

**As quatro faces da gestão de recursos humanos: a percepção de trabalhadores do conhecimento**

**ANDRÉ LUIZ SOUTO**

FACULDADE ÚNICA DE IPATINGA (FUNIP)

**VERA L. CANÇADO**

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL/MG)

**CRISTIANA FERNANDES DE MUYLDER**

UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

# AS QUATRO FACES DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: A PERCEPÇÃO DE TRABALHADORES DO CONHECIMENTO

## Introdução

A gestão de recursos humanos (GRH) vem passando por mudanças, pressionada pela necessidade de contribuir para a melhoria do desempenho das organizações (Dutra, 2002, 2016; Limongi-França, 2007; Oltramari, Paula & Ferraz, 2014; Rego & Marques, 2010; Vergara, 2000; Wood Jr., Tonelli, & Cooke, 2011). Seu processo evolutivo, segundo Dutra (2002, 2016), reflete o ajustamento ao contexto histórico do Brasil, podendo-se caracterizar as fases operacional (até a década de 1960), gerencial (década de 1960 a 1980) e estratégica (a partir de 1980). A própria nomenclatura da área vem se alterando ao longo do tempo de departamento de pessoal (DP) à administração ou gestão de recursos humanos (RH) ou gestão de pessoas (GP) às nomenclaturas mais atuais como gestão estratégica de recursos humanos, de desenvolvimento humano, de talentos do capital intelectual ou humano, entre outras (Davel & Vergara, 2001; Tonelli, Lacombe & Caldas, 2002).

Neste contexto de mudanças e adaptações, as abordagens mais recentes sobre a GRH sugerem maior participação do RH na estratégia das organizações, surgindo assim o conceito de gestão estratégica de recursos humanos (Dutra, 2002, 2016; Barreto, Albuquerque & Medeiros, 2014; Leite & Albuquerque, 2010, 2013; Stecca, Albuquerque & Ende, 2016; Ulrich, 1998, 2000; Ventura & Leite, 2014). Como forma de oferecer suporte para a compreensão da realidade e analisar a atuação da área de RH são propostos diferentes modelos de GRH (Dutra, 2002, 2016; Tanure, Evans, & Cançado, 2010; Tanure, Evans, & Pucik, 2007; Ulrich, 1998).

Para fins deste artigo, por se aproximar mais da realidade de atuação do GRH em empresas que atuam no Brasil, foi escolhido o modelo das quatro faces da GRH, proposto por Tanure *et al.* (2007, 2010), caracterizadas como: execução – centrada no fazer; construção – foco no ajuste interno ou coerência interna; pareceria de mudanças – foco no ajuste externo; e navegação - administrar as tensões entre as forças opostas ou dualidades. Esse modelo já foi utilizado em diferentes pesquisas no Brasil (Cançado, Vendramine, Côrrea, Oliveira & Castro, 2017; Castro, 2008; Fonseca, 2007; Soares, Salles & Souza, 2017; Tanure *et al.*, 2007, 2010).

Estudo de Cançado *et al.* (2017), que utilizou o modelo das quatro faces da GRH, sugeriu a possibilidade de viés na amostra, formada por estudantes de cursos de graduação e de pós-graduação, indicando que fosse realizado um corte, focando somente os resultados das avaliações de alunos de pós-graduação. Esses alunos, em sua maioria, atuam em cargos gerenciais ou como analistas de nível superior, constituindo os chamados trabalhadores do conhecimento. Drucker (1997) os caracteriza como “profissionais intelectuais”, que utilizam seus conhecimentos e fazem uso da sua capacidade intelectual na realização de seu trabalho. São profissionais com sólida formação educacional e acadêmica, tendo, pelo menos, um grau universitário (Castells, 1999).

A partir de tais considerações, levanta-se a questão central deste artigo: Qual a percepção de trabalhadores do conhecimento sobre a atuação da GRH de empresas no Brasil, a partir das quatro faces da GRH?

Para responder tal questão e considerando que não foram encontrados trabalhos que pesquisassem a percepção dos trabalhadores do conhecimento sobre a GRH, para esta pesquisa optou-se por utilizar a base de dados do estudo de Cançado *et al.* (2017) e Cancado e Scherrer (2017), considerando somente os respondentes com pelo menos um curso de graduação completo, que atuem como gestores ou profissionais de nível superior, o que os caracteriza como trabalhadores do conhecimento. O corte nesta base de dados, na qual foi aplicado o questionário as quatro faces da GRH, gerou uma amostra de 174 respondentes. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva univariada e bivariada.

Este estudo avança ao dar continuidade às pesquisas que utilizaram o modelo das quatro faces da GRH e ao permitir a comparação dos resultados, tornando mais robusta a tese de melhor adequação do modelo à realidade de empresas brasileiras. Além dessa seção de introdução, apresenta na segunda seção o referencial teórico; na terceira, a metodologia; na quarta, os resultados da pesquisa empírica; e na quinta as conclusões.

## **Referencial Teórico**

A GRH vem passando por evoluções ao longo dos tempos, estruturando-se de maneira mais formal a partir do início do século XX, pautada pelos princípios da Administração Científica (Dutra, 2002). No Brasil, esse processo começou a se delinear a partir da década de 1930, com atuação insipiente, em função da inexistência de legislação trabalhista, até a fase atual, com a economia globalizada e pressões por competitividade, levando a GRH a assumir um papel mais estratégico, com o foco na gestão e retenção de talentos (Rego & Marques, 2010; Dutra, 2002, 2016; Limongi-França, 2007; Marras, 2009; Oltramari *et al.*, 2014; Ulrich, 1998, 2000; Wood Jr., Tonelli, & Cooke, 2011).

