

# GESTÃO DE PESSOAS: UMA REFLEXÃO SOBRE TEORIA E PRÁTICA

Ciléa Larissa de A. Gomes<sup>1</sup>  
Guilherme da Costa Silva<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo é resultado de uma inquietação oriunda das aulas de Administração de Recursos Humanos I, momento em que vivenciamos conhecimentos sobre a sua evolução até a atual Gestão de Pessoas não só de forma teórica, mas também por exposição a trabalhos de campo propostos na disciplina, os quais nos permitiram perceber e comparar práticas aplicadas nesta área em algumas organizações regionais. Essa experiência acadêmica nos motivou a pesquisar e escrever sobre possíveis lacunas que identificamos entre o conteúdo teórico inovador aprendido no curso de Administração e a realidade praticada nas organizações quanto à Gestão de Pessoas. A pesquisa é fundamentada num estudo de caso de uma empresa farmacêutica, participação em seminários desenvolvidos na sala sobre o tema e em fontes bibliográficas. Percebe-se a importância conferida à Gestão de Pessoas tanto pelos acadêmicos quanto pelos gestores no mercado; todavia, ainda nota-se uma distância entre discurso e prática nas políticas organizacionais dessa área, o que nos remete a propor uma reflexão.

**PALAVRAS-CHAVES:** Gestão de Pessoas, Ensino, Políticas, Organizações.

## ABSTRACT

This article is the result of concern from the classes of Human Resource Management I, when we learned about its evolution until the current Personnel Management not only theoretically but also by exposure to field work in the proposed discipline, what allowed us to understand and compare practices applied in this area in some regional organizations. This academic experience has motivated us to research and write about some of the gaps identified between the innovative theoretical content that was learned in the Business management course as well as the reality practiced in organizations in relation to Personnel Management. The research is based on a case study of a pharmaceutical company, participation in seminars and bibliographic sources. We can see the importance given to Personnel Management by both scholars and managers in the market. However, we can also notice a gap between speech and practice in organizational policies in this area, which leads us to propose a reflection.

**KEY-WORDS:** Personnel Management, Education, Policies, Organizations.

---

<sup>1</sup> Autora: Ciléa Larissa de A. Gomes, Faculdades Integradas Vianna Júnior, graduanda do 6º período de Administração de Empresas.

<sup>2</sup> Autor: Guilherme da Costa e Silva, Faculdades Integradas Vianna Júnior, graduando do 6º período de Administração de Empresas.

Agradecemos à nossa orientadora Prof<sup>a</sup> Patricia Maia do Vale Horta e aos colegas Camila Martins, Débora Rezende e Thiago Dornelas que contribuíram com a pesquisa.

## INTRODUÇÃO

A evolução da Administração de Recursos Humanos, na realidade brasileira, se deu entre outros motivos por meio de desenvolvimento, ampliação e adaptação das responsabilidades dos profissionais envolvidos, influenciados pelos acontecimentos históricos e pelas características do poder político em vigor. Assim, com o passar dos anos os profissionais da área de Recursos Humanos foram agregando qualidades que viabilizaram uma melhor sintonia entre as necessidades da empresa e das pessoas. Estas são considerações básicas para a compreensão do comportamento da área de Recursos Humanos atualmente.

O cenário da gestão de pessoas nas organizações e empresas ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas. As responsabilidades dos profissionais envolvidos, que tiveram como origem o “registro em carteira”, ampliaram-se para: qualidade pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania. Essas mudanças derivam da nova economia: era digital, dos novos paradigmas na gestão organizacional.

(FRANÇA, 2007, p. 11).

Nota-se que a valorização da Administração de Recursos Humanos nas organizações atuais parte do princípio de que o bem-estar das empresas depende não só da busca da otimização da execução das tarefas e procedimentos rotineiros, mas também da satisfação, motivação e entusiasmo daqueles que são os principais responsáveis pelos processos organizacionais, os colaboradores internos. Neste contexto, a importância dos Recursos Humanos vem à tona, propondo um conceito moderno, Gestão de Pessoas e sua participação estratégica para o sucesso das organizações.

As organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do que ocorria no passado, quando o foco recaía apenas na tecnologia do produto ou do processo, nos mercados protegidos ou regulamentados, no acesso a recursos financeiros e economias de escala.

(LACOMBE, 2006, p. 14).

O modelo de Ulrich (1998), também abordado neste trabalho, propõe que a área de Recursos Humanos pode adotar múltiplos papéis, devido à transição demonstrada anteriormente, cumprindo desde as funções operacionais às estratégicas, tendo como foco de ação as pessoas e/ou os processos. Para isso, ele propõe

a aplicação de um questionário que permite explorar os diferentes papéis que podem ser desempenhados pela ARH<sup>3</sup> dentro das empresas. O objetivo do questionário é pontuar qualitativamente se a ARH da empresa está colocada como parte de uma “parceria estratégica”, como “agente de mudança” ou como uma área “especialista administrativo” ou somente como “defensor dos funcionários”.

(*apud* CURADO e TONELLI, s/d, p. 2).

