

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

Lívia Alves Gouvêa de Paula

**A IDENTIDADE DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA DO
SETOR DE MINERAÇÃO**

Belo Horizonte

2019

Lívia Alves Gouvêa de Paula

**A IDENTIDADE DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA DO
SETOR DE MINERAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração Centro Universitário Unihorizontes, como requisito final para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte

2019

P32i

PAULA, Livia Alves Gouvea de

A identidade da área de recursos humanos em uma empresa do setor de Mineração. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2019.

94 p.

Orientador: Dr. Fernando Coutinho Garcia

Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Administração – Centro Universitário Unihorizontes.

1. Gestão de RH – Mineração I. Livia Alves Gouvea de Paula II. Centro Universitário Unihorizontes Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

CDD: 658.3



Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **LIVIA ALVES GOUVÊA DE PAULA**

Matrícula: 0770856

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

**TÍTULO: A IDENTIDADE DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS EM UMA
EMPRESA DO SETOR DE MINERAÇÃO.**

DATA: 15/02/2019

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia
ORIENTADOR
Centro Universitário Unihorizontes



Profª Drª Adriane Vieira
Centro Universitário Unihorizontes



Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna
Fundação Dom Cabral

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão de português da Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para a obtenção de título de Mestre em Administração, de autoria de **LÍVIA ALVES GOUVÊA DE PAULA**; área de concentração: Organização e Estratégia; linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações, sob a orientação do Prof. Dr. Fernando Coutinho, intitulada **A IDENTIDADE DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA DO SETOR DE MINERAÇÃO**.

Dados da revisão:

- Ortografia
- Gramática
- Redação

Belo Horizonte, 14 de janeiro de 2019.



Prof^a Débora dos Passos Laia

AGRADECIMENTOS

Para tudo na minha vida, Deus está em primeiro lugar, pois sem ele, nada há. Dessa forma, primeiramente agradeço a Deus pelo dom da vida e por permitir que eu tivesse da sabedoria, força e persistência para trilhar esse caminho.

Depois dele, agradeço imensamente ao meu principal incentivador, meu amor, meu parceiro, meu marido Felipe. Você que acredita em mim muito mais do que eu mesma e que me incentiva a todo momento a querer ser melhor. Muito obrigada, você sabe que meu orgulho é você, e é por isso que te dedico essa conquista !

A minha Clara, que foi gerada durante o decorrer do curso, tenha certeza que você foi minha maior inspiração! A você e por você minha pequena, que busco um mundo melhor e mais justo!

Aos meus pais Marilene e Domingos, pelo amor incondicional e mesmo à distância, pelo incentivo e apoio em todas as situações. Aos meus sogros Vânia e Luiz pelo apoio que sempre me deram principalmente nos momentos em que não pude estar presente junto a família e que me representaram. Aos meus irmãos Laura e Flávio e as minhas cunhadas Fabíola, Lígia e Liege, meu muito obrigada pelo apoio e incentivo.

Ao meu orientador, Professor Fernando Coutinho Garcia, pelos ensinamentos e atenção nos momentos que se fizeram necessários.

Aos gestores da AngloGold que foram preciosos dedicando seu tempo e atenção para que esse trabalho fosse possível.

Aos professores do Centro Universitário Unihorizontes, pelos ensinamentos tão preciosos para meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos colegas de Mestrado do Centro Universitário Unihorizontes, em especial a Aline e Luciana que foram sempre muito companheiras, colegas nos trabalhos em grupo e com quem pude trocar tantas ideias e as inquietações deste período.

RESUMO

O campo de estudo da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e, mais especificamente, da relação entre Gestão de Recursos Humanos (GRH) e identidade gerencial, apresenta controvérsias que ainda precisam ser resolvidas. Isto significa que permanece a necessidade de revisar a literatura dos estudos neste campo, para encontrar algum sentido no vasto número de conclusões propostas. Por esse motivo, a fim de atualizar e discutir sobre esses temas, propõe-se este estudo que teve por objetivo entender como se encontra configurada a identidade da área de recursos humanos em uma empresa do setor de mineração, o que se deu através dos objetivos específicos que foram identificar e descrever a função gerencial; descrever os papéis do RH e identificar e descrever a identidade do gestor de RH de uma organização do setor de mineração. Em termos metodológicos, a pesquisa, de abordagem qualitativa, caracterizou-se como descritiva, e foi realizada por meio de entrevista em profundidade com seis gestores da área de RH da organização em que o estudo foi realizado. Os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. Com base em estudos anteriores, foram previamente definidas três macrocategorias de análise e essas foram denominadas como “Campo Organizacional”, “Organização” e “Identidade da área de RH”. Foram denominadas também diversas subcategorias. Os resultados revelaram que os gestores pesquisados possuem uma identidade que precisa ser fortalecida dentro e fora da organização. O estudo aponta também a necessidade que o grupo tem de amadurecer e legitimar sua atuação e sua importância na organização sendo de fato um RH que ocupe uma posição estratégica assim como as demais áreas do negócio. A maioria dos entrevistados afirma o quanto a área de RH, por não estar vinculada diretamente aos altos executivos da organização, acaba por realizar muito as demandas advindas deste público, sem que se tenha efetivamente uma visão mais ampla e mais estratégica. Observou-se que a função gerencial deste nível é impressa pelas subjetividades próprias de cada profissional, não havendo uma padronização do exercício da função gerencial, e sim uma afirmação dos sujeitos na relação indivíduo *versus* organização. Para os entrevistados, seu papel ainda é predominantemente operacional e que mesmo exercendo, em alguns momentos, funções mais estratégicas dentro da organização, as áreas de RH ainda se dedicam no desempenho de papéis mais operacionais demandados pela alta direção e por seus clientes na organização. Dessa forma, a área de RH assume funções diferenciadas e simultâneas, que vão das mais relevantes para a organização às mais funcionais-cotidianas, com a finalidade de abranger as demandas desse público.

Palavras Chave: Identidade. Gestão de RH. Recursos Humanos.

ABSTRACT

The field of study of Strategic Human Resource Management (GERH), and more specifically, the relationship between Human Resource Management (HRM) and managerial identity, presents controversies that still need to be solved. This means that there remains a need to review the literature of studies in this field to find meaning in the vast number of proposed conclusions. For this reason, in order to update and discuss these issues, this study is proposed to understand how the identity of the human resources area in a mining company is configured, which has been achieved through the objectives identifying and describing the managerial role; describe the roles of HR and identify and describe the identity of the HR manager of a mining organization. Methodologically, the qualitative research was characterized as descriptive, and it was performed through an in-depth interview with six managers from the HR area of the organization where the study was conducted. The data were analyzed based on the technique of content analysis. Based on previous studies, three macrocategories of analysis were previously defined and these were denominated as "Organizational Field", "Organization" and "Identity of the HR area". There were also several subcategories. The results revealed that the researched managers have an identity that needs to be strengthened inside and outside the organization. The study also points out the need for the group to mature and legitimize its performance and its importance in the organization being in fact an HR that occupies a strategic position as well as the other areas of the business. Most of the interviewees affirm that the area of HR, because it is not directly linked to the top executives of the organization, ends up fulfilling much the demands of this public without having a broader and more strategic vision. It was observed that the managerial function of this level is imprinted by the subjectivities of each professional, there is no standardization of the exercise of the managerial function, but an affirmation of the subjects in the individual vs. organizational relationship. For the interviewees, their role is still predominantly operational, and while exercising, at times, more strategic functions within the organization, the HR areas are still dedicated to the performance of the more operational roles demanded by the top management and by its clients in the organization. In this way, the HR area assumes differentiated and simultaneous functions, ranging from those most relevant to the organization to the most functional-everyday, in order to cover the demands of this public.

Keywords: Identity. HR management. Human Resources.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Modelo de gestão.....	12
Figura 2 — Identidade – Quadro conceitual.....	21
Figura 3 — Triângulo arte-habilidade prática-ciência.....	26
Figura 4 — Valores competitivos.....	27
Figura 5 — Relacionamentos Gerenciais – níveis de gestão por estratos.....	37
Figura 6 — Influências sobre a identidade de gestor de RH nas organizações.....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Dados demográficos.....	42
Tabela 2 — Quantidade de subordinados diretos.....	47
Tabela 3 — Vínculo da estrutura da área de RH.....	49
Tabela 4 — Visibilidade do RH pela alta direção.....	49
Tabela 5 — Denominação da área de RH.....	52
Tabela 6 — Mudança da denominação da área de RH.....	54
Tabela 7 — É importante a multidisciplinaridade.....	55
Tabela 8 — A quantidade de pessoas na equipe é adequada.....	57
Tabela 9 — Como a equipe percebe a área de Recursos Humanos.....	58
Tabela 10 — Percepção do papel da área de Recursos Humanos.....	60
Tabela 11 — Sentimento de valorização na organização.....	65
Tabela 12 — Avaliação do processo de desenvolvimento.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Estruturas organizacionais/ Partes presentes	14
Quadro 2- Pesquisas sobre identidade gerencial e gestão de recursos humanos	33
Quadro 3 - Síntese metodológica da pesquisa	41
Quadro 4 - Categoria da Análise: Identidade da Área de Recursos Humanos	45
Quadro 5 - Categoria da Análise: Organização	69
Quadro 6 - Categoria da Análise: Campo Organizacional	74

LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração

EnANPAD – Encontro da Associação dos Programas de Pós-graduação em
Administração

SciELO – *Scientific Electronic Library Online*

SPELL – *Scientific Periodicals Library Online*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

SP- Sistema de Pessoas

EXCO – Comitê de Líderes

BU-*Business Unit*

VP- Vice Presidente

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 Objetivos.....	8
1.1.1 Objetivo geral.....	8
1.1.2 Objetivos específicos.....	8
1.2 Justificativa	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 Função e identidade gerencial.....	10
2.2 O gestor, as complexidades, as exigências e expectativas.....	17
2.3 O papel do Recursos Humanos.....	29
2.4 Pesquisas relacionadas aos gestores e suas identidades	32
3 AMBIÊNCIA DA PESQUISA	35
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	38
4.1 Caracterização e abordagem.....	38
4.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	38
4.3 Técnicas de coleta de dados: questionário e entrevista.....	40
4.4 Técnicas de análise de dados.....	40
4.5 Síntese metodológica.....	41
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	42
5.1 Perfil dos participantes.....	42
5.2 Macrocategoria Identidade da área de Recursos Humanos (RH).....	44
5.3 Macrocategoria Organização.....	69
5.4 Macrocategoria Campo Organizacional.....	74
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
REFERÊNCIAS.....	79
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	82

1 INTRODUÇÃO

Muito se discute sobre o papel da área de Recursos Humanos (RH) como peça chave para alinhar as pessoas à estratégia da organização e promover mudanças organizacionais, (Sant'Anna *et al.*, 2013). Nesse contexto, uma postura mais abrangente e estratégica passa a ser exigida do gestor de RH pois de acordo com Sant'Anna *et al.* (2013), demanda-se dos profissionais de RH a ampliação de seu escopo de atuação, para uma postura mais protagônica no desafio de levar a organização a atrair, desenvolver e reter os talentos e competências requeridos para um padrão de competitividade.

No entanto, o que ainda se tem observado nas empresas nacionais é uma gestão de RH mais executora (Sant'Anna *et al.*, 2013, p. 14) com o descolamento da atuação dita estratégica do RH para uma prática meramente transacional e de controle. Evidencia-se, ademais, no Brasil, o “desenvolvimento” de áreas de RH com quase meio século de “atraso” em relação a processos ocorridos nos países desenvolvidos (Sant'Anna *et al.*, 2013, p. 4)

O estudo de Bussular; Scheffer e; Sawitzki (2013), ao tratar sobre a identidade da área, mostra que os profissionais de RH observam que há influências diversas, - tais como as exigências advindas da direção das empresas, das alterações nas relações de trabalho e das exigências de mercado - e que essas influências se refletem na estrutura da área tendo mais subsistemas, nos papéis desempenhados que vão do mais estratégico aos mais operacionais e na diversidade de profissionais da área que possuem diferentes formações e experiências. Assim, as autoras reforçam que são várias as forças e relações simbólicas, internas e externas à organização que influenciam a identidade e papéis desempenhados pela área de RH.

O termo identidade é amplo e será apresentado e aprofundado no referencial teórico. Entretanto, para introduzir o termo, Berger e Luckmann (1973) afirmam que a identidade é fruto dos processos sociais, sendo mantida, modificada ou remodelada pelas relações sociais, isto é, a formação e a conservação da identidade são determinadas pela estrutura social que as rodeiam.

Já Caldas e Wood Jr. (1997) definem identidade como uma classificação do *self* que expressa o indivíduo como reconhecidamente diferente dos demais e como similar a membros da mesma classe.

Quanto aos modelos de RH, Sant'Anna *et al.* (2013) apontam que diversos autores possuem percepções unânimes que ainda hoje são predominantes nas organizações, ou seja, um modelo marcado pela adoção de 'instrumentos tradicionais', com ênfase em 'atividades operacionais' e pela 'perspectiva de curto prazo'. Assim, se tem uma gestão de RH mais executora e seus profissionais como especialistas administrativos.

Para Antunes; Piccinini; Silva (2000), o modelo dominante das empresas no Brasil ainda pode ser caracterizado como tradicional, paternalista e autocrático. No entanto, nas empresas mais inovadoras, está ocorrendo uma transição do modelo de Controle/Seção de Pessoal para o modelo de Comprometimento/de Administração de RH. Sugere-se, adiante, uma perspectiva mais complexa de gestão das pessoas, combinando e enriquecendo os fundamentos destes dois modelos de RH e propondo o uso de uma terceira abordagem, já que é requerido muito mais do que uma leitura unilateral dos fatos, políticas e procedimentos para a compreensão e transformação da realidade organizacional. A administração de Recursos Humanos precisa assumir múltiplos papéis, desempenhando, no caso, funções simultâneas sejam elas operacionais e estratégicas e de pessoas e processos. A partir do final da década de 80, registra-se a necessidade dos profissionais de Recursos Humanos repensarem suas atuações, iniciando, assim, um processo de transformação de suas funções na organização. Dessa forma, a área de RH também passa a buscar a aquisição de uma visão estratégica, de geração de resultados e lucros, de participação constante e inovação no contexto empresarial competitivo.

Ainda para esses autores, o modelo teórico proposto por Ulrich (1998; 2000) trata dos múltiplos e novos papéis requeridos do RH. Seus integrantes precisam assumir os papéis de parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e de agente de mudança, exercendo-os com habilidade e flexibilidade.

Silva e Torres (2011) trazem que, para Ulrich (2000), basicamente os profissionais de RH precisam possuir conhecimentos amplos sobre o negócio da empresa, ter domínio das práticas de RH, gerenciar os processos de mudança, propiciar condições

para a criação de culturas e locais de trabalho que possibilitem o desenvolvimento da capacidade individual e comprometimento com a empresa e demonstrar credibilidade pessoal. De modo mais específico precisam assumir papéis que incorporam as funções de criação e maximização de valor, além das de caráter tradicional que já são desempenhadas que seriam ter clareza estratégica, fazer a viabilização das condições para as mudanças e para gerar capital intelectual.

Recentemente, a pesquisa Panorama RH Brasil realizada em 2018 pela HR Rocks, mostrou que o RH é hoje um tema mais estratégico e de maior protagonismo nas empresas brasileiras, com a maioria delas admitindo a importância da tecnologia para a área. Apesar disso, poucas empresas realmente investem para torná-la mais tecnológica e, quando o fazem, não atuam em áreas efetivamente relevantes para a jornada de seus colaboradores. A pesquisa foi realizada *online* e consultou mais de 1.800 profissionais de empresas de diversos setores. Deles, 85% atuam na área de RH e 51% atuam em empresas com até 500 funcionários. A principal parcela (27%) está ligada ao setor de tecnologia e telecomunicações. Os resultados desta pesquisa serão tratados através da comparação dos resultados obtidos nas macro e microcategorias deste estudo.