Apesar de se apresentar fases de evolução da GRH, ainda hoje muitas das atribuições do capataz, centradas em aspectos operacionais, burocráticos e de controle do indivíduo ainda predominam nas práticas da GRH. Atuar como fiscalizador e guardião de normas, gerenciar aspectos burocráticos, como admissão, demissão, gestão de benefícios e pagamento, muitas vezes, são práticas entendidas como a própria missão da GRH. Muitas empresas ainda consideram que a área de RH tem pouca influência nos negócios, sendo vista como função auxiliar e burocrática, um mero departamento burocrático. Com as forças competitivas atuais, emerge um forte apelo para inserção da GRH na estratégia da empresa. É preciso investir em práticas de RH inovadoras, acompanhar o movimento das novas abordagens em RH e alinhar com as especificidades de cada empresa. Esse movimento da GRH para uma perspectiva estratégica fez surgir uma nova abordagem para área, chamada de gestão estratégica de pessoas (Dutra, 2002, 2016; Flannery, Hofrichter, & Platten, 1997; Ulrich, 1998, 2000; Vroom, 1997).

A fim de compreender a atuação de GRH nas empresas, diferentes autores propõem a utilização de modelos. Um modelo é “uma lente que nos ajuda a enxergar a realidade em sua totalidade e complexidade, descortina o invisível, ou seja, as relações ou situações subjacentes à nossa compreensão, das quais temos notícias apenas por seus efeitos” (Dutra, 2002, p. 41).

Dutra (2002, 2016) propõe um modelo que parte da premissa de assegurar uma gestão coerente e consistente ao longo do tempo, bem como garantir o desenvolvimento e a satisfação das pessoas e da empresa, alinhando os objetivos pessoais e empresariais. Para se alcançar esse alinhamento, o autor sugere que a GRH deve ter como foco equilibrar os interesses das pessoas e das empresas, por meio de seus processos de gestão (movimentação, desenvolvimento e valorização), processos de apoio e das bases estruturais. Entende a GRH como um “processo

estruturado de interação das pessoas, as quais mantêm algum tipo de relação de trabalho com a empresa, entre si e com a organização e/ou negócio, de forma a construir um projeto coletivo de desenvolvimento” (Dutra, 2002, p. 67). Essa proposição de Dutra (2002; 2016) é um avanço em relação à perspectiva funcionalista da GRH, estruturada a partir de suas práticas, organizadas em diferentes departamentos, como Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, Avaliação de Desempenho, etc. (Davel & Vergara, 2001; Marras, 2009; Milkovich & Boudreau, 2000). Na medida em que os três grandes processos de GRH – movimentação, desenvolvimento e valorização são estruturados e organizados em função das estratégias do negócio da organização, há uma maior organizabilidade e responsividade da GRH, buscando o equilíbrio entre os objetivos das pessoas e das empresas.

Ulrich (1998) propõe o modelo dos múltiplos papéis do RH, que constitui uma evolução para a perspectiva estratégica de GRH. Parte do princípio que os profissionais de RH devam assumir papéis cada vez mais complexos e paradoxais, focando desde processos às pessoas, em curto e longo prazo. Para que os profissionais de RH agreguem valor às organizações e alcancem os resultados esperados, o foco deve estar nas metas e não apenas nas atividades ou práticas, atuando em quatro papéis que traduzem a ação do RH nas empresas:

- a) administração de estratégias de recursos humanos, atuando como parceiro estratégico, ao ajustar as estratégias de RH à estratégia da empresa;
- b) administração da infraestrutura da empresa, o especialista administrativo é responsável por garantir eficiência administrativa, ou seja, deve executar melhorias nos processos, como contratação, treinamento, avaliação de desempenho, premiações e promoções, a fim de garantir mais eficiência e auxiliar a reduzir custos para empresas;
- c) administração da contribuição dos funcionários, atuando como defensor dos funcionários, ao garantir que as necessidades dos funcionários sejam atendidas ou, pelo menos, ouvidas; e
- d) administração da transformação e da mudança, como agente de mudanças o profissional de RH deve atuar no processo de mudança organizacional, devendo zelar pelos valores oriundos da história da empresa e ao mesmo tempo colaborar, preparar e orientar os funcionários para que as mudanças ocorram conforme planejado.

Esse modelo de Ulrich (1998) tem sido muito utilizado em pesquisas de GRH no Brasil (p. e. Alcântara, 2014; Barros, Penha, Silva, Silva & Gomes, 2017; Cançado, Coutinho, Almeida, & Sant’anna, 2005; Coutinho, 2004; Gomes, 2008)

Tanure *et al.* (2007, 2010), ao tratar da GRH e de seus resultados em empresas no Brasil, destacam que os elementos culturais locais e regionais devem ser levados em consideração, propondo um modelo de GRH adaptado à realidade brasileira. Essa proposição incorpora a face do executor ao modelo das três faces da GRH, proposto por Evans, Pucik, & Barsoux (2002). Esse modelo original, desenvolvido para análise da GRH de empresas na Europa, considera as faces do construtor, parceiro de mudança e navegador. Tratando-se do Brasil, é necessário considerar suas singularidades e sua história de colonização, que implicaram nos três pilares da cultura ou da “gestão à brasileira”: o poder, as relações pessoais e a flexibilidade (Tanure, 2005). A partir dessas considerações e de pesquisa realizada em 10 empresas no Brasil, Tanure *et al.* (2007, 2010) incorporam a face do executor ao modelo cunhado por Evans *et al.* (2002).