Esse questionário já fora aplicado pela professora Isabela Baleeiro Curado nas médias e grandes empresas de São Paulo em 1999, seus resultados nos serviram como fonte de pesquisa, além de estruturar o questionário que foi usado nesta pesquisa. Por ele, questionamos gestores de RH<sup>4</sup> e percebemos que na prática dessa área não há planejamento estratégico e sim planejamento operacional, as empresas ainda estão voltadas para as tarefas, para o cotidiano, quando se voltam para os funcionários, ainda é comum evidenciar práticas paternalistas. Entretanto, mesmo assim, foi possível identificar nas organizações pesquisadas que os gestores da área têm consciência da importância de uma Administração Estratégica, mas ainda estão se estruturando, profissionalizando suas funções organizacionais, criando infraestrutura administrativa.

Os dados encontrados nessa pesquisa de campo serão confrontados com uma bibliografia de referência, o que nos dará a base necessária para construir este trabalho, que propõe uma reflexão sobre a distância entre a teoria ensinada e as práticas de gestão encontradas.

Para que o sucesso possa ser alcançado numa organização é necessário que haja sinergia entre os processos administrativos, como adaptação a novos conceitos e ideias, infraestrutura organizacional capaz de se adequar às possíveis mudanças e atualizações consequentes das tendências do mercado. Será que nossas organizações estão operando de acordo com esse princípio de gestão moderna?

Com o intuito de inserir o leitor nessa reflexão o artigo se apresenta dividido em três partes. A primeira propõe uma síntese sobre alguns conceitos importantes para o entendimento da história da Administração de Recursos Humanos no Brasil até os dias de hoje, quando se fala em Gestão de Pessoas. Entender o que muda nos processos dessa área de acordo com as diferentes perspectivas que ela assume ao longo da sua existência é fundamental para se pensar sobre ela. A segunda parte traz os dados da pesquisa, alcançados por meio de entrevista em profundidade realizada com a Gerente de Recursos Humanos de

---

<sup>3</sup> A partir daqui entendam ARH como abreviatura de Administração de Recursos Humanos.

uma empresa farmacêutica<sup>5</sup> e da coleta de informações feitas nos seminários propostos pela disciplina de Recursos Humanos por meio da observação das apresentações de outros alunos, que também aplicaram o mesmo questionário. Por fim, a última parte traz algumas considerações finais e propõe novas questões a serem observadas sobre o tema para acadêmicos, estudiosos e gestores que tenham interesse pela Gestão de Pessoas.

## **1. ARCABOUÇO CONCEITUAL SOBRE GESTÃO DE PESSOAS**

### **1.1 – A Evolução da Administração de Recursos Humanos até o conceito de Gestão de Pessoas**

A compreensão da evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil exige o conhecimento de algumas fases históricas marcantes do trabalhismo brasileiro. Esse conhecimento é fundamental inclusive para nossa leitura da realidade organizacional e das práticas de Gestão de Pessoas atuais.

Nesse sentido, temos alguns autores que já se detiveram sobre o assunto e narraram suas constatações, como por exemplo: Fleury (2004), Tose (*apud* MARRAS, 2000), Marras (2000), Chiavenato (2002) e Ana Cristina Limongi França (2007), essa última servirá de fonte para nossa apresentação histórica.

A pré-história da administração de Recursos Humanos no Brasil pode ser identificada por meio do acesso aos documentos da gestão pública brasileira. Os primeiros registros datam da vinda da Coroa Portuguesa para o Brasil, quando se dá início aos sistemas artesanais de produção de artefatos e objetos de uso. É esse período que marca no Brasil a demanda por uma ‘administração das forças humanas produtivas, que advém principalmente de uma “imigração”- expatriação compulsória dos africanos para compor mão-de-obra das economias de cultura das usinas de cana-de-açúcar e posteriormente de café.’ A administração das forças humanas produtivas também terá que atender às “necessidades dos primeiros sistemas mecanizados do Brasil - produção em massa, nas fábricas de tecido, sujeita à influência do taylorismo americano.” Também contribuirá para a preparação rápida de forças militares para

---

<sup>5</sup> Dados principais, por isso a metodologia é estudo de caso. Porém, conhecer os dados das outras empresas foi importante porque nos possibilitou comparar e confirmar percepções.

as guerras do período com a inserção, principalmente, de técnicas para a seleção de pessoas. (FRANÇA, 2007, p. 8).

Segundo França (2007, p. 9), o período pré-jurídico trabalhista, mencionado acima, se estenderá aproximadamente até 1930, e é marcado pela “inexistência de legislação trabalhista, do departamento de pessoal ou de uma área que se responsabilize formalmente pela gestão de pessoas” nas organizações. Período que se registra a imigração europeia que tem notória influência nas relações trabalhistas brasileiras, em virtude do elevado grau de instrução e de cultura dessa mão-de-obra. Mulheres e crianças são usadas como forças produtivas frequentes, mas com característica de subemprego, uma relação de trabalho altamente precária.