Por abordagem estratégica de Gestão de Recursos Humanos (GRH) entende-se o processo gerencial que leva em consideração a influência de variáveis do ambiente externo à organização (variáveis políticas, econômicas, sociais, culturais) quando do delineamento do sistema de GRH e, ao mesmo tempo, relaciona as políticas e práticas de RH com os objetivos estratégicos ou de negócio da organização, segundo Silva e Torres (2011).

No processo de reflexão da área de RH com sua identidade, Maciel *et al.* (2012) sinalizam que Wright e McMahan (1992) já haviam identificado a duas décadas antes a eclosão de diferentes perspectivas teóricas no tratamento do conceito 'Gestão Estratégica de Recursos Humanos'. Dessa forma, Maciel *et al.* (2012) trazem a contribuição de outros autores tais como, Clardy (2008), Colbert e Kurucz (2007), Lawler III, Levenson e Boudreau (2004), (VOSBURG, 2007), (VICKERS, 2005), (PREMEAUX; BREAU, 2007), que afirmam que a crise de identidade e a necessidade de reconhecimento e legitimidade contribuiriam para que especialistas e pesquisadores

buscassem ampliar a atuação da Gestão de Recursos Humanos, sugerindo modificações nessas funções da GRH. Dentre elas está a natureza estratégica da função, tendo o RH como parceiro estratégico, com a responsabilidade pela construção das competências essenciais, tendo a noção de sustentabilidade ao papel central do RH, o uso de métricas e análises para a justificação da importância estratégica do RH, além do papel de consultoria interna, a responsabilidade pela ética nos negócios, e até mesmo pelo o gerenciamento de crises provocadas por desastres naturais.

No entanto, o estudo de Lacombe e Tonelli (2001) mostrou a existência da distância entre o discurso e a prática de RH nas organizações e que há grande diversidade no pensamento dos especialistas, o que contribui para a heterogeneidade encontrada nas práticas de GRH entre as empresas nacionais.

Tais resultados evidenciaram um RH com um comportamento que, na prática, não correspondia a mudanças efetivas e que ainda havia grande ambiguidade, tanto na definição de conceitos quanto nas suas aplicações por parte de especialistas segundo Lacombe e Tonelli (2001).

Para avaliar esta postura e visibilidade do RH, neste estudo pretendeu-se identificar e descrever os aspectos relacionados à identidade da área de Recursos Humanos e descrever o papel do RH.

Dessa forma, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como se percebe a identidade da área de Recursos Humanos com a empresa a ser pesquisada?

A empresa em questão é uma multinacional sul-africana do segmento de mineração de ouro, em suas unidades de negócios localizadas no Brasil, nos estados de Minas Gerais e Goiás. Optou-se em manter o nome da empresa em sigilo para que se pudesse preservar a identidade dos gestores da organização alvo do estudo.

Com o intuito de organizar as colocações sobre o termo Recursos Humanos, para fins didáticos, o nome da área será referido como Recursos Humanos (RH) e por essa ser a nomenclatura que prevalece no campo pesquisado.

1.1. Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

A presente pesquisa se propõe a entender como se encontra configurada a identidade da área de RH.

1.1.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral da pesquisa, procurar-se-á chegar aos seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e descrever a função gerencial;
- b) Descrever os papéis do RH na empresa de mineração objeto da pesquisa;
- c) Caracterizar e apontar características da identidade da área de RH.

1.2 Justificativa

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é um tema bastante recorrente nas discussões e pesquisas acadêmicas. Porém, observa-se pouca produção de conhecimentos para a compreensão da identidade dos gestores de RH, pois de acordo com Bussular; Scheffer e; Sawistzki (2013), à medida que o ideal de diversidade ganha mais espaço nas organizações, nenhum setor incorpora um pensamento de heterogeneidade e pluralidade de ações com a mesma intensidade como a área de RH. Assim, são tantas as manifestações neste sentido que a própria identidade do departamento é influenciada, justificando a necessidade de se estudar a construção e o desenvolvimento das práticas de RH, compreendendo não apenas conceitos técnicos, mas também aspectos idiossincráticos.

Esta pesquisa se justifica pelos motivos acadêmico e organizacional. A relevância acadêmica deste estudo se apoia na possibilidade de gerar dados novos e atualizados com objetivo de ampliar os estudos desenvolvidos nesta área. São poucos os artigos que tratam das questões de identidade de Recursos Humanos, o que demonstra a necessidade de atualização do tema. Conforme Maciel *et al.* (2012), sabe-se pouco acerca de como os indivíduos no trabalho avaliam globalmente a competência da

Gestão de Recursos Humanos nas organizações para contribuir ao contínuo processo de reconstrução da identidade dessa função.

Em busca realizada no *síte* da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), no que se refere aos artigos publicados nos EnANPAD's, nos últimos 10 anos, obteve-se um retorno de três artigos referentes ao termo 'identidade gerencial' sendo que nenhum deles diz respeito à gestão de Recursos Humanos. Obteve-se retorno de vinte e quatro artigos referentes ao termo 'gestão de recursos humanos'. No entanto, o termo é amplo e apresenta-se em diversos contextos, e somente cinco deles abordam sobre a gestão de recursos humanos, dentro de um contexto próximo ao que se propõe neste trabalho.

Na base do SciELO, foram quatro os artigos publicados nos últimos 10 anos que surgem ao se pesquisar 'identidade gerencial e gestão de recursos humanos', sendo que somente um deles apresenta similaridade com o contexto do presente estudo.

Na base do Spell, foram encontrados 31 artigos publicados nos últimos 10 anos, ao se pesquisar 'identidade gerencial e gestão de recursos humanos', sendo que somente dois deles apresentam similaridade com o contexto do presente estudo.

Os resultados obtidos com estes levantamentos encontram-se descritos no QUAD. 2 que trata das pesquisas sobre identidade e gestão de RH.

Para o contexto organizacional, a relevância se dá no que tange ao suporte para a análise da prática empresarial e para o aprimoramento humano e organizacional através do conhecimento de forma estruturada da percepção que a área de recursos humanos tem a respeito da identidade na organização.

Assim sendo, visando contemplar todas as questões expostas, esta dissertação está estruturada em seis capítulos. No primeiro, a introdução aqui apresentada. No segundo capítulo tem-se o referencial teórico, e está subdividido em quatro subseções. O terceiro descreve a ambiência do estudo. O quarto capítulo contempla os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa, incluindo técnicas de coleta e análise de dados. O quinto capítulo revela as etapas que integram o desenvolvimento da dissertação, bem como a estimativa de tempo para a execução de cada uma das etapas. O sexto e último capítulo apresentam-se as considerações finais e, por fim, têm-se as referências, os anexos e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico em que se embasa a presente pesquisa. Abordam-se a função e a identidade gerencial; as complexidades, exigências e expectativas do gestor. Em seguida, são tratadas as pesquisas relacionadas aos gestores e suas identidades.

2.1 Função Gerencial

As mudanças no ambiente de negócios sempre foram apontadas como as grandes impulsionadoras de mudanças de práticas e de conceitos nas organizações exigindo delas uma adaptação muito rápida a esses novos contextos. Para atender a essas mudanças, as organizações procuram, cada vez mais, novos modelos de gestão a fim de melhorar o seu desempenho gerencial, uma vez que o mercado se torna mais competitivo com o decorrer do tempo. Portanto, o papel gerencial deve ser modificado de acordo com as demandas contemporâneas, o que traz consequências não somente para os gestores, mas para suas equipes e para as organizações como um todo. Para Mintzberg (2010), a gestão é um misto de papéis como o controle, a ação, os negócios, o pensamento, a liderança, a decisão, todos juntos e não se pode excluir nenhum deles sob pena de se perder nestes papéis e deixar a gestão incompleta. De acordo com Leite e Paiva (2009), os efeitos do exercício da função gerencial sobre a subjetividade dos gestores partem daquilo que os sujeitos têm a dizer sobre suas experiências no exercício da função gerencial. Deste modo, foram observadas as subjetividades próprias em cada profissional, ao invés de formarem uma padronização do exercício da função gerencial, afirmando, assim, os sujeitos na relação indivíduo *versus* organização, para que seja possível imprimir suas próprias marcas ao trabalho que realizam.

Observa-se, no meio acadêmico, a discussão sobre a função gerencial por parte de autores tais como Weber, 1946; Simon, 1965, Taylor,1970; Barnard,1971; Likert, 1979; Katz,1986; McClelland, 1987; Lima,1995; Motta,1995; Paiva, (2003, 2006), e Mintzberg (2006, 2010).

Para Paiva *et al.*, (2006), a ocorrência da discussão acerca da natureza do trabalho gerencial, bem como de suas peculiaridades, se justifica porque os gerentes são aqueles a quem se atribui a responsabilidade por todo o desenvolvimento e implantação de estratégias e definição dos caminhos a serem seguidos pela organização.

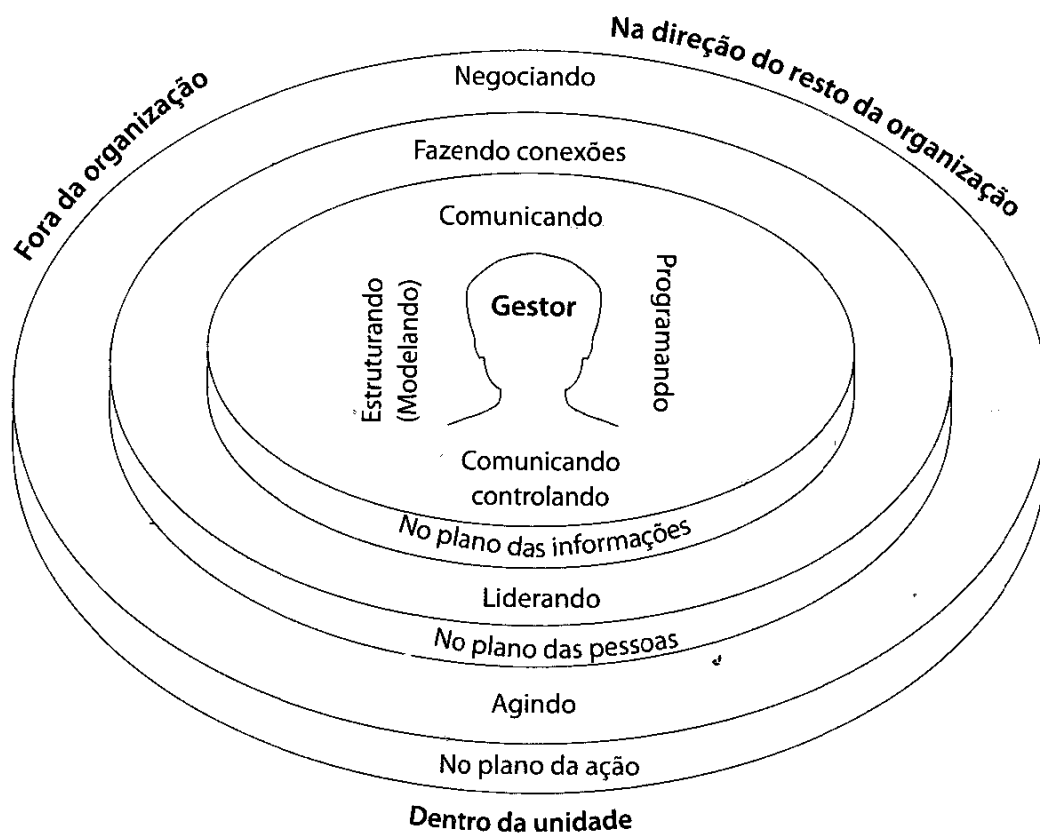
Neste contexto, Mintzberg (2010, p.58) entende que o gerente desempenha alguns papéis que ele ordena em três categorias oriundas de sua autoridade formal e de seu status, sendo eles os papéis interpessoais (imagem do chefe, líder, contato), os papéis informacionais (monitor, disseminador, porta-voz), e os papéis que implicam tomadas de decisões (empreendedor, manipulador de distúrbios, alocador de recursos e negociador).

É interessante observar também o contexto das organizações e como se dá a função gerencial nestes contextos. Mintzberg (2003) aponta que há cinco partes básicas de uma organização. A primeira delas seria a cúpula estratégica que é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de forma eficaz e que atenda às necessidades dos que a controlam e detêm o poder. Em seguida, há a linha intermediária que são os gerentes que ligam a cúpula ao núcleo operacional. A terceira parte seria a tecnoestrutura que são os analistas responsáveis por planejar o trabalho do núcleo operacional para tornar o trabalho das pessoas mais eficaz. A quarta parte seria a assessoria de apoio que é responsável por dar suporte às operações da empresa. Por último, tem-se o núcleo operacional que são aqueles que asseguram os *inputs* para a produção, transformam os *inputs* em *outputs*, são responsáveis pela transformação da matéria-prima em produto e pela distribuição desse produto (Mintzberg, 2003).

Mintzberg (2010) elaborou um modelo de gestão que abrange os papéis, as responsabilidades e as competências necessárias a todo gestor, em qualquer nível de hierarquia, mudando somente o contexto de trabalho de cada gerente, pois estes possuem a intensidade e formas de aplicação desses papéis. O autor sustenta que o trabalho realizado pelos gestores ocorre em três níveis, que vão desde a concepção à prática: trabalhando com informações (comunicam e controlam), trabalhando com e através de pessoas (lideram e conectam), e pelas das ações (executam e

negociam). Acrescentam-se ainda os papéis de estruturação e programação do trabalho; deste modo, o autor organiza a aplicação destes papéis no modelo de gestão, apresentado na FIG. 1 a seguir:

Figura 1: Modelo de gestão



Fonte: Mintzberg (2010)

Para o autor, o objetivo maior da gestão é garantir que todos sirvam ao propósito básico da organização através do gerenciamento para realização de ações eficazes, do encorajamento das pessoas para a ação. Os gerentes devem, portanto, saber estabelecer as atividades que pretendem que todos realizem, com variação nos níveis de autonomia, dependendo de suas posições hierárquicas.

Os gerentes eficazes, segundo Mintzberg (2010), são aqueles que possuem habilidades para tomar decisões em condições de ambiguidade, que alocam os

recursos da forma correta, têm liderança, resolvem os conflitos e sabem quanto tempo devem gastar em cada nível, de forma equilibrada.

Mintzberg (2010) entende que é importante buscar o equilíbrio dinâmico entre seus vários papéis gerenciais. Para o autor, esse equilíbrio é algo que os gerentes desenvolvem através da experiência e devem aprender a combinar seus papéis em uma expressão unificada da competência gerencial.

Com foco em avaliar o entendimento, a complexidade, as exigências e a função gerencial desempenhada pelos gestores, a pesquisa realizada por Paiva *et al.* (2006) com 21 gerentes sobre a função gerencial na hotelaria mostrou que não havia unanimidade na definição por parte dos gestores. A pesquisa revelou o quanto a prática gerencial é complexa por ser repleta de incertezas, ambiguidades, contradições e dilemas e que as atividades gerenciais são abrangentes, diversificadas e carregadas de nuances, o que causou uma heterogeneidade das opiniões dos respondentes. Sobre as principais exigências na função gerencial na empresa, as respostas da pesquisa trouxeram, novamente, o foco no cliente e no negócio. Além disso, foram citadas as preocupações com os resultados, com a qualidade e algumas características e habilidades pessoais.

Uma organização sempre terá um modelo de gestão predominante, conforme Mintzberg (2003), podendo transitar de um modelo para outro. Desta forma, o autor ressalta que existem cinco tipos de estruturas organizacionais, cada um com suas peculiaridades. Segundo o autor, a parte-chave da organização é como o trabalho pode ser dividido por meio dessas partes básicas.