A função do executor, incorporada devido à realidade brasileira, apresenta, em um extremo, o clássico departamento de pessoal (DP), com atividades operacionais centradas no fazer e em executar as tarefas legais e burocráticas, comum em pequenas empresas. No outro extremo, observam-se empresas nas quais existe o que há de mais moderno em termos de ferramentas de

GRH, porém não há um alinhamento ou mesmo conexão com a estratégia do negócio. A função do RH concentra-se em apresentar soluções prontas, a partir de modernas e sofisticadas ferramentas de GRH, que, em boa parte das situações, são utilizadas apenas para cumprir um ritual (Tanure *et al.*, 2007, 2010).

A face do construtor está ligada aos fundamentos da GRH. As empresas precisam contratar bem, treinar as pessoas para a execução das suas atividades, apresentar um programa de gestão de carreira que seja capaz de motivar os funcionários, medir os desempenhos e recompensá-los. Atividades básicas e vitais, tais como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de carreira, gestão de desempenho, gestão de recompensas e relações industriais, constituem os fundamentos da GRH. Não basta, porém, apenas construir os fundamentos. A face da construção trata exatamente do ajuste ou coerência interna entre esses elementos. Os fundamentos básicos de RH devem estar ajustados entre si e coerentes com a estratégia da empresa. O que deve ser evitado nessa etapa é a estagnação naquilo que já foi construído, não aceitando as possibilidades de mudança. Caso isso aconteça, corre-se o risco de voltar à primeira etapa, a do executor (Tanure *et al.*, 2007, 2010).

Na face do realinhamento, cabe à GRH atuar no ajuste externo, traduzido pelo alinhamento ou adequação das práticas de RH à estratégia da empresa, conceito relacionado à gestão estratégica de pessoas. Para administrar tais mudanças é vital uma parceria saudável entre gestor de linha, GRH e planejamento de negócios, o que justifica o termo “parceiro de mudanças” nessa face. Dentre os desafios dessa face, os autores sugerem uma coalizão de liderança, ter uma visão clara de onde se quer chegar, procurar entender as lacunas nas competências existentes, criar um mapa do sistema de mudança, construir comprometimento com as mudanças e por último, criar uma ponte para a ação que seria a utilização de forças-tarefas multifuncionais para a execução dos planos de ação (Tanure *et al.*, 2007, 2010).

Já na face de direção, o foco está no desenvolvimento das capacidades da organização e das pessoas. Para que isso aconteça, é preciso administrar as dualidades ou tensões entre as forças opostas, como mudança x continuidade, descentralizar x centralizar, curto x longo prazo. Tais situações, embora contrárias, tratadas como “ou”, precisam ser entendidas como paradoxos, como contrários que se complementam, devendo ser tratados como “e”: a questão não é centralizar ou dar autonomia, mas sim centralizar e dar autonomia, mudança e continuidade, curto e longo prazo. O grande desafio do profissional de RH é entender que tais aspectos não devem ser tratados como dualidades, pois, em verdade, trata-se de paradoxos (Tanure *et al.*, 2007, 2010).

A partir de estudos que também utilizaram o modelo das quatro faces (Cançado *et al.*, 2017; Castro, 2008; Fonseca, 2007; Soares *et al.*, 2017), é possível sugerir que a atuação do RH no Brasil ainda está pautada por práticas tradicionais. Esse resultado reforça as críticas relacionadas à GERH, indicando algumas lacunas a serem preenchidas nos estudos relacionados a este tema (Barros *et al.*, 2017; Barreto, Silva, Fischer, Albuquerque, & Amorim, 2011; Bianchi & Albuquerque, 2011; Cançado *et al.*, 2006; 2017; Demo, Fogaça & Costa, 2018; Horta, Demo & Roure, 2012; Lacombe & Albuquerque, 2008; Leite & Albuquerque, 2013; Mascarenhas & Barbosa, 2013; Silveira, 2013; Tanure *et al.*, 2010; Tonelli, Caldas & Lacombe, 2003; Trindade, Trindade & Nogueira, 2015).

Neste artigo, conceitua-se GERH como o gerenciamento e aplicação de práticas que garantam a movimentação, o desenvolvimento e recompensa, de modo a gerar satisfação das pessoas e da empresa, alinhando e alcançando o equilíbrio entre os objetivos pessoais e empresariais

(Dutra, 2002). Para garantir melhor qualidade ao medir a atuação do RH, é necessário um olhar para a cultura local onde a empresa está inserida, com práticas de RH que se adéquem à realidade e às características específicas de determinada empresa (Tanure *et al.*, 2007). Optou-se por adotar o modelo das quatro faces da GRH (Tanure *et al.* 2007; 2010), em função de ser uma abordagem que considera a realidade e a cultura brasileira e que considera a flexibilidade necessária às políticas e práticas de GRH. Esse modelo já apresenta questionário testado e aplicado em diversos estudos (Cançado *et al.*, 2017; Castro, 2008; Fonseca, 2007; Soares *et al.*, 2017; Tanure *et al.*, 2010). Dessa forma, a partir da avaliação das faces do executor, construtor, parceiro de mudanças e navegador, pretende-se atingir o objetivo proposto desse estudo, que foi caracterizar a atuação da GRH a partir das quatro faces da GRH, na percepção de trabalhadores do conhecimento. Os trabalhadores do conhecimento são profissionais com sólida formação educacional e acadêmica, tendo, pelo menos, um grau universitário (Castells, 1999), e cujo conhecimento é aplicado em seu trabalho, como insumo da tarefa e com papel relevante no resultado de seu trabalho (Drucker, 1997).