Durante o período Burocrático, 1930 a 1950, França (2007) evidencia a Revolução de Getúlio Vargas, que tem grande influência nas relações de trabalho. Nesse período, de acordo com a mesma autora, surgem os primeiros indícios da legislação trabalhista que temos atualmente, assim como os primeiros departamentos de pessoal, mesmo que centrados apenas na rotina de "apontamentos" de frequência, pontualidade, absenteísmo, registro de ponto e pagamento dos salários, que são atividades entendidas como contábeis. A menção dessas práticas marca o surgimento de uma área administrativa que formalmente é responsável pelo vínculo das pessoas ao trabalho nas organizações, por isso, uma nova dimensão.

Já no período de 1950 a 1960, tido como Tecnicista, o Brasil deu um enorme salto desenvolvimentista com o governo de Juscelino Kubitschek que procurou dar uma orientação otimista a seu governo, injetando euforia e confiança em todo o País, com o *slogan* “50 anos em 5”, isto é, fazer o Brasil progredir cinquenta anos em apenas cinco. Juscelino aproveitou a infraestrutura econômica montada por Getúlio Vargas e planejou o parque industrial brasileiro (como o grande centro metalúrgico do ABC), com a implantação de numerosas fábricas, como as da indústria automobilística alemã – dando início aos pólos industriais. Após uma década, o Brasil foi palco de intensos movimentos populistas organizados pelas forças produtivas que nos levaram a outra fase de nossa história da Gestão de Pessoas. (FRANÇA, 2007).

No período da Abordagem Sistêmica, 1960 a 1980, a autora aponta como marco

o surgimento dos primeiros cargos de gerência de recursos humanos (com responsabilidade sobre a coordenação dos sistemas de RH. Esse período, segundo ela, apresenta ênfase nas técnicas de treinamento e desenvolvimento, inserção de benefícios voltados para a alimentação do trabalhador e é influenciado) pelas políticas governamentais de modernização tecnológica e de incentivos fiscais, como a Lei nº 6.297/1976,

de Incentivo Fiscal aos Programas de Treinamento, e o Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), homologado no mesmo período, e as normas de Segurança e Saúde do Trabalho, como as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPA's) e os Serviços Especializados de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT's), bem como a difusão do conceito de riscos ocupacionais e necessidades ergonômicas (no ambiente organizacional). A gestão pública estava vigorosa e algumas empresas estatais tiveram papel importante na qualificação e produtividade nacional. (Expandiram-se nessa época, os cursos privados de administração de empresas). Nas indústrias surgiram as primeiras práticas brasileiras de gestão participativa e qualidade, por meio dos círculos de controle de qualidade – CCQ, assim como os primeiros instrumentos diagnósticos, os quais começam a ser utilizados sistematicamente.

(FRANÇA, 2007, p. 10).

A autora denomina de Relações Industriais Integradas, o período de 1980 a 1990, que foi marcado, segundo ela, pela

integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental, que significa alinhamento entre as rotinas de pessoal, estrutura organizacional e comportamento individual. (Houve) redução do ritmo de modernização da administração como um todo e também da Administração de Recursos Humanos. (Mas, ressalta nessa época,) a tendência ao corporativismo, ao detalhamento e à impaciência com as demandas competitivas de pessoal. A função de diretor de Relações Industriais tinha como maior demanda as pressões sindicais e a possibilidade de "eliminar" conflitos, especialmente grupais. Nesse período, tornam-se realidade as células de produção, uma revolução silenciosa na forma de produzir nas plantas de fábrica. São realizados treinamentos para formação de liderança, aprendizado de atividades em equipes, e discussões sobre neuroses e patologia do trabalho. Ocorrem mudanças nos padrões empresariais no que se refere a níveis hierárquicos - com a utilização da metodologia de *downsizing*<sup>6</sup> e *rightsizing*<sup>7</sup>, entrada de novas tecnologias tanto na produção como nos sistemas gerenciais administrativos (e consequentemente demissões em massa).

(FRANÇA, 2007, p. 10-11).

E por fim, a partir de 1990, França (2007) data um período de Reformas Estruturais Profundas no Brasil, onde há a busca de novas identidades para a área de gestão de pessoas, registrada a partir da constatação de novas classificações para o setor, como: gestor de pessoas, gestor de talentos, departamento de gente, entre outras. Para a autora, isso se dá num momento em que os desafios de qualidade e competitividade são os sinais de vida ou morte das áreas, dos empregos e da própria unidade de negócios. Neste contexto,

---

<sup>6</sup> Enxugamento de níveis hierárquicos.

<sup>7</sup> Simplificação do trabalho com ganho de eficiência nos processos produtivos.

a Administração de Recursos Humanos, que no século XX foi norteadada por valores mecanicistas e legalistas, vive novos cenários, e tem o desafio de conhecer e integrar elementos do ambiente externo. Os vetores são alta velocidade, qualidade e produtividade, qualificação contínua, emprego com vínculo de fidelidade transitória, entre tantos outros.

(FRANÇA, 2007, p. 11).

Nesse novo contexto, portanto, precisa assumir uma nova identidade e contribuir para a estratégia do negócio, assume função de diretoria, ou pelo menos, ação conjunta com a mesma.