Sendo assim, elaborou-se o QUAD.1 abaixo com o objetivo de analisar as estruturas, os papéis presentes, as funções gerenciais desempenhadas e os problemas enfrentados pelos gestores nessas estruturas:

Quadro 1- Estruturas organizacionais/ Partes presentes

(Continua)

Estruturas organizacionais/ Partes presentes	Descrição	Função Gerencial desempenhada	Problemas
<p>Organização empreendedora</p> <p>Partes presentes: Núcleo operacional e cúpula estratégica.</p>	<p>Estrutura simples.</p> <p>Pouca organização, padronização, formalização e uso mínimo de planejamento e de treinamento.</p> <p>Comum em pequenas empresas, cujo controle é rígido e feito pelo seu proprietário que possui grande controle.</p>	<p>Lidar com a intranquilidade.</p> <p>Inovação de forma empreendedora.</p> <p>Atenção para a liderança e monitoramento de informações.</p>	<p>Perda da visão estratégica.</p> <p>Risco de desaparecimento.</p> <p>Altamente restritiva e excludente da participação.</p>
<p>Organização mecânica</p> <p>Partes presentes: Núcleo operacional, gerência intermediária e cúpula estratégica</p>	<p>Especialização do trabalho, altamente padronizado.</p> <p>Tecnoestrutura desenvolvida para manutenção de seus sistemas de padronização, caracterizando-se a produção em massa.</p>	<p>Promover a coordenação necessária. Tratar os distúrbios.</p> <p>Elo com os analistas da tecnoestrutura.</p> <p>Elaborar os planos de ação <i>top-down</i>.</p> <p>Supervisão direta, busca do desempenho máximo.</p> <p>Manter a estrutura unida.</p>	<p>Exigência de contatos pessoais com os subordinados restringindo o número de subordinados.</p> <p>Considerável poder informal nas mãos dos analistas da tecnoestrutura.</p> <p>Obsessão pelo controle e aversão ao conflito.</p>
<p>Organização profissional</p> <p>Partes presentes: Núcleo operacional, gerência intermediária e tecnoestrutura:</p>	<p>Padronização das habilidades.</p> <p>Pessoas altamente especializadas e com considerável controle sobre seu trabalho.</p> <p>Pouca necessidade de tecnoestrutura, como resultado do treinamento que acontece fora da organização – nas universidades onde estes profissionais estudaram.</p>	<p>Controles individuais sobre o próprio trabalho e coletivo de colegas e clientes.</p> <p>Pouca necessidade de supervisão direta dos operadores ou ajustamento mútuo entre eles.</p> <p>Resolver perturbações na estrutura, negociar e desempenhar papéis-chave entre os profissionais e pessoas externas.</p>	<p>O poder do gestor se conserva somente até quando os profissionais o percebem como servindo eficazmente aos interesses do núcleo operacional. O executivo principal permanece o membro de maior poder.</p>

<p>Organização diversificada</p> <p>Partes presentes:</p> <p>Núcleo operacional, gerência intermediária e Assessoria de Apoio</p>	<p>Forte atração para dividir, linhas de produtos diversificadas.</p> <p>Há um mecanismo de controle para uma padronização mínima nas atividades das organizações com foco nos resultados.</p>	<p>Treinar, padronizar, doutrinar para a busca de objetivos gerais e supervisionar as divisões.</p> <p>Administrar a carteira estratégica, alocar recursos</p> <p>Controlar o desempenho, monitorar o comportamento e prover serviços coletivos de suporte</p> <p>Definir estratégias de mercado e operações; obter resultados, impor medidas de desempenho e transmitir os resultados.</p>	<p>Devem possuir conhecimento das operações para saber quando intervir.</p> <p>As definições de padrões de desempenho devem ser claras.</p> <p>Devem ter capacidade para estabelecer estratégias de mercado e de operações.</p>
<p>Organização inovadora</p> <p>Partes presentes:</p> <p>Núcleo operacional, gerência intermediária e cúpula estratégica</p>	<p>Precisam inovar de maneira complexa.</p> <p>Forte contratação de pessoas altamente especializadas e treinadas para atividades complexas e interligadas.</p>	<p>Promover o ajustamento mútuo, evitando a padronização como mecanismo de coordenação.</p> <p>Promover a integração e a negociação para coordenação dos esforços nas equipes.</p> <p>As estratégias decorrem das decisões tomadas pelos indivíduos onde devem dar apoio, legitimar, monitorar e interligar com o ambiente externo.</p>	<p>Reações humanas em relação à ambiguidade (fluidez e confusão).</p> <p>Questões de eficiência (alto custo da comunicação, cargas de trabalho).</p> <p>Transição inapropriada.</p> <p>A inovação não permite predeterminação de resultados.</p>

Fonte: elaborado pela autora

O estudo realizado por Paiva e Leite (2009) mostrou as subjetividades próprias em cada profissional. Ao invés de formarem uma padronização do exercício da função gerencial, há uma afirmação dos sujeitos na relação indivíduo *versus* organização, para que seja possível imprimir suas próprias marcas ao trabalho que realizam. O estudo apontou ainda os efeitos do exercício da função gerencial sobre a subjetividade dos gestores, a partir daquilo que os sujeitos têm a dizer sobre suas experiências no exercício da função gerencial.

De acordo com Mintzberg (2003), embora a gestão seja caracterizada como uma profissão, uma ciência e uma arte, na verdade, não é nenhuma dessas coisas

isoladamente. Em vez disso é uma combinação de todas elas. Ela é, portanto, uma prática. Nessa linha, a gestão pode ser considerada como um equilíbrio entre três estilos: arte, ciência e prática. Isso pode ser expresso de maneira mais clara na forma como cada um dos estilos aborda a estratégia: como um processo de imaginação na arte, como um processo de planejamento na ciência e como um processo de empreendimento na prática.

Mintzberg (2010) aponta que mudaram as características do trabalho, mas sua gestão não. O gestor deve buscar uma gestão mais balanceada de modo que as interrupções e o planejamento que muitas vezes fogem de seu controle não o levem para uma prática desequilibrada. É preciso desmistificar que o gestor é o ser poderoso e que tem controle de tudo na organização, e assim ele não conseguirá gerir a organização como uma orquestra sinfônica, de forma cadenciada e afinada.

Cabe ressaltar que alguns mitos são desmistificados pelo autor, como por exemplo, que os gerentes, assim como todo mundo, estão vivendo uma época de grandes mudanças. A gestão tem a ver com o comportamento humano, o qual se manteve basicamente o mesmo ao longo da história. Mesmo que gerentes atuem em um mundo em mudança, suas práticas são as mesmas hoje como as de algumas décadas atrás.

Outro mito que distorce as ideias mais comuns sobre as habilidades necessárias aos gestores é de que a gestão pode ser separada da liderança. Para Mintzberg (2010), na realidade, tanto os gestores devem liderar quanto os líderes devem gerenciar. Numa perspectiva mais ampla, liderar é um aspecto da gestão. Infelizmente, a maioria das organizações encontra-se liderada demais, porém pouco gerenciada.

Para o autor, a palavra liderança deve ser usada em dois sentidos diferentes. O primeiro tem a ver com o cargo e os liderados, ou seja, é o líder que está no comando, que motiva, inspira, provoca impacto e temor, faz as empresas darem resultados. No entanto, é assim que surge a diferença entre líderes e gerentes, justamente porque a liderança é conquistada e aprendida e não concedida. Em outro sentido, a liderança é vista de modo ampliado, onde o líder é alguém que abre um terreno novo e mostra o caminho para os outros, ele deve fazer isto através do exercício junto aos indivíduos,

energizando e desenvolvendo-os; junto à equipe, construindo e mantendo-as; e finalmente, com toda a organização, estabelecendo e fortalecendo a cultura.

Hill (1993) também entende que a gestão é um ofício e não uma ciência, pois é algo que as pessoas aprendem fazendo, não lendo um livro. Os melhores gerentes têm a experiência necessária para entender o contexto ao tomarem suas decisões. Mais adiante trataremos como Hill entende que se dá o desenvolvimento da gerência através da adoção de uma visão mais realista e ambiciosa de suas experiências.

Mintzberg (2010) aponta que o gestor, gerenciando as equipes em cada um dos níveis (ação, informação e pessoas) será interrompido constantemente, numa dinâmica acelerada e pouco previsível e seu maior desafio é encontrar uma maneira de lidar de forma responsável e inteligente com todos os problemas ao mesmo tempo.

2.2 - O gestor, sua identidade, as complexidades, exigências e expectativas

Hill (1993) descreve e analisa o processo de construção de identidade gerencial, fazendo recortes horizontais (temporais) e verticais (temáticos). No entanto, os gestores observados por Hill (1993) começaram a traçar seu caminho rumo à construção de uma identidade gerencial, a partir do momento em que deixaram de ser 'gerentes fazedores', quando passaram a ser responsáveis por pessoas e não mais por tarefas, ao defender seus interesses se diferenciando assim dos subordinados e com isso passaram a tomar decisões contrárias aos desejos de suas equipes, construindo sua autoridade formal como gestores.

No entanto, eles só começaram a assumir uma identidade gerencial quando começaram a endossar os pontos de vista de seus superiores e a conciliá-los com as expectativas dos outros que os cercavam. Perceberam que fazer a gestão do tempo era necessário ter perícia em estabelecer as prioridades e ter determinação e habilidades críticas de um gerente. Deste modo, começaram a entender que precisavam ser capazes de fixar agendas, assegurando que sua equipe estivesse focando nas coisas importantes e passassem a gerenciar e a otimizar transações, ou seja, uma ação de balanceamento muito delicada que estava incluída em suas responsabilidades.

Estes gestores entenderam, igualmente, que o papel gerencial requeria o balanceamento de tensões fundamentais que teriam que aprender a conviver com soluções imperfeitas, não podendo mais ser os peritos em todas as coisas. Seu trabalho agora era gerenciar e otimizar as transações. Eles estavam, assim, ampliando sua visão, mudando a percepção de sua identidade e alterando sua condição de fazedores para gerentes de pessoas, de produtores para pessoas de negócios.

Hill (1993) trata das expectativas dos novos gerentes através da visão deles próprios, de seus subordinados e dos superiores e discute sobre como eles veem as suas funções. Deste modo, para os novos gerentes sua função era exercer uma autoridade formal e de gestão de tarefas, e não do pessoal. Ao assumirem os cargos, suas expectativas foram moldadas pela motivação em se tornarem gerentes e pela experiência anterior de trabalho e ainda influenciada pelas sugestões de seus futuros chefes e pelo RH. Assim, erroneamente eles enfatizaram os direitos e os privilégios, principalmente a autoridade que passariam a ter, no entanto não conseguiam 'virar a chave' deixando de se tornar executores.

A pesquisa de Paiva *et al.* (2006) mostra exatamente este aspecto ao questionar os gestores sobre os pontos positivos de ser gerente na empresa. O grande destaque foi para a valorização da autonomia e liberdade. Contudo, houve pouco foco no 'lidar com pessoas'. Com relação às dificuldades no exercício do papel gerencial na empresa, os maiores obstáculos apontados foram as pressões de diversas ordens e as dificuldades para ter os empregados como equipe.

Ainda segundo Hill (1993), as expectativas dos subordinados com relação ao papel do gerente parecem ser mais desenvolvidas, no que tange ao erro de ser um 'fazedor-gerente' pois, ao tomar esta postura, eles não reconheciam a responsabilidade final do gerente com o bem-estar da unidade, não tendo assim a influência e o controle sobre o comportamento dos subordinados, além de não serem capazes de ser o elo de ligação entre a equipe e os demais. Suas necessidades maiores eram a assistência do gestor a propósito de diversos problemas. Queriam respostas e decisão. Sendo assim, deveriam assumir o papel de ser o elo de ligação.

Quando se trata de identidade gerencial, alguns conceitos de diferentes autores serão apresentados. Machado (2003) constrói seu discurso sobre como ela é formada,

que, para a autora, se dá através da análise de quatro níveis de identidade que estão inter-relacionados: pessoal, que é a percepção de si próprio; social que é sua identidade como integrante (ou não) de determinados grupos; no trabalho, que é sua identidade no ambiente produtivo, e organizacional, que contém as especificidades da organização.

A autora elucida que:

No contexto organizacional, a identidade é fenômeno psicossocial relevante e importante para estruturar a ação e a identificação é inerente à sua formação. Não há identidade sem identificação. Deste modo, o sentimento de identificação do indivíduo com a organização atua como fonte simbólica de proteção, desencadeando processos emocionais, que tendem a contribuir para a criatividade no trabalho; no entanto uma identificação muito intensa pode resultar em interferência negativa na construção da identidade porque, para uma identidade estar bem consolidada, é necessário que exista uma fronteira simbólica entre o eu, o grupo, o trabalho e a organização.

Para Dubar (2006), os construtos 'identidade' e 'crise de identidade' ressurgiram no vocabulário e no debate das ciências sociais e do senso comum, porém sem uma delimitação conceitual mais precisa. Para Hall (1999) o conceito de identidade é complexo, muito pouco desenvolvido e muito pouco compreendido na ciência social contemporânea e a crise de identidade acontece justamente pois no mundo pós-moderno, não há mais um ponto referencial em torno do qual o sujeito gravita e se constitui firme, mas vários pontos referenciais que não trazem segurança, cuja significação era justamente a de uma firmeza estática.

Para Castells (1999) a identidade do indivíduo é o que ele tem de mais importante e precioso e sua perda representa alienação, sofrimento e morte e a identidade é fruto de sucessivas (e simultâneas) socializações.

Lacombe (2002) corrobora essa visão trazendo uma análise da relação homem-trabalho e o processo de identificação. Deste modo, ela analisa estudos de diversos autores como Jaques (1996) que aponta que o trabalho tem grande articulação com a identidade, pois o trabalho é um dos elementos de interação entre indivíduo e sociedade e que, portanto, a construção da identidade se dá a partir da dialética entre indivíduo e sociedade, na qual um se identifica a partir do outro. A autora ressalta também o entendimento de Coutinho (2000) que faz uma análise dos conceitos de identidade e identificação a partir de construções teóricas oriundas da Psicologia Social

e da Sociologia e conclui que a identidade de cada um é singular e que possui características partilhadas com outros membros dos grupos a que pertence e que o identificam com eles.

Ainda neste sentido, sob a ótica de Ashforth e Mael (1989), também destacada por Lacombe (2002), as pessoas tendem a se classificar em várias categorias sociais como membros de uma organização, afiliação religiosa, gênero, etc. Essa identificação social tem duas funções: de segmentar e ordenar o ambiente social e permitir que o indivíduo se localize dentro de um ambiente social. Dessa maneira, a identidade compreende características idiossincráticas como atributos físicos, habilidades, traços psicológicos, interesses e uma identidade social que compreende classificações de grupos relevantes. Assim, a identificação com um grupo vem do desejo de auto-definição em que o indivíduo se julga um exemplo de um determinado grupo.