## **Metodologia**

Considerando o objetivo do estudo, que foi caracterizar a atuação da GRH a partir das quatro faces da GRH, na percepção de trabalhadores do conhecimento, foi realizada pesquisa descritiva e quantitativa, por meio de *survey* (Collis & Hussey, 2005; Vergara, 2005). Para esta pesquisa, optou-se pela utilização de dados coletados em um estudo realizado por Cancado et al. (2017) e Cançado e Scherrer (2017). No referido estudo, a população foi constituída por alunos e ex-alunos, registrados na secretaria do curso do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo - MPA/FPL, que receberam o questionário via e-mail. Obteve-se uma amostra de 174 respondentes, alunos e ex-alunos do MPA/FPL, que ocupam cargos de gestores e profissionais de nível superior, e que podem ser caracterizados como trabalhadores do conhecimento. Assim, a amostra para este trabalho é composta por alunos e ex-alunos do MPA/FPL, que ocupam cargos de gestores e profissionais de nível superior, que podem ser caracterizados como trabalhadores do conhecimento.

Os dados foram coletados por meio de questionário, enviado, via *e-mail*, a alunos e ex-alunos cadastrados no sistema da secretaria do MPA/FPL. Para levantar uma base amostral satisfatória na pesquisa de Cançado et al. (2017) e Cançado e Scherrer (2017) foi solicitado, ainda, que os respondentes da FPL encaminhassem o *link* da pesquisa para outros participantes com o perfil semelhante, utilizando-se a técnica bola-de-neve. Nesse método, um grupo de amostra recrutado, chamado de “semente”, é convidado a indicar mais respondentes que fazem parte de sua rede de relacionamento e são chamados de “filhos” ou frutos (Goodman, 1961, como citado em Albuquerque, 2009).

O questionário foi composto por três seções. A primeira seção referiu-se à identificação dos trabalhadores do conhecimento. Para caracterizar a atuação da GRH na empresa, na seção 2 apresentou-se o questionário elaborado por Cançado e Tanure (2006) para avaliar a atuação e a qualidade da GRH nas empresas. O questionário foi composto por sete questões, agrupada nas quatro categorias correspondentes às quatro faces de RH, avaliadas em escala Likert de cinco pontos, sendo 1 - baixa qualidade e 5 - alta qualidade. Na seção 3 foi solicitado que o respondente assinalasse as alternativas que compõem as áreas e os serviços na estrutura de recursos humanos da empresa em que trabalha

Os dados foram tratados no programa estatístico *Predictive Analytics Software* (PASW 18) e foram submetidos à análise estatística univariada e bivariada (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tathan, 2009).

A análise de confiabilidade do questionário foi realizada por meio do Alfa de Cronbach. Esse coeficiente mede a consistência interna, indicando a confiabilidade do instrumento utilizado. O valor assumido pelo Alfa varia entre zero e um e, quanto mais próximo de um estiver seu valor, maior a fidedignidade das dimensões do construto, sendo que valores acima de 0,6 indicam consistência interna confiável (Hair et al., 2009). No presente estudo, a face do parceiro de mudanças foi a que obteve maior grau de confiabilidade (0,932), seguida pelas faces do navegador (0,930), construtor (0,886) e, por último, do executor (0,856). Os índices de consistência interna são considerados bom (entre 0,80 e 0,90) e superior (acima de 0,90), indicando, portanto, a adequação de todas as questões às subescalas.

Na análise univariada, foi utilizada a distribuição de frequência para evidenciar os dados do perfil dos respondentes; e a apuração de medidas de posição (média e mediana) e de dispersão (desvio-padrão e intervalo interquartil) para apresentar as questões relativas às quatro faces da GRH. A cada face corresponde um valor máximo de 35 pontos. Quanto maior a pontuação, maior a qualidade da atuação da GRH em relação àquela face. Para avaliar a qualidade geral da atuação da GRH na empresa, utiliza-se o somatório do total das respostas dadas a cada face, correspondente a 140 pontos, classificando-se a qualidade da atuação do RH, conforme:

- a) Alta qualidade: de 93 a 140 pontos;
- b) média qualidade: de 47 a 92 pontos; e
- c) baixa qualidade: até 46 pontos.

Quanto à avaliação de diferença entre os escores referentes aos constructos, foi utilizado o teste não paramétrico de Friedman. Esse teste é indicado quando mais de duas situações em um mesmo indivíduo são comparadas e teve por objetivo verificar se algum dos escores medidos exercia maior impacto sobre os entrevistados (Hair et al., 2009).

Na análise bivariada, para a avaliação de diferenças entre as características demográfico-ocupacionais e as questões das quatro faces, foram empregados testes paramétricos para dados ordinais de escala Likert, pois pelo Teorema Central do Limite para tamanhos de amostra superior a cinco ou 10 por grupo, as médias exibem, aproximadamente, distribuição normal, independentemente da distribuição de dados ordinais. Logo, para as variáveis sexo, escolaridade, faixa etária, setor de trabalho e tempo de trabalho, que possuem somente duas categorias, foi adotado o teste paramétrico t-Student para amostras independentes para a comparação das médias entre as categorias. Já para número de empregados - que possuem três categorias - foi adotado o teste paramétrico ANOVA, que permite a comparação múltipla de três ou mais categorias. No teste ANOVA, a hipótese nula é a de que não há diferença entre as médias das três ou mais categorias; e a hipótese alternativa é a de que pelo menos há uma diferença significativa entre as categorias estudadas (Magalhães & Lima, 2013).

