

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

**PUC-SP**

**Lissa Fernanda Silva Souza**

**A percepção dos profissionais de Recursos Humanos sobre as  
dimensões do Modelo GCH - Gestão do Capital Humano**

**Orientador: Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SÃO PAULO**

**2014**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

**PUC-SP**

**A percepção dos profissionais de Recursos Humanos sobre as  
dimensões do Modelo GCH - Gestão do Capital Humano**

**Lissa Fernanda Silva Souza**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em  
Administração da Pontifícia Universidade Católica de São  
Paulo, como requisito à obtenção do título de Mestre em  
Administração.

Aprovada pela seguinte Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Belmiro do nascimento João  
Orientador

---

Prof. Dr.  
Examinador Interno

---

Prof. Dr.  
Examinador Externo

---

Prof. Dr.  
Suplente

**São Paulo, julho de 2014.**

SOUZA, Lissa Fernanda Silva.

A percepção dos profissionais de Recursos Humanos sobre as dimensões do Modelo GCH:  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC-SP, 2014, 100p.

Dissertação de Mestrado em Administração

Orientador: Belmiro do Nascimento João.

1. Gestão de Recursos Humanos
2. Gestão estratégica de Recursos Humanos
3. Modelo GCH – Gestão do Capital Humano

## **DEDICATÓRIA**

Ao Deus tremendo, que possibilitou a realização de mais esse sonho.

Aos meus pais, Neide Ferreira Souza e Alcides Palmeira Souza, que sempre me incentivaram e iluminaram minha vida com todo apoio necessário para alcançar essa importante meta.

Às minhas irmãs, Lilian e Estelita que souberam entender minhas constantes ausências neste período de trabalho e que me proporcionaram momentos únicos.

Ao meu marido, Enrique Alves e filho, Lucas Alves, que sempre estiveram prontos para me compreender e para me acolher com amor e carinho durante toda minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao supremo e eterno Deus por me trilhar com amor incondicional por todos os momentos de minha vida.

Ao professor Belmiro do Nascimento João, meu mestre e amigo, um agradecimento especial pela orientação de meus passos acadêmicos, pela paciência e temperança na condução deste processo, e por todo apoio e incentivo dispensado a mim com confiança.

Aos professores, Patricia Muritiba, Sergio Muritiba e Leonardo Trevisan pelo direcionamento e apontamento específicos no momento da qualificação da pesquisa, que me proporcionaram um *feedback* adequado para o aperfeiçoamento e melhoramento deste projeto.

Aos alunos e profissionais de recursos humanos que participaram e contribuíram consideravelmente para a realização deste estudo.

## EPÍGRAFE

*“Suponhamos que na mente de cada homem exista um aviário com pássaros de toda espécie – alguns afastados, outros em pequenos grupos, outros solitários, voando para toda e qualquer parte... Podemos supor que os pássaros são os tipos de conhecimento e que, quando éramos crianças, esse receptáculo estava vazio; toda vez que um indivíduo obtém e mantém um tipo de conhecimento, pode-se dizer que aprendeu aquilo que é o assunto do conhecimento; e isso é saber.*

*Platão*

## RESUMO

A percepção dos profissionais de recursos humanos sobre uma metodologia de Gestão Estratégica de Recursos Humanos é um assunto que vem demandando atenção crescente dos pesquisadores e muitas organizações almejam obter diferenciais competitivos através do gerenciamento de pessoas de forma relevante e valiosa. Este estudo tem o objetivo de identificar e analisar a percepção dos profissionais em relação à Gestão de Recursos Humanos das organizações em que trabalham, além das dimensões do Modelo de Gestão do Capital Humano. No referencial teórico, apresenta-se uma primeira aproximação dos aspectos que compõem a Gestão Tradicional e Estratégica de Recursos Humanos, e enfatiza os preceitos do Modelo de Gestão Estratégica dos Recursos Humanos proposto por Fitz-enz (2010) denominado, Gestão do Capital Humano (GCH). Buscou-se identificar quais elementos pertencentes ao modelo GCH impactam a percepção dos colaboradores através de um questionário estruturado em quatro dimensões: análise, planejamento, previsão e processo, com escala de concordância do tipo *Likert* de cinco pontos, campos de múltipla escolha e dissertativos, além de informações pessoais e profissionais. Para isso, realizou-se um levantamento quantitativo com aproximadamente 100 estudantes da Universidade Camilo Castelo Branco (UNICASTELO) localizada em Itaquera, capital, São Paulo. Estes alunos são profissionais pertencentes à área de Recursos Humanos e Administração. Os resultados demonstraram diferenças significativas entre as percepções definidas a partir das variáveis que compõem as dimensões do modelo GCH, relacionadas aos fatores análise, planejamento, previsão e processo. Além disso, observou-se o grau de aceitação, indiferença e discordância para estes constructos.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos, Gestão Estratégica.

## ABSTRACT

Human Resource studies have been requiring attention of many organizations and researchers around the world, about a methodology for strategic human resource. Many companies achieve competitive advantages through of human capital management. This main research was to identify and to analyze the professionals' perceptions about Human Resource management in the companies they have worked, and Capital Human Management dimensions. The theoretical framework presents first some aspects about the traditional HR management and Strategic HR management, and emphasizes the descriptions of HR strategic management model of Fitz-enz (2010), named (HCM) Human Capital Management. This paper has sought to identify which concepts belong to HCM model or make any impact for professionals' perceptions though of a very well laid-out report which four dimensions of HCM model: scan, plan, predict and process. This report contains a scale of agreement like *Likert* with five points, dissertations, and personal and professional information fields. For that, it was elaborated a quantitative survey for about 100 students at Camilo Castelo Branco university, in Itaquera, São Paulo. These students are from Human Resource and Administrations professionals areas. The results have demonstrated significant differences among the defined perceptions of HCM model relating to scan, plan, predict and process. Moreover, the results have indicated the acceptance, indifference and disagreement for theses dimensions.

**Keywords:** Human Resource, Strategic Management

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS .....	11
LISTA DE FIGURAS .....	12
LISTA DE TABELAS .....	13
LISTA DE GRÁFICOS.....	14
LISTA DE SIGLAS .....	15
INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Problema de Pesquisa.....	16
1.2 Objetivos.....	18
1.3 Hipóteses .....	19
1.4 Justificativa e Relevância do Estudo .....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 Gestão de Recursos Humanos .....	23
2.1.1 Breve Histórico da Gestão de Recursos Humanos .....	23
2.1.2 As Fases Evolutivas da Gestão de Recursos humanos.....	25
2.1.3 Objetivos da Função de Recursos Humanos .....	28
2.1.4 Atividades da Gestão de Recursos Humanos .....	31
2.2 Gestão Tradicional de Recursos Humanos.....	32
2.3 Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	32
2.3.1 A Relevância da Gestão Estratégica de Recursos Humanos .....	37
2.3.2 Análise da Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	40
2.3.3 Medindo a Gestão Estratégica de Recursos Humanos .....	43
2.3.4 Características da Gestão Estratégica e da Gestão Tradicional de Recursos Humanos ...	50
2.4 O Modelo GCH: Gestão do Capital Humano.....	51
2.4.1 Medidas do Modelo GCH .....	54
2.4.2 Desempenho e Implementação do Modelo GCH.....	55
2.4.3 O Papel e a Perspectiva da Função de Recursos Humanos Através do Modelo GCH.....	56
2.4.4 O Modelo GCH como uma Ferramenta de Comunicação.....	58
2.4.5 A Essência do Modelo GCH .....	60
3. METODOLOGIA.....	62

3.1 Caracterização Geral da Pesquisa.....	62
3.2 Instrumentos de Coleta de Dados .....	64
3.2.1 Procedimento de Coleta de Dados.....	66
3.3 População e Amostra .....	67
3.4 Tratamento de Dados.....	67
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	80
REFERÊNCIAS .....	82
ANEXO A .....	91
ANEXO B .....	92
ANEXO C .....	93

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 Movimento da administração científica .....	24
Quadro 2 Tipologia das fases da gestão de RH.....	27
Quadro 3 Matriz de avaliação estratégica organizacional.....	60

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Modelo Conceitual.....	22
Figura 2 Natureza da análise.....	40
Figura 3 Índice de produtividade.....	42
Figura 4 A evolução das medidas.....	44
Figura 5 A cadeia de valores para o modelo GCH – Gestão do Capital Humano.....	47
Figura 6 Crescimento das medidas de valor.....	49
Figura 7 Características da gestão estratégica e da gestão tradicional de recursos humanos.....	50
Figura 8 O processo do modelo GCH.....	52
Figura 9 Modelo GCH.....	54
Figura 10 O papel dos recursos humanos na formulação da estratégia.....	57
Figura 11 O uso efetivo do GCH.....	59
Figura 12 Diagramação da pesquisa.....	65
Figura 13 Diagrama de análise.....	72
Figura 14 Diagrama de planejamento.....	73
Figura 15 Diagrama de previsão.....	73
Figura 16 Diagrama de processo.....	74
Figura 17 Maior necessidade da organização.....	78
Figura 18 Maior necessidade do RH.....	79

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Estatística de confiabilidade .....	71
Tabela 2 Resultados descritivos dos dados .....	76

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Percepção da aceitação ao modelo GCH.....	68
Gráfico 2 Percepção da indiferença ao modelo GCH.....	69
Gráfico 3 Percepção da discordância ao modelo GCH.....	70
Gráfico 4 Distribuição da idade dos respondentes .....	77

## **LISTA DE SIGLAS**

CEO – Chief Executive Officer

GCH:21 - Gestão do Capital Humano para o século 21

GVH - Gestão do Valor Humano

QIPS: Qualidade, Inovação, Produtividade, Serviço.

RH - - Recursos Humanos

# INTRODUÇÃO

## 1.1 Problema de Pesquisa

Tendo em vista as grandes transformações globais, a gestão de recursos humanos tem buscado suprir as necessidades organizacionais através da capacitação de pessoas, incrementando, desta forma, a competitividade das empresas. Para Christensen (2011), a tecnologia disruptiva, utilizada pelas organizações é o que tem permitido as empresas inovarem e de certa forma tem transformado as indústrias.

As questões relacionadas aos Recursos Humanos têm sido consideradas essenciais para as decisões no mundo dos negócios, sendo estas discutidas em reuniões, sobre diversos aspectos tais como: manutenção da liderança através do talento humano, investimento no capital intelectual, a adaptação da organização diante da velocidade das transformações e a criação de valor para atingir resultados. Sob muitos aspectos, essas questões não são recentes, e tem desafiado muitos líderes empresariais afirma Ulrich (1990).

Esgota-se o tempo em que a gestão de Recursos Humanos, necessária nas estruturas organizacionais, era simplesmente órgão de linha e se ocupava em um dos diversos subsistemas que prestam serviços às empresas e aos colaboradores, ressalta Marras (2005).

As técnicas administrativas que abordam estratégia empresarial vêm crescendo consideravelmente, contudo, os recursos humanos parecem não ser considerados ou valorizados de forma suficiente. Em um ano preocupa-se em reter “talentos” nas organizações, e já no próximo ano, a preocupação passa a ser focada em como recompor as velhas e antigas posições por um pessoal mais jovem. Além disso, os colaboradores, em muitas organizações, ainda são tratados como “custos operacionais”. As atitudes gerenciais a respeito do comportamento humano têm oscilado entre totalmente previsível a absolutamente indecifrável. Ulrich (2000) questiona-se a respeito de uma nova ordem para Recursos Humanos, um novo modelo de gestão.

O departamento de recursos humanos apresenta-se forma diferente e vastamente, desconectado das demais funções corporativas dentro das organizações. Mesmo com a tecnologia realizando o trabalho interno de forma mais eficiente, os recursos humanos não entregam valor estratégico uma vez que, não apresentam um modelo de gerenciamento estratégico. Hoje e amanhã, organizações, desesperadamente, precisam de uma tecnologia disruptiva de gestão de capital humano. Hamel e Prahalad (1997) afirmam que as empresas necessitam estar em sintonia com as demandas desse ambiente, e ao mesmo tempo promoverem mudanças em seu ambiente interno para se capacitarem em responder ao meio externo.

Nesse sentido, segundo Garvin (2002), é a capacidade da organização em aprender que permitirá o alcance da adaptação e da flexibilidade, além de um melhor desempenho organizacional. A forma de gerenciar pessoas e lidar com elas, durante essa época de renovações nas estruturas das organizações, nas culturas, e nas composições da força de trabalho é que conduzirá as organizações a visualizarem suas decisões de forma mais estratégica.

Para Guest (*apud* Demo, 2005), a gestão de pessoas do novo século deve ser suas políticas integradas aos planos estratégicos da empresa, implicando na obtenção de resultados efetivos para a organização.

Existem três condições fundamentais nos negócios: satisfação do cliente, satisfação dos funcionários e fluxo de caixa, nesta ordem. Mais recentemente declarou seu engano quanto à ordem dos dois primeiros – os funcionários deveriam vir em primeiro lugar, afirma Welch (*apud* Mayo, 2003). Na verdade Welch reconheceu que, tudo depende das pessoas: a aptidão, a motivação, a criatividade as habilidades e a liderança.

Os profissionais de Recursos Humanos podem ser “campeões” em fazer as mudanças acontecerem. Para iniciativas e processos de mudança os profissionais de RH podem criar um modelo de mudança que pode ser aplicado para qualquer mudança referente à iniciativa ou processo de mudança para reduzir o tempo necessário para o incremento da qualidade da mudança. Para uma mudança cultural, o profissional de RH pode criar uma arquitetura e ações que guiem o caminho para a nova cultura, afirma Ulrich (1997).

De acordo com as proposições apresentadas anteriormente, buscou-se responder à seguinte questão da pesquisa: **Qual a percepção dos profissionais de Recursos Humanos**

**sobre as dimensões do Modelo GCH-Gestão do Capital Humano?** A partir dessa questão, foram estruturados os objetivos geral e específico desta pesquisa.

## 1.2 Objetivos

Os Recursos Humanos parecem não ser levados em consideração quando se aborda a questão sobre ferramentas de análises de gestão. Os gestores de recursos humanos parecem estar muito centrados em modificar o modo operacional da realização das tarefas e atividades, fixando-se continuamente neste quesito e adicionando custos operacionais, o que torna o valor de seus colaboradores imensuráveis dentro da gestão.

Este estudo teve por objetivo geral identificar a percepção dos profissionais de recursos humanos e da área de administrativa de diversas organizações, sobre o modelo de Gestão do Capital Humano, de acordo com os constructos apresentados por Fitz-enz (2010). Esta metodologia *Gestão do Capital Humano* (GCH), em sua essência realiza uma avaliação das forças externas e dos fatores internos que podem afetar as três dimensões fundamentais nas organizações: capital humano, estrutural e capital intelectual. Essas conexões, internas e externas, ao ambiente organizacional é que vão permitir a abertura das portas de valor. Uma vez que as organizações são tão imensamente complexas, as variáveis que estão constantemente unidas podem colidir ou separar e frustrar cada uma entre si, gerando o caos.

Os objetivos específicos que permitiram alcançar o objetivo geral foram:

- Identificar as variáveis que impactam a percepção dos recursos humanos para o modelo GCH
- Identificar a percepção em relação à dimensão da *Análise*: recursos humanos, recursos estruturais e o relacionamento da força de trabalho;

- Identificar a percepção em relação à dimensão do *Planejamento*: questões relativas às capacidades, comprometimento e desenvolvimento dos recursos humanos;
- Identificar a percepção em relação à *Previsão* dos recursos humanos com os apontamentos estratégicos, operacionais e também, os indicadores de liderança;
- Identificar a percepção do *Processo* de recursos humanos, verificando os benefícios, a remuneração, a motivação e a retenção.

### 1.3 Hipóteses

Por hipótese entende-se uma suposição ou explicação provisória do problema. Consiste, em sua forma mais simples numa expressão verbal que pode ser definida como verdadeira ou falsa, e deve ser submetida a um teste. Se em decorrência do teste for reconhecida como verdadeira, passa a ser reconhecida como resposta, afirma Gil (2010). De fato, as hipóteses podem ser entendidas como afirmações, muitas vezes derivadas do senso comum, mas que conduzem à verificação empírica. Cumprem sua finalidade no processo de investigação, tornando-se capazes, mediante o adequado teste, de proporcionar respostas aos problemas propostos. Para este estudo definem-se as seguintes hipóteses:

- Hipótese 1 (H1): os profissionais de recursos humanos são influenciados pela dimensão Análise do modelo GCH.

- Hipótese 2 (H2): os profissionais de recursos humanos são influenciados pela dimensão Planejamento do modelo GCH.

- Hipótese 3 (H3): os profissionais de recursos humanos são influenciados pela dimensão Previsão do modelo GCH.

- Hipótese 4 (H4): os profissionais de recursos humanos são influenciados pela dimensão Processo do modelo GCH.

#### **1.4 Justificativa e Relevância do Estudo**

As pesquisas e a realidade dos fatos tem demonstrado que para o modelo capitalista, as organizações que adotam a estratégia de reconhecer o verdadeiro papel do trabalhador, investindo nessa lógica de relacionamento, são as que alcançam melhores resultados operacionais em termos de produtividade e qualidade. Ao propor seu modelo de medição quantitativa do valor intrínseco das pessoas e reforçando a importância do papel do trabalhador, Mayo (2003) entende que a nova lógica direcionadora do relacionamento entre capital e trabalho deve ser repensada à luz das políticas de gestão de pessoas, objetivando produzir uma maior atração das intenções da força de trabalho em oferecer o Máximo de desempenho em favor dos objetivos organizacionais.

Maior produtividade e maior qualidade, de acordo com Ulrich (2000), mostraram-se atingidas, devido ao forte investimento em programas cujo objetivo foi a obtenção de um diferencial significativo através da ação direta dos trabalhadores nos resultados operacionais das empresas. Esse diferencial, esperado pelo comprometimento dos colaboradores com relação aos objetivos organizacionais é a contrapartida naturalmente recebida daqueles, depois de auferir os benefícios psicossociais que lhes permita reconhecer mudanças significativas em termos de qualidade de vida e ascensão profissional e social.

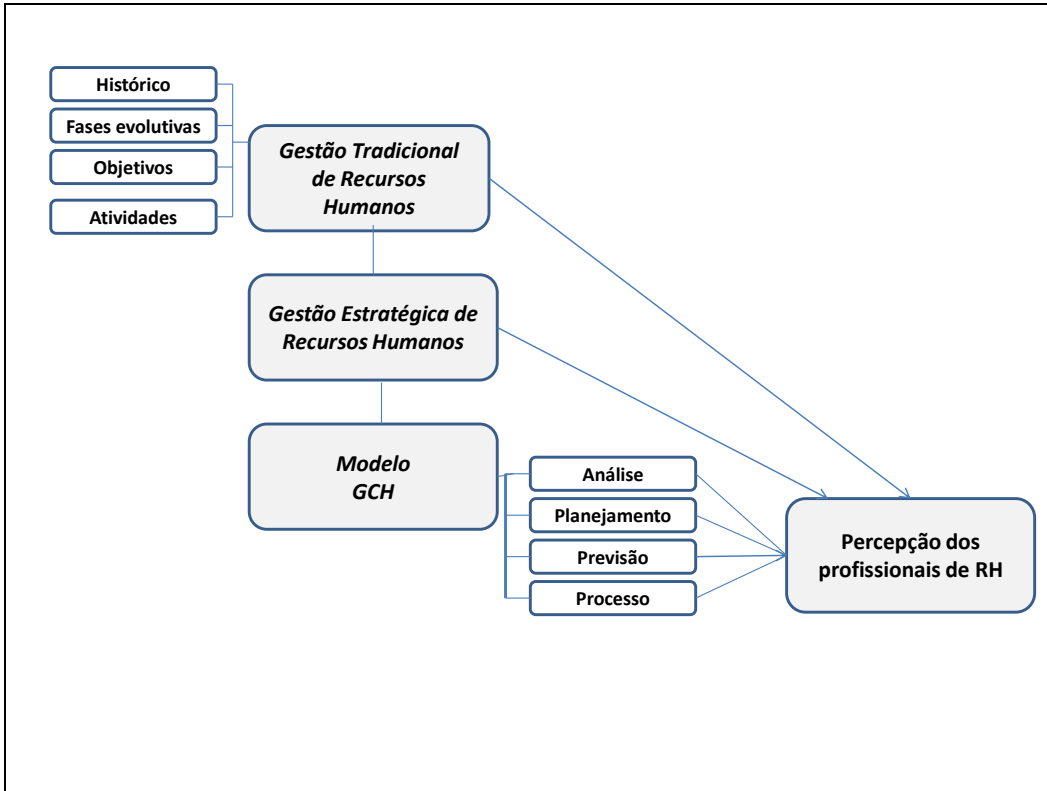
A importância de se estudar as relações humanas e os perfis de gestão das organizações encontra suporte na constatação de um inexpressivo número de pesquisas que abordam o desempenho dos recursos humanos nas organizações. Esse modelo é uma iniciativa para levar os principais gestores a transformar a gestão de pessoas em uma função estratégica. GCH, ou gestão do capital humano, é um enquadramento lógico para obter, organizar e interpretar dados, e conseqüentemente conhecimento também, com o objetivo de avaliar a probabilidade de

ocorrência de eventos. O GCH antecipa-se às tomadas de decisão. GCH é um modelo para gerenciar capital humano, talentos ou simplesmente “pessoas”.