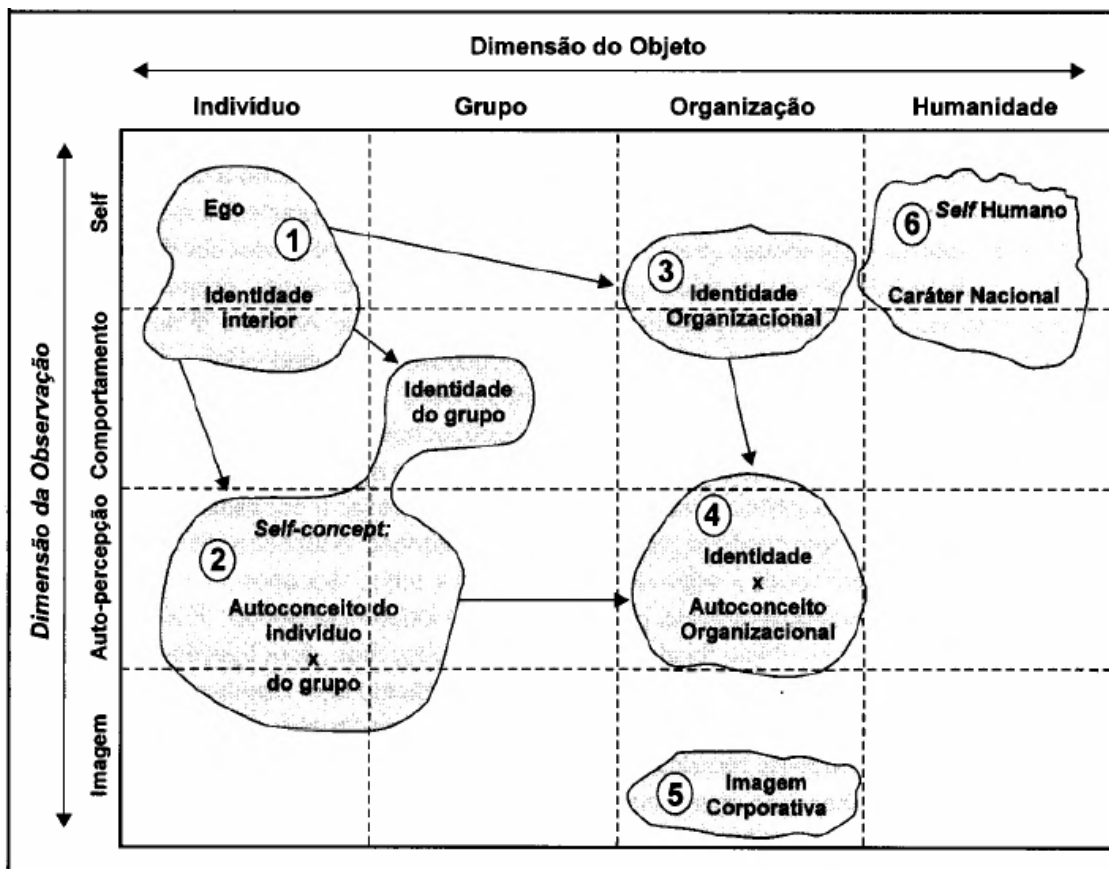
Para Lacombe (2002), a identificação organizacional ocorre quando o indivíduo se sente parte de uma organização. Para que a identificação ocorra, ele deve reconhecer atributos semelhantes entre ele mesmo e a organização. Este processo ocorre em cada indivíduo e em cada organização à qual ele pertence e em diferentes graus, sendo que quanto maior o grau de identificação, maior será o apoio e o comprometimento com a organização, facilitando a internalização de valores e normas e a homogeneidade de comportamentos, assim como sentimentos de lealdade e orgulho no indivíduo, mas também a sensação de perda quando o indivíduo deixa a organização.

Conforme já mencionado na introdução deste trabalho, para Caldas, Wood Jr. (1997), a identidade é uma classificação do *self* que expressa o indivíduo como reconhecidamente diferente dos demais, e como similar a membros da mesma classe. Bussular; Scheffer e; Sawistzki (2013) assinalam a ocorrência de várias definições e ramificações que a palavra identidade possui e que dependem da perspectiva de análise que está sendo utilizada. A questão é articular a dicotomia que circunda as diferenças individuais e as semelhanças coletivas, produzidas quando as pessoas formam um grupo.

Os autores propõem um quadro conceitual desenvolvido a partir da sobreposição de duas dimensões: a dimensão do objeto focal e a dimensão da observação. A

primeira distingue as perspectivas existentes sobre identidade através da diferenciação do objeto sobre o qual o conceito é utilizado, ou seja, além do indivíduo, outras entidades também podem “possuir identidade havendo entre eles interações e interpenetrações”. A segunda dimensão da observação distingue conceitos de identidade formulados a partir de diferentes pontos de observação. Qualquer que seja o objeto analisado, sua identidade pode ser observada interna ou externamente. A combinação dessas duas dimensões resulta em um quadro conceitual com as diversas abordagens do conceito de identidade. Nele há a combinação de quatro objetos focais: o indivíduo, o grupo, a organização e a humanidade e quatro níveis de observação: identidade de interior (ou *self*), comportamento, auto percepção e imagem conforme FIG. 2 a seguir.

Figura 2: Identidade – Quadro conceitual.



Fonte: Caldas, Wood Jr. (1997)

São seis agrupamentos apresentados no esquema conceitual de Caldas e Wood Jr. (1997). O primeiro traz o objeto indivíduo que através do *self*, do autoconceito (*self-concept*) tem de si e da imagem percebida pelos outros. No segundo grupamento tem-se a ideia de identificação da pessoa com determinado grupo e da influência do grupo na construção da identidade individual. Nesta perspectiva, a identidade pode ser ampliada da visão do sujeito para a do grupo, pois esse último passa a ser um objeto focal que possui uma identidade. O terceiro agrupamento deriva da identidade individual, reunindo concepções clássicas de identidade no âmbito organizacional que compreendem as crenças compartilhadas pelos seus membros sobre o que é central (essência da organização), distintivo (o que diferencia uma organização de outra) e duradouro (características estáveis através do tempo). O quarto agrupamento tem uma conexão com o segundo no sentido de que a organização possui uma percepção sobre si mesma. O quinto grupamento apresenta uma perspectiva mais instrumental, quando apresenta a forma como a organização administra e vende a sua imagem externa. Analisa-se criticamente nessa esfera a forma como a organização manipula a sua imagem corporativa frente às outras organizações e à sociedade; o sexto grupamento abarca os estudos que discutem as definições de identidade numa perspectiva macro (sociedades, nações e humanidade).

Vale salientar que o esquema, mesmo apresentado com delimitações e sequências definidas, envolve seus objetos focais, ou seja, o indivíduo, os grupos, a organização e as sociedades, num emaranhado de relações e influências mútuas.

Ao tratar dos papéis do gestor, Mintzberg (2010) assinala que o gestor deve buscar o equilíbrio dinâmico entre seus vários papéis, dessa forma tornar-se gestor significa fazer uma mudança de identidade profissional, equilibrando o papel de especialista, com a de regulador centrada no como fazer e no significado do porquê e para o quê fazer. Isso é algo que os gerentes desenvolvem através da experiência, onde aprendem a combinar seus papéis em uma expressão unificada da competência gerencial. O autor mostra também que o gerente não deixa de ser alguém com suas idiossincrasias e valores, bem como com todos os outros fatores que definem quem ele é, sua identidade. Para ele, são as experiências e os conhecimentos do gestor que definem a maneira como ele percebe o mundo à sua volta e servem como a base para

o exercício do trabalho de gestão, isso é, o modo como irá desempenhar sua função. Isso lhe confere um estilo próprio de gestão, que, por sua vez, condiciona a maneira como o gerente estrutura e programa o seu trabalho.

Nesta perspectiva, observa-se uma concordância da fala de Mintzberg (2010) com o exposto por Machado (2003), no sentido de que o gestor organiza o seu trabalho executando dois papéis: o de estruturação e o de programação. Desta forma, para que ele consiga organizar o seu trabalho, o gestor tem que analisar e programar mentalmente suas ações. Como o nome sugere, a estruturação permite que ele pense em como estruturar o seu trabalho em decisões e ações no contexto de sua unidade e de sua equipe de subordinados.

Já a programação, por sua vez, é o meio através do qual o gerente estabelece prioridades e cria uma agenda do que deve ser feito no contexto de trabalho de sua equipe. E assim, o autor mostra que a programação do gerente pode ter uma influência enorme sobre todos os membros da unidade, pois tudo que entra na agenda é interpretado como um sinal do que é importante dentro da unidade.

Ao se levar a campo estas questões com o propósito de serem observadas, a pesquisa de Paiva *et al.* (2006) mostrou que entre os sujeitos entrevistados havia uma fraca e mesmo fragmentada identidade gerencial dentre os gestores de hotelaria pesquisados, pois o papel deles não parecia tão claro em sua amplitude e profundidade para um número relativamente alto dos respondentes. Nesse sentido, pode-se observar que cada entrevistado enfatizou determinado aspecto da sua função como gerente.

Algumas crenças sobre a gestão são apontadas por Mintzberg (2010), e entendidas neste trabalho como expectativas criadas acerca da gestão, visto que se espera do gestor uma postura ou atitudes que muitas vezes ele não as possui. São elas:

O gerente é um planejador reflexivo e sistemático. Isso é uma prática do qual a maioria dos gestores não dispõe. Eles precisam ser rápidos, são orientados à ação e a fazer as entregas necessárias no menor tempo possível. Suas atividades são fragmentadas, breves, diversificadas e descontínuas.

Os gerentes mantêm controle rígido de seu tempo, de suas atividades, de suas unidades. Segundo Mintzberg (2010), Peter Drucker descreveu o gerente como um

'maestro de uma orquestra sinfônica'. Esta analogia só é possível se imaginarmos a realidade onde uma orquestra opera. "O gerente é como um maestro que deve manter a harmonia musical, enquanto os participantes enfrentam crises individuais, os ajudantes estão fazendo barulho nos bastidores, o público está sofrendo com problemas no ar condicionado e ataques de tosse e o patrocinador do concerto mudou o programa no último minuto". Talvez por isso, ao se fazer um paralelo com a prática, entende-se por quais motivos tantos gestores reclamam que iniciam seus dias com uma agenda montada e estruturada, mas ao final dos dias percebem que muitas das vezes não são capazes de cumprir nem a metade do que se planejaram.

O gerente depende de informações agregadas, cuja melhor fonte é um sistema formal. Na verdade, poucos gerentes dependem de sistemas de informação de gestão cuidadosamente organizados. Em vez disso, contam com fontes informais, tais como telefonemas, *e-mails* e reuniões.

A gestão em geral trata de relações hierárquicas entre um 'superior' e seus 'subordinados'. Os organogramas não refletem com precisão como os gerentes se relacionam com seus superiores ou subordinados. O mais importante para os gestores são os seus relacionamentos 'laterais' com os colegas dentro e fora da organização. Um bom gerente é o canal de informação entre a organização e o mundo exterior.

Neste sentido, Katz (1986), citado por Paiva *et al.* (2007), aponta a existência de diferenças no trabalho do gerente dependendo da posição hierárquica dentro da organização. O autor considera que as habilidades gerenciais são divididas em habilidades técnicas (habilidades referentes à sua especialidade), habilidades humanas (que se referem à compreensão e capacidade de liderar e trabalhar com pessoas) e as habilidades conceituais (capacidade de lidar e compreender a organização de forma sistêmica). Logo, quanto maior a posição ocupada pelo gerente na hierarquia organizacional, menor é a importância das habilidades técnicas e maior a importância das habilidades conceituais e vice-versa. Lembrando que, de acordo com o autor, as habilidades humanas são as mais importantes para a gerência intermediária. Dessa forma, observa-se que é necessário que o gerente se desenvolva para que seja capaz de conseguir responder a tantas demandas.

Uma recente publicação no *Harvard Business Review* traz uma adaptação do pensamento de Hill e Lineback (2015) no livro “*3 Things Managers Should Be Doing Every Day*” e coloca que grandes gerentes devem fazer três coisas todos os dias:

A maioria dos novos gerentes percebe que raramente eles terminam um dia tendo feito tudo o que eles planejaram fazer. Acabam gastando a maior parte do tempo resolvendo problemas inesperados e garantindo que o trabalho seja feito. Porém, há três coisas essenciais que eles deveriam estar fazendo todos os dias: criando confiança, construindo um time e fazendo *networking*. Essas não são tarefas que devam ser discriminadas em uma lista de obrigações: você pode alcançá-las no modo como você designa, revê e guia o trabalho da sua equipe. Crie confiança fazendo perguntas, oferecendo sugestões e expressando preocupação pelos seus funcionários. Construa um time usando os problemas e crises para relembrar as pessoas dos propósitos e valores da equipe. Explique suas decisões buscando ressaltar o que é importante para ela. E faça *networking* usando atividades rotineiras para envolver outros líderes e manter relações com pessoas fora do seu grupo, ao mesmo tempo em que encoraja seus funcionários a fazerem o mesmo.

Para Mintzberg (2010), os gerentes eficazes não são maestros nem marionetes. Eles exercem controle, apesar das limitações. Sendo assim, devem possuir alguns traços e competências, como por exemplo, a aptidão para o planejamento, priorização e programação de atividades, ter habilidades analíticas e de comunicação. Devem ter a capacidade de mobilizar pessoas, de trabalhar em colaboração com outros e principalmente de promover mudanças. Devem trazer a experiência prática. Suas atitudes devem ser ambiciosas e determinadas, ou seja, deve tomar a iniciativa e envolver outras pessoas. Devem ainda ter facilidade no processamento de informações e saber aprender com a experiência e para tratar tudo isto devem possuir muita energia.

Mintzberg (2010) ressalta também que os gerentes possuem e buscam desenvolver na essência as mesmas competências, mas suas tarefas diárias variam muito, dependendo de vários fatores tais como a natureza da sua organização (conforme demonstrado no QUAD. 1), o tamanho, idade e estágio de cada organização, seu nível dentro da hierarquia (alto, médio e baixo), sua função, sua escala e o escopo (tamanho e amplitude da gestão) também são importantes e são esses os fatores que fazem com que tendam a desenvolver estilos de liderança de modos diferentes. Deste modo, o autor traz também a reflexão sobre os estilos de gestão, sugerindo assim um triângulo arte-habilidade, prática-ciência, onde aponta que a gestão mais eficaz exige

exatamente a mistura de arte, habilidade prática e ciência, dessa forma apresenta-se a FIG. 3 a seguir:

Figura 3: Triângulo arte-habilidade prática-ciência



Fonte: Mintzberg (2011)

Quinn *et al.* (2003) reforçam tal percepção propondo modelos que formam uma matriz de competências para dar suporte à atuação dos gerentes, nos diversos papéis por eles desempenhados. Os gestores possuem crenças ou pontos de vista do que devem fazer e, em gestão, essas crenças são denominadas de modelos, representações de uma realidade complexa que ajudam a comunicar ideias e a compreender melhor os fenômenos do mundo real. A FIG.4 representa este modelo:

Figura 4 – Valores competitivos.

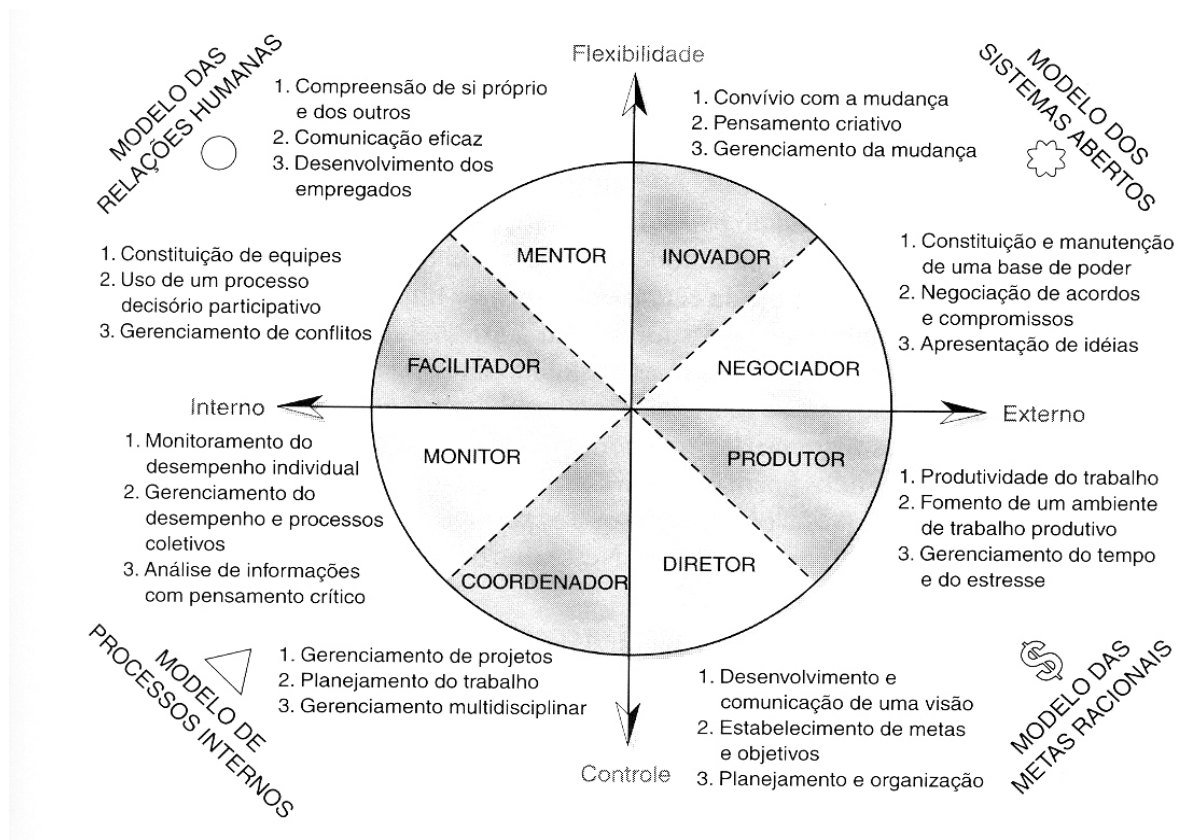


Figura 4: As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos. Cada um dos oito papéis de liderança do quadro de valores concorrentes compreende três competências – que, como os valores, ao mesmo tempo complementam aquelas com que fazem fronteira e contrastam com aquelas que se opõem.