## **1.2 – A Amplitude do conceito de Gestão de Pessoas**

O conceito de Gestão de Pessoas nos alerta para mudanças relacionadas ao comportamento da Administração de Recursos Humanos. Percebe-se a preocupação em considerar de forma mais evidente a correlação entre indivíduos e organizações e quais fatores interferem nessa parceria.

A Gestão de Pessoas pode ser entendida como a forma que a empresa se organiza para gerenciar e orientar os colaboradores no trabalho a fim de se alcançar os objetivos organizacionais e individuais (FISCHER, 2002).

Nesse sentido, Dave Ulrich (1998) se atentou para a necessidade de adequar os processos organizacionais ligados a Gestão de Pessoas às mudanças e adaptações no mercado, tais como: globalização, inovações, excelência e qualidade.

As últimas décadas testemunharam mudanças profundas no papel de RH. Tradicionalmente, os gerentes viam a função de recursos humanos como basicamente administrativa e profissional. O pessoal de RH se concentrava no gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras, como folha de pagamento e outras funções operacionais, e não se considerava participante da estratégia geral da empresa. (Essas mudanças aconteceram no Brasil e foram elucidadas na seção anterior, de acordo com a perspectiva da autora Ana Cristina L. França).

(ULRICH, 1998, p. 17).

O Modelo de Ulrich apresenta a amplitude do conceito de Gestão de Pessoas na prática das organizações atuais. Sua visão abrangente nos permite observar diferentes papéis da área de RH a serem desenvolvidos pelos profissionais de Recursos Humanos: administração da estratégia, administração da transformação e mudança, administração da infraestrutura da empresa e administração da contribuição dos funcionários. Todos os papéis apresentados têm

como base dois eixos, com os quais se relacionam: *foco*, e *as atividades* do profissional de RH como podemos observar na figura 01.



Figura 01 – Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.  
Fonte: Ulrich (1998, p. 40) *apud* CURADO e TONELLI, s/d, p. 3.

Para Ulrich (*apud* CURADO e TONELLI, s/d), “os profissionais de RH precisam aprender a ser ao mesmo tempo estratégicos e operacionais, concentrando-se no longo e no curto prazo. As atividades se estendem da administração de processos à administração de pessoal”. Então, o profissional dessa área tem que estar preparado para perpassar todas essas dimensões na sua prática.

De acordo com a figura 01, podemos observar as diferentes faces que constroem o Modelo de Ulrich: a administração de infraestrutura da empresa está atrelada às práticas tradicionais da ARH. É necessária para que os processos sejam realizados de maneira convincente e útil para as organizações, ela inclui as técnicas de: recrutamento, seleção, planos de carreira entre outras, que precisam ser planejadas, implementadas e controladas de forma eficiente. Entretanto, Ulrich propõe não só a existência desses processos como também a possibilidade de reengenharia dos mesmos nas organizações a fim de trazer competitividade.

Mesmo com foco no cotidiano, para que as organizações alcancem o sucesso, é necessário que se preocupe com seus funcionários. Somente salário e benefícios não satisfazem os colaboradores. Segundo o autor, a face que diz respeito à Administração da Contribuição dos Funcionários está relacionada à necessidade das organizações de interagir a área de RH com sua força de trabalho. Ouvir e responder aos funcionários, prover recursos



para o bem estar e satisfação dos mesmos e estar atenta às suas necessidades são as principais vertentes desse papel.

Quando a área precisa assumir um compromisso de futuro com foco em processos, Ulrich chama essa face de Administração Estratégica de Recursos Humanos. Nessa situação é preciso unir as práticas das organizações às ações desempenhadas pela área de ARH, ou seja, devem estar sempre em sintonia para que o objetivo comum possa ser alcançado de maneira mais eficaz e eficiente. A sinergia entre os setores deve existir. Diante disso, a área de ARH é a principal parceira para o alcance desse resultado porque tem a função de desenvolver inclusive todos os gestores de linha neste propósito.

E, por último, com foco estratégico e em pessoas temos o que ele chama de Administração da Transformação e da Mudança. Nesta face o autor busca alertar as empresas quanto à necessidade de gerir a transformação e a mudança. A ARH, segundo ele, tem a responsabilidade de liderar os processos de mudança bem como de preparar a organização para as possíveis modificações no mercado que porventura possam afetá-la, elaborando métodos que sejam capazes de absorver tais transformações.

Em conjunto com Jill Conner, Ulrich propôs uma “pesquisa de avaliação dos papéis dos recursos humanos” para compreender como ela se compõe diante de tantas atribuições. Trata-se de um questionário que permite explorar os diferentes papéis que podem ser desempenhados pela ARH dentro das empresas, pontuando-os qualitativamente. Dessa forma, tem o objetivo de avaliar a ARH como parte de uma “parceria estratégica”, como “agente de mudança”, como uma área “especialista administrativo” ou somente como “defensor dos funcionários”. (*apud* CURADO e TONELLI, s/d). Esse questionário ainda é muito útil para entendermos a constituição da área de ARH, mesmo quando ela assume uma identidade estratégica e uma nova classificação.

