	0.002	14.71	76.92	35.05	4	Q16	Q164	68
2.87	0.002	40.00	30.77	5.15	5	Q44	Q445	10
2.83	0.002	29.41	38.46	8.76	5	Q25	Q255	17
2.81	0.002	15.79	69.23	29.38	4	Q32	Q324	57
2.61	0.004	21.43	46.15	14.43	5	Q15	Q155	28
2.61	0.005	33.33	30.77	6.19	5	Q24	Q245	12
2.61	0.005	33.33	30.77	6.19	5	Q40	Q405	12
2.57	0.005	13.16	76.92	39.18	4	Q36	Q364	76
2.56	0.005	25.00	38.46	10.31	5	Q21	Q215	20
2.56	0.005	25.00	38.46	10.31	5	Q38	Q385	20
2.50	0.006	30.77	30.77	6.70	5	Q32	Q325	13
2.49	0.006	14.06	69.23	32.99	3	ESC	ESC3	64
2.47	0.007	23.81	38.46	10.82	5	Q26	Q265	21
2.40	0.008	13.64	69.23	34.02	4	Q52	Q524	66

CLASSE 7 / 7

V.TEST PROBA ---- POURCENTAGES ---- MODALITES IDEN POIDS  
CLA/MOD MOD/MOD/CLA GLOBAL CARACTERISTIQUES DES VARIABLES

3.61 CLASSE 7 / 7							cc7c	7
5.90	0.000	50.00	100.00	7.22	5	Q48	Q485	14
5.79	0.000	46.67	100.00	7.73	5	Q36	Q365	15
5.79	0.000	46.67	100.00	7.73	5	Q42	Q425	15
5.69	0.000	43.75	100.00	8.25	5	Q37	Q375	16
5.28	0.000	33.33	100.00	10.82	5	Q16	Q165	21
5.22	0.000	50.00	85.71	6.19	5	Q34	Q345	12
5.10	0.000	46.15	85.71	6.70	5	Q49	Q495	13
5.10	0.000	46.15	85.71	6.70	5	Q43	Q435	13
5.10	0.000	46.15	85.71	6.70	5	Q32	Q325	13
4.72	0.000	35.29	85.71	8.76	5	Q41	Q415	17
4.58	0.000	50.00	71.43	5.15	5	Q45	Q455	10
4.45	0.000	45.45	71.43	5.67	5	Q33	Q335	11
4.41	0.000	28.57	85.71	10.82	5	Q17	Q175	21
4.34	0.000	41.67	71.43	6.19	5	Q40	Q405	12
4.34	0.000	41.67	71.43	6.19	5	Q19	Q195	12

4.23	0.000	38.46	71.43	6.70	5	Q20	Q205	13
4.23	0.000	38.46	71.43	6.70	5	Q23	Q235	13
4.23	0.000	38.46	71.43	6.70	5	Q46	Q465	13
4.04	0.000	33.33	71.43	7.73	5	Q51	Q515	15
3.94	0.000	50.00	57.14	4.12	5	Q31	Q315	8
3.80	0.000	27.78	71.43	9.28	5	Q52	Q525	18
3.67	0.000	40.00	57.14	5.15	5	Q44	Q445	10
3.65	0.000	25.00	71.43	10.31	5	Q38	Q385	20
3.58	0.000	23.81	71.43	10.82	5	Q26	Q265	21
3.58	0.000	16.67	85.71	18.56	5	Q18	Q185	36
3.46	0.000	33.33	57.14	6.19	5	Q24	Q245	12
3.45	0.000	21.74	71.43	11.86	5	Q35	Q355	23
3.27	0.001	28.57	57.14	7.22	5	Q39	Q395	14
3.27	0.001	28.57	57.14	7.22	5	Q47	Q475	14
2.97	0.002	37.50	42.86	4.12	5	Q50	Q505	8
2.82	0.002	20.00	57.14	10.31	5	Q30	Q305	20
2.58	0.005	16.67	57.14	12.37	5	Q29	Q295	24
2.47	0.007	15.38	57.14	13.40	5	Q22	Q225	26
2.36	0.009	14.29	57.14	14.43	5	Q15	Q155	28

Anexo 4 – Representação gráfica das classes