Dentre os trabalhos que analisam os efeitos da gestão de pessoas sobre os resultados das empresas destaca-se o trabalho de Wright *et al* (2001). Os autores analisam a contribuição do RH como área em termos de entrega de serviço e contribuições para a performance da empresa. Baseados em um estudo realizado com 14 empresas, eles demonstraram que a percepção que os executivos de outras áreas têm sobre a contribuição de RH para os resultados da empresa é diferente da percepção dos próprios executivos de recursos humanos, que tendem a superestimar as contribuições da área. Uma das razões mais relevantes para que isso aconteça é a falta de métrica que analisem resultados da área, permitindo que sua visualização pelos demais executivos da empresa.

Ao realizar uma análise da distribuição da temática identificou-se cinco categorias para os artigos publicados na área de RH de acordo com Oliveira *et al* (2003), a maior parte dos trabalhos se propõe a analisar quais os efeitos da gestão de pessoas sobre os resultados da empresa. É pequeno ainda o número de trabalhos que apresentam metodologias para avaliação destes resultados, o que caracteriza o caráter inovador deste tema: as organizações dispõem de poucas alternativas para mensurar os resultados de sua gestão de pessoas.

A presente pesquisa encontra-se dividida, conforme a figura 1, modelo conceitual, em levantamento da literatura sobre gestão dos recursos humanos tradicional e estratégico, e o modelo GCH – Gestão do Capital Humano. Buscou-se também, evidenciar os possíveis perfis e modelos de gestão do capital humano nas organizações selecionadas, bem como o desempenho dos funcionários condicionados ao modelo GCH através da aplicação de questionário para estudantes e profissionais da área de Recursos Humanos.



**Figura 1:** Modelo conceitual.  
Fonte: elaboração própria

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de Recursos Humanos**

A racionalização atingiu a área do trabalho como uma das últimas incursões nesse campo, pelo homem, na história da humanidade. Com Descartes, no século XVII, quando se adotou o racional como solução do contemporâneo, vê-se o Racionalismo atingir o seu apogeu no século XIX, ao ser aplicado às ciências naturais e sociais. A chegada das máquinas, do vapor, da eletricidade, da eletrônica, do transistor e, mais recentemente do chip, alavancou mudanças na tecnologia, nos processos de produção e na metodologia da pesquisa e conseqüentemente nas relações humanas de trabalho desempenhadas nas organizações.

#### **2.1.1 Breve Histórico da Gestão de Recursos Humanos**

A história da gestão de Recursos Humanos (RH) remonta à Inglaterra, época em que os trabalhadores se organizavam e formavam associações para melhorar as condições de trabalho, afirma Evans *et al* (2002). A Revolução Industrial deu início à substituição do trabalho manual, que consumia mais tempo, pelos maquinários e energia a vapor. Um novo tipo de funcionário – o chefe, que não necessariamente era o proprietário da empresa, com era, em geral, tornou-se negociador poderoso no sistema fabril inovador. Com estas mudanças, também aumentou a distancia entre trabalhadores e proprietários.

O primeiro passo foi dado pelo testemunho trazido no livro *Shop Management* em 1903, seguido de *Os princípios da administração científica* em 1906, ambos de autoria do até então desconhecido engenheiro Taylor, na busca da maximização da eficiência na produção. A gestão

científica e o trabalho de assistência social são duas abordagens paralelas introduzidas no século XIX e, com a psicologia industrial, fundiram-se durante o período das grandes guerras mundiais, afirma Taylor (1947).

Taylor estudava a eficiência do trabalhador e tentou descobrir a “melhor maneira” e o modo mais rápido de realizar um trabalho, e definiu resumidamente, a gestão científica como (1) ciência, e não empirismo; (2) harmonia, e não discórdia; (3) cooperação, e não individualismo; e (4) resultado máximo, e não restrito, afirma Taylor (1998).

Ao americano Taylor, seguiu-se o francês Fayol, em 1916, com seu livro *Administração geral e industrial*, no qual introduziu pela primeira vez a clássica divisão das funções do administrador em: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar.

Enquanto a gestão científica se concentrava no trabalho e na eficácia, a psicologia industrial enfocava o trabalhador e as diferenças individuais. O bem estar do trabalhador era o foco da psicologia industrial. Muntzberger (1913), e seu livro *Psychology and Industrial Efficiency* deram início em 1913, ao campo da psicologia industrial, e serviu de estímulo e modelo para o desenvolvimento da área nos Estados Unidos e na Europa.

Taylor e Fayol são responsáveis pelo surgimento do movimento da administração científica ou escola clássica, cujo perfil Motta (1974) apresenta abaixo:

Concepção da organização	Relações Administração Empregados	Sistema de incentivos	Concepção da natureza humana	Resultados
Organização formal	Identidade de interesses	Incentivos monetários	<i>Homo economicus</i>	Máximos

**Quadro 1** – Movimento da administração científica.

**Fonte:** Motta (apud Marras, 2005), p. 22.

Mudanças na tecnologia crescimento das organizações, surgimento dos sindicatos e preocupação e intervenção governamentais nas relações trabalhistas deram origem ao departamento pessoal. Não há data específica para o surgimento do primeiro departamento pessoal no entanto, em torno da década de 1920, cada vez mais organizações pareciam perceber e fazer algo acerca dos conflitos entre funcionários e direção da empresa, relata Eilbert (1959).

Os primeiros gestores de pessoal eram denominados *secretários de assistência social*. Seu trabalho era estabelecer a ligação entre direção e operador (trabalhador), ou seja, falavam com o trabalhador na sua linguagem e recomendavam à direção o que fazer para extrair os melhores resultados deles.

O movimento das relações humanas, na década de 20, trouxe um desafio extremo à função de chefe de pessoal. Mary Follet, Elton Mayo, Roethlisberger, Dickson, Leavitt, McGregor e outros fizeram dessa escola de administração nascedouro do *Homo Social* em substituição ao *Homo Economicus* da escola científica. Esse novo modelo de administração teve como base de mudança a relação entre empregado e empregadores, e propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos. A ordem agora é preocupar-se com o indivíduo, com suas necessidades e outras variáveis com as quais até esse momento ninguém estava absolutamente preparado.

Em 1945, surgem os primeiros estudos sobre liderança, autocratismo, democracia no trabalho e motivação humana. Uma nova variável proposta pelos autores Barnard, Argyris e Likert, o poder das relações informais passam a ser consideradas nesse período.

A função de pessoal passa a ser identificada como “gerente de pessoal”, e a acumular as tarefas de contabilidade de salários, horas trabalhadas, faltas e atrasos. Em 1950, apareceu a denominação que ligava a área de pessoal à de ciências humanas. Exatamente na mesma época em que a Escola das Relações Humanas estava no auge, resolveu-se que seria muito apropriado renomear a função de “gerente de pessoal” para “gerente de relações humanas” ou ainda, “gerente de recursos humanos”. O ganho dessa vez, não se restringiu somente à nova nomenclatura, contudo, a moderna função de RH dividiu-se em diversas subáreas que concederam uma abrangência maior, embora, direcionada ao nível tático-operacional da organização.

### **2.1.2 As Fases Evolutivas da Gestão de Recursos humanos**

De acordo com Tose (1997), a gestão de recursos humanos destaca cinco fases evolutivas:

- a) A fase contábil (antes de 1930): fase pioneira da “gestão de pessoal”, caracterizava-se pela preocupação existente com os custos da organização., os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil,
- b) A fase legal (1930-1950): registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal, profissional cuja preocupação estava centrada no acompanhamento e na manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da Era Getulista. O poder era centrado na figura dos chefes de produção (feitores) sobre os empregados e esse poder, passou para as mãos do chefe de pessoal devido ao domínio exercido sobre as regras e normas jurídicas impostas pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas).
- c) A fase tecnicista (1950 a 1965): o modelo americano de gestão de pessoal fora implementado no Brasil, e alavancou a função de RH ao status orgânico de gerência. Representando para a organização e para os trabalhadores um grande avanço na qualidade das relações entre capital e trabalho. Passou-se a operacionalizar os serviços como treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros,
- d) A fase administrativa (1965 a 1985): criou-se um marco histórico nas relações de capital e trabalho. Registrou, nesta época, uma mudança significativa na denominação e na responsabilidade dos gerentes de pessoal, o cargo passou a ser reconhecido como gerente de recursos humanos. Pretendia-se com essa modificação a transferência dos procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações.
- e) A fase estratégica (1985 a atual): foi demarcada operacionalmente, segundo Albuquerque (1988) pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. Registraram-se as primeiras preocupações de longo prazo relacionadas aos trabalhadores. Iniciou-se nova alavancagem organizacional do cargo de Gestor de Recursos Humanos, que deu origem à posição gerencial e em nível tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

Para Gutierrez (1995), existem três fases distintas predominantes na Gestão de Recursos Humanos, conforme apresentado no Quadro 2. A administração de Pessoal, de 1980 a 1985, apresenta características como a valorização do controle, da centralização, do nível hierárquico ocupado pela função de RH, e do envolvimento da área com os aspectos burocráticos e rotineiros relacionados à administração de contrato de trabalho e aos aspectos legais.

De 1985 a 1986 predomina a fase da Administração de RH, caracterizada por ampliação da área de atuação da função de RH, objetivando apoiar o processo de profissionalização, priorização de ações visando ao desenvolvimento gerencial, descentralização de responsabilidades relativas à administração de RH, adoção de processos e técnicas modernas dessa administração.

De 1987 a 1990, amplia-se o espaço de atuação da área de RH, em relação à contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais. As políticas de RH orientam-se explicitamente nesta direção estratégica e visam alcançar a realização desses objetivos através de uma concepção que valoriza a pessoa humana como fonte de potencialidades e recurso estratégico.

<b>TIPOLOGIA DAS FASES DE GESTÃO DE RH</b>			
	<b><i>Administração de Pessoal</i></b>	<b><i>Administração de RH</i></b>	<b><i>Administração Estratégica de RH</i></b>
<b><i>Concepção sobre as pessoas</i></b>	Homus economicus Homus social	Indivíduo em busca de desenvolvimento de suas potencialidades	Indivíduo como fonte de competência e recurso estratégico
<b><i>Área de ação da função de RH</i></b>	Administração e controle de aspectos jurídico-administrativo legais	Desenvolvimento da função gerencial como agente de RH Atividades de RH dão suporte aos gerentes	Atividades orientadas à obtenção dos objetivos estratégicos da organização.
<b><i>As políticas da função de RH</i></b>	Inexistentes Regras e procedimentos sem interligação com a política global da organização	Implícitas, algumas vezes formalizadas	Explícitas, normalmente formalizadas e alinhadas aos objetivos estratégicos
<b><i>Sistemas</i></b>	Relacionados às exigências legais e ao pagamento de salários	Baseado na utilização de várias técnicas de Administração de RH	Sofisticados, principalmente o sistema de informações de mão-de-obra, articulado com a realização dos objetivos estratégicos
<b><i>Status</i></b>	Subordinado a uma gerência média	Subordinado a um gerente de alto nível ou a um diretor	Subordinada ao principal executivos ou parte integrante do grupo dirigente

**Quadro 2:** Tipologia das fases de Gestão de RH

**Fonte:** Gutierrez (1995), p. 75.

### 2.1.3 Objetivos da Função de Recursos Humanos

As pesquisas de recursos humanos demonstram que os objetivos função da gestão de recursos humanos são frequentemente implícitos, e que defini-los tem se tornado uma tarefa árdua, afirma Gratton *et al.* (1999). Apenas as empresas de grande porte possuem estabelecidos, os objetivos, para toda a gestão de recursos humanos de forma explícita.

Boxal and Purcell (2003) sugerem que os objetivos da Gestão de Recursos Humanos sejam categorizados em duas vertentes: econômica e política-social. As organizações que se encontram na vertente econômica, visam garantir a viabilidade econômica de suas indústrias no ambiente pelo qual optaram competir. Para suportar esta viabilidade, as empresas são naturalmente direcionadas ao aumento da produtividade, apresentando dificuldades em como estabelecer um custo-efetivo para sistema de gerenciamento do trabalho. O custo-efetivo pode ser entendido como a necessidade que as organizações possuem para equilibrar o sistema produtivo no mercado. A vertente política-social fundamenta-se não visao de que os colaboradores devem ser direcionados a um patamar de legitimidade social enquanto entregam resultados.

Alguns aspectos com os quais a função de gestão de RH contribui para aumentar a eficiência organizacional: (a) ajudar a organização a atingir metas; (b) empregar com eficácia as qualificações e habilidades da força de trabalho; (c) prover a organização com funcionários bem treinados e bem motivados; aumentar ao máximo a satisfação e a autorrealização do funcionário. Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, de modo que o emprego na organização seja algo desejável; (d) comunicar as políticas de gestão de RH a todos os funcionários; (e) ajudar a manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável; (f) gerir mudança de forma eu propicie vantagens mútuas entre indivíduos, grupos, empresa e público.

- a) *Ajudando a organização a encontrar seus objetivos:* a função de RH é parte importante da organização. Essa mensagem vem se repetindo continuamente nas pesquisas realizadas entre os diretores-presidentes das empresas. Até aqui, a ênfase tem sido dada em fazer as coisas de maneira certa. O verdadeiro salto na eficácia ocorrerá quando a ênfase for dada em fazer as coisas certas (e não somente da maneira certa), Não se pode imaginar como os

recursos humanos funcionariam sem conhecer totalmente as questões envolvidas nos negócios da organização. Cada aspecto empresarial envolve recursos humanos, relata Rendo (1990).

- b) *Emprego eficaz das qualificações e habilidades da força de trabalho:* os jornais de RH destacam que uma nova onda de funcionários da geração Y, também considerada a geração do milênio, trata-se de indivíduos que nasceram entre 1980 e 2000, estão acostumados a ganhar e gastar dinheiro com *iPods*, e outras tecnologia. Esta geração tem se inserindo na força de trabalho. Gerir qualificações e habilidades exigirá certo preparo e estudo de suas semelhanças e diferenças em relação às outras gerações.
- c) *Fornecendo funcionários bem treinados e bem motivados:* essa é uma medida de eficácia da gestão de RH. Para melhorar o desempenho, as pessoas precisam enxergar justiça nas recompensas oferecidas. Recompensar os bons resultados, e não recompensar as pessoas que não tem desempenho. Estabelecer quais serão as metas e como estas serão avaliadas, sem deixar espaço para problemas secundários.
- d) *Aumentando a satisfação profissional e a autorrealização do funcionário:* para que o funcionário seja produtivo, precisa sentir, uma vez que possui sentimentos, que o trabalho é adequado às suas habilidades e que está sendo tratado com igualdade. Para muitos funcionários, o trabalho é a principal fonte de identidade pessoal, pois a maior parte do dia é despendida no trabalho. Funcionário satisfeito não é automaticamente mais produtivo, porém, funcionário insatisfeito tende a pedir demissão com mais frequência, a faltar mais vezes e a produzir trabalho de qualidade inferior em comparação ao trabalhador satisfeito.
- e) *Adquirindo qualidade de vida no trabalho:* qualidade de vida no trabalho é até certo ponto um conceito geral, que se refere a diversos aspectos da experiência do trabalho. Alguns desses aspectos incluem fatores como estilo de supervisão e gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões no trabalho, ambiente físico satisfatório, segurança no trabalho, horas de trabalho satisfatórias e tarefas providas de significado. Basicamente, um bom programa de qualidade de vida no trabalho (QVT) assume que o trabalho e o ambiente profissional sejam estruturados de forma que atendam ao máximo às necessidades do trabalho.
- f) *Divulgando as políticas de gestão de RH a todos os funcionários:* os gestores não se podem dar ao luzo de não divulgar totalmente os programas, políticas e procedimentos, existem razões efetivas, legais e de desenvolvimento pessoal para que todos na empresa

recebam todas as informações acerca da gestão de RH. A divulgação de programas de gestão de RH não ocorre ao acaso; o gestor precisa trabalhar nela sempre. A responsabilidade da gestão de RH é comunicar no sentido mais amplo possível, tanto o aproveitamento de ideias, opiniões e sentimentos de clientes, não clientes, órgãos reguladores e demais públicos externos quanto ao entendimento das visões internas da área de recursos humanos.

- g) *Mantendo as políticas éticas e comportamento socialmente responsável:* o gestor de RH exerce papel fundamental, servindo como exemplo na demonstração de que é importante que cada funcionário seja tratado com ética. Ou seja, qualquer atividade promovida pela gestão de RH deve ser justa, confiável e honrada; os funcionários não devem ser discriminados e todos os seus direitos básicos devem ser preservados. Esses princípios éticos devem ser aplicados em todas as atividades da área de RH.
- h) *Fazendo a gestão de mudanças:* na última década, houve rápida, turbulenta e muitas vezes tensa das relações entre empregadores e empregados. Novas tendências e mudanças ocorreram em termos de trabalho virtual, praticas de terceirização de gestão de RH, licença médica por motivos familiares, assistência aos filhos e aos cônjuges de funcionários transferidos, remuneração baseada na qualificação. Benefícios com custos compartilhados, negociações entre sindicatos e empresários, processos de seleção e muitas outras áreas de interesse em gestão de RH. Praticamente, todas essas mudanças e tendências decorrem do surgimento de novos estilos de vida e do envelhecimento da população, defende Losey *et al.* (2005).
- i) *Fazendo a gestão da crescente urgência e do encurtamento dos ciclos de vida:* hoje, as empresas enfatizam cada vez mais a velocidade e a urgência. A capacidade de melhorar o atendimento ao cliente, o desenvolvimento de novos produtos e serviços oferecidos no mercado e o treinamento e a educação de técnicos, gestores e tomadores de decisão perspicazes são vistos em termos cíclicos, conforme Huselid *et al.* (2005).

As pessoas atenuam ou intensificam os pontos fortes e os pontos fracos de qualquer organização. Muitas vezes, as mudanças atuais no ambiente estão relacionadas às mudanças nos recursos humanos, como àquelas na composição, na educação e nas atitudes dos funcionários. A função de gestão de RH deve propiciar tais mudanças ou a elas reagir.

Para Certo (2010), a função de recursos humanos é realizada pelas pessoas responsáveis pela produção de bens ou pelo fornecimento de serviços que a organização oferece ao público consumidor. Também chamada de função de produção, considerada uma das principais funções dentro da organização. Esta função exerce grande valor como recurso na busca pela vantagem competitiva organizacional, pois estabelece o nível de qualidade tanto quanto um bem é produzido, quanto um serviço é fornecido. A função de operações costuma ser responsável pela maior parte dos ativos humanos e de capital da empresa, portanto, a capacidade de desempenho da função de operações determina, em grande escala, a capacidade que a empresa tem em obter produtos disponíveis em número suficiente para satisfazer os compromissos de entrega.

#### **2.1.4 Atividades da Gestão de Recursos Humanos**

A delegação de atividades de RH na maioria das organizações é realizada por duas figuras: o gestor especialista em RH e o gestor operacional. O gestor operacional (supervisores, coordenadores, chefes de departamento, vice-presidentes) é envolvido nas atividades de gestão de RH porque são responsáveis pela efetiva utilização de todos os recursos à disposição. Portanto, o gestor operacional dedica tempo razoável na gestão de pessoas. Assim como o gestor operacional é pessoalmente responsável se uma máquina quebra e a produção diminui, é responsável pelo treinamento, pelo desempenho e pela satisfação dos funcionários. O gestor por meio de contato constante, com muitas pessoas diferentes, tenta resolver problemas, tomar decisões e evitar dificuldades futuras, Bossidy *et al.* (2002).

As atividades de gestão de RH desempenham papel fundamental na sobrevivência e no crescimento de qualquer organização. Para que a empresa sobreviva, cresça e obtenha lucros, é necessário atingir metas propostas pela organização, defende Lawer (2005). Na maioria das organizações, a eficácia é medida com base no equilíbrio entre características complementares, como cumprimento de metas, aproveitamento máximo das habilidades e capacidades dos funcionários e garantia de captação e retenção dos empregados bem treinados e motivados.