A Gestão de Pessoas assume o compromisso de alcançar objetivos organizacionais por meio das pessoas, motivadoras inteligentes deles. Contudo, isso só é possível se levarmos simultaneamente em conta o que estimula tanto indivíduos quanto organizações a buscar o sucesso. Sendo assim, a área de ARH tem como objetivo auxiliar nas mudanças provenientes da globalização no ambiente organizacional; estar aliada aos níveis hierárquicos das organizações, inclusive com os gerentes de linha, administrando conflitos e propondo soluções para o desenvolvimento das empresas; além de cumprir com eficiência e eficácia suas funções tradicionais, tanto no que tange às pessoas quanto aos processos.

### 1.3 – Um novo perfil de profissional e da área de Gestão de Pessoas

Como vimos nas seções anteriores, tanto as mudanças históricas da área de recursos humanos nas organizações quanto à visão de Ulrich (1998 *apud* CURADO e TONELLI, s/d) sobre seu papel, implica numa nova dinâmica para essa função organizacional e consequentemente demanda um novo perfil para o profissional dessa área.

Só é possível lidar com os desafios da globalização, da tecnologia e das novas gerações que formatam um outro perfil de profissionais se assumirmos a identidade de Gestão de Pessoas. Contudo, isso implica na transição do RH para o compromisso com a excelência organizacional. Ele passa a ser definido não pelo que faz (recrutamento, seleção, descrição e análise de cargo, avaliação de desempenho, treinamento etc) e mais pelo que é capaz de apresentar: resultados que geram valor para o negócio.

Essa transformação impõe a necessidade de um novo perfil para o profissional de RH, que precisa atender aos usuários internos e externos, ou seja, todos os *stakeholders*<sup>8</sup> da organização. Flexível, aberto às novas tecnologias administrativas e capaz de agregar, desenvolver e manter pessoas competentes que acompanhem essas mudanças. Agente de mudança, ao mesmo tempo em que garante um comportamento ético e socialmente responsável que envolve as pessoas como parceiras da organização e gera credibilidade. Focado em proporcionar maior competitividade às pessoas e organizações. (CHIAVENATO, 2002).

Tudo isso, demanda além de conhecimentos técnicos dos processos de RH e da habilidade em lidar com pessoas, exige do profissional dessa área que tenha formação em administração devido à necessidade de um conhecimento organizacional sistêmico que permita o entendimento das interações que essa função tem com as outras funções organizacionais: marketing, financeiro, operacional. Por exemplo, saber o que um plano de benefícios representa para a organização como um todo além do que representa para os funcionários e para sua área de competência é muito importante para o alcance dos objetivos organizacionais com eficiência.

Afinal, o objetivo do gestor de pessoas como os dos demais é trazer resultado para o negócio, a diferença é que sabendo que isso só é possível por meio das pessoas cabe a ele prover essa condição. É lógico que para isso ele precisará contar com o apoio dos outros

---

<sup>8</sup> Pessoas ou grupos de interesse que têm relação com a organização. Exemplo: acionistas, funcionários, fornecedores, clientes, comunidade, sindicatos, instituições financeiras etc.

gestores e é por isso que a gestão de pessoas implica numa descentralização da área de RH, para que todos se responsabilizem pelos seus subordinados.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Essa pesquisa teve um caráter exploratório porque visou uma maior compreensão sobre o papel da Gestão de Pessoas nas organizações. O que possibilitou um maior aprendizado sobre o tema que era apresentado nas aulas da disciplina. Por conta dessa metodologia de ensino que uniu observação prática com o conhecimento teórico surgiram dúvidas, indagações que nos motivaram a escrever um artigo para propor uma reflexão sobre essa área.

Para o alcance desse objetivo foi usado como metodologia de pesquisa, o estudo de caso qualitativo, que segundo Godoy “é multimétodo por excelência e utiliza variadas fontes de informação.” (2006, p.133).

A relevância e fundamentação do uso desse método podem ser constatadas na fala da própria autora,

o estudo de caso, favorece o engajamento do pesquisador com o cotidiano da administração, proporcionando uma compreensão profunda e ao mesmo tempo ampla e integrada da realidade das organizações. Além disso, espera-se do estudo de caso que ele traga contribuições aos problemas da prática. [...] Pode se constituir numa rica de fonte de informações para medidas de natureza prática e decisões políticas trazendo contribuições tanto para a pesquisa acadêmica quanto para a vida organizacional.

(GODOY, 2006, 144).

O que foi muito oportuno, visto que fizemos uso do questionário aplicado ao gestor de RH, de entrevistas semiestruturadas gravadas na empresa farmacêutica, anotações provenientes da participação nos seminários do mesmo tema, onde os colegas apresentaram relato da experiência deles em outras organizações.