Fonte: Quinn et al. (2003)

Neste sentido, Mintzberg (2010) trata dos enigmas que ele aponta serem inescapáveis à gestão e que os gestores devem entender como lidar com essas questões das quais não podem fugir. Alguns desses enigmas são sobre sua capacidade de lidar com as questões de forma superficial e para isso devem saber reduzir as tarefas complexas em tarefas menores, administrando melhor assim o tempo escasso que possuem; O planejamento é fundamental e os gestores devem desenvolver estratégias informais, tomando conhecimento da situação e pensando em estratégias de ação planejadas e coordenadas; Há um dilema entre conexão e delegação, ou seja, a dificuldade em melhorar o acesso e comunicação e, ao oposto, saber delegar de acordo com as habilidades e personalidades da equipe; Os gerentes

devem definir e organizar a unidade para que os colaboradores possam fazer o seu trabalho de forma sensata e organizada, mas estando preparados para quaisquer dúvidas ou inseguranças. O equilíbrio entre a eficácia que requer confiança e a arrogância trazida pelo excesso de autoconfiança traz a importância ser um gestor modesto, com a mente aberta, atento aos conselhos e opiniões dos outros. É necessário ser seletivo e tomar as decisões em etapas ficando sempre atento e aberto a *feedbacks*; as organizações precisam de mudança e continuidade. Independente das mudanças que ocorram, mas é necessário criar um sentimento de estabilidade; O maior desafio dos gerentes é encontrar uma maneira de lidar de forma responsável e inteligente com todos os problemas ao mesmo tempo. Apesar de ser capaz de conciliar alguns enigmas, o gestor nunca vai resolvê-los totalmente, daí a importância do equilíbrio.

Corroborando este aspecto, Hill (1993) mostra que, diante da pressão do tempo, é necessário organizar e gerenciar seu tempo sabiamente, entendendo assim que o tempo seria um de seus recursos mais preciosos do gestor. Para a autora, o desenvolvimento da gerência se dá através da adoção de uma visão mais realista e ambiciosa das experiências passadas por eles. Para isso, os próprios indivíduos devem mudar suas atitudes e devem trilhar seu desenvolvimento passando por todas as fases, sem atalho, aprendendo pela experiência e não por abordagens fragmentadas, reativas e intuitivas. Mas, esse desenvolvimento deve ser planejado cuidadosamente e concebido amplamente como experiências baseadas na sua carreira com foco em realçar o que verdadeiramente foi e é eficiente. A responsabilidade desse desenvolvimento deve ser compartilhada entre o novo gerente, que deve empenhar todos os seus esforços para desenvolver conhecimento, habilidades e atitudes gerenciais e buscar o suporte para sua transição, e à organização cabe providenciar o suporte necessário e os recursos para facilitar as demandas da transição.

De forma geral, o que se percebe é que embora os gerentes de todos os tipos precisem das mesmas competências essenciais, as suas tarefas diárias variam muito, dependendo de vários fatores, incluindo a natureza da sua organização, seu ramo de atividade, seu nível dentro da hierarquia, o tamanho e localização da sua organização, sendo assim, a estabilidade e a maturidade determinam a maneira de agir dos

gerentes, assim como a cultura, as pressões temporárias e a personalidade (Mintzberg, 2010).

Para Mintzberg (2010), pode-se perceber que gerenciar é uma atividade de constante comunicação, vertical e horizontal, dentro e fora da sua unidade e organização. O trabalho de um gerente é intenso e diversificado. A quantidade de situações e problemas com que ele precisa lidar em curto espaço de tempo é considerável. Outro aspecto importante da gerência como ação é o inevitável contato com o outro. E seus valores, atitudes individuais e experiências, são variáveis que determinam seu comportamento. Assim, ainda segundo Mintzberg (2010), um gerente desempenha diversos papéis em seu cotidiano de gestão. Seja liderando, agindo, comunicando, negociando, programando, controlando, estruturando ou fazendo conexões, o gestor está sempre em contato com pessoas. Neste ponto, o gerente deve ter uma capacidade de negociação entre interesses e demandas múltiplas e a capacidade de negociar fatores organizacionais cada vez mais ambíguos e diversos. E são essas as características da função gerencial que a torna essencialmente prática, sem ser desprovida da necessidade de conhecimento adequado.

Novamente a reflexão dada por Mintzberg (2010) mostra o quão necessário é que o gestor busque o equilíbrio dinâmico entre seus vários papéis, e é através da experiência que eles se desenvolvem e aprendem a combinar seus papéis em uma expressão unificada da competência gerencial. Cabe ao gestor estar sempre buscando novas habilidades para enfrentar os desafios impostos pela organização, devido às mudanças no mundo. O gerente deve procurar aperfeiçoar-se dia após dia, aumentando o seu aprendizado gerencial, para que assim, ele esteja mais capacitado a tomar decisões corretas, desenvolver estratégias eficazes e ser um verdadeiro agente de mudança na organização.

2.3 – O papel do RH

De acordo com Albuquerque e Bosquetti (2005), autores como Becker, Huselid e Ulrich (2001) argumentam que os profissionais de RH estão aptos para exercer o papel

de parceiros estratégicos e agregarem valor à organização quando compreendem o funcionamento do negócio a ponto de poderem adaptar as políticas e práticas de RH às mudanças nas condições empresariais. Para esses autores, a implementação estratégica bem-sucedida é induzida pelo foco estratégico dos empregados, pelo alinhamento estratégico de RH com a estratégia empresarial, e pelo sistema equilibrado de mensuração e avaliação do desempenho. Esses autores apontam, ainda, que o mau alinhamento entre o sistema de RH e o sistema de implementação da estratégia empresarial pode efetivamente destruir valor à organização.

O estudo de Lacombe & Tonelli (2001), ao se propor a analisar as funções da área de Recursos Humanos, mostrou que havia grande heterogeneidade encontrada nas práticas de gestão de RH entre as empresas nacionais, o que se justifica pela diversidade no pensamento e nas práticas de gestão de RH. Demonstrou-se, portanto, que ainda existia grande distância entre o discurso e a prática de RH nas organizações e que ainda havia grande diversidade no pensamento dos especialistas, e isso contribuía para a manutenção de suas práticas ao longo dos anos e em diferentes organizações.

Para Maciel *et al.* (2012), cabe aos profissionais de RH, ou como profissional que almeja esta posição, estimular a autocrítica do desempenho pessoal, propiciando condições para análise e discussão de experiências vivenciadas. A excelência do corpo gerencial constitui fator diferencial das organizações. Gerentes qualificados e comprometidos com sua função são alavancas preciosas para o processo de desenvolvimento organizacional. Assim, a avaliação da GRH, enquanto função, tem se dado quase que exclusivamente por meio da verificação da influência de suas práticas sobre variáveis que interessam, sobretudo, às organizações, e não à função RH como instituição social.

Silva e Torres, (2011) apontam a visão de Bratton e Gold (2007) ao elencarem algumas funções fundamentais para a GRH reafirmar-se como uma área com um papel ativo quando se trata do cumprimento dos objetivos organizacionais. São eles:

- (i) planejar a atuação de RH de acordo com os imperativos do ambiente da organização, sua missão, objetivos, estratégias, forças e fraquezas internas, incluindo a consideração de aspectos concernentes à estrutura, cultura,

tecnologia e liderança; (ii) integrar ou ligar de modo apropriado a GRH com os processos de gestão estratégica da organização e coordenar conjuntos de práticas de RH a fim de alcançar determinados objetivos; (iii) propiciar as condições para obtenção de indivíduos com as habilidades, capacidades e conhecimentos adequados para preencher os postos de trabalho; (iv) gerenciar os processos de mudança procurando diagnosticar e comunicar as alterações relacionadas ao trabalho, estabelecendo claras expectativas de performance; (v) e; conceber os procedimentos e processos que mensuram, avaliam e comunicam o valor adicionado pelas políticas e práticas de RH à organização.

Essas autoras enfatizam também o questionamento sobre a GRH, na condição de um conjunto de políticas e práticas de gestão, como sendo um conjunto de práticas discursivas pautado em relações de poder e saber. Para elas, as políticas e práticas de RH que fundamentam um discurso específico estão amarradas às dinâmicas de poder e de saber construídas e inscritas em uma dada realidade histórico-social, demarcando a maneira como os teóricos refletem sobre questões de RH, sobre a forma como os pesquisadores enxergam os fenômenos relacionados ao RH nas empresas e, principalmente, sobre a forma como os gerentes e subordinados conduzem suas ações organizacionais.

Para Bussular; Scheffer e; Sawitzki (2013), mesmo exercendo funções mais estratégicas dentro da organização, as áreas de RH ainda se dedicam, nas instituições pesquisadas por elas, no desempenho de papéis mais operacionais, que são demandados por seus clientes internos. Dessa forma, a área assume funções diferenciadas e simultâneas, que vão das mais relevantes para a organização, às mais funcionais-cotidianas, com a finalidade de abranger as demandas da alta direção e de seus funcionários.

Já o estudo realizado por Maciel *et al.* (2012) propiciou uma visão de que diferenciação da área de RH deve haver através da responsabilidade pela comunicação nas organizações. Uma responsabilidade não instrumental, como a necessidade de fluxo de informações, mas, pela construção de uma realidade socialmente compartilhada, baseada em crenças e valores comuns. Ou seja, ter a possibilidade de construção de uma identidade organizacional, e a construção da identidade profissional dos atores organizacionais. Assim sendo, o autor defende que está sob a responsabilidade da gestão de RH o exercício de práticas de *sensemaking* e

sensegiving, fornecendo e sustentando a arquitetura social necessária à construção de sentido (*sensemaking*) no trabalho por meio da entrega de sentido (*sensegiving*) por outros membros organizacionais.

Retoma-se, portanto, a questão de qual seria a identidade que a gestão de RH tem trazido para que possa suportar esse desenvolvimento gerencial. De acordo com Maciel *et al.* (2012), autores como Kazmi e Ahmad (2001) e Mamman e Rees (2004) reconheceram a presença de uma crise de identidade na Gestão de Recursos Humanos tanto no campo teórico quanto nas organizações e observaram que, apesar do crescimento no interesse pela teoria e pela prática da área de Gestão de Recursos Humanos, muito trabalho ainda permanece por ser feito em comparação à necessidade de reconhecimento desse campo.

Autores como Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), Albuquerque (1988) e Marras (2000) apresentam uma análise histórica da evolução de Recursos Humanos nos últimos 60 anos e analisam sua função durante esse período. O estudo de Bussular; Scheffer e; Sawistzki (2013) trouxe reflexão semelhante ao que se propõe neste estudo e mostrou que revendo a trajetória percorrida pela área de Recursos Humanos, as sucessivas transformações, adaptações e mudanças de posicionamento do setor ocorreram fortemente puxadas pelas demandas de mercado, e suas alterações acabaram proporcionando uma crise de identidade perceptível nos modelos atuais e que reverberam por suas práticas organizacionais.

2.4 Pesquisas relacionadas aos gestores e suas identidades

Os dados descritos no QUAD. 2 apresentam estudos que mantêm relação entre gestão de RH e Identidade. Para esta busca, delimitou-se o período de 2008 a 2018, objetivando a identificação de pesquisas nacionais correlacionadas ao tema desta dissertação. As bases de dados consultadas foram: ANPAD, *Scielo* e *Spell*. Foram utilizados os seguintes termos na busca: 'identidade gerencial' e 'gestão de recursos humanos'.

Quadro 2 - Pesquisas sobre “identidade gerencial e gestão de recursos humanos”

(continua)

Autor/ Título	Objetivo geral	Metodologia	Resultados
<p>Oliveira, D. R.; Shinyashiki, G. T. 2009.</p> <p>O papel da Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo Multicasos no Setor Sucroalcooleiro.</p>	<p>Verificar se novos modelos de gestão de RH estão sendo adotados e se estes realmente suportam o crescimento e mantêm a competitividade das usinas, contribuindo de forma efetiva para a criação de valor e identificação os papéis da gestão de RH de três usinas do setor sucroalcooleiro do Estado de São Paulo.</p>	<p>Estudo qualitativo de natureza descritiva. As informações de campo foram coletadas por meio de uma pesquisa survey, com a aplicação de questionários e realização de entrevistas com os gestores de RH.</p>	<p>As usinas apresentam papéis gerenciais divergentes, diferenciados apenas pelo nível de instrução e/ou grau de adoção a determinadas práticas e mesmo as maiores produtoras ainda não apresentam estruturas gerenciais totalmente interdependentes.</p>
<p>Maciel, C. O.; Camargo, C.; Augusto, 2012.</p> <p>Hierarquizando as Práticas Para Uma Avaliação Positiva da Função Gestão de Recursos Humanos.</p>	<p>Delimitar quais são as práticas de recursos humanos que influenciam a avaliação que os funcionários fazem da GRH, promovendo a avaliação da gestão de RH, enquanto prática institucionalizada a partir da perspectiva do funcionário como ator social e não apenas como um recurso da organização.</p>	<p>Pesquisa qualitativa e quantitativa com questionário e realizado através de levantamento (<i>survey</i>) em oito organizações do setor de serviços de Curitiba (PR) com todos os funcionários das empresas envolvidas no estudo.</p>	<p>Verificou-se que variáveis de recompensa não alteram o poder explicativo do modelo sobre a variação na atitude dos funcionários em relação à competência da GRH, mas sim as variáveis denominadas Condições de Trabalho, prioritariamente a comunicação. Os resultados apontam claramente um novo papel para a Gestão de RH, mais voltado para a interação empresa funcionário, para a forma e conteúdo do discurso, encarando-o como um recurso estratégico para as organizações, e para a própria área de conhecimento.</p>
<p>Silva, C. L. O.; Torres, L.M, 2011</p> <p>Gestão de Recursos Humanos: Ser ou Não Ser Estratégica, Eis uma Questão Discursiva.</p>	<p>Apresentar reflexões sobre a GRH, mais precisamente na forma de um conjunto de políticas e práticas de gestão da força de trabalho, como sendo um conjunto de práticas discursivas pautado em relações de poder e saber.</p>	<p>Pesquisa bibliográfica.</p>	<p>O estudo identificou que é possível refletir acerca da GRH como um conjunto de políticas e práticas socialmente construído, tecido em diferentes realidades, resultado de uma combinação de artefatos ideológicos, intelectuais, culturais, econômicos e organizacionais.</p>
<p>Sarsur, Amyra. M.; Pedrosa, R.R.; Sant'anna, A.S. 2003</p>	<p>Mapear experiências de empresas no mercado brasileiro, buscando subsídios para uma</p>	<p>Levantamento bibliográfico de abordagem qualitativa, através de</p>	<p>Foi possível realizar um mapeamento das principais variáveis que influenciam o processo de atração,</p>

<p>Onde Estão os Talentos? Onde Está a Gestão de Recursos Humanos?</p>	<p>revisão das políticas e práticas no campo da gestão de talentos o que propiciou a reflexão dos envolvidos sobre suas práticas em RH.</p>	<p>entrevistas com profissionais de RH, ex-trainees e gestores, e <i>survey</i> realizada junto a empresas e profissionais considerados talentos.</p>	<p>desenvolvimento e retenção de jovens talentos, indicando possíveis pontos a serem aprimorados para sua gestão. Constata-se, fragilidades na gestão de talentos, excesso de expectativas nesses profissionais, e a "indiferença" com que são geridos os "outros" profissionais não enquadrados nessa categoria.</p>
<p>Bussular, C. Z.; Sawitzki, R. C.; Scheffer, A. 2013.</p> <p>Afinal, o nome da área é Recursos Humanos, Gestão de Pessoas ou o quê?</p>	<p>Buscou-se entender como a mudança de papéis da área afeta a identidade do grupo.</p>	<p>Procedeu-se uma investigação junto a seis instituições do segmento de saúde</p>	<p>Os resultados indicaram que demandas internas e externas à organização, influenciaram diretamente a estrutura, papéis e perfis dos profissionais da área, alterando, dessa forma, a identidade coletiva de RH.</p>
<p>Cherman, A.; Rocha-Pinto, S. R. 2012.</p> <p>Valoração do conhecimento: significação e identidade na ação organizacional.</p>	<p>A pesquisa visou responder quais processos são adotados pelos indivíduos para a valoração dos conhecimentos nas organizações.</p>	<p>A pesquisa, realizada com profissionais de RH, utilizou <i>grounded theory method</i>.</p>	<p>Os indivíduos expressaram mecanismos de afirmação, adequação ou reconstrução de suas identidades a fim de gerar, justificar ou negar identificação com a organização sugerindo assim, que o modelo de comando vertical ainda prevalece sobre a interação horizontal, tornando difícil o estabelecimento de conhecimento emergente entre os membros organizacionais.</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

3 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

O escopo deste estudo delimita-se por um estudo de abordagem qualitativa, realizado em uma empresa multinacional sul-africana do segmento de mineração de ouro, em suas unidades de negócios localizadas no Brasil, nos estados de Minas Gerais e Goiás. A mineradora apresenta-se como a maior mineradora de ouro do país e a terceira maior produtora de ouro no mundo. Embora o contexto de mineração de ouro dos últimos anos tenha sido caracterizado por um ciclo de crise no setor, a organização conseguiu alcançar os objetivos propostos, garantindo sua sustentabilidade no mercado.