Para associar as variáveis da área de recursos humanos da empresa em que trabalha e a variável qualidade segundo as quatro faces, foram usadas tabelas de contingência. Pelo teste qui-quadrado de Pearson, testou-se a significância estatística da associação entre tais variáveis.

Em todos os testes estatísticos utilizados foi considerado nível de significância de 5%. Dessa forma, foram consideradas associações estatisticamente significativas aquelas cujo valor p foi inferior a 0,05 (Hair *et al.*, 2009).

## Apresentação e discussão dos resultados

No total de 174 questionários respondidos, constatou-se que a maior parte dos entrevistados é do sexo masculino (52,9%), somente 23,1% tem acima de 40 anos idade, 54% está cursando o mestrado, uma vez que foi utilizado o banco de dados do MPA/FPL para envio do questionário. A maioria atua no setor de serviço (71,3%) e na área administrativa (35,6%), como gestores - presidente, diretor, gerente, coordenador (30,4%) ou administrativos/analistas/técnicos (50%) e trabalham na empresa entre dois e cinco anos (32,%). Essa amostra, portanto, pode ser classificada como trabalhadores do conhecimento, considerando-se os critérios exercer função que implique o uso das competências intelectuais e a possibilidade de agregar valor à organização, bem como possuir pelo menos um curso de graduação (Castells, 1999; Davenport, 2003; Drucker, 1997).

Levando-se em consideração que alta qualidade de GRH se refere à pontuação de 93 a 140 pontos; média qualidade de 47 a 92 pontos; e baixa qualidade até 46 pontos, os resultados indicaram que os trabalhadores do conhecimento avaliaram a GRH das empresas nas quais trabalham como de média qualidade (85,08). Esse resultado é semelhante aos das pesquisas de Cançado *et al.* (2017) e de Tanure *et al.* (2010). Verificou-se a existência de diferenças significativas quanto aos fatores/faces, pois o teste de Wilcoxon apresentou um valor-p de 0,000, sendo que a face do executor e construtor foram as mais expressivas, por meio de comparação dois a dois.

**Tabela 1: Avaliação da GRH pelos trabalhadores do conhecimento**

Fatores	Medidas descritivas					P-valor	Conclusão
	Média	Desvio-padrão	P25	Mediana	P75		
Executor	22,64	6,87	19,00	23,00	27,00	<b>0,000**</b>	Execu= Const>Parc >Nav
Construtor	22,09	7,46	18,00	23,00	28,00		
Parceiro	20,61	8,52	17,00	22,00	26,25		
Navegador	19,74	8,75	15,75	21,00	26,00		
Total	85,08	7,9	17,44	22,25	26,81		

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0,05 \* (nível de confiança de 95,0%).

**Fonte:** dados da pesquisa

A face de executor (22,64) foi a mais bem avaliada, sugerindo que o RH atue predominantemente em atividades operacionais. A segunda maior média foi da face construtor (22,09), seguida pelo parceiro de mudanças (20,61) e por último a face do navegador (19,74).

Os resultados das médias por questão também indicaram que, para os trabalhadores do conhecimento das empresas pesquisadas, a GRH trabalha para efetuar o registro, movimentação, seleção de pessoal e treinamento (Q2c – 3,48), focando nos seus próprios processos - recrutamento e seleção, programas de T&D, planos de cargos e salários (Q5a – 3,22). As estratégias de RH são delineadas a partir de definições vindas do topo da empresa (Q3d – 3,35), sendo as suas práticas responsabilidade dos profissionais especialistas em RH (Q4a – 3,26). As práticas de RH são predominantemente operacionais (Q3d – 3,29) e as

políticas refletem a preocupação com a execução de atividades rotineiras (Q6b – 3,22). Essas questões que obtiveram as médias mais altas referem-se à face do executor, com exceção das questões 4a e 5a, que se referem à face do construtor.

Em relação à composição da área de GRH das empresas nas quais trabalham, os respondentes indicaram a predominância do departamento de pessoal (89,7%), seguido do recrutamento e seleção (67,8%), benefícios (58,6%), remuneração (54%) e treinamento (47,7%). Tais resultados apontam para um RH executor que apresenta o clássico departamento de pessoal (DP), com atividades operacionais (Tanure *et al.*, 2007; 2010). Observa-se o predomínio de funções tradicionais de um RH que pode ser considerado funcionalista (Davel & Vergara, 2001). Esse resultado parece confirmar a prevalência da face do executor, conforme a avaliação segundo as quatro faces da GRH.

Para associar a avaliação da qualidade da GRH – baixa, média e alta – com a composição da área de RH das empresas pesquisadas, foi utilizada a tabela de contingência, adotando-se o teste qui-quadrado de Pearson, com correção de continuidade, para testar a significância estatística da associação entre tais variáveis (Tabela 2).