## **3. ESTUDO DE CASO – A EMPRESA FARMACÊUTICA**

A pesquisa que forneceu os dados necessários para a reflexão proposta neste artigo foi realizada numa empresa que atua no ramo de varejo farmacêutico, com foco predominantemente no comércio, em âmbito regional, com sede na capital do Estado de

Minas Gerais. Ela conta com um total de aproximadamente duzentos e cinquenta funcionários na organização, o que a coloca numa classificação de empresa de grande porte<sup>9</sup>. No setor de Departamento de Pessoal/ Área de Recursos Humanos quatro funcionários dividem as responsabilidades pelos processos. A empresa se organiza por uma estrutura diretiva ou mecanicista, onde predomina a administração centralizada, com forte autoridade dos chefes e menor autonomia dos ocupantes dos cargos (FRANÇA, 2007). Ao confrontar os dados dessa observação com a pesquisa da professora Isabela Baleeiro Curado, “Perfil da Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo – 1999”, que diz que nas empresas de menor porte existem tanto empresas com estrutura de DP (54%) quanto empresas com estrutura de RH (46%), visualizamos uma estrutura de RH. Entretanto, como alerta a autora para definir a área é preciso verificá-la “a partir dos níveis hierárquicos e da divisão de funções,[...] Quanto às denominações para os cargos de chefia, são as mais variadas. Além disso, nomes iguais ou próximos nem sempre correspondem a estruturas similares.” O que fez Curado (s/d) apresentar quadro padrões de organograma.

Uma estrutura de DP básica que consiste apenas em dois níveis hierárquicos, com a existência de um chefe ou encarregado de DP e, em geral, dois auxiliares. Ou seja, há em média três pessoas trabalhando nessa área, onde não há divisão formal de tarefas e as atividades são distribuídas e supervisionadas diretamente pelo chefe. Uma estrutura intermediária que normalmente envolve até sete pessoas, incluindo um gerente, apresenta similaridades com DP porque se envolve principalmente com práticas operacionais, mas já assume certa complexidade pois esboça certa divisão de funções entre seus participantes. A Gerência de RH apresenta um organograma com três níveis hierárquicos e normalmente vinte e quatro pessoas envolvidas, já há uma divisão entre analistas dos subsistemas de RH. E, por fim, a Diretoria de RH que apresenta quatro níveis hierárquicos com aproximadamente sessenta pessoas envolvidas, segundo a professora Curado (s/d), essa estrutura só foi encontrada em grandes empresas, com mais de cinco mil funcionários.

Na empresa farmacêutica estudada, a área se posiciona no organograma da seguinte forma: um Gerente, um Encarregado de Pessoal, com responsabilidade pela folha de pagamento e demais registros legais e dois Assistentes de Pessoal que dão suporte a tudo. As atividades como Recrutamento, Seleção, Cargos e Salários/Remuneração, Avaliação de Desempenho e Relações Industriais são concentradas em apenas um dos integrantes do setor, o Gestor de RH, assim como as atividades de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), mas

---

<sup>9</sup> Segundo o Sebrae, empresas comerciais e prestadoras de serviço que empregam mais de 99 funcionários são consideradas de grande porte. (*apud* MAXIMIANO, 2011, P. 12).

para isso conta com o auxílio dos Assistentes de Pessoal. A empresa ainda está focada em atividades operacionais, que tomam muito tempo dos envolvidos no processo, com isso algumas práticas importantes da área de RH são pouco utilizadas. Relacionando com a pesquisa da professora Curado (SP-1999) podemos avaliá-la como tendo um estrutura de RH intermediária

Segundo relato da gerente da área, há atividades centralizadas e descentralizadas na ARH. A terceirização também é evidente, principalmente no que tange a T&D e laudos de avaliação psicológica para o processo de seleção, além do serviço de alimentação que é oferecido aos funcionários. A análise desses serviços, pode ser comprovada na citação de Perpétua, gerente entrevistada, “os treinamentos extremamente técnicos são terceirizados e quanto ao laudo psicológico, o ideal é que o psicólogo estivesse dentro da empresa, vendo suas reais necessidades.”<sup>10</sup> Apesar de ter avaliado como positivo o uso dos serviços terceirizados, sua fala parece demonstrar uma expectativa de interiorizá-las a empresa.

Passamos agora, a análise dos processos de RH. Quanto ao recrutamento de pessoal, a prioridade é do recrutamento interno. Algumas das técnicas utilizadas são: banco de currículos na internet, jornais, SINE e agências de emprego. A seleção de pessoal é feita por meio de requisição de pessoal e sempre em conjunto com o gerente que solicitou o novo colaborador, reforçando a ideia de que a organização segue as tendências do mercado atual e trata o processo de recrutamento e seleção como de responsabilidade e interesse não só do setor de Recursos Humanos, mas também das áreas solicitantes de pessoal, apesar das técnicas usadas serem de baixa complexidade. O que pode ser constatado no relato de nossa informante.