A atuação da organização compreende, além da mineração de ouro, outras três áreas de negócios: a geração de energia usada em suas operações, a gestão imobiliária e a produção de ácido sulfúrico. A atuação da mineração no cenário brasileiro tem a indústria extrativa representando 16,9% do Produto Interno Bruto (PIB) industrial brasileiro. A organização no Brasil é responsável por 15,34% da produção mundial do grupo, tendo a África Continental com 36% da produção mundial do grupo, a África do Sul com 27%, O grupo Américas com 23% e a Oceania com 14% da produção mundial do grupo. Em Minas Gerais e Goiás, em 2016, a produção foi de 538.440 onças, o equivalente a 16,7 toneladas de ouro.

A missão da organização é criar valor para os acionistas, empregados, parceiros sociais e parceiros de negócios, através da exploração, extração e comercialização dos produtos com segurança e responsabilidade. O ouro é o foco primário, mas há a exploração de oportunidades em outros minerais que possam fortalecer os ativos, as competências e as experiências atuais e, assim, ampliar a capacidade de geração de valor.

A visão da organização é ser uma empresa líder em mineração. De acordo com informações do último relatório de sustentabilidade da organização emitido em 2017, sua atuação é realizada em nove países com 17 operações.

Com relação à gestão de pessoas, a organização emprega mais de quatro mil empregados diretos. Prega-se que os profissionais são os protagonistas do negócio e se figuram como fundamentais para o alcance dos objetivos e resultados da empresa.

A escolaridade da organização conta com 386 (9%) de empregados com ensino fundamental, 3.302 (74%) com ensino médio, 629 (14%) com ensino superior, e os empregados com pós-graduação/mestrado representam 125 (3%).

Ainda, a organização traz que do quantitativo de empregados apontados no relatório de 2017, 377 (8,5%) são mulheres e 4.065 (91,5%) são homens e que no estado de Minas Gerais, 100 profissionais possuem deficiência. Justificando sobre a maioria de homens em seu quadro funcional, a organização aponta que os cargos operacionais que possuem atuação em subsolo envolvem atividades que requerem maior tonicidade física e, por esse motivo, a escolha prevalece pelos homens.

Trazendo dados mais recentes, de acordo com o Relatório de Quadro de Empregados de agosto de 2018, as pessoas com deficiência (PCD's) representam 167 empregados, ou seja, 5% do quadro de pessoal. Os homens representam 89% do quadro de pessoal e as mulheres 11%, sendo que nas atividades de subsolo, as mulheres ocupam 16 cargos distintos, com sua maioria em atividades relativas à operação de equipamentos pesados, representando assim um percentual de 1% de mulheres na operação e 49% de homens.

A organização entende que para atingir as metas traçadas um time precisa de um líder que conheça o perfil e as demandas de sua equipe para, assim, guiá-la em direção ao resultado. Para isso, com foco no papel estratégico da liderança, em 2016, foi criada a Academia de Líderes, que visa desenvolver as competências dos gestores da organização. Por meio de aulas virtuais, presenciais e atividades práticas, os líderes têm acesso a um conteúdo educacional customizado pela organização e definido a partir de uma avaliação individual. O objetivo é construir uma liderança transformadora, capaz de alavancar resultados direcionados à estratégia da organização.

Quanto aos números de aproveitamento interno, a organização aponta que em média, 48% das vagas são preenchidas em seleções internas. O organograma da organização é definido através estratos, que são os níveis de gestão, e estão organizados conforme FIG. 5:

Figura 5: Relacionamentos Gerenciais – níveis de gestão por estratos



Fonte: materiais internos

Do nível mais básico até o mais alto da estrutura organizacional há sete estratos. Na base tem-se a operação, cujos cargos principais são os operadores, técnicos e auxiliares e cargos de apoio em nível superior. O primeiro nível é composto pela supervisão, nas áreas operacionais, de manutenção, de almoxarifado, transporte, dentre outros. A chefia de área ou coordenação representa o segundo estrato. O terceiro estrato é representado por gerentes; a gerência geral consiste no quarto estrato da estrutura. Os vice-presidentes representam o quinto e sexto estratos e o vice-presidente sênior ocupa o sétimo estrato. O presente estudo terá como foco os gestores de Recursos Humanos que ocupam o segundo e o terceiro estratos da organização.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo aborda questões metodológicas do trabalho. São evidenciados a abordagem, o tipo e o método de pesquisa. Em seguida, procede-se a descrição da unidade de análise e dos sujeitos da pesquisa. Finalmente, a apresentação das técnicas de coleta e análise dos dados.

4.1 Caracterização e abordagem da pesquisa

A abordagem do presente estudo é qualitativa. Pretendeu-se assim, descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade, para conhecer determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à cultura. A escolha pela abordagem qualitativa deveu-se ao fato do interesse da pesquisa ser o entendimento de um fenômeno como um todo, buscando compreender os principais fatores que influenciam as relações estabelecidas para o alcance dos objetivos propostos pela organização, de acordo com Vergara (2009).

O tipo de pesquisa é descritivo. Segundo Cervo et al. (2007), a pesquisa descritiva observa, registra e correlaciona fenômenos ou fatos. O pesquisador verifica e procura explicar os problemas, fenômeno ou fatos, mas sem modificá-los ou interferir. Para Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. O método escolhido o estudo de caso que segundo Gil (2009) o estudo de caso apropria-se dos mais variados procedimentos de coleta de dados, o processo de análise e interpretação pode, naturalmente, envolver diferentes modelos de análise.

4.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

O foco para análise foi a identidade da área de RH realizada em uma empresa multinacional Sul-Africana do segmento de mineração de ouro, sendo que a unidade de observação se configurou na empresa em questão.

Os sujeitos da pesquisa foram os seis profissionais que ocupam cargo de liderança, ou seja, cargos de Gerente, que ocupa o estrato III na organização, ou de Coordenador de Recursos Humanos, que ocupam o estrato II na organização e que aqui foram todos denominados como Gestores de Recursos Humanos escolhidos aleatoriamente pela facilidade de acesso aos mesmos, segundo COLLIS; HUSSEY (2005). Esses seis profissionais estão igualmente divididos entre três homens e três mulheres, com tempo de experiência gerencial entre quatro e vinte e três anos e para que pudessem participar das entrevistas, o critério utilizado é exatamente que ocupassem uma posição de gestão em RH. A pesquisa se deu por acessibilidade, demonstrado pela disponibilidade e pela abertura para participar da pesquisa. Atingiu-se, desse modo, o quantitativo total de seis gestores. Esses gestores atuam em diferentes localidades, ficando baseados em unidades de negócio (BU's), situadas Minas Gerais e em Goiás ou na unidade corporativa, situada em Minas Gerais. Esses gestores, apesar de serem da mesma área, RH, atuam em áreas e com tarefas diferentes, sendo os gestores das BU's com perfil mais generalista, ou seja, atuando em todos os subsistemas de RH, e os da unidade corporativa são mais especialistas, atuando em algum tipo de subsistema de RH. Os gestores da área corporativa são responsáveis pelo atendimento dos todos os subsistemas de RH para as áreas corporativas e os gestores das BU's atendem aos gestores também das BU's, não mantendo entre si algum tipo de hierarquia. Esta ocorre em cada negócio, sendo o RH, parte da estrutura administrativa das BU's ou do corporativo. A busca das informações feitas em campo ocorreu por meio da entrevista, conforme roteiro disponibilizado no Apêndice A, bem como foram formuladas perguntas abertas idênticas para todos os respondentes e flexíveis, com o propósito de apoiar o relato espontâneo do depoente, acrescentando-se outras indagações suscitadas no desdobramento da fala, mas pautadas no núcleo principal, segundo Gil (2009).

As entrevistas foram realizadas durante o mês de outubro de 2018, por telefone, levando-se em conta as limitações de tempo e de deslocamento do pesquisador e dos participantes. Na ocasião, foram explicitados os objetivos do estudo, bem como as

condições de sigilo dos entrevistados. As entrevistas tiveram duração aproximada de 50 minutos.

4.3 Técnicas de coleta de dados: entrevista

Foram realizadas entrevistas estruturadas em profundidade, além de análise documental de arquivos sobre o modelo de gestão da organização e do relatório de sustentabilidade da organização que objetivou trazer mais informações que pudessem agregar, afirmar ou refutar as respostas encontradas nas entrevistas.

4.4 Técnicas de análise de dados

Na interpretação e análise dos resultados fez-se uso da análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (1977 p. 42), é uma técnica de análise do que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador, realizando a análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens. Para isso, diversas fontes de dados podem ser utilizadas, tais como as notícias de jornais, discursos políticos, cartas, anúncios publicitários, relatórios oficiais, entrevistas, vídeos, filmes, fotografias, revistas, relatos autobiográficos, entre outros. A autora ressalta ainda a importância do rigor na utilização da análise de conteúdo, a necessidade de superar as incertezas, e através do enriquecimento da leitura, descobrir o que é questionado.

Dessa forma, ao proceder à análise do material, foram utilizadas categorias semelhantes às propostas no estudo de Bussular; Scheffer e; Sawitzki (2013), e definidas três macrocategorias de análise e essas foram denominadas como “Campo Organizacional”, “Organização” e “Identidade da área de RH”, além das subcategorias “Estrutura”, “Nome”, “Profissionais”, “Autoconceito”, “Papéis Desempenhados”, “Desafios”, “Capacitação, reconhecimento e pertencimento”, “Alta Direção”, “Demais Áreas”, “Clientes Internos” e “Outras Organizações do Segmento” que auxiliaram na compreensão do que está por trás dos discursos.

4.5 Síntese metodológica

O QUAD. 3 apresenta a síntese da metodologia utilizada nesta pesquisa.

Quadro 3 - Síntese metodológica da pesquisa

Tópico	Descrição	Autores*
Abordagem	Qualitativa	Vergara, (2009)
Tipo	Descritiva	Cervo <i>et al.</i> (2007), Gil (2008)
Método	Estudo de caso	Gil (2009)
Unidade de Análise	A identidade da área de RH	Collis; Hussey (2005)
Unidades de observação e sujeitos de observação	A organização em questão e os gestores de Recursos Humanos por acessibilidade	Collis; Hussey (2005)
Técnicas de Coleta de Dados	Entrevistas estruturadas em profundidade	Gil, (2008);
Técnicas de Análise de Dados	Análise de conteúdo	Bardin (1977), Vergara, (2005)

Fonte: Elaborado pela autora

5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se a descrição dos dados e procede-se à análise dos resultados da pesquisa. Primeiramente, discorre-se sobre o perfil dos indivíduos participantes da pesquisa e, em seguida, indicam-se as categorias e subcategorias de análise, analisando-se cada uma delas a partir dos conteúdos obtidos por meio das entrevistas e à luz do referencial teórico.

5.1 Perfil dos participantes

Conforme TAB. 1, participaram da pesquisa seis gestores, sendo três homens e três mulheres. O tempo de trabalho na empresa variou entre eles. Observou-se que o tempo de experiência gerencial dos entrevistados ficou entre quatro e vinte e três anos, contabilizadas as experiências fora e dentro da organização. Todos os participantes possuem escolaridade em nível de pós-graduação / especialização e, dessa forma, percebe-se que são profissionais que buscam capacitação e atualização.

Tabela 1 – Dados demográficos

Escolaridade	Entrevistados	Total
Pós-graduação / Especialização	E1 E2 E3 E4 E5 E6	06
Sexo		
Feminino	E1 E3 E6	03
Masculino	E2 E4 E5	03
Tempo de empresa (em anos)		
Mais de 5 anos	E1 E2 E6	03
Menos de 5 anos	E3 E4 E5	03
Experiência gerencial (em anos)		
Mais de 5 anos	E1 E4 E5 E6	04
Menos de 5 anos	E2 E3	02

Após a realização das seis entrevistas que compõem este estudo e suas transcrições, iniciou-se o processo de análise de conteúdo, conforme apresentado na seção dos procedimentos metodológicos.

Com o intuito de preservar a confidencialidade dos participantes, eles serão denominados E1, E2, E3, E4, E5 e E6, identificando o respondente da pesquisa,

quando os recortes de seus discursos forem utilizados para elucidar os itens especificados.

De acordo com o estudo de Bussular; Scheffer e; Sawistzki (2013), três macrocategorias de análise, foram propostas e foram denominadas como “Campo Organizacional”, “Organização” e “Identidade da área de RH”. As mesmas possuem respectivas microcategorias de análise, apresentadas e resumidas na FIG. 6.

Figura 6 - Influências sobre a identidade de gestor de RH nas organizações que compõem o estudo



Fonte: Bussular; Scheffer e; Sawistzki (2013). Para Bussular; Scheffer e; Sawistzki (2013) é importante destacar o quanto essas dimensões influenciam-se mutuamente e, por isso, a figura está desenhada com linhas pontilhadas, denotando a fluidez das interações e influências recíprocas. Ela está organizada a partir da dimensão do objeto, ou seja, partindo da identidade do grupo, que é composta pela multiplicidade de identidades dos profissionais que compõem a área, até o campo organizacional que, de forma geral, abarca o entendimento de outras organizações do segmento.

Assim como realizado por Bussular; Scheffer e; Sawistzki (2013), será apresentado quadros com a macrocategoria e suas respectivas microcategorias de análise, surgidas da interpretação do conteúdo das entrevistas realizadas. Elas são explicadas, exemplificadas com as falas dos entrevistados e articuladas com o referencial teórico proposto neste estudo.

5.2 Macrocategoria Identidade da Área de Recursos Humanos (RH)

Similar ao que foi proposto por Bussular; Scheffer e; Sawistzki (2013), nesta macrocategoria de análise objetiva-se apresentar os aspectos que compõem e influenciam a identidade da área de Recursos Humanos na organização. O QUAD.4 apresenta as percepções que foram trazidas das entrevistas e em cada parágrafo subsequente serão apresentadas as percepções em cada microcategoria de análise dessa temática.