**Tabela 2: Associação da qualidade sobre a área de recursos humanos**

Variáveis sobre A área de Recursos Humanos da empresa em que trabalha		Qualidade						P-valor
		Baixa		Média		Alta		
		n	%	n	%	n	%	
Treinamento	não	21	95,5%	41	57,7%	49	60,5%	<b>,004**</b>
	sim	1	4,5%	30	42,3%	32	39,5%	
Desenvolvimento organizacional (aprendizagens, diagnósticos, clima organizacional, etc)	Não	21	95,5%	53	74,6%	47	58%	<b>,002**</b>
	Sim	1	4,5%	18	25,3%	34	42%	
Gestão da mudança	não	22	100%	63	88,7%	61	75,3%	<b>,007**</b>
	sim	0	0,0%	8	11,3%	20	24,7%	
Comunicação interna	não	19	86,4%	45	63,4%	46	56,8%	<b>,040*</b>
	sim	3	13,6%	26	36,6%	35	43,2%	
Sistemas de Informações Gerenciais (com Tecnologia da Informação - TI)	não	22	100%	66	92,9%	58	71,6%	<b>,000**</b>
	sim	0	0,0%	5	7,1%	23	28,4%	
Responsabilidade social e ambiental	Não	21	95,5%	60	84,5%	58	71,6%	<b>,019*</b>
	Sim	1	4,5%	11	15,5%	23	28,4%	
Total		22	100%	71	100%	81	100%	

Nota: as probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de qui-quadrado.

Fonte: dados da pesquisa.

O estudo revelou que a ausência da área de treinamento, desenvolvimento organizacional, gestão da mudança, comunicação interna, sistemas de informações gerenciais e responsabilidade social está relacionada significativamente à baixa qualidade mensurada nas quatro faces da GRH (n=22 ou 12,6% dos respondentes). Por outro lado, os trabalhadores do conhecimento que identificaram a existência dos setores Treinamento, Desenvolvimento Organizacional, Gestão da Mudança, Comunicação Interna, Sistemas de Informações

Gerenciais e Responsabilidade Social avaliaram como alta a qualidade da GRH de suas empresas, por meio das quatro faces (n=81 ou 46,6%).

Ao analisar diferenças na avaliação da GRH em função do perfil dos trabalhadores de conhecimento, em uma análise comparativa entre duas categorias, não se constatou diferença significativa, pois o p-valor foi maior que 0,05, para as seguintes variáveis: sexo, idade, setor econômico da empresa, posição e tempo na empresa.

Foi identificada diferença significativa em relação à escolaridade, sendo que os pós-graduados tendem a ser mais rigorosos na avaliação das três faces, com exceção apenas para a face executor. Parece que, à medida que os trabalhadores do conhecimento vão se formando e se especializando, há mais seletividade e critério para avaliação. Obteve-se, ainda, diferença significativa para avaliação das faces parceiro e navegador, que são avaliadas mais favoravelmente pelos trabalhadores do conhecimento da área comercial/vendas do que pelos da área administrativa/analistas.

## **Conclusão**

O objetivo deste artigo foi caracterizar a atuação da GRH a partir das quatro faces da GRH, na percepção de trabalhadores do conhecimento. Para isso, buscou-se responder à questão central: qual a percepção de trabalhadores do conhecimento sobre a atuação da GRH de empresas no Brasil, a partir das quatro faces da GRH? Para tal, optou-se pelo modelo das quatro faces do RH (executor, construtor, parceiro de mudanças e navegador). Foi utilizado o questionário, que avalia a atuação da GRH segundo esse modelo, e os dados foram analisados por meio de estatística uni e multivariada.

Foi utilizada a base de dados coletados por Cançado *et al.* (2017), considerando-se como amostra somente os alunos ou ex-alunos do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo. Esses respondentes podem ser considerados trabalhadores do conhecimento, totalizando 174 respondentes.

A análise da escala, por meio do coeficiente de Alfa de Cronbach, exibiu índices de consistência interna superior para a face do parceiro de mudanças (0,932) e do navegador (0,930); e bom para a face do construtor (0,886) e do executor (0,856), indicando, portanto, a adequação de todas as questões às subescalas.

A caracterização da amostra confirmou o perfil de trabalhadores do conhecimento, tendo sido constituída, em sua maioria, por homens (52,9%), nas faixas etárias de 30 a 39 anos (42%), com escolaridade acima da graduação (44,8%), atuando em empresas de serviços (71,3%), na área administrativa (35,6%) ou como gestores (30,8%) e trabalham na empresa entre dois e cinco anos. A partir desse resultado é razoável afirmar que a maioria dos respondentes possui conhecimentos sobre a GRH, inclusive sobre conceitos, devido ao corte curso superior completo, o que os caracteriza como trabalhadores do conhecimento. A idade, a escolaridade e o tempo na empresa revelam experiência e bagagem profissional, o que pode conferir maior competência para avaliar as políticas e práticas de GRH. A atuação como profissionais de nível superior ou gestores pode indicar que parte considerável dos respondentes conhece as empresas que serviram de base para suas respostas, bem como as práticas e políticas de RH. Considerando o resultado desta investigação, que indicou a prevalência do RH executor – operacional e burocrático –, poderia ser interessante que tais trabalhadores do conhecimento atuassem como

agentes de mudança, impulsionando o RH dessas empresas a atuarem de forma mais estratégica, como referenciam as publicações atuais.