"Por exemplo, você pede um caixa, né! Ou você pede um balconista, você pede um auxiliar de manipulação, tudo você pede, aí tem um documento próprio, uma requisição de pessoal, aonde você pega e coloca né, se quer feminino, se masculino, se tanto faz pra você, qual horário que a pessoa vai trabalhar, qual que é o cargo, ela vai substituir quem, ou se é aumento de quadro. Se é aumento de quadro, tem que ter o visto do diretor, porque tem ordem expressa de que aumento de quadro não pode fazer. Se é substituição, se vai demiti-la porque ela não está com bom desempenho e admitir você aí não precisa, aí eu vou e vou começar a fazer o recrutamento né, aí eu vou ao site, que tem o banco de currículos, o cadastro lá, também tem o currículo interno aí eu chamo os três, aí os três conversam comigo, falam: "Ah! Eu tenho interesse no horário e tal, eu quero trabalhar, quero o salário", e... sem impedimento nenhum, porque aí depois fala assim: "Ah!.. Não quero esse horário!" Aí não tem jeito mais. Aí depois que houve uma conversa, que eu falei horário, que falei salário, os benefícios, e a pessoa quer continuar no

---

<sup>10</sup> Perpétua, entrevista, 19/02/2011, Juiz de Fora – MG.

processo, aí ela vai fazer uma prova escrita, todos fazem, inclusive os farmacêuticos, tem uma prova escrita, uma prova técnica, que caixa tem que saber somar, multiplicar dividir, né! Subtrair, a prova assim ela é considerada simples, mais as vezes dependendo do tempo que a pessoa esta fora né de uma escola, ela tem dificuldade pra fazer, aí se a pessoa teve mais de 60% de aproveitamento nessa prova, aí eu pego e marco uma entrevista para ela ir lá na loja que a pessoa pediu. Por exemplo, vocês três vão lá na loja, sempre vão três, ai vai lá na loja, conversa com ela, que é a gerente lá da loja né, porque não sou eu que vou trabalhar com vocês, [...] então não adianta eu ter gostado dele, [...] aí volta para o escritório, aí eu repasso tudo com ela, aí vai fazer exame médico admissional, providenciar uma série de documentos, providenciou aqueles documentos, aí marca o dia de começar, aí chega, entregou os documentos, fica em treinamento no escritório dois dias, para passar todas as rotinas administrativas né, falar aquilo tudo que falei, como funciona um plano de saúde, se faltar como é que tem que fazer, se tiver doente como tem que fazer, se precisar falar comigo[...]

Perpétua<sup>11</sup>

Tendo como base a pesquisa da professora Isabela Baleeiro Curado, a empresa estudada apresenta práticas tradicionais de recrutamento de pessoal como a utilização de anúncios em jornais, além da prioridade dada ao recrutamento interno, que segundo a autora aparece com uma frequência de 89% em empresas com estrutura de RH, como a observada por nós.

Algumas técnicas de seleção de pessoal são utilizadas em todos os níveis hierárquicos no RH - nível operacional, técnico especializado e gerencial, como análise de currículo, testes técnicos, testes escritos, entrevista individual e análise de referências. Já os testes psicológicos e as dinâmicas de grupo são comuns apenas aos níveis técnicos especializados e gerenciais, não sendo utilizados no operacional.

As técnicas de seleção também demonstram coincidência com a pesquisa realizada nas empresas de SP em 1999, análise de currículo, entrevista e checagem de referência como as mais usadas, independente de nível hierárquico. Os testes de capacidade aparecem aplicados aos cargos operacionais. Os laudos psicológicos são também citados, mas aparecem associados a níveis hierárquicos mais altos. Dinâmicas e testes mais coletivos não são evidenciados nas práticas dessa empresa.

Os Treinamentos e Desenvolvidos (T&D) são realizados anualmente a partir de um levantamento das necessidades de treinamento, que é realizado em conjunto com o gerente da área, associado a avaliações de desempenho funcional. Além disso, há o treinamento constante que acontece na admissão de cada funcionário, como já foi mencionado.

---

<sup>11</sup> Idem.

Nos treinamentos são utilizadas metodologias de aprendizagem, como: *on-the-job*, aulas práticas e reciclagem, comum aos três níveis hierárquicos da empresa; aulas teóricas são mais utilizadas no nível operacional; cursos externos e de curta duração para os níveis operacional e gerencial; participação em congressos e seminários para os técnicos especializados e gerentes e cursos de longa duração apenas no gerencial.

Essas práticas comparadas à pesquisa da professora Isabela Baleeiro Curado (SP/1999) podem ser associadas às empresas com estrutura de DP, já que não observamos na empresa do ramo farmacêutico, como já descrito, investimento em T&D de maneira homogênea nos três níveis hierárquicos, apesar dela já se distanciar dessa estrutura básica porque já investe em Treinamentos e Desenvolvidos (T&D) no nível operacional, o que não foi considerado como prática comum para empresas com estruturas de DP básica na pesquisa da professora. Nesse caso, consideramos que em relação à T&D, a empresa farmacêutica se posiciona numa situação intermediária entre DP Básica e Intermediária.

A empresa farmacêutica utiliza-se da Descrição de Cargos e Funções. Os colaboradores quando admitidos são informados sobre a estrutura de carreira da organização por meio de palestras de integração e do manual do colaborador que lhes é entregue neste momento. Para a gestão de carreira dos funcionários são utilizados sistemas como análise de potencial e avaliação de desempenho formal e periódica.

A empresa concede benefícios como vale refeição, vale transporte, assistência médica e odontológica, além de auxílio farmácia e educação. Obtivemos resultados muito parecidos com os da pesquisa, “Perfil da Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo -1999”, os benefícios mais utilizados são vale transporte/transporte (exigido por lei) e assistência médica, seguidos por vale refeição.

Segundo a entrevistada existem lacunas e pontos de melhorias em alguns processos organizacionais voltados para a ARH.