As organizações de pequeno porte normalmente não contam com uma unidade de RH; portanto, o gestor de RH tem muitas responsabilidades de gestão de RH, como programação do trabalho, recrutamento e seleção e compensação dos funcionários. Conforme a organização vai crescendo em tamanho, o trabalho do gestor operacional vai sendo dividido, e algumas funções tornam-se especializadas – e a gestão de RH é uma delas.

## **2.2 Gestão Tradicional de Recursos Humanos**

Historicamente a Gestão tradicional de Recursos Humanos tem sido baseada, nas organizações que ainda não despertaram para as exigências do modelo globalizado, na elaboração da folha de pagamento e demais subprodutos adjacentes a esta função, ressalta Marras (2005). Os fundamentos deste tipo de gestão são consolidados na experiência e vivência dos gestores na execução de algumas tarefas e atividades relacionadas aos subsistemas, tais como recrutamento e seleção, além do conhecimento das Leis Consolidadas do trabalho (CLT), uma diversidade de matérias diretamente ligadas à rotina da área gerenciada.

As organizações tradicionais veem os gestores de recursos humanos como um prestador de serviços, um executor das tarefas e atividades que simplesmente, assume a responsabilidade de inúmeros subsistemas tanto de interesse da organização quanto dos colaboradores. Em organizações de maior porte, porém ainda tradicionais, o profissional da área de recursos humanos gerencia cerca de 20 subsistemas das mais diversas áreas do conhecimento, ocupando sempre uma posição tática e gerencial, não apresentando espaço ou oportunidade para participação no conjunto decisório da organização em termos estratégicos.

## **2.3 Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

As mudanças vividas pelas organizações de todo o mundo incluem crescimento da concorrência global; expansão rápida da tecnologia; de demanda crescente de competências organizacional, grupal e individual; ciclos de vida cada vez mais curtos; transparência quanto ao cumprimento da legislação; e aumento nas expectativas do cliente. Essas mudanças combinadas a percepção da necessidade de gerir, conduzir e orientar o desempenho dos ativos humanos de uma empresa resultaram na necessidade de mais planejamento estratégico e práticas modernas de liderança. A força de trabalho voltada à rotina ou à mecanização está dando lugar àquela mais baseada no conhecimento e rica em informações afirma Kluge (2001).

Certo, (2010) define gestão estratégica como o processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente, seguida do cumprimento de uma serie de etapas por parte do administrador. Essas etapas são: análise do ambiente, estabelecimento das diretrizes organizacionais, formulação da estratégia, implementação da estratégia e do controle estratégico. Para Porter (1996) estratégia é definida como a criação de uma posição única e de valor envolvendo um diferente conjunto de atividades, uma organização estrategicamente posicionada realiza atividades diferentes das de seus rivais ou realiza atividades similares de maneiras diferentes.

Gestão estratégica de recursos humanos (RH) é definida, de acordo com Ivancevich (2008), como desenvolvimento e implementação de processos de recursos humanos, visando o aprimoramento e a facilitação do cumprimento dos objetivos estratégicos da organização. A estratégia da organização é vinculada aos processos de recursos humanos, por meio de objetivos organizacionais que exercem impacto na gestão eficaz das pessoas. Consiste, em um processo por meio do qual a organização trabalha para definir ações e métodos necessários para desenvolver e atingir os resultados finais esperados. As alternativas estratégicas da gestão de recursos humanos envolvem análise e inclusão de processos apropriados de recursos humanos. Nas melhores circunstâncias, a estratégia de RH resulta em ajuste melhor entre a estratégia da organização e as políticas, e os programas individuais de gestão de RH (recrutamento, seleção, terceirização, trabalho a distância, avaliação de desempenho, compensação).

O papel da gestão de RH nas organizações vem mudando significativamente desde a época passada. As organizações que continuam a utilizar a gestão de RH apenas como função basicamente administrativa de manutenção de registros (tarefas operacionais) estão abrindo mão das contribuições que ela pode oferecer para o desempenho e os resultados finais da empresa. A adoção de uma abordagem estratégica na gestão de recursos humanos requer concentração nos

processos e no raciocínio estratégico. Isso significa priorização máxima da gestão de recursos humanos, bem como sua integração com a estratégia, a missão e as metas da companhia. O aspecto mais importante, é que a gestão estratégica de recursos humanos requer alinhamento adequado à estratégia geral da empresa. Se os processos de recursos humanos não estiverem em sintonia com a visão, a missão e as metas da organização, em geral surgem problemas significativos, segundo Ivancevich (2008).

A gestão do valor humano (GVH) é uma estratégia que está sendo utilizada na atualidade por um número cada vez maior de profissionais de Recursos Humanos em muitos países. Sua intenção subjacente é criar valor para e com as pessoas. A GVH vê os empregados, como algo de valor (Fitz-enz, 1994 p.77 apud Tinoco 1996 p.4).

Percebe-se que as bases essenciais da gestão de pessoas são: criar valor em todas as ocasiões e áreas centrar-se no cliente, comunicar aos empregados a missão da instituição, capacitar os trabalhadores para realizarem suas tarefas, evitando desperdício e eventuais falhas no processo produtivo, recompensar as atuações dos empregados que geram valor agregado e, preservar na geração de valor. Deste modo, o valor é um conceito impulsor, segundo Tinoco (1996). Evidencia que as empresas não pagam por atividades, mas sim por resultados. Para que se atinja o pressuposto de gerar valor agregado, os trabalhadores esforçam-se por fazer o seu melhor e os gestores cuidam bem do bem estar dos seus empregados. Salários adequados, pagos em dia, incentivos ao aperfeiçoamento e ao crescimento na carreira, respeito como ser humano e oportunidades para se desenvolverem como pessoas, são alguns atributos estratégicos que culminam em valor.

Becker *et al* (2001), argumentam que os profissionais de RH estão aptos para exercer o papel de parceiro estratégico e agregar valor à organização quando compreendem o funcionamento do negócio a ponto de poderem adaptar políticas e práticas de RH às condições empresariais.

Para um melhor direcionamento estratégico, Costa (2012) propõe uma avaliação estratégica da capacitação, ou seja, o grau de preparo e adequação da organização para atender seu mercado e público-alvo, atual e futuro, além de executar ações estratégicas necessárias para esta proposta. Alguns tópicos são identificados e servem de base para essa orientação: (1) eventuais dificuldades em cumprir as novas estratégias traçadas; (2) eventuais deficiências ou inadequações na competência do corpo dirigente, gerencial e profissional; (3) eventual inexistência de um processo eficaz de desenvolvimento de fornecedores e de produtos; (4) inexistência de sistemas eficazes de comunicação e de informações, instalações físicas, máquinas e equipamentos em quantidade, qualidade e atualização tecnológica exigida pelos produtos e serviços da organização; (5) inexistência ou inadequação de métodos, processos e sistemas para a execução racional das atividades organizacionais; (6) falta de disposição e motivação dos profissionais e gerentes da organização em aprender continuamente, compartilhando seu aprendizados com todos os colaboradores da organização, inclusive os colaboradores pertencentes a níveis hierárquicos inferiores.

O posicionamento estabelece a ênfase que o sistema de produção atribui para certas características a fim de obter maior vantagem competitiva. Afinal, não importa quão demandado possa ser o produto ou serviço, a empresa não pode ter um que seja ao mesmo tempo de baixo custo, da mais alta qualidade e disponível imediatamente em grande quantidade e em numerosos pontos de vendas. Segundo Certo, (2010), uma empresa de manufatura pode estabelecer explicitamente a prioridade relativa que dará às quatro características de desempenho: eficiência em termos de custo, qualidade, confiança e flexibilidade. Essas características de desempenho podem ser descritas sucintamente, conforme a seguir:

- a) *Eficiência em termos de custo*: uma organização que enfatize eficiência de custos verá que seu capital humano, mão de obra e outros custos operacionais serão mantidos baixos se comparados aos dos concorrentes.
- b) *Qualidade*: uma organização que enfatize a qualidade se esforçará consistentemente por fornecer um nível de qualidade que seja superior a de seus concorrentes, mesmo que isso signifique custos extras.
- c) *Confiança*: espera-se de uma organização que enfatiza a confiança que seus produtos estejam disponíveis ou que os serviços sejam realizados conforme as expectativas dos clientes.

d) *Flexibilidade*: uma organização que desenvolva flexibilidade pode responder rapidamente a mudanças no projeto ou mix de produtos e, ainda, no volume de sua produção.

A matriz da empresa, de acordo com Kotler (2000), é responsável pelo projeto de um plano estratégico corporativo para orientar toda a empresa; toma decisões quanto à quantidade de recursos a alocar para cada divisão, assim como quais negócios iniciar ou eliminar. Cada divisão estabelece um plano de divisão cobrindo a alocação de recursos para cada unidade de negócio, dentro da divisão. Cada unidade de negócio desenvolve um plano estratégico da unidade de negócios que a direcione para um futuro lucrativo. As organizações desenvolvem declarações de missão (estratégia) que devem ser compartilhadas com gerentes, funcionários e (em muitos casos) clientes. Uma declaração de missão bem formulada concede aos funcionários um senso de compartilhado de propósito, direção e oportunidade. A declaração orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar de maneira, independente, embora coletivamente, para realizar as estratégias definidas pela organização.

As metas indicam aquilo que uma organização deseja alcançar, estratégia é um plano de como atingi-la. Porter (1980) condensou os diversos tipos de estratégia em três tipos genéricos, que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico: liderança total em custos, diferenciação ou foco:

a) *Liderança total em custos*: nesse caso, a empresa se esforça para conseguir os menores custos de produção e de distribuição, de modo a poder oferecer preços mais baixos que os dos concorrentes e a obter uma grande participação no mercado.

b) *Diferenciação*: o negócio, nesse caso, concentra-se em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios aos clientes, valorizada por grande parte do mercado.

c) *Foco*: o negócio, nesse caso, concentra-se em um ou mais segmentos estreitos de mercado. A empresa acaba conhecendo intimamente esses segmentos e busca a liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento-alvo.

De acordo com Stewart (2001), um dos problemas da alta administração nas decisões de planejamento estratégico envolvendo pessoas é que todos os demais recursos são avaliados em termos financeiros, e, até o momento, na maioria das organizações, o mesmo não ocorre com as

peessoas. Tem havido pressão em torno da contabilização de recursos humanos, com atribuição de valores monetários nos ativos humanos da organização.

Crescente número de estudos realizados nos Estados Unidos e em outros países, em diversos setores, desde as empresas de alta às de baixa tecnologia, ressalta a importância das pessoas, afirma Longley (2005). Resultados similares foram observados em indústrias alemãs que colocam o funcionário em primeiro plano, verificou-se ainda que tempo, energia e recursos investidos nas pessoas estão associados à melhoria do desempenho no mercado acionário, segundo Blimes *et al.* (1997).

Gestão estratégica de recursos humanos define Neto (1992), é o processo pelo qual uma unidade de negócio estabelece seus direcionamentos em longo prazo, examina os aspectos críticos que serão enfrentados, desenvolve programas para abordar aspectos dentro do alcance de seus recursos atuais e futuros do ambiente externo e integra seus componentes ao processo, para assegurar a consistência estratégica da organização. Gerenciar a área de RH estrategicamente significa identificá-la como uma unidade de negócio e administrá-la vinculada ao planejamento empresarial.

Muitos gestores estão começando a reconhecer que os recursos humanos merecem atenção porque são fatores relevantes nas decisões estratégicas da alta administração, que orientam as operações futuras da organização. Uma empresa eficaz exige três elementos fundamentais: (1) missão e estratégia; (2) estrutura organizacional; (3) gestão de RH, de acordo com Stavrou-Costea (2005). Contudo, é importante lembrar que são as pessoas que executam o trabalho e que criam as ideias fundamentais para a sobrevivência da organização, mesmo as empresas mais sólidas precisam de pessoas para geri-las.

### **2.3.1 A Relevância da Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

A direção da organização necessita entender que a gestão de recursos humanos (RH), pode contribuir muito para os resultados finais uma vez que faça parte do planejamento

estratégico da organização desde o início, afirma Ivancevich (2008). O papel da gestão de RH nas organizações vem mudando significativamente desde a década passada. As organizações que continuam a utilizar a gestão de RH apenas como função administrativa de manutenção de registros (tarefas operacionais) estão abrindo mão das contribuições que ela pode oferecer para o desempenho e os resultados finais da empresa

A gestão Estratégica de recursos humanos, afirma Certo (2010), exerce importante influência nos custos, qualidade e disponibilidade das mercadorias e serviços. Os pontos fortes e fracos de operações podem ter um grande impacto no sucesso das estratégias globais da organização. Por isso, a capacidade de operações deve ser cuidadosamente considerada enquanto estratégias organizacionais são formuladas e/ou implementadas. Ao mesmo tempo, as decisões de operações devem estar consistentes com as estratégias globais, de modo que o potencial dos recursos das operações possa ser aproveitado na busca de metas da organização. As decisões sobre estratégia tomadas pela alta administração afetam a maneira como essa função contribuirá para a eficácia competitiva da organização. Uma decisão sobre estratégia que é importante na condução das ações de operações está diretamente relacionada com o posicionamento. A importância estratégica e a vantagem competitiva da gestão de RH são fundamentais para a sobrevivência de uma organização, ressalta Ivancevich (2008).

E devido ao reconhecimento da importância crucial das pessoas, a gestão de RH, em um número cada vez maior de organizações, tem-se tornado essencial no desenvolvimento de planos estratégicos, afirma De Pablos (2005). Os planos e as estratégias da organização e dos recursos humanos estão fortemente interligados. As estratégias de gestão de RH devem refletir claramente a estratégia organizacional relacionada às pessoas, aos lucros e à eficácia geral. É esperado do gestor de recursos humanos, assim como de todo gestor, que desempenhe seu papel fundamental no aperfeiçoamento das habilidades dos funcionários e na lucratividade da empresa. Basicamente, as empresas tem enxergado a gestão de RH como um centro de lucros e não apenas como um centro de custos.

A importância estratégica de gestão de RH implica na aplicação de inúmeros conceitos importantes:

- a) Análise e solução de problemas a partir de uma visão voltada ao lucro, e não apenas voltada à prestação de serviços.

- b) Avaliação e interpretação dos custos ou benefícios de questões de RH, como produtividade, salários e benefícios, recrutamento, treinamento, absenteísmo, transferência internacional, suspensão temporária de contrato de trabalho, reuniões e levantamentos de atitude.
- c) Adoção de modelos de planejamento que incluam metas realistas, desafiadoras, específicas e significativas.
- d) Elaboração de relatórios com as soluções de RH para os problemas encontrados na empresa.
- e) Treinamento do pessoal de recursos humanos, enfatizando a importância estratégica da gestão de RH e sua importância na contribuição para os lucros da empresa.

A crescente importância estratégica da gestão de RH significa que os especialistas em recursos humanos devem mostrar aos gestores que eles contribuem para o cumprimento das metas e da missão da empresa, defende Holbeche (2002). As ações, a linguagem e o desempenho da função de RH devem ser quantitativamente medidos, informados com precisão e avaliados. O novo posicionamento estratégico da gestão de RH significa que a responsabilidade deve ser levada a sério e que o investimento em ativos humanos é o ponto central.

A era da responsabilidade pela gestão de RH é consequência das preocupações com a produtividade, da ampla redução de pessoal e reestruturação das organizações, da necessidade de gerir efetivamente a mão de obra cada vez mais diversificada e de aproveitar com eficácia todos os recursos da organização para sua manutenção em um mercado cada vez mais competitivo e complexo.

A função de gestão de RH está muito mais integrada e envolvida estrategicamente. A importância do recrutamento, da seleção, do treinamento, do desenvolvimento, da recompensa, da compensação, da motivação da força de trabalho é reconhecida e praticada por gestores de cada unidade da área funcional de uma instituição. A gestão de RH e qualquer outra função devem atuar juntas para atingir o necessário de eficácia organizacional, para competir na esfera local e internacional.

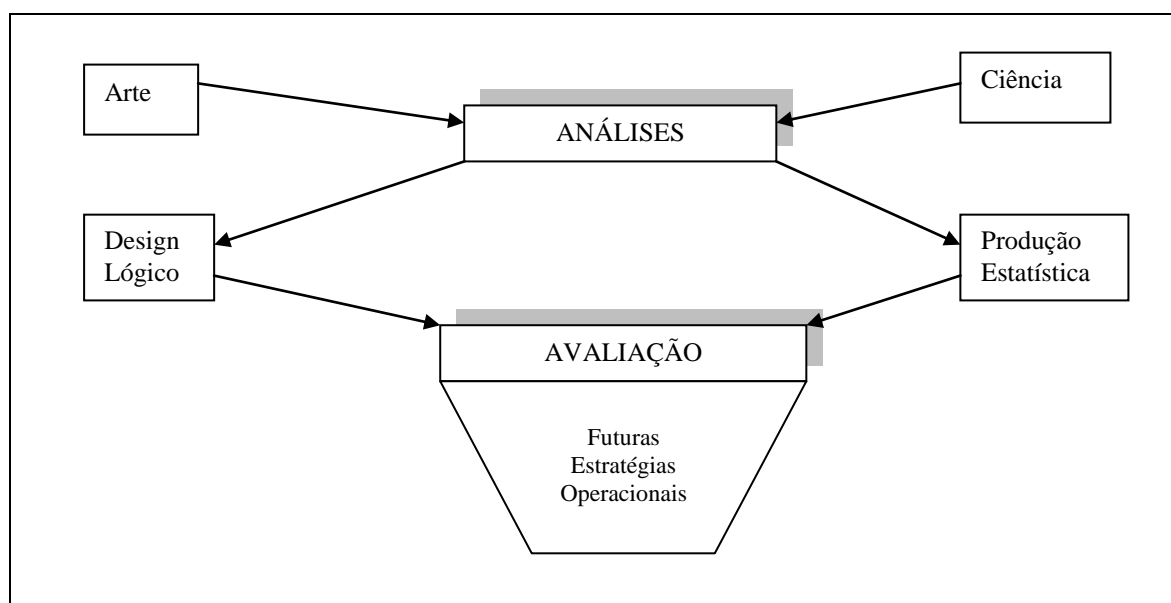
Para o sucesso da função de RH, os gestores de outras áreas devem estar envolvidos e bem informados, os gestores desempenham papel fundamental na determinação da direção, do

tom e da eficácia do relacionamento entre funcionários, a empresa e o trabalho realizado. Os gestores precisam entender que adotar programas e estratégias de RH é estrategicamente vital, afirma Pasternack *et al* (1997).

Após o estabelecimento de objetivos e estratégias organizacionais, torna-se necessário, portanto, que o papel da área de RH seja fundamental para a implementação destas políticas que foram previamente planejadas. Pois a organização é um conjunto de pessoas que trabalham para satisfazer as suas necessidades, e estas devem estar orientadas para atender, também, às diretrizes da organização, afirma Ansoff (1977).

### 2.3.2 Análise da Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Para melhor compreensão da análise da gestão estratégica dos recursos humanos, Fitz-enz (2010) propõe um encontro entre arte e ciência. A arte remete aos diversos pontos de vista do mundo e a ciência ensina como fazer ou realizar algo.



**Figura 2:** A natureza da análise.

Fonte: Fitz-enz (2010), p.4.

Quando se fala em análise, imediatamente, pensa-se em estatística, o que para Fitz-enz (2010) é considerado incorreto, conforme demonstrado na figura 2, uma vez que, a análise é um

sistema mental, que parte da ciência e da arte, primeiramente uma progressão lógica e posteriormente, um conjunto de ferramentas estatísticas. Simplesmente, análises significa considerar algo de modo a entendê-lo melhor. Em resposta a questões físicas complexas e das ciências comportamentais, os métodos estatísticos são frequentemente utilizados. A fim de solucionar problemas organizacionais, torna-se necessário uma estrutura lógica para verificar as inúmeras variáveis que podem afetar o desempenho humano. Uma vez identificadas as variáveis, pode-se empregar a estatística se necessário. Muitos dicionários definem análises, como a ciência de analisar, esta palavra de origem grega, “*analutika*”<sup>1</sup>, inclui os princípios fundamentais de análises matemáticas. É o processo de desmembrar ou separar seus componentes para estudo.

Primeiramente, Fitz-enz (2010) procura lidar com o que significa *não trabalhar direito*, no campo das medidas da gestão do capital humano, que é denominado como “medidas críticas do sistema”. Então, introduz-se uma série de indicadores que deveriam estar em mente e constituir o que é considerado como “medida do que é importante”.

