

## **ESTUDO EXPLORATÓRIO DO PERFIL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NA CIDADE DE JUIZ DE FORA - MG**

### **RESUMO**

Gestão de Pessoas é uma nova perspectiva para a área de Recursos Humanos (RH) que implica em assumir um posicionamento estratégico, além do operacional. Entretanto, nem sempre essa ideia de gestão foi assim. Sabendo disso, buscou-se identificar a estrutura e as práticas que a área de Gestão de Pessoas tem nas organizações atuais, para se refletir sobre os desafios e os caminhos que se impõem aos profissionais que pretendem atuar na área de RH. A pesquisa ocorreu por meio de um breve levantamento bibliográfico para embasamento das análises das entrevistas realizadas com alguns gestores de RH de organizações de Juiz de Fora - MG. A análise destes dados permitiu verificar que há muito o que fazer para que essa área organizacional assuma uma perspectiva de Gestão de Pessoas, na qual as pessoas são parceiras e o resultado do trabalho é valorizado.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Práticas de Recursos Humanos. Perspectiva Estratégica. Perspectiva Operacional.

### **1 INTRODUÇÃO**

A Gestão de Pessoas implica numa parceria entre pessoas e organizações para o alcance dos resultados. Isso demanda uma gestão que traga benefícios aos funcionários e os tornem parceiros do negócio, além de impulsionar as organizações a resultados melhores com ações estratégicas e planejadas (CHIAVENATO, 2014).

Entretanto, nem sempre foi assim. Segundo Marras (2011), a Gestão de Pessoal tem 5 fases evolutivas durante a sua história: a Fase Contábil, a Fase Legalista, a Fase Tecnicista, a Fase Administrativa e a Fase Estratégica.

A Fase Contábil, segundo o autor, foi pioneira da Gestão de Pessoal, que também é chamada de pré-histórica, nela o empregado era considerado somente para efeito de registro contábil, com entrada de mão de obra e saída de pagamento. Já na Fase Legalista, o posicionamento da área torna-se um pouco mais complexo,

sendo representado pelo 'Chefe de Departamento de Pessoal', o enfoque passa a ser o cumprimento das leis recém-criadas na era getulista, que por meio da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) direcionava a forma como os direitos dos trabalhadores deviam ser praticados pelas organizações. Na terceira fase, a Tecnicista, se vê a implementação do modelo americano de Gestão de Pessoal (o de Relações Industriais) com a chegada das empresas automobilísticas. Nesta época são incorporadas na área as operações de RH que envolvem: as políticas de cargos e salários, o programa de treinamento, recrutamento e seleção, segurança e medicina do trabalho, dentre outras. Essa fase é importante porque agregou conhecimento e avanço a área de Recursos Humanos no Brasil. A quarta fase, denominada Administrativa é importante pelo reconhecimento da função gerencial da área de RH, apesar de também ser conhecida como um tempo de retrocesso na aplicação dos conceitos de RH advindos da era tecnicista, pois aconteceu numa época marcada pela recessão econômica e pelo desemprego no Brasil. Por fim, a partir dos anos 90, surge a era que se perpetua até hoje, chamada de Fase Estratégica e que é a de Gestão de Pessoas, ou seja, a de que o RH precisa agregar e trazer resultados para a empresa e para as pessoas por meio de suas práticas, sendo mais atuante e com uma postura mais ativa dentro das organizações, participando das decisões estratégicas e propondo inovações (MARRAS, 2011).

Diante destas mudanças e do conceito de Gestão de Pessoas tão apregoado nos dias de hoje é que se desenhou o objetivo deste trabalho: Identificar a estrutura e as práticas que a área de Gestão de Pessoas tem nas organizações atuais, para se refletir sobre os desafios e os caminhos que se impõem aos profissionais que pretendem atuar nesta área organizacional.

## **2 METODOLOGIA**

Os dados apresentados neste resumo foram obtidos por meio de um breve levantamento bibliográfico de autores da Gestão de Pessoas, como: Curado (2000), Chiavenato (2014) e Marras (2011) e entrevistas semi-estruturadas aplicadas a 14 gestores da área de RH de organizações localizadas na cidade de Juiz de Fora – MG durante o mês de agosto de 2015.

As empresas e gestores participantes foram selecionados de forma aleatória e por conveniência de acesso do entrevistador, o que justifica a heterogeneidade dos perfis organizacionais, o roteiro da entrevista continha 10 questões fechadas e 8 questões abertas separadas em 4 campos de análise: características gerais da organização, posicionamento da área de RH, processos e práticas de RH e características dos entrevistados, seguindo um modelo adaptado de Curado (2000).

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Das 14 empresas pesquisadas, 7 são de prestação de serviços, 5 de comércio e 2 do setor industrial. Entre as empresas do setor de serviços, 2 são de grande porte, 3 de médio porte, 1 de pequeno porte e 1 micro empresa. Nas empresas de comércio, 1 é de pequeno porte e 4 micro empresas. No setor industrial, as 2 empresas são de grande porte.