Então, o que eu já pedi muito, né, assim na empresa, e que, que tenha um psicólogo... Mas no varejo, num... Pelo organograma do varejo num absorve, então assim pelas minhas expectativas, o que eu gostaria... Que tivesse um psicólogo dentro da empresa, porque ai todos os cargos indistintamente fariam a avaliação psicológica, porque a avaliação psicológica ela é uma avaliação de momento, mas ela é uma ferramenta a mais pra você definir por uma outra, por outra contratação.(...)E melhorar assim a parte de treinamento, que eu acho que agente poderia fazer bem mais do que agente faz...

Perpétua<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Idem.

O questionário aplicado indica simplesmente se as ferramentas de RH são ou não utilizadas pelas empresas entrevistadas. Não apontam se essas ferramentas estão sendo utilizadas de forma integrada entre si e/ou com outros sistemas ou se estão sendo bem utilizadas, da mesma forma que a pesquisa feita pela professora Isabela Curado em São Paulo/1999. É importante considerar que tantas coincidências após um período de mais de dez anos surpreenderam a nós, estudantes de administração, mesmo cientes de que elas foram aplicadas em estados diferentes.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Quanto à empresa farmacêutica, concluímos que possui uma estrutura de RH Intermediária, pois apresenta atividades além das de rotinas de pessoal e de atendimento à legislação, como atividades voltadas para o desenvolvimento e capacitação de funcionários e comprometimento com responsabilidade sócio-ambiental. Com essa estrutura de RH, as políticas e práticas apesar de aplicadas precisam ser desenvolvidas para assumirem um conceito de Gestão de Pessoas, algo que é mencionado por Perpétua na entrevista<sup>13</sup>. Nota-se um distanciamento com relação ao que se entende por Gestão de Pessoas, afinal os gestores ainda estão muito focados no cotidiano e em processos de infraestrutura. Essa constatação se evidencia também nas outras empresas pesquisadas e apresentadas no seminário da disciplina de RHI.

Observamos que a profissional da área de RH tem consciência do conceito de Gestão de Pessoas, mesmo ainda priorizando ações voltadas para o atendimento de balcão, rotineiro e focado em atividades operacionais.

Diante disso, percebemos a existência de uma lacuna entre teoria e prática quanto a Gestão de Pessoas nas organizações.

Mediante ao dinamismo do mercado, a capacitação de funcionários torna-se mais evidente e fator diferencial nas empresas no que diz respeito à competitividade. Será que as organizações estão preparadas para captar, selecionar e manter funcionários competentes? Afinal, é uma relação de mão dupla e da mesma forma que para ser uma empresa excelente é preciso profissionais excelentes, esses quando o são também querem uma empresa assim para trabalhar. A gestão dos processos internos está acompanhando as transformações e influências macro ambientais como mostrado na evolução da ARH? Ainda foram observadas

---

<sup>13</sup> Idem.



características de DP básico aliadas à complexidade um pouco maior em alguns processos internos, de uma administração de recursos humanos intermediária; o que nos faz pensar que a empresa ainda está num processo de transição entre essas duas estruturas.

Partindo do discurso de que as pessoas são as responsáveis pelo desempenho das organizações, os gestores devem se atentar para as mudanças ocorridas nos processos de Gestão de Pessoas, conforme a teoria menciona, de forma a anteverem os problemas, proporcionando aos funcionários o suporte necessário para a execução de suas atividades, para a satisfação e o bem-estar no ambiente de trabalho. O que na prática parece distante de se evidenciar, diante disso, será que não deveria ser nossa maior preocupação entender o porquê esse discurso não se efetiva. Somente assim acreditamos ser possível pensar em estratégias que levem a empresa a um avanço nas práticas de ARH. Não podemos esquecer que a administração é uma ciência aplicada e que, por isso, temos um compromisso que vai além da academia, se estende às nossas organizações.

## **REFERÊNCIAS**

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2002.

CURADO, Isabela Baleeiro. **Pesquisa “Perfil da gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo – 1999”**. (s/d). Texto disponibilizado em meio digital, a ser distribuído aos alunos. Faculdades Integradas Vianna Júnior/Certificação FGV: FGV-EAESP, 2011.

\_\_\_\_\_ e TONELLI, Maria José. **A administração de recursos humanos e o modelo de Ulrich**. (s/d). Texto disponibilizado em meio digital, a ser distribuído aos alunos. Faculdades Integradas Vianna Júnior/Certificação FGV: FGV-EAESP, 2011.

\_\_\_\_\_ e NETO, Leopoldo Antonio de Oliveira. **Questionário – roteiro para a entrevista**. Material em meio digital, a ser distribuído aos alunos. Seção 1, slides 12-26. Faculdades Integradas Vianna Júnior/Certificação FGV: FGV-EAESP, 2011.

FISHER (2002). In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo, Gente, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANÇA, Limongi Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.

GODOI, Christiane K. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Saraiva, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios.** 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PERPÉTUA, **áudio entrevista**, 19/02/2011, Juiz de Fora – MG.

ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com "scorecard".** Rio de Janeiro: Campus, 1998.