As crises no sistema de medidas. A atual situação das medidas em recursos humanos é uma série de crises:

- a) *O excesso de indicador de crises*: na maioria dos trabalhos vivenciados pelo autor, o que se tem percebido é que os sistemas de gestão, de forma, geral, estão focados nos esforços das pessoas através de vários objetivos que devem ser atingidos durante o ano. A proposta é sempre evitar a dispersão, mantendo as pessoas focadas. Contudo, as empresas têm apresentado sistemas de gestão com mais de 500 indicadores para monitorar os aspectos da gestão dos recursos humanos, mesmo nas organizações de médio porte. Certamente são muitos indicadores. E todas essas medidas só podem trazer mais confusão, além do desperdício de tempo para aplicá-lo.
- b) A maioria dos conflitos ocorre porque muitos gestores são muito focados em medir tudo, em saber tudo que está acontecendo, e tudo deve estar sob controle, e alguns gestores simplesmente, possuem um ponto de vista de mensurar as pessoas pelo que estas fazem. Embora. Isso seja verdade, há uma relação entre medida e comportamento, esta conexão não é cem por cento direta.

---

<sup>1</sup> *Analutika*: processo matemático de dividir, separar os componentes para posterior análise ou estudo.

- c) *A crise em entender o que medir e o significado dos parâmetros:* presume-se que não haja dúvidas de que medir seja uma tarefa tão importante para gerenciar qualquer processo ou função. Medidas propiciam informações, que em muitos casos são essenciais para solucionar problemas, permitindo decisões efetivas e melhorando resultados. Entretanto, ao se pensar detalhadamente no que significado daquilo que se mede, podem ser apresentados diversos problemas. Essa lacuna de detalhes, provavelmente, na visão do autor pode ser a fonte de decisões equivocadas nos gerenciamentos das organizações. Em muitas organizações há duas premissas muito intrínsecas, essencialmente, benéficas, a redução de custos e o aumento dos níveis de produtividade. O problema é que nem sempre essas premissas são verdades em todas as situações. Considerando o número de pessoas que trabalham na função de recursos humanos e relacioná-lo ao número total de pessoas que trabalham na organização. Baseado nessas duas premissas pode-se estabelecer um indicador clássico de produtividade organizacional, conforme a figura 3 a seguir.

Índice de produtividade =	$\frac{\text{Número de empregados do Depto de RH}}{\text{Número total de empregados da organização}}$
---------------------------	---

**Figura 3:** Índice de produtividade  
Fonte: Fitz-enz (2010), p.19.

- d) *A crise dos extremos:* a utilização do *benchmarking*, para prevenir a doença da redoma de vidro tornou-se bem conhecida. Essa doença baseia-se em pensar que o mundo gira ao redor de si, isto é, ao redor da organização, pode ser comparado ao mundo que é enxergado pela organização. Por muitas vezes, o autor, observa que ambas empresas, grandes e pequenas, apresentam esta disfunção comportamental oriunda desta doença. Para exemplificar, há casos, em que os gestores tomam decisões apoiados em suas próprias bases de conceitos, criadas por eles mesmos. Os manuais de procedimentos ou a própria cultura informal torna-se a maior fonte de informação ou consulta.
- e) *A crise de colocar o processo de medição acima dos resultados medidos:* é surpreendente que a maioria dos indicadores está mais comumente, relacionados aos processos do que aos resultados. Custos apontam de forma rápida o quanto fora gasto com cada item, contudo, mensurar aspectos financeiros é bem mais fácil do que medir felicidade.

Mensurar horas é mais fácil do que analisar competência. Contar dias é mais fácil do que estimar potenciais. Em muitas organizações, o custo administrativo de pagar salários é um indicador mais transparente do que o de níveis de desempenho e o quanto o custo de administrar os salários afeta a lucratividade da empresa. Para muitos gestores medir processos lhes permite maior controle.

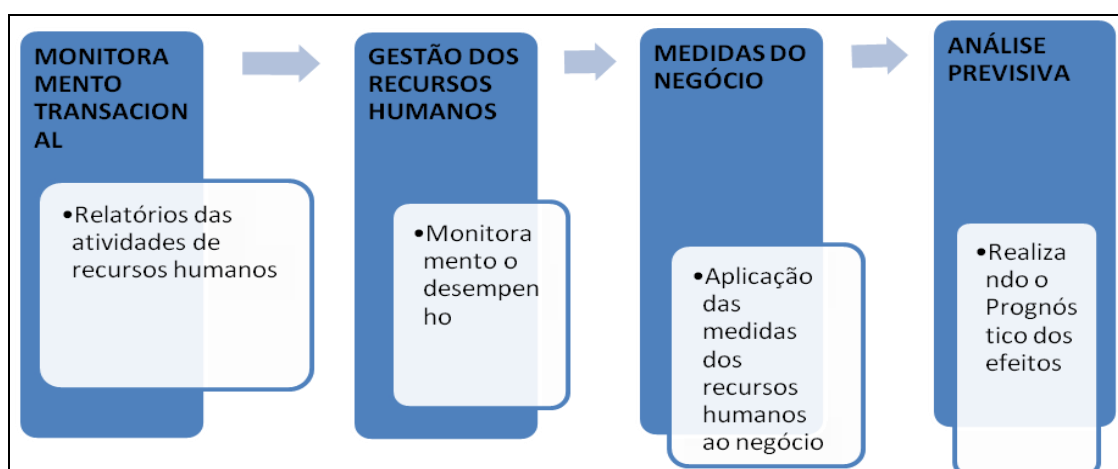
- f) *A crise em pensar que tudo que se mede é igual a tudo que existe e que tudo que é medido pode ser gerenciado:* Obviamente, não é uma crise única e exclusiva da gestão de recursos humanos. Pelo contrário, é uma crise existencial, quando certa organização reduz, às vezes, bruscamente, a sua própria natureza para as suas próprias medidas. É triste, e mesmo nas dificuldades, entender essa hipótese tem se estendido à gestão de recursos humanos.
  
- g) *A crise da visão do retrovisor:* a mais tradicional e mais comumente crise no controle de sistemas na área corporativa é chamado de visão retroativa. A maioria das medidas é baseada no passado – um passado imutável. Informações sobre o passado são importantes na medida em que auxilia a compreensão do presente e capacita sobre as futuras decisões. E necessário realizar previsões em três dimensões: onde a organização esteve, onde está e onde estará, e é claro que as duas primeiras dimensões são verdades e a última é uma probabilidade.

### **2.3.3 Medindo a Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

Medidas são consideradas a linguagem da gestão organizacional. Se a mesma linguagem da plateia não for adotada não será possível a implementação ou transparência do processo de gestão. De forma geral, quando pessoas compartilham do mesmo idioma, e o mais importante, da mesma mentalidade, elas possuem a base essencial para um relacionamento.

O estudo de metodologias de avaliação de resultados em gestão de pessoas é de grande importância, visto que há poucas alternativas para se mensurar resultados desta área, e estas não são amplamente utilizadas, de acordo com Brown (2001).

Uma pesquisa publicada em Workforce Intelligence Reports (2008)<sup>2</sup> revelou que o tipo de modelo de gestão proporciona melhorias na comunicação entre as hierarquias de gestores e profissionais de recursos humanos.



**Figura 4:** A evolução das medidas de capital humano.

Fonte: Fitz-enz (2010), p.9.

A figura 4 demonstra que do ponto de vista de Fitz-enz (2010), as métricas de recursos humanos passam por diversos passos ou etapas, e estes vão evoluindo gradativamente e envolvendo as relações de forma contínua. A análise dos recursos humanos é antes de tudo, uma ferramenta de comunicação. Ela agrupa fontes de dados dispersos como operações de pesquisa de diferentes unidades e níveis, para traçar uma coesiva imagem das condições atuais e das condições desejáveis futuramente.

Existem cinco modos ou formas para medir qualquer coisa nos negócios. Eles são: custos, tempo, quantidade, qualidade e reação humana.

A questão central para Fitz-enz (2010) é: qual o caminho mais importante a percorrer? Se existir aceitação de que a medida é uma atividade e uma atividade cara, ela seguirá a premissa de que não se deve perder tempo com medidas de pequeno valor. Valores são provenientes de conhecimento das coisas que realmente importam. E o que realmente importa é uma questão

<sup>2</sup>Workforce Intelligence Reports (2008), Workforce Intelligence Institute, San Jose, California.

organizacional e não uma questão dos recursos humanos: o que importa é quais são os pontos a serem trabalhados de acordo com os objetivos organizacionais e a tempo de sua implementação.

A função de gestão estratégica de RH não se limita apenas ao arquivamento, à organização e à manutenção de registros, ressalta Hatcher (2005). Quando a estratégia da gestão de RH está integrada na organização, ela exerce importante papel na identificação dos problemas de recursos humanos da empresa e na criação de soluções. A estratégia direcionada às ações, ao indivíduo e à interdependência no âmbito mundial e ao futuro. Atualmente, seria difícil imaginar qualquer organização atingir e manter a eficácia sem programas e atividades efetivas da gestão de RH. A gestão estratégica de RH de uma empresa consiste no padrão ou plano que integra os principais objetivos, as políticas e, formando uma unidade coerente. Uma estratégia de gestão de RH bem formulada ajuda a agregar e a alocar os recursos da empresa em uma entidade única, com base nos pontos fortes e fracos internos, nas mudanças ambientais e nas ações antecipadas da concorrência.

Para que as empresas possuam um processo de gerenciamento estratégico de RH, afirma Neto (1992), a unidade de RH deve se conscientizar da estrutura global da organização, sua história, seus valores, caráter, negócio, forças e fraquezas, objetivos, estratégias e ter muito claro o espaço de inserção do negócio no ambiente, ou seja, no mercado externo. Neto (1992) propõe ainda, a realização da análise ambiental detalhada, interna e externa à organização, uma vez que esta deve proporcionar condições para a identificação de oportunidades e ameaças no meio externo e pontos fortes e pontos fracos no âmbito interno da unidade de negócio.

Baseado nas crises que foram mencionadas, anteriormente, Fitz-enz (2010) propõe um modelo para essas soluções, fundamentados nas seguintes hipóteses:

- a) O que é medido deveria conter uma consistência óbvia. Em outras palavras, duas ou mais pessoas deveriam estar capacitadas a interpretar as informações fornecidas pelas medidas da mesma forma.
- b) O que é medido deveria ser importante e deveria agregar valor. Por exemplo, medidas de satisfação são importantes e valiosas, assim como as demonstrações empíricas que afetam de forma significativa os resultados.
- c) Os fatores medidos deveriam ser limitados a poucos, que possuem foco, e que deveriam estar associados às estratégias da empresa. O modelo é baseado nos

resultados e consequências da gestão de recursos humanos- isto é, a organização deve investir no processo seletivo, e a consequência ou resultado disso é como as pessoas são admitidas. A maioria dos indicadores para medir a gestão dos recursos humanos (indicadores padronizados) é baseada em processos.

A agregação de valor ao produto final aumenta à medida que a organização adquire conhecimento sobre seus processos e atua continuamente na incorporação de melhorias, segundo Tinoco *et al*, (2007, p.38).

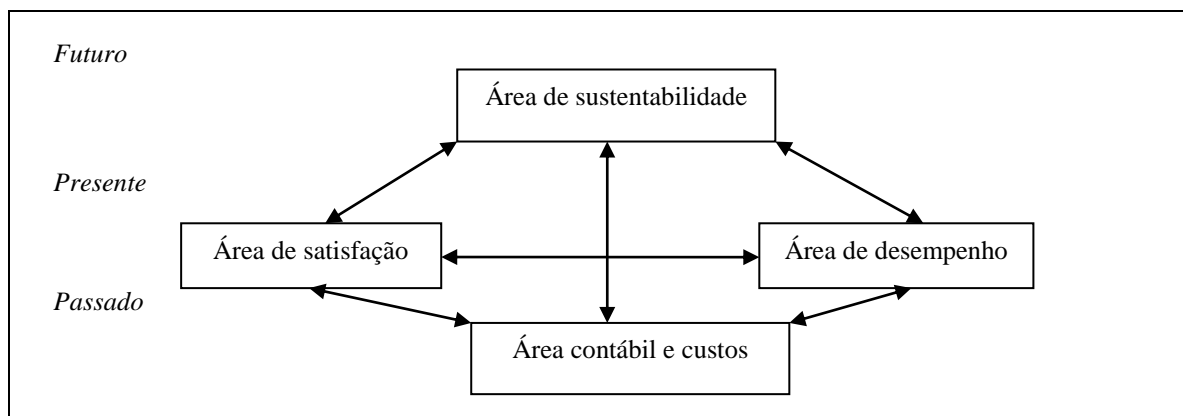
Os ativos humanos são uma forma especial de ativos estratégicos conforme Amit e Schoemaker (1993), são difíceis de imitar, por constituírem-se em conhecimento tácito, ressalta Polanyi (1966) e difíceis de observar e entender, afirma Barney (1991). Pessoas são consideradas, ao menos no discurso, como ativo intelectual, como recurso raro e dificilmente imitável. São vistas como geradoras de valor e, portanto, como recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva.

Tinoco (1996) afirma que, entre outros indicadores de desempenho que podem ser reportados destacam-se: produção; produtividade; valor adicionado; rentabilidade, qualidade de produção; não qualidade; absenteísmo; rotação de emprego; gastos para a geração de um emprego; treinamento de funcionários *versus* produção incremental; indicadores de apoio de desempenho de recursos humanos, tais com: recrutamento e promoção; remuneração e outros encargos e despesas operacionais; remuneração da direção/remuneração total; indicadores de estabilidade no emprego; estrutura de pessoal; indicadores contábeis e financeiros de rentabilidade e desempenho, dentre outros.

O valor adicionado (agregado) de acordo com Tinoco (1996) representa o quanto a organização agrega de valor ao seu produto, decorrente de seu processo produtivo. Isso torna evidente que as empresas não pagam por atividades, mas sim por resultados, para que se atinja o pressuposto do valor agregado, dessa forma, os trabalhadores esforçam-se por fazer o seu melhor e os gestores cuidam do bem estar dos colaboradores. Salários adequados, pagos em dia, incentivos ao aperfeiçoamento e ao crescimento na carreira, respeito ao ser humano e oportunidades para se desenvolver como pessoa são alguns atributos estratégicos que culminam em valor.

Fitz-enz (2010) propõe uma cadeia de valores conforme apresentado na figura 5, o modelo proposto por essa cadeia de valor possui três estágios. O primeiro estágio, ou “*passado*”,

representa a consequência de ações previstas ou decisões como informações financeiras que podem ser obtidas no balanço patrimonial. O segundo estágio, ou “*presente*”, representa a realidade atual. E o terceiro estágio, ou “*futuro*” representa os níveis que serão construídos nos próximos tempos. Demonstra ainda, as áreas importantes e onde o impacto na gestão de recursos humanos pode ser observado.



**Figura 5:** A cadeia de valores para o modelo GCH.  
 Fonte: Fitz-enz (2010), p.23.

A cadeia torna claro, a necessidade de se utilizar critérios muito flexíveis para desenvolver os indicadores de medida dos valores. O primeiro estágio é uma área contábil e de custos. Os agentes das companhias e os trabalhadores de custos são figuras que geralmente referem-se ao passado. A gestão de recursos humanos gera impactos que podem ser absorvidos nestas áreas. Esse quadro depende da natureza, do tipo de negócio, do foco da estratégia ou da forma que os valores são agregados. Contudo, é óbvio que as pessoas responsáveis por cada área não podem ignorar as variáveis, tais como quantas pessoas trabalham na organização ou o quanto é pago por salários.

O segundo estágio, é a área de desempenho. Apresenta o que atualmente é atingido e como é atingido. A maioria das ações da gestão de recursos humanos e iniciativas deveriam buscar aprimorar o desempenho. Para quem serve o capital humano ou a gestão dos recursos humanos? Auxilia as pessoas a completarem o que elas são designadas a realizar. Gestão do capital humano funciona, ou é esperado que seja funcional, porém, cada pessoa, cada equipe e cada organização como um todo possam atingir os objetivos estabelecidos. A gestão por competência é um aspecto crucial, e é praticamente impossível encontrar os objetivos sem conhecimento, habilidades, atitudes e valores requisitados para o desempenho bem-sucedido.

O terceiro estágio, que também pertence ao presente é a área da satisfação, onde é descoberta a obsessão pessoal – onde todos deveriam ter “um trabalho feliz”. Sem sombra de dúvidas, há uma relação extraordinária entre desempenho e satisfação, um círculo vicioso. Pessoas que trabalham bem estão satisfeitas, e quando estão satisfeitas, elas trabalham melhor. Para atingir a satisfação, pessoas que se engajam, ou que se comprometem, deveriam ser desenvolvidas.

Um aspecto importante dessa relação “*chefe-colaboradores*”, medido através do *feedback* da avaliação 360°, está engajado desde o principio e o fim. Também, umas das melhores evidências da satisfação é a taxa de retenção, que é calculado 100% a menos do índice de “*turnover*” voluntário.

Entretanto, há um quarto estágio, relacionado ao futuro, e é chamado de área da sustentabilidade. Neste estágio, são utilizados dois elementos e dois conceitos para análise. Os elementos são talento e conhecimento organizacional; e a análise dos conceitos de fluxo e estoque. Por exemplo, a água em um */container/* é estoque, mas se o vidro é quebrado, há um prejuízo, ou se é alocado acima do topo, e é preenchido, há um fluxo. O que necessariamente garante o futuro do fluxo de dinheiro e do estoque nas organizações é o estoque e fluxo do talento e do conhecimento.

As principais questões são: (a) *qual a coisa mais importante que os recursos humanos deveriam fazer?* e (b) *o que eles deveriam medir?* A segunda questão é consequência natural da primeira, então é definido o que deve ser feito e então, depois, o que deve ser medido.

No entanto, as conclusões alcançadas, depois dessas discussões, têm surpreendido os pesquisadores, pois os entrevistados garantem que nunca se permitiram questionar a si mesmos a primeira pergunta, ao invés disso, eles em tentado resolver ou responder a segunda questão.

1. Primeiro Passo - *Recordando o trabalho*: (admissão, pagamento, treinamento, apoio e retenção). Ao aprender com as medidas de eficiência do processo, pode-se melhorá-lo, gerando valor para a organização, indiretamente, economizando tempo e dinheiro.

2. Segundo Passo – *Direcionando ao objetivo organizacional*: (QIPS: Qualidade, Inovação, Produtividade e Serviço). QIPS abrange os objetivos fundamentais de qualquer organização. Taxas e metas são estabelecidas periodicamente pelos gestores

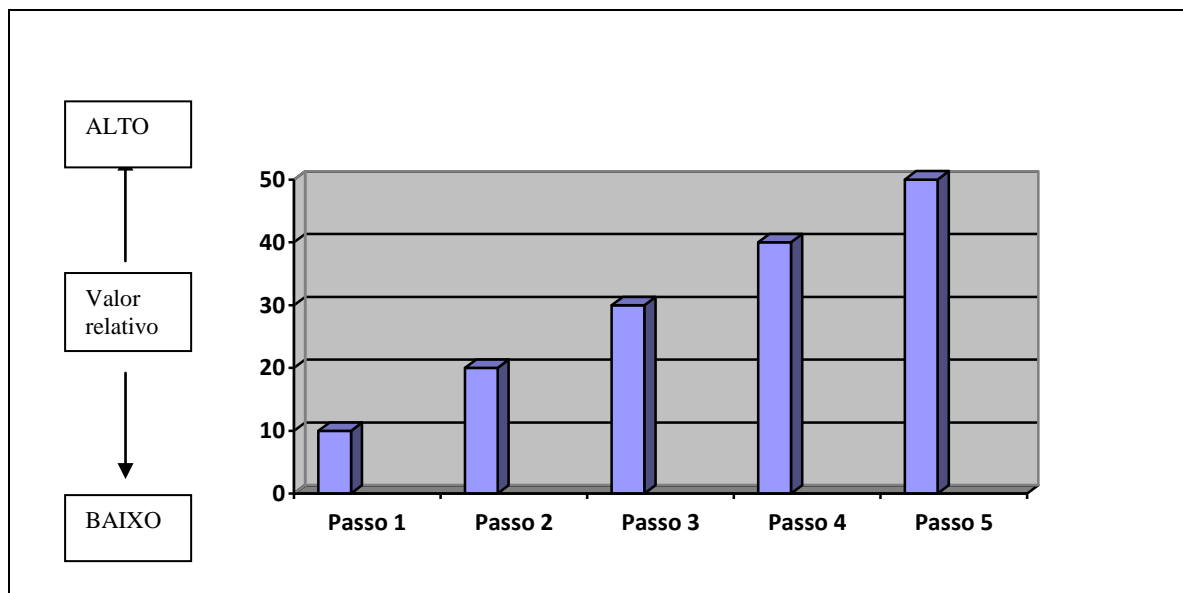
durante o processo e revistas em suas premissas. Devem-se agrupar os resultados externos aos impactos do QIPS. Isto demonstra se existe valor no trabalho.