Quadro 4 - Categoria da Análise: Identidade da Área de Recursos Humanos

Macrocategoria	Microcategoria	Percepções
IDENTIDADE DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS (RH)	Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de padronização do quantitativo da equipe de RH; - Percepção das mudanças ocorridas nos papéis desempenhados pelo RH. - Aumento dos subsistemas de RH para suprir as demandas e necessidades do negócio. - A posição no organograma não facilita o desempenho de funções estratégicas, por ter pouca visibilidade e acesso ao corpo diretivo e decisório, sendo mandatário o atendimento aos pedidos da alta direção.
	Nome	- O nome da área, sua alteração ou não, não são importantes e sim sua atuação.
	Profissionais	- Há grande multidisciplinaridade dos profissionais que compõem a área de RH, visto de forma positiva, mas sem padronização entre as estruturas.
	Autoconceito (<i>selfconcept</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - O RH enxerga-se a quem em suas entregas e em sua atuação que tem foco muito operacional, mas com desejo grande de ser efetivamente estratégico. - Há uma crise de identidade perceptível nos modelos atuais e que reverberam por suas práticas organizacionais.
	Papéis desempenhados	- Há um consenso sobre a necessidade de se ter uma visão estratégica, mas na verdade ainda há grande foco nas demandas mais operacionais.
	Desafios	<ul style="list-style-type: none"> - Se tornar um RH efetivamente estratégico, mesmo que ainda se tenha muito do operacional sendo realizado. - Os desafios são vistos de formas diferentes pelos membros do RH que se voltam mais para sua realidade não tendo um norteador para uma atuação única, ampla e forte da organização. - As ações, atitudes e necessidades ganham um contexto muito mais individual do que grupal.
	Capacitação, reconhecimento e pertencimento	- É percebido que há um investimento no desenvolvimento dos mesmos, mesmo que não estruturado e sem foco para a área de RH, mas não há o reconhecimento esperado e há baixo sentimento de pertencimento.

Fonte: Adaptado de Bussular; Scheffer e; Sawistzki (2013).

De forma sintética, as percepções foram de que os profissionais que participaram da pesquisa ressaltam como a área de RH se modificou ao longo do tempo, muito mais por influências do próprio mercado e da evolução própria do RH do que efetivamente por necessidades de atuação e de atualização da função RH frente ao negócio. Isso se reflete na estrutura, através da falta de padronização entre as áreas de RH, o aumento dos subsistemas que compõem a área, as denominações diferentes do setor, nos

profissionais que atuam em Recursos Humanos e nos papéis desempenhados pela área.

Observa-se que o grupo de entrevistados possui uma identidade fraca e até mesmo fragmentada, pois seu papel não parece ser tão claro em sua amplitude e profundidade, tendo cada entrevistado enfatizado um determinado aspecto da sua função como gestor, conforme estudo de Paiva (2006). Dessa forma, a reflexão que se traz neste ponto é que, de acordo com a visão de Dubar (1997), já exposta no referencial teórico, a identidade do indivíduo é o que ele tem de mais importante e precioso e sua perda representa alienação, sofrimento e morte e a identidade é fruto de sucessivas (e simultâneas) socializações.

Um aspecto crítico salientado pelos respondentes foi sobre a posição que o RH ocupa no organograma da empresa, o que não facilita o desempenho de funções estratégicas, devido a pouca visibilidade e ao pouco acesso ao corpo diretivo e decisório. Observou-se, ainda, que o gestor de RH se avalia aquém em suas entregas, sendo sua atuação muito operacional, mas com desejo grande de ser efetivamente estratégico.

Conclui-se que mesmo apresentando semelhanças na maioria das microcategorias de análise (estrutura, nome, profissionais, papéis desempenhados e capacitação, reconhecimento e pertencimento), os respondentes variam suas respostas em duas vertentes: nos desafios para a área e na estrutura, no que tange ao quantitativo da equipe de RH. Nos parágrafos seguintes essas percepções serão demonstradas através das tabelas e das falas dos entrevistados.

Assim como relatado no estudo de Bussular; Scheffer e; Sawistzki (2013), as sucessivas transformações, adaptações e mudanças de posicionamento da área ocorreram devido às mudanças e demandas externas do mercado e por necessidades de atendimentos aos pedidos da alta direção e não pela necessidade estratégica do negócio junto à área de RH. Entende-se, portanto, que esses fatores acabaram

proporcionando uma crise de identidade perceptível nos modelos atuais e que reverberam por suas práticas organizacionais.

Questionados sobre qual a quantidade de subordinados diretos (hierarquia direta, incluindo terceiros) que possuem na estrutura da área de RH, observou-se que não há uma estrutura padrão entre as unidades no que diz respeito à quantidade de subordinados diretos e indiretos, ligados a cada estrutura de RH, bem como não há padronização do tipo formação da equipe ligada a esses gestores:

Tabela 2 – Quantidade de subordinados diretos

Quantidade de Subordinados	Entrevistados	Total
22	E6	01
15	E5	01
14	E2	01
12	E1	01
12	E4	01
07	E3	01

Fonte: Dados da pesquisa.

O estudo de Bussular; Scheffer e; Sawitzki (2013) mostrou que houve um aumento do número de profissionais e de subsistemas da área de RH. Tal aspecto também pode ser percebido com o grupo pesquisado ao citarem que o RH começou com as funções de Administração de Pessoal, Sindical e Trabalhista e foram aumentando seus subsistemas para Recrutamento e Seleção, Consultoria Interna de RH/Desenvolvimento Humano. Conforme relatado anteriormente, faz-se interessante observar nas falas deles como a área de RH se modificou ao longo do tempo. No entanto, isso ocorreu muito mais por influências do próprio mercado e da evolução própria do RH do que efetivamente por necessidades de atuação e de atualização da função RH frente ao negócio. Em alguns casos, foram observadas estruturas de medicina e de comunicação estarem funcionalmente ligadas a tais estruturas, conforme relatos descritos:

E4 - Eu tenho alguns serviços contratados, mas é pontual. Eu tenho o pessoal da "Gesmed" que presta um serviço para empresa na parte de saúde, que são um médico, 4 enfermeiros e mais um gestor da conta nossa.

E3 - ... a área é de recursos humanos, comunicação e comunidades... a parte de comunicação e relacionamento com comunidades veio pra cá, veio pra mim...

E4- Eu acho que tá muito na linha de tempo do próprio desenho do RH, na estrutura das empresas né, mas no passado, a visão era completamente sindical e trabalhista, onde as relações eram as relações mais de conflito com as entidades sindicais. Então a proteção da organização na parte trabalhista era muito forte. Depois teve uma mudança da introdução realmente ainda um pouco tímida da parte de gestão de pessoas, olhar o indivíduo como um todo, começar a integrar ele nos processos, o empregado é o protagonista para a organização crescer e tudo mais. Depois teve a época do *SP* (sistema de pessoas), onde realmente a empresa teve uma mudança muito mais significativa, teve processos mais claros de Recursos Humanos, de forma de atuação, forma de orientar as lideranças ou acompanhamento junto à liderança e veio nesse processo agora, que continua nele. Ela confunde muito, se você pegar a literatura da evolução de Recursos Humanos ela passa praticamente por quase todas as fases que as outras grandes empresas passaram.

E5- Na verdade se a gente reportar aí, como eu tô muito tempo na empresa, o RH não tinha esse papel na empresa, esse papel não existia para o RH, era muito operacional aquele *DP* (Departamento Pessoal) antigo mesmo, né? Mas isso foi evoluindo com o tempo, né? E desde que eu entrei aqui há nove anos, já era estratégico e continuou sendo até hoje. Mas quando entrei aqui na empresa em 1980 o RH ele era um Departamento Pessoal só. Então, houve uma evolução muito grande, é claro que as outras empresas também foram evoluindo os conceitos no mercado também foram evoluindo, e felizmente aqui na empresa e essa evolução também ocorreu, né? Porque se a gente tivesse aqui até agora com esse negócio de *DP*...tá doido... ela evoluiu junto com mercado, com certeza.

Observa-se, na fala do entrevistado E2, que as tarefas da área de Comunicação estão presentes em sua estrutura e, conforme a pesquisa realizada por Maciel *et al.* (2012), a Gestão de Recursos Humanos deveria assumir a Comunicação via práticas de *sensemaking* e *sensegiving*, colocando a Comunicação entre empresa-funcionário e entre departamentos como sua atribuição principal. Dessa forma, muda-se a ênfase da Gestão de RH, de típicas atividades de treinamento para atividades de comunicação que pode fazer valer efetivamente o papel de 'parceiro estratégico' à área. Sendo assim, tem-se uma oportunidade nesta estrutura, desde que passe a ver a área não somente como mais uma atribuição e sim com esse papel mais estratégico.

Posteriormente neste estudo será tratado também sobre a quantidade de pessoas na equipe, entendendo se é ou não adequada para o desempenho de todas as funções de RH.

Ao analisar o vínculo da estrutura da área de RH na organização, diferentemente do estudo de Bussular; Scheffer e Sawitzki (2013), ela não está vinculada diretamente ao principal executivo da organização e sim, em sua maioria, a um gerente de estrato III que ocupa uma posição de gerente administrativo financeiro:

Tabela 3 – Vínculo da estrutura da área de RH

Respostas	Entrevistados					Total
	E1	E2	E3	E4	E6	
Gerente de Administrativo Financeiro, ou de RH - estrato III						05
Country manager - estrato IV				E5		01

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, quando se discute com o grupo pesquisado sobre a posição que o RH ocupa na organização, o discurso sobre ser ou não estratégico emerge. Desta forma, Anthony, Kacmar e Perrawé (2002), *citado por* Silva e Torres (2011) afirmam que a abordagem estratégica da GRH difere da abordagem tradicional, na medida em que a primeira empreende uma participação de caráter mais ativo no processo de formulação das estratégias organizacionais globais e não apenas no planejamento das ações operacionais como é realizado na última. Observa-se, no entanto, nos discursos abaixo, justamente o fato de que o RH não possuir esse caráter mais participativo e sim de operacionalização dos pedidos da alta direção.

Tabela 4 – Visibilidade do RH pela alta direção

Respostas	Entrevistados					Total		
	E1	E2	E3	E6	E4			
Sim					E5	01		
Não				E1	E2	E3	E6	04
Nem tanto para um lado nem para o outro					E4		01	

Fonte: Dados da pesquisa.

E1 – Eu entendo que a organização entende que o RH supre só a parte só transacional, só a parte de transações do dia a dia, das rotinas... é...departamento pessoal, treinamentos técnicos... é.....essas rotinas do RH voltadas para recrutamento, orçamento, mas eu não visualizo uma atuação estratégica, né... é a gente tem pouco tempo na verdade a equipe é muito

enxuta pouco tempo, pouca a tecnologia e realmente a gente não se posiciona estrategicamente e a própria estrutura também, faz com que as coordenações de RH fiquem um pouco isoladas... né? Porque elas não estão ligadas a um executivo de Recursos Humanos.

E2 – ..O corporativo fica mais voltado para esse RH estratégico e nas unidades operacionais, não se tem essa abertura muito grande. É um RH muito executor, você executa muito, você aplica os afazeres que você precisa aplicar, que são provenientes normalmente do RH corporativo, mas ainda assim, existe muita resistência, porque o nível de cobrança para o cumprimento de produção é muito grande e até hoje a maturidade dos gestores não. Eles não perceberam ainda a importância que o RH tem até mesmo para melhorar a produção deles. Hoje ainda se acha que algumas ações do RH são simplesmente para cumprir tabela, entende-se muito hoje que a posição do RH ele é; às vezes para poder fazer números, é apenas para cumprimento de legislação e entendem o RH não como parceiro, mas e sim como, um “tirador de pedido”... né? É executor, hoje na unidade operacional é muito, e se tem assim um papel estratégico eu diria que é mínimo...

E3 – hoje eu não acho que o RH se posiciona de uma forma estratégica, ele até ocupa uma cadeira no “EXCO”, que é uma cadeira ocupada pelo VP de RH que a gente não tem subordinação, mas a gente está longe de ter um posicionamento estratégico, a gente é muito ainda consultado. Mas não conseguiu ocupar ainda é... essa....ter essa chamada mesmo mais estratégica para uma tomada de decisão... ainda não....a estrutura não favorece, hoje como a empresa está estruturada, a hierarquia que ela tem hoje, você promove muito mais uma descentralização dessa matéria de RH, do que uma coisa única. Então realmente não existe um interesse hoje da empresa de ter uma cadeira estratégica do RH. O interesse é atender o que é solicitado. O RH é um executor.

E4- Então...eu acho que nem tanto para um lado nem para o outro. Eu acho que tem sim espaço no corpo diretivo da empresa quando tem assuntos muito específicos, mas eu acho que falta ainda a participação do RH para as decisões de negócio, então quando você fala das disciplinas de Recursos Humanos, vão falar de negociação coletiva é... a parte de desenvolvimento práticas e políticas, o RH tem uma participação especial sobre isso, ele é ouvido, faz parte da mesa quando tem que conversar sobre esses assuntos e apresenta sugestões, faz parte do mapa estratégico da organização, mas na minha visão, ainda falta um pouco ele participar mais dos negócios da organização como um todo. No “EXCO” o RH vai como um convidado e não como membro efetivo.

E6 – Eu enxergo que ele é bastante operacional. Eu acho que ele tem até uma visibilidade dentro da alta diretoria, mas para atender pedidos das decisões deles. Não vejo como o RH estratégico...Ele não tem voz para tomar decisões, não acho que nós somos consultados e nem participamos das decisões.

Observa-se, mesmo na fala do gestor que entende que a área de RH é estratégica, que somente quando o RH é demandado é que ele atua de forma estratégica:

E5- No meu caso, a posição é estratégica, porque a gente participa diretamente das grandes decisões da empresa, né? *E a gente quando demandado um*

assunto importante a gente leva esse tema lá no "EXCO" para decisão final, e então é isso, nesse caso aqui nessa estrutura de RH que eu respondo ela é estratégica. O RH evidentemente das BU's, que é da ponta, já não teria essa característica né? Mas, no meu caso aqui é estratégico.

Observa-se, portanto, que para a maioria dos entrevistados, a posição no organograma não facilita o desempenho de funções estratégicas, exatamente por ter pouca visibilidade e acesso ao corpo diretivo e decisório. Fica aqui evidente a necessidade que o RH tem em buscar a sua legitimação e importância dentro da organização para que possam contribuir efetivamente com o negócio, não sendo somente chamados para serem ouvidos quando há o interesse do corpo diretivo e sim, fazendo parte deste corpo diretivo, assim como as demais áreas.

A Pesquisa da RH Rocks, realizada em 2018, mostrou que ao todo, 61% dos respondentes afirmam que o RH participa ativamente das decisões estratégicas da empresa; 62% consideram que o CEO apoia ativamente as iniciativas da área, enquanto em 64% dos casos ela se reporta diretamente à presidência. A pesquisa mostrou também que, historicamente, o RH já se reportou para o departamento financeiro, principalmente quando estava em seu estágio de evolução mais próximo ao de Departamento Pessoal, ou seja, o reporte mantido na organização ainda segue os antigos padrões.

Silva e Torres (2011) colocam a importância da integração da função de recursos humanos com outras áreas da organização no que diz respeito à gestão das relações de trabalho, sendo que na abordagem estratégica existe uma elevada integração entre o RH e outras funções tais como o *marketing*, finanças e produção, ao passo que na abordagem tradicional tal integração é percebida como sendo baixa ou moderada.

Com relação ao nome da área, para as quatro áreas de RH presentes na organização, ela se denomina Recursos Humanos, com exceção de duas, cuja denominação é Gestão de Pessoas e Remuneração e Relações do Trabalho. De acordo com os entrevistados, praticamente não houve mudança de nome das áreas de RH na organização, as que ocorreram foram por conta de reestruturações de equipes

ou de processos, o que mostra que não houve mudanças marcantes que justificassem ou estimulassem a mudança de nomenclatura:

E2 – Sim. Recursos Humanos, Comunicação e Comunidades devido à reestruturação.

E4- Antes ela já foi só relações trabalhistas, depois desmembrou e virou só a parte de remuneração e benefícios e agora voltou a ser remuneração e relações do trabalho.