Em média as empresas de grande porte possuem 796 funcionários, as de médio porte 315 funcionários, de pequeno porte 56 funcionários e as micro empresas 10 funcionários. Ao que se refere especificamente ao tamanho do departamento de RH, as empresas de grande porte possuem em média 86 funcionários, as de médio porte 3 funcionários, as empresas de pequeno porte 1 funcionário e as micro empresas 1 funcionário. Por mais que a quantidade de empresas pesquisadas não permita fazer afirmações conclusivas, permite observar que não há uma proporção entre o número de funcionários da organização e da área de RH. Sabendo que o papel dessa área é atender as demandas das pessoas no trabalho e dos processos aplicados a elas, cabe investigar como estão sendo realizados esses processos.

Em sua maioria, as empresas do setor de prestação de serviços nomeiam seu departamento de RH como Departamento de Pessoal havendo somente uma empresa de grande porte que nomeia por Diretoria de Recursos Humanos.

Nas empresas do setor de comércio, a nomeação do departamento de RH, aparece sobre duas nomenclaturas para o setor, que são: Gerência de RH e Departamento Pessoal. O cargo de maior responsabilidade em gestão neste setor recebe o nome de Gerente de Recursos Humanos ou Gerente Administrativo. Isso

mostra que a maioria das empresas neste setor não tem a área de RH estruturada de forma específica.

Já nas empresas do setor Industrial, a nomenclatura do setor de RH para uma delas é de Diretoria de RH e para outra Gerência de Recursos Humanos; os cargos mais altos nestas empresas recebem o nome de Coordenador de Recursos Humanos e Gerente de Recursos Humanos, respectivamente. O que mostra que a área em uma das empresas está com o cargo de nível mais alto desocupado, sendo neste momento a posição mais alta ocupada pelo Coordenador de RH.

Há de se ressaltar que durante as entrevistas foi possível perceber que as empresas que possuem menos funcionários possuem uma administração familiar. Outro dado observado é que as empresas de prestação de serviços são as que possuem maior número de funcionários, seguidas pela indústria e o comércio. Todas as empresas mostraram ter preocupação na escolha do profissional que trabalha na área de RH, pois a grande maioria, 13 de 14, possui profissional com formação acadêmica adequada.

Em relação à terceirização de atividades, todas as empresas que tinham serviços terceirizados em relação à Gestão de Pessoal, no caso 3 das 14 entrevistadas, consideraram a parceria muito positiva. Não se confirmou a tendência de terceirização das atividades operacionais no RH, mesmo que essas atividades normalmente sejam de Departamento de Pessoal ou Recrutamento e Seleção, o que contraria a ideia de terceirização de atividades operacionais nesta área.

Foi possível encontrar em 4 de 14 empresas, um posicionamento hierárquico que permitiria uma atuação da área de RH estratégica, esse número é representado por todas as empresas de grande porte (2), médio porte (1) e de pequeno porte (1).

Para completar a análise, as perguntas buscaram identificar os processos de RH que são aplicados nestas organizações e as práticas decorrentes deles. Das 14 empresas pesquisadas 2 micro empresas disseram não aplicar processos de R&S, tendo, somente, Departamento de Pessoal terceirizado. Treinamento & Desenvolvimento foi o processo mais evidenciado, pois em 10 de 14 empresas, os entrevistados afirmaram realizá-lo, sendo as práticas principais identificadas os cursos de curta duração e *on the job*. A seguir os processos com maior frequência foram: Recrutamento e Seleção e Cargos e Salários, ambos tiveram 9 afirmações de uso entre os 14 entrevistados. Embora as técnicas de recrutamento e seleção sejam

confundidas e os benefícios sejam na sua maioria assistencialistas; Avaliação de Desempenho é praticada por 8 das 14 empresas; O Departamento de Pessoal é executado, sem terceirização, por 7 das 14 organizações foco do estudo; O uso de um sistema de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho foi identificado por 5 das 14 empresas e, por fim, 4 das 14 disseram realizar outros processos, como: Relações Industriais e Desenvolvimento Organizacional.

#### 4 CONCLUSÃO

O que foi possível perceber com os dados analisados é que a perspectiva de Gestão de Pessoas ainda não é realidade ou está em fase de maturação nestas organizações. A área de RH ainda tem uma função operacional, constatada por meio do depoimento de práticas cotidianas, executadas de forma automática, somente para atenderem a uma necessidade urgente, sem qualquer planejamento. O que é comprovado pelo posicionamento técnico que a área possui nestas organizações e, muitas vezes, somente com o Departamento de Pessoal, sem falar naquelas que disseram não possuir departamento de RH estruturado.

Diante disso cabe a pergunta para estudos futuros: qual o papel esperado destes profissionais e quais seus desafios e limites para implantar a mudança que a área efetivamente precisa para incorporar a perspectiva de Gestão de Pessoas?

#### REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; Da Silva, Roberto. **Metodologia científica**. 6ªed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo Papel dos Recursos Humanos Nas Organizações**. 4ªed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CURADO, Luciana Baleeiro. Perfil da Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo – 1999. **Relatório de Pesquisa**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 14ªed. São Paulo: Saraiva, 2011.