3. Terceiro Passo – *Comparando os resultados com os outros: (benchmarking)* Para ser efetivo, o /benchmarking/ exige conhecimento das organizações com as quais serão comparadas.

4. Quarto Passo – *Entendendo os comportamentos do passado e futuro (análise descritiva).* Este é o primeiro nível da verdadeira análise. Apresenta e descreve as relações entre os dados sem dar significado aos parâmetros.

5. Quinto Passo – *Prevendo as probabilidades futuras.* Esta forma de análise relaciona o que se sabe e o que não se sabe. Ela compara o que aconteceu anteriormente com a probabilidade de acontecimentos futuros.

Uma vez que ocorre o entendimento da eficiência do processo e a capacitação de prever as superações organizacionais através do investimento em capital humano, conforme apresentado na figura 6, eleva-se o valor da carreira profissional,

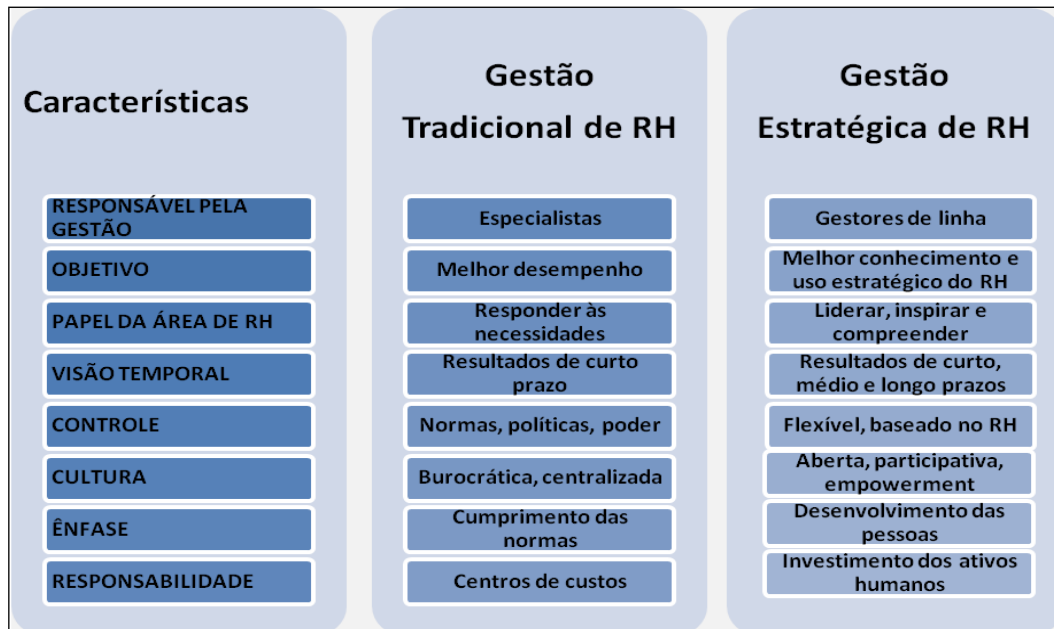


**Figura 6:** Crescimento das medidas de valor  
Fonte: Fitz-enz (2010), p.11.

Quando os recursos humanos estão sendo operacionalizados em um comércio, ou mesmo em uma organização sem fins lucrativos, torna-se necessário conhecer e estar apto a explicar o porquê, o quê e como está fazendo o que se é esperado que fosse realizado.

### 2.3.4 Características da Gestão Estratégica e da Gestão Tradicional de Recursos Humanos

A gestão estratégica de RH difere significativamente da gestão tradicional de RH. A figura 7 demonstra que o principal responsável pela gestão de recursos humanos em um sistema tradicional são os especialistas de uma divisão (nas grandes empresas) ou de uma equipe. Na abordagem estratégica, o principal responsável é qualquer indivíduo que mantenha contato direto com as pessoas ou um gestor de linha. Portanto, qualquer indivíduo de uma organização que tenha responsabilidade por pessoas atua, além das atribuições da sua posição normal, como gestor de recursos humanos.



**Figura 7:** Características da gestão estratégica e da gestão tradicional de RH.

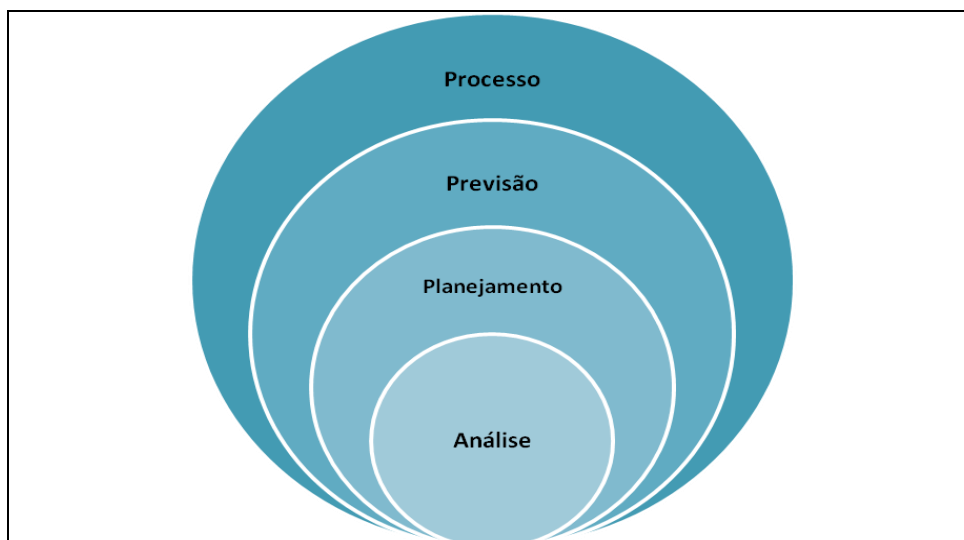
**Fonte:** Ivancevich, (2008), p.8.

Durante anos, a função de gestão de RH não era vinculada à margem de lucros corporativos ou ao que se denominava resultado final. O papel da gestão de RH no plano estratégico e na estratégia geral da empresa normalmente era expresso em termos confusos e

com abstrações. A gestão de RH consistia apenas em uma unidade conjunta com planos direcionados às pessoas, e não em uma parte importante do planejamento ou da visão estratégica. Embora, muito importante, as empresas em geral, apresentam dificuldades em adotar uma postura estratégica, optam em adotar uma visão de curto prazo e dedicam-se somente ao desempenho momentâneo. Além disso, muitos gestores não possuem uma visão estratégica, a educação e o treinamento destes gestores são limitados, e eles estão basicamente voltados à sua área de especialização: compensação, legislação trabalhista, avaliação de desempenho e outras áreas de RH. Não possuem conhecimento suficiente de finanças, contabilidade, marketing e produção. E ainda, a maioria dos executivos, simplesmente categoriza a gestão de RH de maneira tradicional. Não conseguem enxergar como a área de RH pode contribuir para as iniciativas estratégicas, objetivos e os programas da organização, afirma Ivancevich (2008).

#### **2.4 O Modelo GCH: Gestão do Capital Humano**

Fitz-enz (2010) afirma que pela primeira vez tem-se uma oportunidade de se quantificar a gestão do capital humano através da aplicação das análises do GCH (*Gestão do Capital Humano*). Este programa fora desenvolvido num período de 18 meses, e pode ser considerado um sistema lógico que é utilizado para otimizar, organizar e interpretar dados, e consequentemente conhecimento. O modelo GCH fornece dados para tomada de decisões, além de auxiliar a superar os dados do passado e experiência obsoleta realocando-os e resgatando-os com novas ideias sobre o futuro, e as ferramentas que as influenciam. Este sistema é denominado “gerenciando o amanhã, hoje”. Este sistema GCH consiste em quatro fases compostas por etapas para a devida implementação do processo, de acordo com a figura 8, a seguir:



**Figura 8:** O Processo do modelo GCH -Gestão do Capital Humano.  
Fonte: Elaboração própria.

1. *Análise:* todas as forças externas do mercado e os fatores organizacionais internos são listados em um termo ou lista, que contém os principais dados de como eles afetam a organização humana, estrutural e o capital.
2. *Planejamento:* o planejamento da força de trabalho é reconstituído como o desenvolvimento da capacidade. Todos os dados são realocados em um sistema ágil focado mais em manter a capacidade humana do que simplesmente, preencher os cargos, de fato, muitos deles serão reposicionados ou eliminados.
3. *Previsão:* os serviços de recursos humanos são estudados como um processo de “*inputs, throughputs, e outputs*”. A análise estatística é aplicada de forma a desvendar a melhor relação custo-benefício entre *inputs* e *throughputs* que direcionem os *outputs*.
4. *Processo:* os três pontos de medidas do sistema irão designar a estratégia, o recurso operacional e os principais indicadores. A causa e os aspectos correlacionados dos três pontos são utilizados para demonstrar uma história compreensiva.

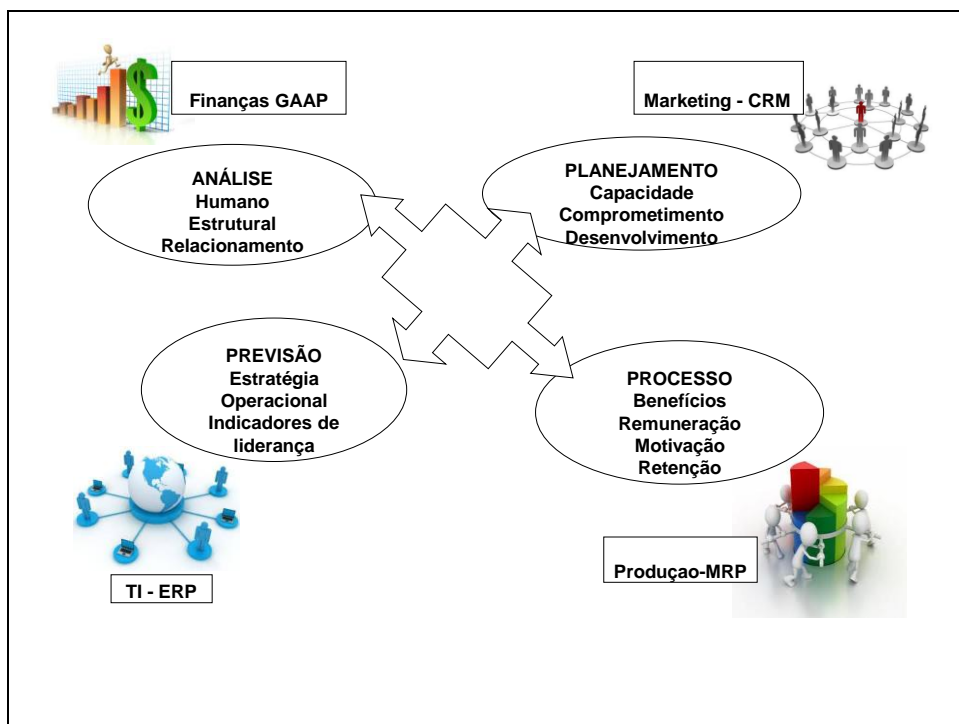
Um grande número de estudiosos e líderes adeptos ao modelo GCH, o utilizam em cada fase de seus planejamentos, e apresentam as métricas básicas e previstas em diferentes lugares do mundo, como América, Europa e Ásia.

Resumidamente, o modelo GCH é uma metodologia para a gestão do capital humano, do talento ou simplesmente gerenciar pessoas. É distinto e causa uma ruptura no que tem sido

considerado como gestão de pessoas até então, é extremamente além de admitir, treinar e reter talentos.

A força de trabalho estratégica de uma organização afirma Fitz-enz (2010) é mais do que o planejamento para o orçamento anual de uma organização. Por definição, é um processo complexo que integra prazos curtos e longos. Considerado mais relevante, e talvez uma das características que é normalmente, desconsiderada, é a visão apresentada do capital intelectual apenas como um modelo operacional. Torna-se coerente e até compreensivo que um modelo integrado dos recursos humanos não gere otimização dos resultados. Não se pode construir um edifício complexo e moderno sem desenhos arquitetônicos, e não se pode construir um modelo de negócios sólido sem um modelo de gestão. Modelos de gestão são muito comuns em organizações. A área de Produção possui um modelo para gerenciar materiais e processos. Finanças tem um modelo de gestão para fluxo de caixa. Marketing tem um modelo para gerenciar as relações com os clientes. Tecnologia da informação tem um modelo para entregar dados e inteligência. No entanto, o modelo de recursos humanos “*tradicional*” é o operacional, e este, pode ser comparado a um homem que monta o seu cavalo e cavalga em todas as direções. O autor afirma, que a solução encontrada para a ineficiência descoordenada das épocas de crise, é que as organizações se posicionam “*atrás da curva*”, e conseqüentemente alcançam vantagem competitiva sem o esforço dos recursos humanos. Os recursos humanos tem se questionado quais os motivos deles não serem respeitados.

O modelo GCH é apresentado na figura 9. Este modelo de gestão para o desenvolvimento dos recursos humanos é integrado, apresenta uma abordagem compreensiva que alinha cada função de recursos humanos à visao organizacional, aos valores, e planejamento, da mesma forma que correlaciona cada função de recursos humanos entre si relata Fitz-enz (2010).



**Figura 9:** Modelo GCH.

Fonte: Fitz-enz (2010), p. 87.

### 2.4.1 Medidas do Modelo GCH

Enquanto a área de gestão do capital intelectual vem ganhando espaço com o passar dos anos, ela também, se distancia da estratégia do negócio em si. Em conferências recentes, somente 12% dos respondentes fazem uso significativo do GCH para medir a gestão dos recursos humanos para encontrar taxas estratégicas ou indicadores de desempenho. No entanto, 84% dos mesmos respondentes preveem que a utilização do GCH para atingir os objetivos aumentará nos próximos três anos. Neste estudo, explora-se como os profissionais de recursos humanos podem alinhar GCH com estratégia e utilizar ferramentas de medidas que contribuem para melhorar a implementação da estratégia de recursos humanos através da comunicação e da responsabilidade. Primeiro, fornecemos resultados de um estudo que mostra que o desempenho é na verdade relacionado à implementação do GCH, mas poucas empresas tem alcançado esse estágio avançado.

## 2.4.2 Desempenho e Implementação do Modelo GCH

Em muitas empresas as práticas de benchmarking de recursos humanos tem sido rivais dos objetivos ambiciosos e tem desenvolvido um modo de testar os esforços de recursos humanos e os valores agregados do GCH. Becker *et al* (2003), no entanto, defendem que a empresa deveria acompanhar as práticas de recursos humanos contra suas próprias estratégias: “estratégias são bem-sucedidas quando elas criam uma proposição de valor única... (Q)ue significa a medida do desempenho estratégico de recursos humanos deve estar focada internamente naqueles que, estrategicamente contribuem de forma relevante, não externamente, nas medidas estratégicas tais como custo por admissão ou benefício em percentual do faturamento.

Desde que os recursos humanos tenham um papel fundamental na criação de valor o uso relevante do GCH contribui grandemente, para atingir os objetivos das organizações.

A princípio, os gestores podem se utilizar do GCH para identificar e prestar a devida atenção nas competências chave, as quais serão utilizadas para gerar vantagem competitiva. Segundo, GCH pode melhorar a avaliação da execução da estratégia. Ao invés de utilizar indicadores “ultrapassados” que medem desempenho depois dos fatos, pessoas práticas procuram desenvolver testes que quando utilizados podem direcionar o desempenho.

De acordo com Boudreau e Ramstad (2003), há três categorias do GCH que correspondem ao estágio avançado de implementação: (1) medidas eficientes que focam nos custos e reportam a eficiência financeira para as operações de recursos humanos; (2) medidas efetivas que refletem a efetividade dos programas de recursos humanos na competência, motivação e atitude da força de trabalho; e (3) os indicadores de impacto que medem o impacto dos programas de recursos humanos e o processo no desempenho do negócio.

Para analisar a previsibilidade da implementação do GCH no desempenho, designou-se um estudo que relata análise quantitativa de questionários coletados de 104 executivos de recursos humanos, de acordo com a pesquisa realizada por Fitz-enz (2010), assim como, a análise qualitativa, utilizando seis entrevistas. Os resultados desta pesquisa demonstram que o

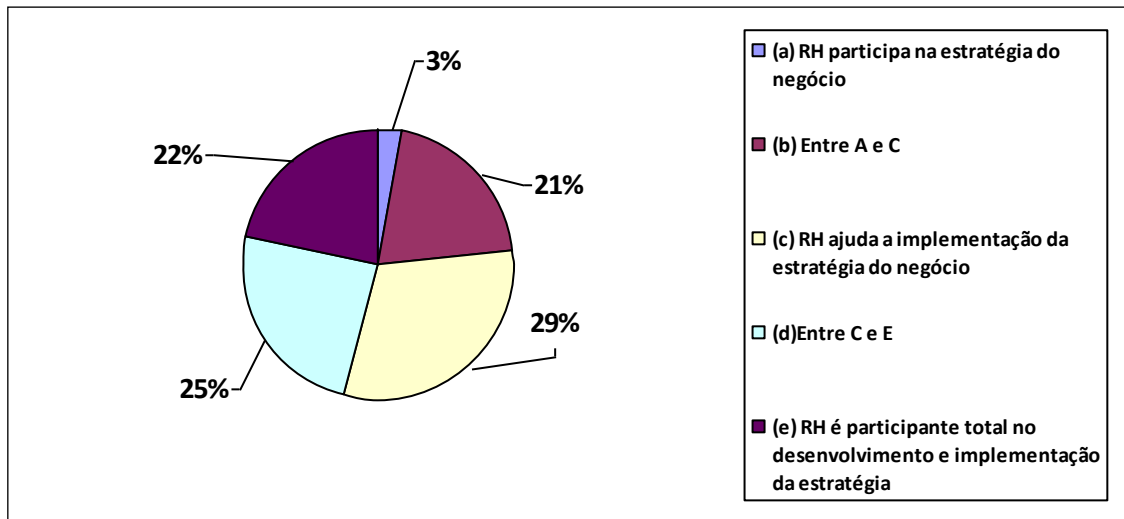
desempenho está positivamente associado aos estágios de desenvolvimento de implementação do GCH. O desenvolvimento do sistema de GCH, de um modo geral, o sistema de implementação de medidas de desempenho, capacita a organização para mensurar, as tão esperadas melhorias na gestão e desempenho dos colaboradores.

### **2.4.3 O Papel e a Perspectiva da Função de Recursos Humanos Através do Modelo GCH**

Profissionais de recursos humanos (RH) podem aprimorar o papel que a função de RH ocupa na formulação e implementação das estratégias. Os resultados demonstram que quanto mais os gestores de RH participam da definição da estratégia, mais avançada é a empresa na implementação do GCH. Os gestores de RH que participam da definição da estratégia parecem ser mais conscientes da importância da utilização do GCH, para alinhar os recursos humanos com as estratégias. Além disso, os estudos demonstram que os gestores de RH gostariam de desenvolver GCH consistentes à estratégia.

Os profissionais de RH podem criar ou customizar estratégias de GCH e implementá-las dentro do sistema de medida de desempenho das estratégias organizacionais para contribuir para o desempenho. Quanto mais conhecimento os profissionais de RH possuem sobre a capacidade de ajuda na implementação da estratégia, mais eles podem focar na customização do GCH alinhado à estratégia.

No entanto, a figura 10 indica que somente 22% dos respondentes requisitados pelo RH, na pesquisa realizada por Fitz-enz (2010), é a parceria exata para o desenvolvimento e implementação da estratégia do negócio. Menos da metade, (47%) dos respondentes, afirmam que o RH faz mais do que simplesmente ajudá-los na implementação da estratégia do negócio.



**Figura 10:** O papel do RH na formulação da estratégia.  
 Fonte: Fitz-enz (2010), p. 29.

Fitz-enz (2010) trabalha com organizações desde 1980, e sugere oito premissas para o modelo GCH e que é válido para diversas circunstâncias:

- 1) Relacionamento gerencial ou profissional: o número de profissionais e gestores expressos em percentuais referentes ao total de número que operam período integral é o equivalente à mão de obra. Em geral, quanto maior a relação, melhor a perspectiva futura de crescimento e lucratividade.
- 2) Relacionamento de equipe: o percentual de trabalhos-chave com o menor percentual de pessoas admitidas. Esta medida sugere a resistência da organização contra às interferências do mercado. Quanto mais perto do número 1, melhor.
- 3) Relacionamento de compromisso: o percentual de agentes comprometidos com a visão da organização. Medidos pela pesquisa com os colaboradores, quanto mais, melhor.
- 4) Relacionamento de Liderança: relação de desempenho entre os atuais líderes, mensurados por agentes, e de novo através de pesquisa.
- 5) Relacionamento clima e cultura organizacional: o percentual de agentes que concede pontuações acerca de que a organização é um bom lugar para se trabalhar.