A percepção de trabalhadores do conhecimento indicou qualidade média (85,08 pontos) na avaliação da GRH das empresas nas quais trabalham. Existem diferenças significativas na avaliação das faces, sendo as faces do executor e construtor as mais expressivas. Os dados revelaram que, para os trabalhadores do conhecimento, a face de executor (22,64 pontos) foi a melhor avaliada, indicando que o RH atua com mais predominância em atividades operacionais. Em seguida, a face de construtor obteve a segunda maior média (22,0), transparecendo um esforço pelo ajuste dos fundamentos de RH; seguem as faces do parceiro de mudanças (20,6) e do navegador (19,74), o que demonstra a menor atuação do RH na administração da mudança e das dualidades ou tensões entre as forças opostas.

Assim, as atividades da GRH são, predominantemente, voltadas para alinhar a operação das funções de RH e para efetuar o registro, movimentação, seleção de pessoal e treinamento. A estratégia de GRH é delineada a partir de definições vindas do topo da empresa e sua atuação é responsabilidade de profissionais especialistas em RH.

Apesar de o mundo corporativo caminhar rapidamente para um ambiente mais globalizado e de mudanças constantes e, apesar de a literatura destacar a contribuição das pessoas para o resultado das organizações, os resultados desta pesquisa indicam que, para a maioria dos trabalhadores do conhecimento, a GRH de suas empresas está mais focado na execução de atividades rotineiras e nos aspectos administrativos e operacionais, ocupando considerável espaço em suas entregas. Há um movimento para o RH construtor, e parece que construir os fundamentos da GRH já está entrando na pauta de líderes e gestores das organizações. Entretanto, destaca-se que, mesmo após quase uma década, não houve alteração na atuação da GRH no Brasil, comparando-se aos resultados da pesquisa realizada por Tanure et al. (2010). Apesar da literatura contemporânea sugerir práticas estratégicas, alinhadas ao negócio da empresa, os resultados traduziram uma estagnação na forma de atuação dos RHs em empresas brasileiras.

Os resultados indicaram que os setores/funções que predominantemente compõem a área de recursos humanos das empresas nas quais esses trabalhadores do conhecimento atuam são departamento de pessoal, de recrutamento e seleção, de treinamento e de remuneração e benefícios. Conclui-se, portanto, que há o predomínio de funções tradicionais de um RH que pode ser considerado funcionalista. Há de se ressaltar que, em empresas que apresentaram alta qualidade da GRH, foi observada a existência dos setores de Treinamento, Desenvolvimento Organizacional, Gestão da Mudança, Comunicação Interna, Sistemas de Informações Gerenciais e Responsabilidade Social. Tais funções estão alinhadas à gestão estratégica de pessoas, ao reconhecimento das dualidades e paradoxos e da necessidade de transformação das empresas no cenário atual.

Em relação a identificar se existem diferenças na avaliação da GRH em função do perfil dos trabalhadores de conhecimento, apurou-se que os pós-graduados tenderam a ser mais rigorosos na avaliação das três faces, com exceção apenas para a face executor. Parece que, à medida que os trabalhadores do conhecimento vão se formando e se especializando, há mais seletividade e critério para avaliação. Também é razoável supor que o incremento de conhecimento sobre as teorias no tema (RH) proporciona mais entendimento sobre as práticas vivenciadas dentro das empresas, pois permite uma comparação entre teoria *versus* prática. Observou-se ainda que as faces parceiro de mudança e navegador foram avaliadas mais favoravelmente pelos

trabalhadores do conhecimento da área comercial/vendas do que pelos da área administrativa/analistas.

Sugere-se, para pesquisas futuras, mais cuidado na definição do perfil demográfico e ocupacional; que se busque discriminar mais detalhadamente as áreas de atuação da GRH; e se tente identificar o porquê da diferença na avaliação de profissionais da área comercial/vendas e administrativa. Recomenda-se que sejam inseridos dados sobre o porte da empresa – pequeno, médio e grande, segundo classificação Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) – e sobre a origem do capital – nacional ou multinacional. Em relação à área de RH, podem ser inseridas questões que visem identificar o nível hierárquico da área – subordinado à presidência, à diretoria, à gerência, etc. – e sobre o número de empregados nas respectivas funções.

O fato de não identificar com mais profundidade dados sobre as empresas, e a pesquisa ser respondida apenas por alunos e ex-alunos do Mestrado da Fundação Pedro Leopoldo são fatores limitadores da pesquisa.

Pode-se concluir que o modelo escolhido para esta pesquisa, as quatro faces da GRH, permitiu avaliar a atuação do RH a partir da percepção dos trabalhadores do conhecimento. Os dados aqui apresentados serviram para validar o modelo e estiveram em consonância com o arcabouço teórico apresentado.

## Referências

- Albuquerque, E. M. (2009). *Avaliação da técnica de amostragem “Respondent-Driven Sampling” na estimação de prevalências de doenças transmissíveis em populações organizadas em redes complexas*. Dissertação de Mestrado, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro.
- Alcântara, M. (2014). Os múltiplos papéis de RH: analisando a performance da área de gestão de pessoas em uma empresa do agronegócio. (Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. . Porto Alegre, RS, Brasil).
- Barreto, L. M., Albuquerque, L. G., & Medeiros, C. F. (2014). Estratégia de gestão de pessoas de desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 8(2), pp. 340-360.
- Barreto, L. M., Silva, M. P., Fischer, A. L., Albuquerque, L. G., & Amorim, W. A. (2011). Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. *Rev. Adm. UFSM*, 4(1), pp. 215-323.
- Barros, F. M., Penha, P. X., Silva, C. M., Silva, A. K., & Gomes, A. F. (2017). Gestão Estratégica de Pessoas: análise do modelo dos múltiplos papéis do RH em empresas da microrregião do Alto Paraopeba em Minas Gerais. *Congresso Internacional de Administração, Ponto Grossa, PR, Brasil*.
- Bianchi, E. M., & Albuquerque, L. G. (2011). Alinhamento entre estratégias de negócio e de gestão de pessoas: uma caso na indústria química brasileira. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE(03)*.