Mensurados através de pesquisa, esta é uma premissa de taxa de retenção dos empregados, além da retenção do conhecimento.

6) Relacionamento de treinamento: pontuações fornecidas por programa atuais. Mas o que é importante é desenvolver habilidades para obter o trabalho pronto imediatamente, não necessariamente aqueles que são precisos para as futuras perspectivas. Quando os colaboradores possuem habilidades que não são utilizadas e não são fundamentais para os valores corporativos, ao invés de agregá-los às empresas.

7) Relacionamento de acessibilidade: a relação de novas contratações e recolocações sobre o percentual total de empregados. Na maioria das organizações um alto número de indica custos embutidos e atrasos, o que danifica a produtividade.

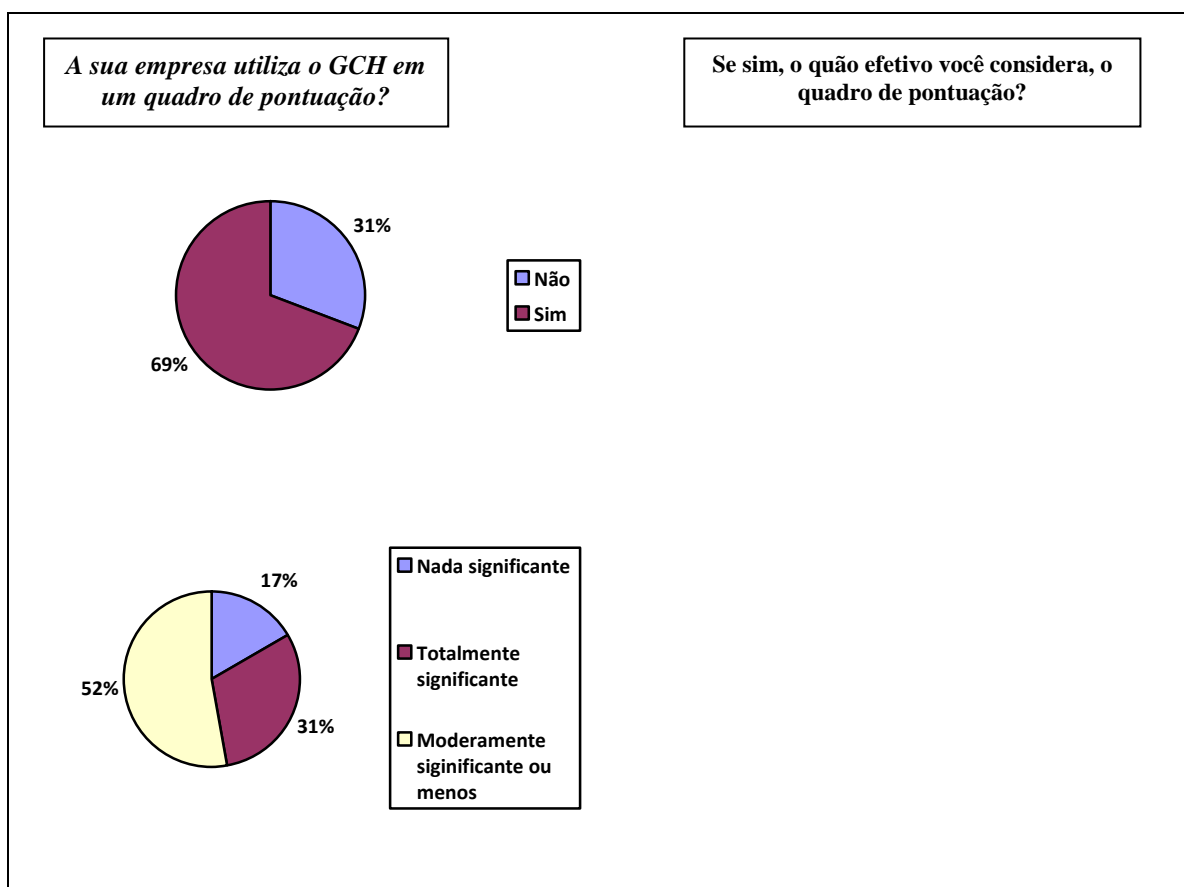
8) Relacionamento esgotado: percentual anual da perda de talentos únicos /top/. Este é um indicador negativo, quanto mais alto o número, pior as perspectivas futuras.

Brown (1999) sugere o uso de um simples ponto, o índice de capital humano, constituído por modelos: o número de anos no negócio ou na área, o porte organizacional por grade de trabalho ou quadro organizacional, ou relacionamento de desempenho, e o número de posições. O índice deveria alinhar o percentual com cada um desses itens. Brown (1999) sugere ainda que, quanto mais complexo, o índice deve envolver um componente que é a experiência e as medidas de desempenho agrupadas e outro que é um grupo de competências e habilidades.

#### **2.4.4 O Modelo GCH como uma Ferramenta de Comunicação**

As medidas do capital humano são ferramentas que podem transmitir informações importantes para o RH e para os líderes do negócio. Para que se absorvam maiores informações sobre as técnicas de melhorias do GCH, o instrumento de pesquisa utilizado por Fitz-enz (2010) abordou sobre a utilização do GCH, sua pontuação e sobre os planos dos gestores.

De acordo com a ilustração da figura 11, 69% dos respondentes da pesquisa de Fitz-enz (2010) concordaram que o uso da metodologia GCH era abordado com pontuações, ou pontos. Esse fato, considerado positivo, proporcionou melhorias para uma chance de nivelar as métricas do GCH. No entanto, os mesmos 69% dos respondentes também relataram que o uso efetivo do GCH em seus quadros de pontuações variava de moderado a menos moderado.



**Figura 11:** O uso efetivo do GCH.  
 Fonte: Fitz-enz (2010), p. 34.

A relação que se pode interpretar desses estudos realizados por Fitz-enz (2010) significa que quanto mais o modelo GCH for encontrado como uma ferramenta de registro, não necessariamente será bem-sucedido. A pesquisa ainda indicou que, certamente, medir “turnover”, liderança, qualidade de vida no trabalho e satisfação das pessoas através de bônus

correlacionados diretamente ao sucesso delas, permite alinhamento destas às estratégias do negócio.

#### 2.4.5 A Essência do Modelo GCH

O direcionamento essencial do modelo GCH é executar a estratégica de avaliação das forças externas e dos fatores internos. Externamente, podem ser incluídos: os concorrentes, a reputação e/ou valor da marca, avanços tecnológicos, leis e regulamentações, demandas globalizadas, instituições educacionais, qualidade dos materiais, preços e oferta, situações econômicas globais, nacionais e locais.

<b>CAPITAL ORGANIZACIONAL</b>	<b>HUMANO</b>	<b>ESTRUTURAL</b>	<b>RELACIONAMENTO</b>
<b>Forças Externas</b>			
Fornecedores Economia Globalização Leis Novas tecnologias Concorrentes	Contratação e retenção Incentivos Contratar novas pessoas Alterar benefícios Treinamento de pessoas Pesquisa; Conhecimento	Realocação de função Reorganizar Investir em equipamentos Desenvolver novos produtos	Estabelecer novos contatos Retenção de clientes Expandir fornecedores Governo Mercado
<b>Fatores Internos</b>			
<b>Visão do CEO</b> <b>Cultura</b> <b>Marca</b> <b>Capacidades</b> <b>Liderança</b> <b>Finanças</b>	Transparência aos colaboradores Suporte Pesquisa de funcionários Controle de novas contratações	Realizar novas formas Rever protocolos Atualizar processos Gerenciar despesas	Entender os clientes Marketing Competência Visitar clientes

**Quadro 3:** Matriz de avaliação estratégica organizacional  
Fonte: Fitz-enz (2010), p.50.

Os aspectos internos que podem afetar efetivamente o gerenciamento da organização são: visão organizacional, valores, cultura, taxas de retenção, ciclo de vida do produto, níveis gerais de “turnover”, níveis de habilidades e capacidades, capacidade financeira, facilidade em adentrar novos mercados, níveis de qualidade, inovação, produtividade e serviço (QIPS), dentre outros.

Ao propor a matriz, apresentada no quadro 3, Fitz-enz (2010), relata a interdependência existente nas organizações, e ainda discute que, a maioria das empresas estabelecem conceitos que caminham em direção contrária, quando recompensam seus departamentos e funções pelo desempenho, e este pode não trazer o efetivo sucesso organizacional.

A visão do CEO /*Chief Executive Officer*/, direciona a cultura e a correlação com a marca, entretanto, se a marca apresenta alta qualidade, ótimos serviços, então a cultura cria uma identidade própria. Perder cultura pode ser traduzido em não disponibilizar bons serviços ou alta qualidade em seus produtos. Cultura e marca se tornam visíveis da mesma forma que se estrutura lugares de trabalho.

### **3. METODOLOGIA**

Nesta etapa do estudo é caracterizada a pesquisa realizada e descritas suas fases, métodos, técnicas e procedimento utilizado para a coleta de dados, análise e tratamento dos dados, além do processo de identificação da percepção das dimensões que fundamentam o modelo GCH para colaboradores de Recursos Humanos.

#### **3.1 Caracterização Geral da Pesquisa**

O presente estudo objetiva identificar a percepção das pessoas que fazem parte ou desempenha alguma função para o Departamento de Recursos Humanos nas organizações, recolhendo informações de um grupo significativo de pessoas dentro do universo pesquisado, o que caracteriza este estudo como descritivo, afirma Sampieri *et al* (2006).

Os estudos descritivos procuram especificar as propriedades, as características e os perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que se submeta à análise. Estes estudos medem, avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno pesquisado. Do ponto de vista científico, descrever é coletar dados (para os pesquisadores quantitativos, medir). Isto é, em um estudo descritivo seleciona-se uma série de questões e mede-se ou coleta-se informação sobre cada uma delas, para assim descrever o que se pesquisa, ressalta Dankhe (1989).

Os trabalhos descritivos se centram em coletar dados que apresentem um evento, uma comunidade, um fenômeno, feito, contexto ou situação que ocorre, este é o seu valor máximo, destaca Sampieri *et al* (2006).

O método utilizado nesta pesquisa também é classificado como do tipo *survey*, pois de acordo com Pasquali (1999a) trata-se de um delineamento no qual se deseja coletar diversas

informações sobre indivíduos, tais como percepção de valor, relações humanas e estruturais, capacidades de comprometimento e desenvolvimento, previsão estratégica e operacional, indicadores de liderança, e os processos de remuneração, motivação e retenção.

Em adição, Günter (1999) afirma que o levantamento de dados (*survey*) assegura da melhor forma a representatividade e favorece a generalização para uma população mais ampla. Dentre as principais vantagens do levantamento estão: (a) conhecimento direto da realidade, (b) economia e rapidez; e (c) quantificação, sendo apropriado e muito mais adequado este tipo de pesquisa para estudos descritivos ressalta Gil (2010):

- a) Conhecimento direto da realidade: à medida que as próprias pessoas informam acerca de seu comportamento, crenças e opiniões, a investigação, torna-se mais livre de interpretações calcadas no subjetivismo dos pesquisadores;
- b) Economia e rapidez: desde que se tenham uma equipe de entrevistadores, codificadores e tabuladores devidamente treinados, torna-se possível a obtenção de grande quantidade de dados em curto espaço de tempo. Quando os dados obtidos mediante questionários, os custos tornam-se relativamente baixos;
- c) Quantificação: os dados obtidos mediante um levantamento podem ser agrupados em tabelas, possibilitando sua análise estatística. As variáveis em estudo podem ser quantificadas, permitindo o uso de procedimentos estatísticos.

A pesquisa de campo, uma vez que se trata de uma investigação empírica realizada junto aos colaboradores da área de Recursos Humanos e Administração que desempenham seus trabalhos em diversas organizações, com a finalidade de identificar e analisar a percepção desses quanto à ocorrência e concordância das dimensões que compõem o Modelo GCH.

Dessa forma, buscou-se dentro do modelo de gestão de recursos humanos (GCH), identificar e descrever as percepções dos colaboradores na área de recursos humanos, acerca da importância dos constructos que fundamentam este modelo. Os procedimentos de coleta de dados aplicados apoiam-se em dados primários de acordo com Vergara (2005), são provenientes da aplicação de um questionário aos profissionais da área de recursos humanos de diversas organizações que estuda em uma universidade particular no curso de Recursos Humanos na cidade de São Paulo.

A pesquisa de campo trata-se de uma investigação empírica realizada junto a colaboradores da área de recursos humanos de diversas organizações, com a finalidade de analisar a percepção desses quanto à ocorrência das variáveis que compõem o modelo GCH. A

presente pesquisa também pode ser caracterizada como quantitativa, pois aborda numericamente as respostas dos indivíduos por meio de análises estatísticas, segundo Bauer *et al* (2002), sendo utilizadas estatísticas descritivas (frequências, médias e desvio-padrão).

Para finalizar a caracterização geral da pesquisa, esta é qualitativa por apresentar questionamentos dissertativos cujas respostas ressaltaram a importância em relação aos constructos abordados.

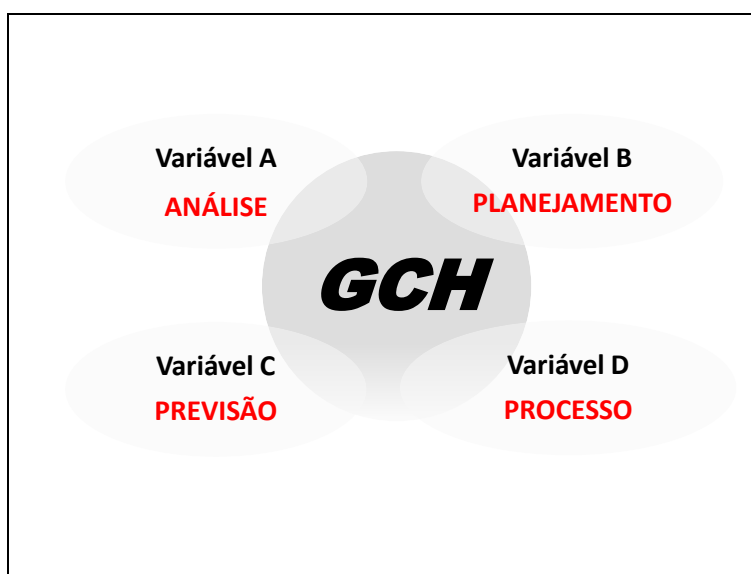
### **3.2 Instrumentos de Coleta de Dados**

O estudo utiliza como instrumental de referência a aplicação de questionário estruturado ao modelo GCH para uma amostra de 100 colaboradores da área de recursos humanos e de administração de diversas instituições ou organizações de segmentos diferenciados.

O instrumento de coleta (ANEXO A) está organizado em cinco partes. São abordadas quatro variáveis específicas do modelo GCH, isto é, o modelo de Gestão de Recursos Humanos, sendo estas: *Análise, Planejamento, Previsão e Processo*. Na primeira parte do instrumento, mais especificamente as questões 1, 2 e 3 (Q1 a Q3) são abordados aspectos relacionados à *Variável Análise (A)*, tais como a mensuração e alcance dos resultados e objetivos organizacionais através dos recursos humanos, questões sobre a estrutura organizacional, e o relacionamento entre os níveis hierárquicos da organização. No segundo bloco de questões, estão compreendidas as questões de 4 a 6 (Q4 a Q6) referentes à *Variável Planejamento (B)*, em que são ponderados atributos relacionados à do setor de Recursos Humanos tais como a capacidade de desenvolvimento de novas habilidades, o comprometimento e desenvolvimento dos colaboradores em relação ao seu trabalho. A terceira é composta por questões de 7 a 9 (Q7 a Q9), estes itens relacionam fatores direcionados à *Variável Previsão (C)*, estes itens pretendem identificar a participação do departamento de Recursos Humanos em tomadas decisões estratégicas, programas de treinamento para o desenvolvimento, avaliação operacional e o alinhamento dos indicadores de liderança aos valores organizacionais. A quarta parte está

inserida entre as questões 10 e 13 (Q10 a Q13), denomina a *Variável Processo (D)* e aborda questões relacionadas aos benefícios, à remuneração, à motivação e à retenção dos colaboradores dentro da organização. A última parte, (Q14 a Q20), aborda dados relativos ao perfil dos respondentes, relaciona aspectos como porte da organização, tempo de trabalho e cargo dos colaboradores, remuneração mensal, gênero, estado civil, e idade dos respondentes, além de uma tentativa de identificação da maior necessidade do indivíduo na organização e a maior necessidade para o Departamento de Recursos Humanos na organização em que os respondentes trabalham.

A figura 12 apresentada a seguir, correlaciona as dimensões que compõem o modelo GCH, Análise, Planejamento, Previsão e Processo, com as variáveis utilizadas na pesquisa realizada neste estudo, variáveis A, B, C e D.



**Figura 12:** Diagramação da pesquisa  
Fonte: elaboração própria.

Todos os constructos que compõem as dimensões do modelo GCH, foram pesquisados através das escalas de medidas que foram aplicadas para identificação de percepções sobre o desempenho dos recursos humanos foram estruturadas uma escala numérica do tipo *Likert* de 5 pontos, sendo 1: Concordo Totalmente, 2: Concordo, 3: Indiferente, 4: Discordo, 5: Discordo Totalmente. Esse tipo de captação, de acordo com Pasquali (1999a) permite verificar o nível de concordância dos respondentes em relação ao atributo pesquisado.

A escala *Likert*, afirma também Günter (1999), que do ponto de vista da praticidade, permite a variabilidade nos intervalos, não afetando o poder inferencial de uso de análises estatísticas.

### **3.2.1 Procedimento de Coleta de Dados**

Nesta pesquisa, o procedimento de coleta de dados utilizado foi o do tipo de corte transversal, uma vez que os dados foram coletados num dado espaço de tempo, baseados em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento, de acordo com Richardson *et al* (1999).

A coleta de dados realizada neste estudo foi censitária, uma vez que o instrumento de coleta de dados foi estruturado e disponibilizado por intermédio do aplicativo *Google Drive*, e enviado aos respondentes via internet, por meio de um *hiperlink* de acesso por correio eletrônico. Esse tipo de procedimento foi escolhido devido à condição de melhor abrangência e rapidez na coleta de dados, e para melhor compreensão de sua aplicabilidade segue a versão do questionário conforme Anexo A.

Desta forma, os questionários foram respondidos pelos membros da amostra selecionada e direcionados eletronicamente ao provedor de internet *gmail* que os traduzira em um banco de dados de formato planilha *Microsoft Excel*, que posteriormente, seriam tratados e analisados pelo *software SPSS (Statistical Package for the Social Science)* versão 22.0.

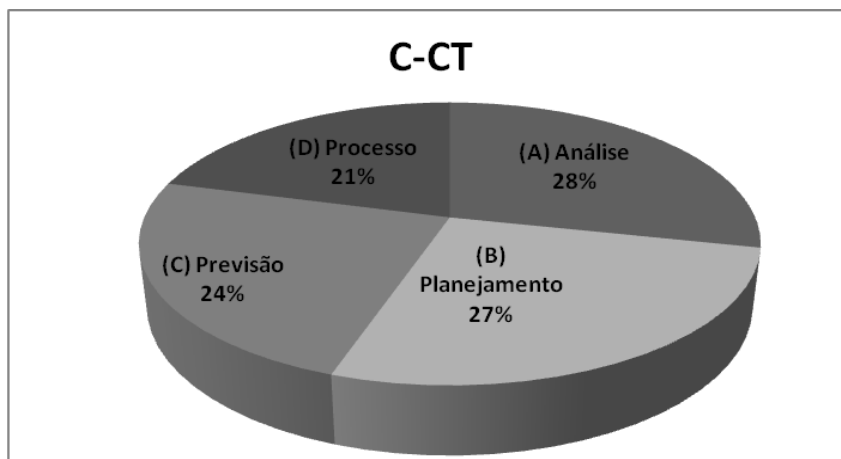
A pesquisa ocorreu com a participação de 73 respondentes, no período de 25/05/2014 a 30/06/2014, em um ambiente universitário, na cidade de São Paulo, com colaboradores da área de Recursos Humanos e Administrativas. Procedeu-se com as análises descritivas, também designada análise exploratória ou preliminar de dados que serão apresentadas nos itens subsequentes.

### **3.3 População e Amostra**

A população desta pesquisa é composta por cerca de 120 estudantes do curso de Gestão de Recursos Humanos do período noturno, da universidade Camilo Castelo Branco, situada em Itaquera, São Paulo, capital, não sendo considerados participantes os demais estudantes deste curso dos demais períodos. Foram pesquisadas somente as turmas de 1º semestre do curso de Recursos Humanos e 8º semestre do curso de Administração, optou-se por não pesquisar as demais turmas em virtude de não apresentarem vínculo empregatício com organizações do mercado.

### **3.4 Tratamento de Dados**

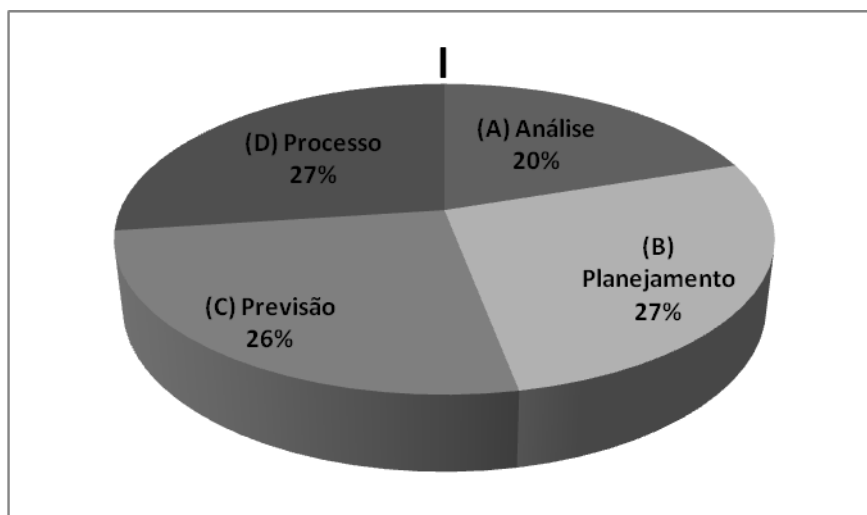
Para detalhamento e análise da amostra, bem como demais resultados, utilizou-se o programa SPSS (*Statistical package for the Social Science*), versão 22. Primeiramente, foram exploradas as análises descritivas para os itens que compõem as variáveis do modelo GCH, ou seja, para as questões de 1 a 13 (Q1 a Q13). Foram identificadas três perfis de percepção: percepção da concordância ou concordância total, percepção da indiferença e percepção da discordância.



**Gráfico 1** – Percepção de aceitação ao modelo GCH.  
 Fonte: dados da pesquisa

O gráfico 1, apresenta a percepção de concordância acrescida à percepção de concordância total, o que caracteriza um perfil de aceitação dos respondentes para as quatro variáveis ou dimensões do modelo GCH. Nota-se que a *Variável A (28%)* denominada *Análise*, quando comparada às demais variáveis do modelo, permite maior identidade para os respondentes, ou seja, proporciona maior impacto nas organizações em que esses colaboradores desempenham suas atividades nos quesitos capital humano, estrutural e relações organizacionais. Pode-se considerar que os resultados e objetivos organizacionais são mensurados ou diagnosticados através dos recursos humanos, o clima ou ambiente organizacional é estruturado e adequado para a realização das atividades e os funcionários possuem bom relacionamento.

A *Variável D (21%)* proporciona menor propensão de aceitação ou ocasionalidade, o que caracteriza menor importância para seus atributos: benefícios, remuneração, motivação e retenção na percepção de concordância.



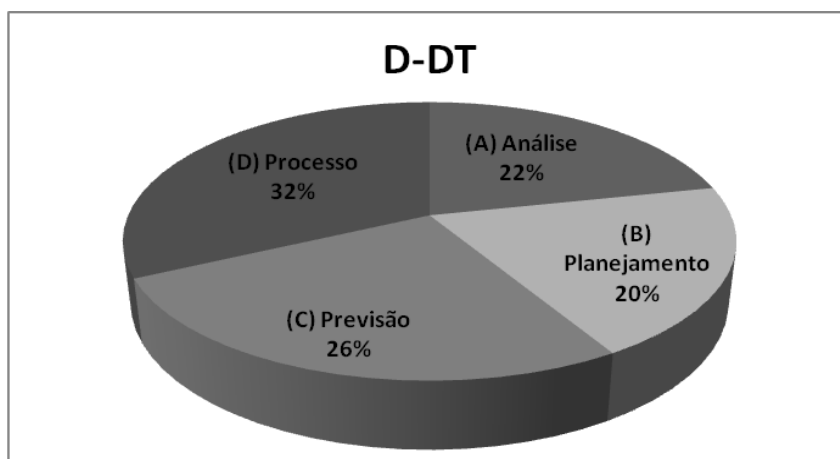
**Gráfico 2** – Percepção de indiferença ao modelo GCH.  
Fonte: dados da pesquisa

O *Gráfico 2* considera a percepção de indiferença dos respondentes para as dimensões do modelo GCH. Nota-se que a *Variável B* (27%) e a *Variável D* (27%) apresentam o mesmo percentual e ainda, se comparadas às demais variáveis, apresentam os maiores percentuais. Estas variáveis *B* e *D* quando somadas impactam (54%) de forma indiferente na visão dos pesquisados. Percebe-se ainda que, os componentes dessas duas dimensões estão de certa forma, interligados, pois são compostos por atributos direcionados diretamente aos colaboradores, dentre eles capacidade, comprometimento, desenvolvimento, benefícios, remuneração, motivação e retenção dos profissionais pesquisados. Na percepção dos respondentes, percebe-se, portanto, que esses atributos não causam impactos aos pesquisados. O menor percentual de indiferença seria para a *variável A* (20%), para esta, os pesquisados não se comportam em relação a seus itens de forma indiferente.

Em relação ao *Gráfico 3* apresentado a seguir, os resultados mostraram que os respondentes ao analisarem todas as variáveis, discordam ou discordam totalmente em relação à *Variável D* (32%) cujos componentes abordaram a existência da satisfação atrelada aos benefícios e à remuneração, a motivação dos colaboradores ao desempenharem suas atividades e tarefas e o *turnover* (desligamento) dos funcionários. Esses quatro itens quando analisados em conjunto lideram a percepção de discordância, o que representa que no ponto de vista dos pesquisados esses atributos não existem, não ocorrem ou não são oferecidos pela organização a seus colaboradores.

Em contrapartida, a *Variável B*, para a percepção de discordância apresentou o menor percentual (20%). A baixa percepção de discordância desta variável representa que, na visão dos

respondentes os funcionários não desempenham um bom relacionamento com seus dirigentes superiores, os colaboradores não são comprometidos ou engajados na realização de suas tarefas, e a organização não disponibiliza programas de treinamento para o desenvolvimento pessoal.



**Gráfico 3** – Percepção de discordância ao modelo GCH.  
Fonte: dados da pesquisa

Em adição, aplicou-se o teste de confiabilidade *Alpha de Cronbach*, segundo Malhotra (2001), é uma medida da confiabilidade da consistência interna, um coeficiente que varia de 0 a 1, e um valor de 0,6 ou menos indica confiabilidade insatisfatória da consistência interna.

É uma medida comumente utilizada para um conjunto de dois ou mais indicadores de constructo, indicando maior confiabilidade entre os indicadores que apresentam valores que ultrapassem o limite inferior de aceitabilidade de 0,60 a 0,70, ressalta Hair *et al* (2005).

Após a aplicação deste teste, verificou-se que a medida para os constructos analisados é satisfatória uma vez que apresentou um *Alpha de Cronbach* no valor de 0,81, conforme demonstrado na Tabela 1. Nota-se que a todos os constructos apresentaram *Alpha de Cronbach* superiores ao limite inferior 0,60, caracterizando consistência interna conforme Malhotra (2001). Os constructos: estrutural, relacionamento, capacidade, estratégia, liderança obtiveram aproximadamente *Alpha de Cronbach* no valor de (0,79), e os constructos: desenvolvimento, benefícios e motivação no valor aproximado de (0,78).

Alfa de Cronbach	N de itens			
,814	13			
<b>Estatísticas de item-total</b>	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Humano	31,95	59,080	,299	,813
Estrutural	32,16	56,195	,478	,799
Relacionamento	32,16	56,445	,516	,797
Capacidade	31,84	54,917	,571	,792
Comprometimento	32,36	59,927	,379	,807
Desenvolvimento.	31,96	53,040	,608	,787
Estratégia.	31,70	56,352	,493	,798
Operacional	31,96	53,707	,581	,790
Liderança	32,00	54,583	,620	,788
Benefícios	31,93	55,787	,468	,800
Remuneração	31,78	55,146	,462	,801
Motivação	31,63	54,403	,609	,789
Retenção	31,64	65,288	-,079	,848

**Tabela 1:** Estatística de confiabilidade

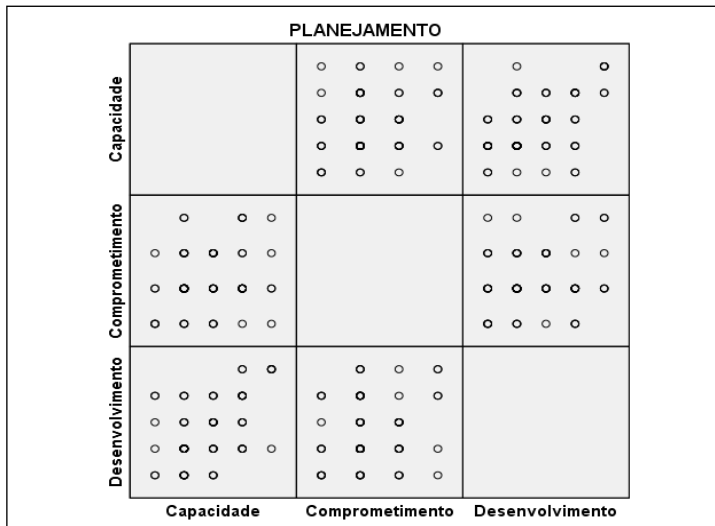
Fonte: dados da pesquisa

Nesta pesquisa, optou-se por correlacionar as variáveis do modelo de GCH, estabelecendo uma matriz dos diagramas de dispersão para cada dimensão, ou seja, um diagrama de dispersão matricial. Os diagramas de dispersão matricial representam as várias combinações dos itens que compõem cada dimensão traçadas uma contra a outra. O primeiro diagrama, denominado *Análise*, conforme ilustra a figura 13, representa a grade de referências para os seguintes diagramas:

- B1: Humano (y) versus Estrutural (x)
- C1: Humano (y) versus Relacionamento(x)
- A2: Estrutural (y) versus Humano (x)
- C2: Estrutural (y) versus Relacionamento(x)
- A3: Relacionamento (y) versus Humano (x)
- B3: Relacionamento (y) versus Estrutural (x)

No diagrama análise, pode-se considerar que existe uma maior correlação entre os atributos Humano e Relacionamento, em comparação as demais correlações nesta dimensão,

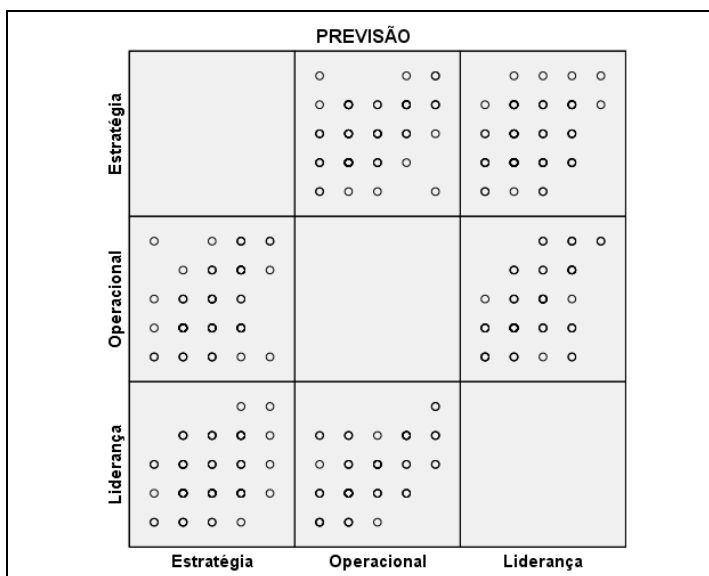




**Figura 14:** Diagrama planejamento  
Fonte: dados da pesquisa

No diagrama *Planejamento*, pode-se considerar que as correlações Capacidade e Comprometimento aparecem de forma mais expressiva, caracterizando uma possível relação de engajamento ou responsabilidade dos colaboradores atrelada à capacidade ou habilidade desenvolvida cada indivíduo.

O terceiro diagrama, nomeado *Previsão*, de acordo com a figura 15, representa a grade de referências para os seguintes diagramas:



**Figura 15:** Diagrama previsão  
Fonte: dados da pesquisa

- B1: Estratégia (y) versus Operacional (x)

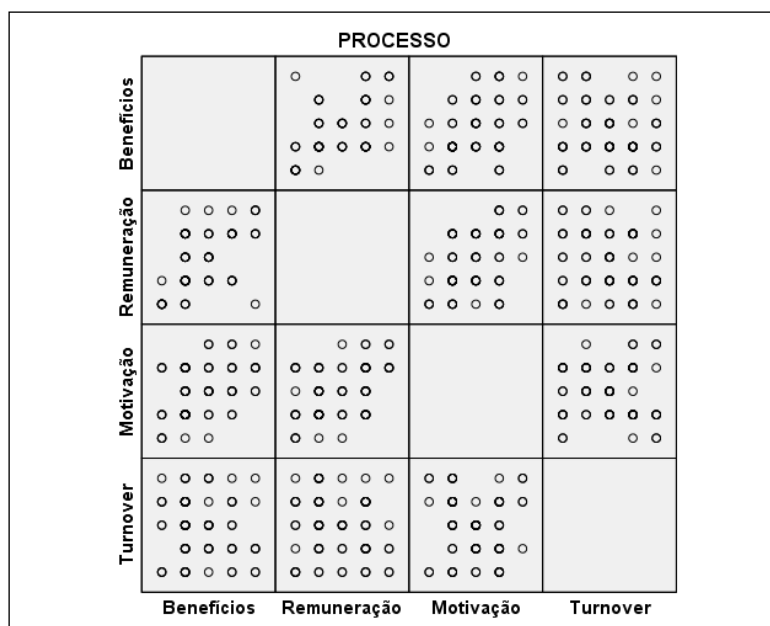
-C1: Estratégia (y) versus Liderança (x)

-A2: Operacional (y) versus Estratégia (x)

-C2: Operacional (y) versus Liderança (x)

-A3: Liderança (y) versus Estratégia (x)

-B3: Liderança (y) versus Operacional (x)



**Figura 16:** Diagrama processo

Fonte: dados da pesquisa

O quarto diagrama, denominado *Processo*, conforme ilustra a figura 16, representa a grade de referências para os seguintes diagramas:

- B1: Benefício (y) versus Remuneração (x)

- C1: Benefício (y) versus Motivação (x)
- D1: Benefício (y) versus *Turnover* (x)
- A2: Remuneração(y) versus Benefícios (x)
- C2: Remuneração (y) versus Motivação (x)
- D2: Remuneração (y) versus *Turnover* (x)
- A3: Motivação (y) versus Benefícios (x)
- B3: Motivação (y) versus Remuneração (x)
- D3: Motivação (y) versus *Turnover* (x)
- A4: *Turnover* (y) versus Benefícios (x)
- B4: *Turnover* (y) versus Remuneração (x)
- C4: *Turnover* (y) versus Motivação (x)

De acordo com a Tabela 2 apresentada a seguir, a maioria dos respondentes é do sexo feminino (63%), apresenta estado civil solteiro (60,3%), possui entre 1 e 3 anos de tempo de trabalho na organização (38,4%), com remuneração mensal aproximada entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00 (53,4%), e trabalha em organizações de pequeno porte (35,6%) .

Nota-se que a remuneração pode ser considerada baixa onde somente 4,1% dos respondentes recebem remuneração acima de R\$ 3.000,00 mensais, o que pode caracterizar um perfil de respondentes não qualificados para o mercado de trabalho, em relação ao nível de formação acadêmica ou desempenho profissional.

**Tabela 2** - Resultados Descritivos dos dados

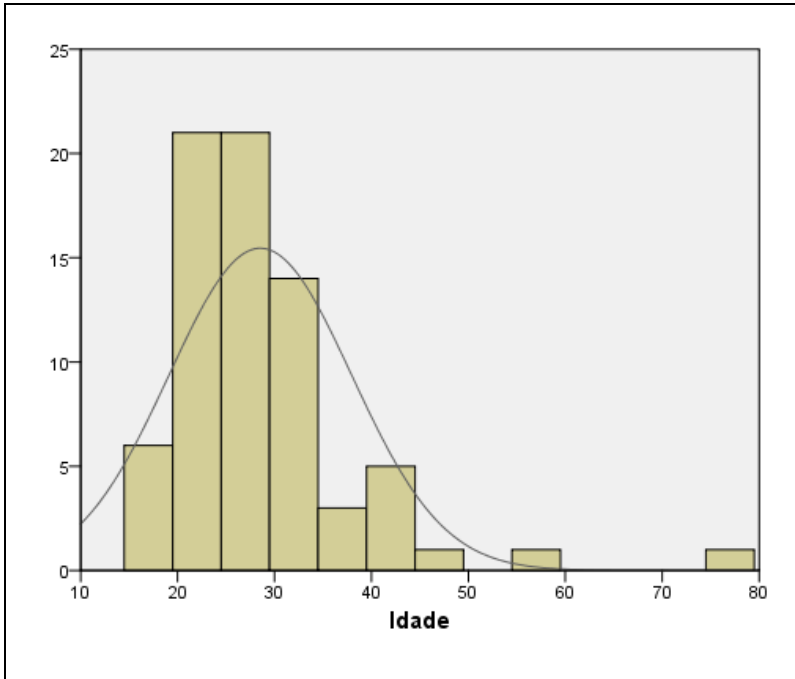
Fonte: Dados da pesquisa

VARIÁVEL	F	%
<b>Porte da organização</b>		
Pequeno	26	35,6
Médio	24	32,9
Grande	23	31,5
<b>Tempo de trabalho</b>		
Menos de 1 ano	18	24,7
Entre 1 e 3 anos	28	38,4
Acima de 3 anos	27	37
<b>Remuneração</b>		
Até R\$ 1.000	16	21,9
Entre R\$ 1.001 e R\$ 2000	39	53,4
Entre R\$ 2.001 e R\$ 3000	15	20,5
Acima de R\$ 3.000	3	4,1
<b>Gênero</b>		
Masculino	27	37
Feminino	46	63
<b>Estado Civil</b>		
Solteiro	44	60,3
Casado	23	31,5
Divorciado	5	6,8
Viúvo	1	1,4
<b>Idade</b>		
	<b>M</b>	<b>DP</b>
	28,04	10,39

F= Frequência Absoluta, M= Média, DP= Desvio Padrão

O gráfico 4 apresenta as idades que variam de 17 a 76 anos,  $M=28,68$ ,  $DP= 9,40$  e a moda foi 21, ou seja, a idade de maior frequência foi 21 anos (Anexo C).

Pode-se observar que a maior parte dos participantes da pesquisa é relativamente jovem, o que pode caracterizar a inserção expressiva dos jovens em busca da formação acadêmica e melhor qualificação para o mercado de trabalho.



**Gráfico 4** – Distribuição da idade dos respondentes  
 Fonte: dados da pesquisa

As figuras 17 e 18 a seguir, foram elaboradas a partir do *Wordle* (Nuvem de palavras), é uma ferramenta que permite criar uma nuvem de palavras a partir de um determinado texto. Na nuvem aparecem em maior proeminência as palavras que ocorrem com maior frequência no texto. Trata-se da representação visual de palavras, cujo objetivo é destacar de acordo com sua importância ou ocorrência. As palavras utilizadas para a aplicação desta ferramenta foram coletadas a partir das respostas referentes às questões 21 e 22 (Q21 e Q22), pois estas indagavam sobre a percepção da necessidade atual da organização e da área de RH, respectivamente.



**Figura 17:** Percepção de necessidade para a organização  
 Fonte: dados da pesquisa

Nota-se que na figura 17, a percepção de maior necessidade dos colaboradores em relação à organização seria a *Promoção* e a *Remuneração*, com menor destaque para desenvolvimento e plano de carreira. De certa forma, na visão dos funcionários, pode-se considerar que as organizações não apresentam outras necessidades consideradas importantes, ou seja, de forma mais ampla ou sistêmica, do que aquelas necessidades que impactam diretamente os recursos humanos, caracterizando a falta de consciência estratégica ou visão global por parte destes colaboradores.