- Cançado, V. L., & Tanure, B. (2006). *Pesquisa desafios globais*. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral.
- Cançado, V. L., Coutinho, P. T., Almeida, M. R., & Sant'anna, A. D. (2005). Novos papéis de recursos humanos: velhas fórmulas em novas embalagens? *ENANPAD 2005*, (pp. 1-16). Brasília: ANPAD.
- Cançado, V. L., Vendramine, M. d., Côrrea, D. A., Oliveira, E. d., & Castro, D. S. (2017). Revisitando as Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos. *Anais 42o. ENANPAD* (pp. 1-16). Rio de Janeiro: ANPAD.
- Cançado, V. L., & Scherrer, L. (2017). Relatório estatístico: pesquisa Gestão de Pessoas . Belo Horizonte: FPL.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede -A era da informação: economia, sociedade e cultura* (Vols. 4 ed., v 1). São Paulo: Paz e Terra.
- Castro, P. M. (2008). *Prazer e sofrimento no trabalho: a vivência de profissionais de recursos humanos*. Dissertação de Mestrado, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Coutinho, P. T. (2004). Avaliação da Área de Recursos Humanos. (Dissertação de Mestrado em Administração. Fundação Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo,, MG, Brasil).
- Davel, E., & Vergara, S. C. (2001). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas.
- Davenport, T. H. (2003). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cad. EBAPE.BR*, 16(2), pp. 250-263.
- Drucker, P. F. (1997). *As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo*. São Paulo: Pioneira.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2016). *Gestão de Pessoas - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas* (Vol. 2ª Ed.). São Paulo: Atlas.
- Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J.-L. (2002). *The global challenge: frameworks for international human resource management*. New York: McGraw-Hill.
- Flannery, T. P., Hofrichter, D., & Platten, P. E. (1997). *Pessoas, desempenho e salário: as mudanças na forma de remuneração das empresas*. São Paulo: Futura.
- Fonseca, E. L. (2007). *Gestão de pessoas na Gerdau: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

- Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tathan, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *RAC*, pp. 566-585.
- Lacombe, B. M., & Albuquerque, L. G. (2008). Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *Revista de Administração*, 43(1), 5-16.
- Leite, N. R., & Albuquerque, L. G. (2010). A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9(1), pp. 32-55.
- Leite, N. R., & Albuquerque, L. G. (2013). Gestão estratégica de pessoas, estratégia de retenção de profissionais e comprometimento organizacional em uma estrutura organizacional remota. *Revista de Administração UFSM*, 6(4), 803-822.
- Limongi-França, A. C. (2007). *Práticas de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- Magalhães, M. N., & Lima, A. P. (2013). *Noções de Probabilidade e Estatística*. São Paulo: Edusp.
- Marras, J. P. (2009). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva.
- Mascarenhas, A. O., & Barbosa, A. C. (2013). Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010. *RAE*, 53(1), pp. 35-45.
- Oltramari, A. P., Paula, M. M., & Ferraz, D. S. (2014). Do departamento pessoal ao recursos humanos estratégico: os subsistemas e a sofisticação do controle do trabalhador. Em L. A. Soboll, & D. S. Ferraz, *Gestão de pessoas: armadilhas da organização do trabalho* (pp. 03-15). São Paulo: Atlas.
- Rego, J. M., & Marques, R. M. (2010). *Economia brasileira* (4ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Silveira, V. N. (2013). *Posturas estratégicas, práticas de gestão de pessoas e práticas de mensuração dos resultados e contribuições da gestão de pessoas para o desempenho organizacional: uma análise de suas relações e configurações*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação em Pesquisas em Administração, Belo Horizonte.
- Soares, J. V., Salles, D. M., & Souza, S. F. (2017). Maturidade de RH: Analisando a gestão de recursos humanos em hospitais do interior de Minas Gerais com base no modelo das quatro faces de RH. *EnGPR 2017* (pp. 1-8). Curitiba: Anpad.
- Stecca, J. P., Albuquerque, L. G., & Ende, M. V. (2016). As influências da gestão de pessoas no comprometimento. *Rev. Adm. UFSM*, 9(4), pp. 721-737.
- Tanure, B. (2005). *Gestão à Brasileira - uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia* (2a. edição ed.). São Paulo: Atlas.

- Tanure, B., Evans, P., & Cançado, V. L. (2010). As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. *RAC*, 14(4), pp. 594-614.
- Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *Virtudes e pecados capitais : a gestão de pessoas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Tonelli, M. J., Caldas, M. P., Lacombe, B. M., & Tinoco, T. (2003). Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. *RAE*, 43(1), pp. 105-122.
- Trindade, L. H., Trindade, C. G., & Nogueira, E. C. (2015). Lacunas na pesquisa em gestão de pessoas: uma proposta de agenda para pesquisas futuras. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 5(1), pp. 169-183.
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.
- Ulrich, D. (2000). *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Futura.
- Ventura, V. d., & Leite, N. R. (2014). Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. *Pretexto*, 15(3), pp. 11-28.
- Vergara, S. C. (2000). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2005). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vroom, V. H. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Wood Jr., T., Tonelli, M. J., & Cooke, B. (2011). Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *RAE*, 51(3), pp. 232-243.