A figura 18, por sua vez, ilustra a percepção atrelada somente à área de RH, e de acordo com os respondentes a maior necessidade seria treinamento, desenvolvimento, profissionais, capacitados, autonomia, organização. Pode-se considerar que as necessidades da área de RH estariam voltadas às necessidades individuais de cada colaborador, pois estes tendem a visualizar as deficiências ou aspectos não satisfatórios da área de RH através de seus próprios comportamentos, princípios ou relacionamentos, não definindo ou não apresentando discernimento do papel representativo da área de RH.



## 4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta seção apresenta as principais conclusões relacionadas aos objetivos da pesquisa. Também são apresentadas as limitações e contribuições, visando agregar de forma positiva aos futuros trabalhos indicações de métodos e de teoria relacionados a este tema.

O trabalho objetivou identificar as percepções entre os constructos do modelo GCH, analisando as correlações entre as dimensões. Quatro variáveis foram elaboradas para a identificação de percepções dos respondentes: análise, planejamento, previsão e processo. Cada uma destas variáveis apresentavam itens relacionados às dimensões do modelo de gestão de RH proposto por Fitz-enz (2010).

De acordo com as análises realizadas, notou-se que a variável (A) Análise apresentou maior aceitação na percepção dos respondentes, as variáveis (B) Planejamento e (D) Previsão obtiveram maior indiferença e a variável (C), apresentou maior discordância. Pode-se considerar que dentro das premissas do modelo GCH, somente os itens da variável (A) Análise, (humano, estrutural e relacionamento) ocorrem nas organizações dos respondentes, o que caracteriza um distanciamento em relação a um modelo de gestão efetivo dos recursos humanos. A variável C, embora tenha apresentados dados percentuais, comparavelmente às demais não apresentou relevância segundo a percepção dos respondentes. Em geral, a ocorrência do modelo GCH foi percebida como negativa de acordo com as dimensões das variáveis.

A pesquisa apresentou-se essencialmente quantitativa, e fora desenvolvida com base no levantamento de dados por amostragem, foram utilizados métodos estatísticos para a análise de dados o que ocasionalmente limita o estudo. Portanto, verifica-se que a utilização do método qualitativo seja de suma importância para a concretização de futuros trabalhos. Por exemplo, entrevistas com o objetivo de identificar a inclusão ou aperfeiçoamento de novos modelos de gestão.

Em relação às principais contribuições deste estudo, destacam-se:

- Desenvolvimento e identificação da percepção das variáveis que compõem o modelo GCH;

- Descrição da percepção de aceitação, indiferença e discordância da ocorrência dos constructos do modelo GCH;

-Descrição dos dados relativos às correlações das variáveis investigadas através do modelo GCH,

- Indicação para elaboração de modelos que sejam consistentes para a fundamentação de uma metodologia para a área de recursos humanos

Diante dessas contribuições, e mesmo com as limitações apresentadas, pode-se afirmar que os objetivos específicos foram alcançados permitindo a consecução do objetivo principal deste estudo, que buscou identificar a percepção das dimensões do modelo GCH para os colaboradores de recursos humanos.

## REFERÊNCIAS

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J. H. **Strategic assets and organizational rent.** Strategic Management Journal, v.14, p. 33-46, January, 1993.

ANSOFF, H. Giro. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil Ltda., 1977.

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

BAUER, Martin W.; GASKELL, George; ALLUM, Nicholas C. Qualidade e quantidade e interesses do conhecimento. In: Martin W. Bauer e George Gaskell (ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Petrópolis: Vozes, p.17-36, 2002.

BECKER B. AND HUSELID M. **“Measuring HR? Benchmarking is not the answer,”** HR magazine, December (2003), 57-61.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BLIMES. L. WETZKER, K.; XHONNEUX, P. **Value in Human Resources.** Financial Times, fev.1997, p.10.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan, 2003.

BOSSIDY, L.; BURCK, C.; CHARAN, R. **Execution: The Discipline of Getting Done**. Nova York: Crown Publishing Group, 2002.

BOUDREAU J., RAMSTAS P., “**Strategic HRM Measurement in the 21<sup>st</sup> Century: From Justifying HR to Strategic Talent Leadership,**” in *HRM in the 21<sup>st</sup> Century*, eds. M. Goldsmith, R. Gandossy, and M. Efron (New York: John Wiley, 2003), 79-90.

BROWN M.G. “**Human Capital’s Measure for Measure,**” *Journal for Quality and Participation* 22, nº.5 (September-October 1999), 28-31.

BROWN, David. **Profit driven by good HR**. Toronto: Canadian HR Reporter, Nov, 2001.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implementação de estratégias** / Samuel C. Certo, J. Peter; tradução e adaptação Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. – 3.ed.São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHRISTENSEN C. M., **O dilema da inovação**. São Paulo: M. Books, 2011.

CHO, D.; MOON, H. **From Adam Smith to Michael Porter – evolution of competition theory**. World Scientific. Asia-Pacif Business Series, v. 2. 2000.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: construindo o futuro de sua empresa – fácil.** 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DANHKE, G.L. Investigación y comunicación. In: FERNÁNDEZ-COLLADO, C.; DANHKE, G.L.(Comps). **La comunicación humana:** Ciência Social. México: Mcgraw-Hill, 1989.p.385-454.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2005.

DE PABLOS, P.O. **Strategic Human Resource Management and Organizational Competitiveness: The importance of Fit and Flexibility.** International Journal of Human Resource Development, v.5, 2005, p.1.

EILBERT, H. **The Development of Personnel Management in the United States.** Business History Review, outono 1959, p. 345-64.

EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J.L. **The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management,** Burr Ridge: Irwin/Mc Grall-Hill, 2002.

FITZ-ENZ, J. **El Valor anãdido por La Dirección de Recursos Humanos: Uma Nueva Estratègia para lós 90.** Bilbao: Deusto, 1994.

FITZ-ENZ J., **The new HR analytics: predicting the economic value of your company's human capital investments.** Amacom, 2010.

GARVIN, David A. **Aprendizagem em ação**: um guia para transformar sua empresa em uma learning organization. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** / Antonio Carlos Gil. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRATOON, L. HOPE-HAILEY, V., STILES, P. e TRUSS, C. **Strategic Human Resource Management**: Corporate Rhetoric and Human Reality. Oxford: Oxford University Press., 1999.

GUTIERREZ, L.H.S., **Recursos Humanos: uma releitura contextualista**. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n. 4, p.72-82., 1995.

GÜNTER, Hartmut. **Como elaborar um questionário**. In: Luiz Paquali (org.) Instrumentos psicológicos: manual prático e elaboração. Brasília: LabPAM, p. 231-258,1999;

HAIR JR, Joseph F.; *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HATCHER, T. **Research Integrity**: Ensuring Trust in the Academy. Human Resource Development Quarterly, primavera 2005, p.1-5.

HOLBECHE, L. **Aligning Human Resources and Business Strategy**. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann, 2002.

HUSELID M., BECKER B., AND BEATTY R, **The workforce Scorecard, Managing Human Capital to Execute Strategy** Boston: Harvard Business School Press, 2005.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**; tradução Suely Sonoe Cucio; revisão técnica Ana Maria Valentini Roux, Helane Cabral. – São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KLUGE, J.; STEIN, W. **Knowledge Unplugged: The McKinsey and Company Global Survey on Knowledge Management** Nova York: Palgrave-McMillan, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio** / Philip Kotler; tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAWLER III, E. E. **From Human Resource Management to Organizational Effectiveness**. Human Resource Management. Verao 2005, p. 165-169.

LONGLEY, N. **The Role of Performance Volatility in Pricing Human Assets**: Adapting the Capital Asset Pricing Model to Salary Determination in the National Hockey League. Journal of Business & Economics, primavera 2005, p. 1-17.

LOSEY, M.; ULRICH, D.; MEISINGER, S. (ed.) **The Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow.** Nova York: John Wiley, 2005.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.* 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARRAS, J. Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras.** São Paulo: Futura, 2005.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa.** São Paulo: Pearson, 2003.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria geral da administração: uma introdução.* São Paulo, Pioneira, 1974.

MUNTSBERGER, H. **Psychology and Industrial Efficiency.** Boston: Houghton-Mifflin, 1913.

NETO, L.A.O., **Gestão Estratégica de Recursos Humanos – Recursos Humanos como fator de sucesso nos negócios.** Suma Econômica. São Paulo, 1992.

OLIVEIRA, P. M.; ALBUQUERQUE, L. G.; MURITIBA S.N., **Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em gestão de pessoas na atualidade.** ENANPAD, 2003.

PASTERNAK, A.; KELLER, S. S.; VISCO, A.J. **The Triumph of People Power and the New Economy.** *Strategy & Business*, 2º trim. 1997, p. 50-56.

PASQUALI, Luiz. Escalas psicométricas. In: Luiz Paquali (org.). **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: LabPAM, p.105-126, 1999a.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. Londres: Routledge & Kegan Paulo. 1966.

PORTER, M. E., **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980, cap2.

PORTER, M, E., “**What is strategy?**”, Harvard Business Review, nov.dez. 1996, p.61-78.

RENDERO, T. **HR Panel Takes a Look Ahead**. Personnel, ago, 1990, p. 24.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza; WANDERLEY, José Carlos Vieira; CORREIA, Lindoya Martins; PERES, Maria de Holanda de Melo. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

SAMPIERI, R. H., COLLADO C.H., LUCIO P. B.; **Metodologia de Pesquisa**. 3.ed.São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

STAVROU-COSTEA, E. **The Challenges of Human Resource Management towards Organizational Effectiveness**. Journal of European Industrial Training, v.29, 2005, p.112-134.

STEWART, T. A. **The Wealth of Knowledge**. Nova York: Doubleday, 2001.

TAYLOR, F. W. **The principles of Scientific Management**. Mineola, NY: Dover Publications, 1947.

TAYLOR, F. W. **The principles of Scientific Management**. Nova York: Harper, 1998.

TINOCO, J.E.P. **Contribuição ao estudo da contabilidade estratégica de recursos humanos**. Tese de Doutorado em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 223 p. São Paulo: USP, 1996.

TINOCO, J.E.P.; SELL, I.; LIMA, M. L. H.; SILVA, T. P. Contabilidade Estratégica de Recursos Humanos: No contexto da gestão do conhecimento. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.12.n. 2, p.34-55, abril/junho 2007.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil. Dissertação de mestrado, FEA-PUC-SP, 1997.

ULRICH, Dave; LAKE Dale., **Organizational capability: competing from the inside out**. Nova York: Wiley, 1990.

ULRICH, Dave. **Human Resource Champions**. Boston, USA: Harvard Business School Press, 1997.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WRIGHT, Patrick M.; McMAHAN, Gary C.; SNELL, Scott A.; GERHART, Barry. Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, role, and contributions, 2001.

## ANEXO A

Este questionário objetiva compreender qual a percepção dos profissionais de Recursos Humanos sobre o Modelo Gestão do Capital Humano - GCH					
<b>LEGENDA:</b> CT=Concordo Totalmente    C=Concordo    I=Indiferente    D=Discordo    DT=Discordo Totalmente					
1. Os resultados organizacionais são medidos pelos Recursos Humanos.	CT	C	I	D	DT
2. O ambiente é bem estruturado e adequado para o desenvolvimento das atividades e tarefas.	CT	C	I	D	DT
3. Os funcionários possuem um bom relacionamento com seus superiores.	CT	C	I	D	DT
4. Os colaboradores adquirem e desenvolvem novas habilidades para lidar com as transformações de mercado.	CT	C	I	D	DT
5. Os colaboradores são comprometidos e engajados em suas tarefas.	CT	C	I	D	DT
6. Os colaboradores possuem programas de treinamento para aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal.	CT	C	I	D	DT
7. O Departamento de Recursos Humanos está voltado estrategicamente para as tomadas de decisão.	CT	C	I	D	DT
8. Os funcionários são avaliados pelo desempenho operacional.	CT	C	I	D	DT
9. Os líderes estão alinhados aos valores e princípios da organização.	CT	C	I	D	DT
10. O pacote de benefícios pode ser considerado satisfatório.	CT	C	I	D	DT
11. A remuneração oferecida é satisfatória.	CT	C	I	D	DT
12. Os funcionários desempenham suas atividades motivados.	CT	C	I	D	DT
13. Muitos funcionários se desligam da organização com frequência.	CT	C	I	D	DT
14. A organização em que trabalho é: ( )pequeno porte    ( )médio porte    ( )grande porte					
15. Há quanto tempo você trabalha nesta organização? ( )menos de 1 ano    ( )entre 1 e 3 anos    ( )acima de 3 anos					
16. Qual o seu cargo / ocupação?					
17. Qual é, aproximadamente sua remuneração mensal total? ( )até R\$ 1.000,00    ( )de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00    ( )de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00    ( )acima de R\$ 3001,00					
18. Gênero: ( )Masculino    ( )Feminino					
19. Estado Civil: ( )Solteiro(a)    ( )Casado(a)    ( )Divorciado(a)    ( )Separado(a)    ( )Viúvo(a)					
20. Idade:					
21. Qual a sua maior necessidade na organização hoje?					
22. Qual a maior necessidade do Departamento de Recursos Humanos na sua organização hoje?					

- Muito obrigado!

## ANEXO B

### Correlações

		Humano	Estrutural	Relacionam ento	Capacidade	Comprometi mento	Desenvolvi mento	Estratégia	Operacio nal	Lideranç a	Benef ícios	Remuner ação	Motiv ação	Retençã o
Humano	Correlação de Pearson	1	,447**	,088	,251*	-,030	,284*	,312**	,300**	,208	,034	-,091	,197	,054
	Sig. (2 extremidades)		,000	,459	,032	,798	,015	,007	,010	,077	,778	,446	,094	,649
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Estrutural	Correlação de Pearson	,447**	1	,420**	,250*	,199	,335**	,289*	,257*	,403**	,319**	,220	,258*	-,109
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000	,033	,092	,004	,013	,028	,000	,006	,061	,028	,357
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Relaciona mento	Correlação de Pearson	,088	,420**	1	,197	,522**	,298*	,289*	,349**	,466**	,429**	,360**	,446**	-,256*
	Sig. (2 extremidades)	,459	,000		,095	,000	,011	,013	,002	,000	,000	,002	,000	,029
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Capacida de	Correlação de Pearson	,251*	,250*	,197	1	,208	,516**	,288*	,483**	,468**	,183	,351**	,437**	,137
	Sig. (2 extremidades)	,032	,033	,095		,078	,000	,013	,000	,000	,120	,002	,000	,247
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Comprom etimento	Correlação de Pearson	-,030	,199	,522**	,208	1	,173	,192	,220	,277*	,247*	,346**	,296*	-,014
	Sig. (2 extremidades)	,798	,092	,000	,078		,143	,104	,062	,017	,035	,003	,011	,906
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Desenvolv imento	Correlação de Pearson	,284*	,335**	,298*	,516**	,173	1	,430**	,429**	,411**	,358**	,307**	,502**	-,004
	Sig. (2 extremidades)	,015	,004	,011	,000	,143		,000	,000	,000	,002	,008	,000	,972
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Estratégia	Correlação de Pearson	,312**	,289*	,289*	,288*	,192	,430**	1	,405**	,332**	,193	,245*	,273*	,066
	Sig. (2 extremidades)	,007	,013	,013	,013	,104	,000		,000	,004	,102	,037	,019	,579
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Operacio nal	Correlação de Pearson	,300**	,257*	,349**	,483**	,220	,429**	,405**	1	,584**	,206	,267*	,437**	-,022
	Sig. (2 extremidades)	,010	,028	,002	,000	,062	,000	,000		,000	,080	,023	,000	,853
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Liderança	Correlação de Pearson	,208	,403**	,466**	,468**	,277*	,411**	,332**	,584**	1	,370**	,350**	,435**	-,149
	Sig. (2 extremidades)	,077	,000	,000	,000	,017	,000	,004	,000		,001	,002	,000	,209
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Benefícios	Correlação de Pearson	,034	,319**	,429**	,183	,247*	,358**	,193	,206	,370**	1	,532**	,426**	-,104
	Sig. (2 extremidades)	,778	,006	,000	,120	,035	,002	,102	,080	,001		,000	,000	,382
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Remuner ação	Correlação de Pearson	-,091	,220	,360**	,351**	,346**	,307**	,245*	,267*	,350**	,532**	1	,422**	-,109
	Sig. (2 extremidades)	,446	,061	,002	,002	,003	,008	,037	,023	,002	,000		,000	,360
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Motivaçã o	Correlação de Pearson	,197	,258*	,446**	,437**	,296*	,502**	,273*	,437**	,435**	,426**	,422**	1	-,070
	Sig. (2 extremidades)	,094	,028	,000	,000	,011	,000	,019	,000	,000	,000	,000		,554
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Retençã o	Correlação de Pearson	,054	-,109	-,256*	,137	-,014	-,004	,066	-,022	-,149	,104	-,109	-,070	1
	Sig. (2 extremidades)	,649	,357	,029	,247	,906	,972	,579	,853	,209	,382	,360	,554	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

## ANEXO C

### Estatísticas Descritivas

Estatísticas		
Idade		
N	Válido	72
	Ausente	0
Média		28,68
Mediana		27,00
Modo		21
Desvio Padrão		9,402

#### Estatísticas

20) Idade:

N	Válido	72
	Ausente	1

20) Idade:

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	17	1	1,4	1,4	1,4
	18	3	4,1	4,2	5,6
	19	1	1,4	1,4	6,9
	20	3	4,1	4,2	11,1
	21	7	9,6	9,7	20,8
	22	2	2,7	2,8	23,6
	23	5	6,8	6,9	30,6
	24	4	5,5	5,6	36,1
	25	5	6,8	6,9	43,1
	26	4	5,5	5,6	48,6
	27	2	2,7	2,8	51,4
	28	5	6,8	6,9	58,3
	29	5	6,8	6,9	65,3
	30	3	4,1	4,2	69,4
	31	4	5,5	5,6	75,0
	32	3	4,1	4,2	79,2
	33	3	4,1	4,2	83,3
	34	1	1,4	1,4	84,7
	37	1	1,4	1,4	86,1
	38	1	1,4	1,4	87,5
	39	1	1,4	1,4	88,9
	40	2	2,7	2,8	91,7
	42	2	2,7	2,8	94,4
	43	1	1,4	1,4	95,8
	49	1	1,4	1,4	97,2
	56	1	1,4	1,4	98,6
	76	1	1,4	1,4	100,0
	Total	72	98,6	100,0	
Ausente	Sistema	1	1,4		
Total		73	100,0		

16) Cargo:

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Agente de organizacao	2	2,7	2,7	2,7
	Agente de politica	1	1,4	1,4	4,1
	analista	3	4,1	4,1	8,2
	Analista de RH	2	2,7	2,7	11,0
	Analista de suporte corporativo	2	2,7	2,7	13,7
	Assistente	22	30,1	30,1	43,8
	Assistente Faturamento	1	1,4	1,4	45,2
	Assistente Produção	1	1,4	1,4	46,6
	Atendente	1	1,4	1,4	47,9
	Auxiliar de cobrança	3	4,1	4,1	52,1
	Auxiliar de controladoria	1	1,4	1,4	53,4
	Auxiliar de montagem	1	1,4	1,4	54,8
	Auxiliar Financeiro	2	2,7	2,7	57,5
	bancaria	1	1,4	1,4	58,9
	bancario	1	1,4	1,4	61,6
	Bancário	1	1,4	1,4	60,3
	Encarregada	1	1,4	1,4	63,0
	estagiária	1	1,4	1,4	64,4
	estagiário	2	2,7	2,7	67,1
	funileiro	1	1,4	1,4	68,5
	Gerente	1	1,4	1,4	69,9
	Gerente de estoques	1	1,4	1,4	71,2
	gerente de vendas	1	1,4	1,4	72,6
	motorista	2	2,7	2,7	75,3
	operacional	1	1,4	1,4	76,7
	operador logistico	1	1,4	1,4	78,1
	Operadora de Monitoramento	1	1,4	1,4	79,5
	promotora de vendas	1	1,4	1,4	80,8
	Supervisor	4	5,5	5,5	86,3
	Técnica de entrega	1	1,4	1,4	87,7
	técnico	1	1,4	1,4	89,0
	tecnico em quimica	1	1,4	1,4	90,4
	vendedor	3	4,1	4,1	94,5
	Vendedor	2	2,7	2,7	97,3
	vendedora	1	1,4	1,4	98,6
	vigilante	1	1,4	1,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	