Tabela 5 – Denominação da área de RH

Respostas	Entrevistados	Total
Recursos Humanos	E1 E3 E5 E6	04
Outros nomes	E2 E4	02

Fonte: Dados da pesquisa.

No que concerne à nomenclatura Recursos Humanos (RH), Bussular; Scheffer e; Sawitzki (2013) apontam que:

...achados empíricos mostram uma diversidade de denominações assumidas pela área nas organizações: Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Desenvolvimento Organizacional, Gestão de Talentos, Capital Humano, Administração de Pessoal, Departamento de Pessoal, Relações Industriais, Setor de Gente, não se limitando a essas opções. Sendo o nome um elemento que compõe a identidade de um indivíduo ou coletivo, o que motiva essa mudança e variedade? Ela é de fato necessária?

O estudo realizado por essas autoras em seis organizações que atuam no segmento da saúde em Porto Alegre mostrou que, na maioria das organizações, o nome da área continua a ser Recursos Humanos e que os profissionais de RH valorizam mais a mudança de atitude e de prática do que simplesmente a mudança de nome, apesar de vários ‘novos’ papéis, como o estratégico, por exemplo, já serem exercidos. Há um consenso de que tal prática é um modismo. Portanto, nas instituições pesquisadas, mudaram-se as práticas, mas o nome permaneceu o mesmo, com exceção de duas organizações que mudaram suas práticas e também sua denominação, conforme Bussular; Scheffer e; Sawitzki (2013).

Os resultados colhidos na presente pesquisa mostraram que a percepção dos entrevistados é semelhante ao registrado no estudo de Bussular; Scheffer e; Sawitzki (2013). Observou-se neste grupo um consenso entre os entrevistados de que a mudança de nome da área só é válida quando há uma mudança na identidade do grupo frente à organização, de suas atitudes e práticas da área em relação às pessoas da organização tendo como mais importante a revisão das práticas e dos papéis para que sejam revistos e modificados:

E1 – Eu acho que teria que mudar o posicionamento da área como um todo, né? O nome até que não me deixa preocupada. Acho que independente do nome, assim, acho que é o posicionamento mesmo do RH, né? Na empresa... porque às vezes tem empresas com nomes diferentes e não tem um posicionamento correto. Enfim, eu acho que talvez o nome não seja tão determinante e sim a atuação.

E3 – Eu acho que o problema é outro, eu acho que a empresa tem necessidade dessa área (RH), só que de uma forma mais robusta, de um RH de uma forma geral. Eu acho que mudar o nome, a gente vai adequar, a gente vai empobrecer um pouco a atuação da área sendo que o problema que a gente deve atacar é outro, ia até ficar um pouco mais confortável eu acho, mas tenho dúvida se a empresa ficaria feliz com isso pensando na estratégia que ela tem.... ou não tem, né... ou deveria ter...é trazer o nome de gestão de pessoas realmente como gestão de pessoas, né? É não descer o nome e sim subir atuação, né?

E4- Sim, antes era unificado, e a visão era completamente só a parte trabalhista, a parte de remuneração, a parte de benefícios tudo mais, não tinha devida importância...não é que não dava a devida importância, era menos dentro da estrutura toda, a parte de trabalhista era mais forte. Quando houve a separação, aí passou realmente a ter mais foco principalmente para poder ter políticas e diretrizes mais claras na parte de remuneração, entendendo que isso poderia ser um fator competitivo para empresa de atração e retenção de profissionais e o impacto logicamente no curso geral da empresa. E agora por uma necessidade da empresa de controle de custo, voltou a ficar unificado de novo. Você passou a ter foco em uma disciplina que era importante, que todo mercado tinha isso bem claro e era bem estratégico para a organização e passou a ter essa visão detalhada.

E5- O que eu vejo nesse posicionamento é a questão do reporte, né? Porque se eu estou dizendo que somos um RH estratégico, se eu tivesse reportando a um outro tipo de estrutura que não esse agora, ficaria uma coisa sem sentido, mas um RH que tem a função de ser estratégico estando ligado ao Country Manager, faz todo sentido. Então neste caso eu acho que o reporte é mais importante do que o nome propriamente dito.

E6- Sim. Mas se a gente for olhar para a prática do mercado, eu acho que não. Porque você tem outros nomes, porque não se fala mais de “recursos”, não é meramente o recurso que você faz tira ou coloca, tem muito mais por trás quando você está falando de pessoas. Mas, de fato a nomenclatura que se dá não é o meu ponto de incômodo. Meu ponto de incômodo é tudo que está por

trás como eu te falei, e acho que cada vez que se começar a trabalhar essas questões por trás, o nome vai ser a consequência. Então o nome não me incomoda, mas sei que não é usual e não concordo com o “recurso”, pois acho que é muito mais que isto, quando se fala de estratégia de pessoas, mas eu acho que o que está por trás é muito mais sério quando a gente está falando de pessoas dentro de uma organização.

Percebe-se, assim, a busca pela legitimação interna da área de RH através da afirmação de sua atuação como uma área efetivamente estratégica, sendo esta legitimação muito mais importante do que a denominação da área que deverá ser consequência de uma nova atuação.

Tabela 6 – Mudança da denominação da área de RH

Respostas	Entrevistados					Total
	E1	E3	E4	E5	E6	
A mudança de nome da área só é válida quando há uma mudança na atuação						05
Mudança de nome e de atuação					E2	01

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao serem questionados sobre a variedade e a multiplicidade de profissionais que compõem a área, constatou-se que ela está composta por Assistentes Sociais, Administradores, Contadores, Pedagogos, Psicólogos, Médicos, Enfermeiros, além de um profissional de informática e profissionais de nível médio e técnico. Todos os participantes entendem que é muito importante e necessária esta multidisciplinaridade, pois, deste modo, consegue-se agregar conhecimentos diversos à área de RH.

E1 – Ajuda bastante porque assim, a linguagem da empresa hoje, igual eu falei, é voltada à produção e custos e um profissional de RH que tem contato com esse tipo de assunto, acaba enriquecendo bastante porque você consegue pensar o que você pode fazer melhor para sua área, mas dentro de um orçamento específico, dentro de um custo específico, você começa a controlar custos. Eu tenho um caso lá de três analistas, uma psicóloga, um assistente social e um administrador, e todos os três precisam fazer análise do seu centro de custo, fazer análise financeira, coisa que uma psicóloga dificilmente pensaria que iria fazer isso no curso de psicologia, uma assistente social da mesma forma, então isso acaba enriquecendo, faz com que todos na tarefa enfim falem a mesma língua, mas com percepções diferentes, então isso é interessante para gente.

E3 – Eu acho que sim. Eu hoje penso muito nessa multidisciplinaridade do RH, eu acho que a gente precisa cada vez mais sair desse ciclo de psicologia...a

gente vê designer no RH, pessoal de TI no RH, programadores, eu gosto muito dessa ideia e eu acho interessante a gente começar a pensar nisso.

E4- Sim, porque você consegue agregar conhecimentos diversos, porque na questão compartilhamento de conhecimento, a formação acadêmica ela prepara o profissional para um determinado segmento, então você utiliza o conhecimento que a pessoa já adquiriu na forma acadêmica ou até mesmo executando alguma atividade, Eu acho fundamental, você contribui com tudo, e eu acho que poderia até ser multidisciplinar não só de formação, mas também de gênero que é outra coisa importante, que eu tenho homens e mulheres na equipe e de gerações diferentes que também é outra contribuição.

E6 - Eu acho que é fundamental essa troca e este olhar diferente, eu acho que ela contribui muito. Mas assim contribui se você de fato quer ter uma troca, se você quer realmente sair de um patamar ir para o outro. Agora se você quer ficar da mesma maneira, da mesma forma que está, aí eu acho que não faz sentido, porque aí vira conflito, em um conflito que não traz resultado, e não uma troca realmente de modelos, sejam comportamentais, de conceitos ou até de estilos de atuação. Aqui eu vejo que a multidisciplinaridade traz mais problemas de conflitos do que soluções.

Tabela 7 – É importante a multidisciplinaridade

Respostas	Entrevistados						Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	
Sim							06

Fonte: Dados da pesquisa.

Desta forma, corroborando o estudo de Bussular; Scheffer e; Sawistzki (2013), observa-se que a exigência de uma ‘super-área’ que consiga ser responsiva e gerar resultados em muitas frentes da organização é refletida nesta variedade de formações que a área busca, como uma forma de complementar os saberes e concretizar suas incumbências para resolver uma diversidade de problemas e eventos da organização. Portanto, espera-se que o RH, além de discutir sobre pessoas, seja capaz de compreender o negócio, as funções das outras áreas, os processos e os movimentos do mercado.

No entanto, para desempenhar esse papel, observa-se que as opiniões do grupo se divergem ao serem questionados se a quantidade de pessoas na equipe é adequada para que sejam desempenhadas todas as funções de RH. De certa maneira, entende-se que para o atendimento da estrutura atual, a equipe atende, no entanto, com uma visão mais estratégica a equipe deve ser aumentada e desenvolvida.

A título de comparação, segundo a pesquisa da RH Rocks (2018), para 68% dos respondentes a área de RH se manteve estável e/ou diminuiu o número de funcionários em 2017.

E1 – Não, não é adequada. O meu quadro ele é subdimensionado ele é um quadro muito pequeno até comparando com outras unidades quando você faz uma medição per capita, o meu quadro é bem pequeno, e considerando também as entregas, né, que eu preciso fazer, que eu gostaria de fazer, realmente meu quadro é pequeno, agora, olhando do ponto de vista de automação, se eu tivesse um viés de automação maior na área talvez eu não precisasse aumentar o meu quadro. Então, hoje eu trabalho com quadro pequeno e com o número de atividades manuais muito grandes. Talvez se implementar tecnologia na área, talvez não precisasse aumentar o quadro, mas hoje é insuficiente. Falta muita tecnologia nos processos para que eu possa entregar mais.

E2 – No momento atual eu acredito que tem sido assim, é apertado, em outras empresas que eu trabalhei...eu acredito que a quantidade de pessoas no meu time está até maior do que outras empresas que eu trabalhei...mas mesmo assim eu mantenho uma quantidade de pessoas no meu time muito boa. Então eu acho que é um número hoje dentro do que eu preciso fazer, dentro do que a unidade hoje espera, ele é suficiente. Para o que eu gostaria de fazer talvez se colocar mais uma ou duas pessoas melhoraria bastante.

E3 – Para o que a gente faz hoje, sim. Mas eu acho que se a gente quiser ter uma posição mais estratégica, mais próxima a gestão de pessoas, eu tenho dúvidas se é suficiente...

E4- Eu acho que sim... a equipe que existe hoje, ela atende o trabalho a ser feito. Em termos de estrutura, consigo atender...mas de conhecimento ainda está no processo de desenvolvimento dos próprios profissionais, né? Que eu acho que a questão da maturidade que cada um se encontra hoje. Para isso, o desenvolvimento está estruturado nos "PDI's" de cada um para poder melhorar tanto na parte comportamental como na parte de competências técnicas né?

E5- Sim. Eu vejo que é adequada. Na verdade, como é que a gente dimensiona uma equipe, né? A gente primeiro tem que ter a estratégia da empresa, em função dessa estratégia agente determina o trabalho que vai ser feito, em função do trabalho, a gente traça uma estrutura e depois a gente coloca as pessoas para poder preencher essa estrutura. Então, dentro dessa concepção aí eu entendo que o trabalho que está sendo requerido nosso aqui, a equipe tá adequada.

E6- ...quando eu olho para o número de pessoas hoje, ele está inadequado, pela cultura e pela forma como as coisas são relacionais, pois com esse número de pessoas eu não tenho como atender uma das plantas.

Tabela 8 – A quantidade de pessoas na equipe é adequada

Respostas	Entrevistados				Total
	E2	E3	E4	E5	
Sim					04
Não					02

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao serem questionados sobre qual a percepção que a área de Recursos Humanos tem de si mesma, os respondentes trouxeram suas percepções e seu autoconceito (*self-concept*) sobre o espaço em que atuam. De forma geral, conforme já mencionado, o RH entende que suas entregas estão aquém do que é possível que entreguem, e que sua atuação ainda é fortemente operacional.

E1 – Eu acho que ele se enxerga como RH que não atende plenamente a expectativa do cliente... assim... é devedor sabe? Uma área que tem uma quantidade de demandas enormes, mas foca demais no operacional e eu não me sinto um bom RH. Eu sinto que eu faço muito pouco, é....muito menos do que eu deveria fazer. Trabalha muito e entrega pouco.

E3 – Eu acho que o RH que se sente desvalorizado, que as coisas são muito lentas para caminhar, muito manuais, que a gente ainda é muito...e acho que depende muito do nível que a gente vai olhar, se a gente olhar para o nível de pessoas um pouco mais críticas, eu acho que elas vão ver uma diferença enorme de onde elas gostariam que o RH estivesse, por outro lado pessoas um pouco menos críticas, mais operacionais do RH, não vão ter essa visão não, vão achar que está tudo certo. Mas assim a grande maioria que são as pessoas mais críticas, eu acho que se vê como uma área muito desvalorizada, pouco ferramentalizada, onde a tecnologia é a última a chegar na empresa....

E4- Eu acho que a visão que o RH tem, assim, dos profissionais, é que ainda falta muito a área se posicionar de forma estratégica, dentro da organização. Realmente você parte do conselho diretivo da empresa e....tem ainda muitos pontos para ser alinhados, principalmente na forma, porque tem um desenho, entre corporativo e BU. De positivo, eu acho que os profissionais que trabalham aqui dentro da empresa, sabem que têm oportunidades para poder exercitar o conhecimento adquirido, tem a oportunidade de desenvolver novas ferramentas, a empresa é aberta para esse tipo de coisa, por isso que eu acho que pra um profissional que já está pronto ou está em desenvolvimento, é uma liberdade incrível para trabalhar.

E5- Tem muito trabalho aqui no recursos humanos, que ele é alto para quem tá fazendo um trabalho na área, mas ele não é perceptível para quem tá fora da área, e de forma geral isso aí causa frustração para o pessoal né...a percepção de quem tá de fora é que aquele pessoal tá ali é só fazer uma folha de ponto, é só fazer uma folha de pagamento, é só isso, né? Esse tipo de visão, ele causa frustração...

E6 – Que ela é boa, ela é ótima e que está tudo ok.... Na minha visão eles (gestores de RH) não entregam, mas eu não sei se eles têm consciência disso, de que não entregam. Eu enxergo que o RH não entrega mesmo, é tudo desgovernado, pois se você ficar atendendo todos os pedidos, você vai ter pedido certo, errado, coerente, incoerente, o volume é um absurdo de coisas que você vai ter e você não traz o viés, por isso que a gente trabalha com processo dentro de uma organização, seja ele de pessoas seja ele de qualquer tipo de área, o que você tem um viés de onde se inicia, e o que sai você dá uma tratativa, mas o que você tem que olhar é do processo mesmo como um todo. Então de fato você não atende e não vai conseguir nunca, enquanto não olhar para processos, sistemas, estratégia, estruturas, acho que primeiro tem que ter estrutura, não vai atender muito e vai ter muito trabalho...

Tabela 9 – Como a equipe percebe a área de Recursos Humanos

Respostas	Entrevistados	Total
	E1 E2 E3 E4 E5	05
Desvalorizados/ aquém/ devedor		
	E6	01
Que ela é boa		

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste estudo, a percepção sobre a área foi realizada somente com os gestores de RH entrevistados o que é apontado como uma limitação do estudo, pois trazer a visão daqueles que estão fora da área de RH poderia contribuir para uma visão mais ampliada. No entanto, isto não se configura como foco do presente estudo.

A respeito dos papéis desempenhados há novamente um consenso sobre a necessidade de se ter uma visão estratégica, mas na verdade ainda há grande foco nas demandas mais operacionais.

E3 – Bem, olhando para operacionalização....a gente fica ainda muito do lado do empregado, até porque nessa liderança, a gente não enxerga que a eles estão preparados ainda.... Então, a gente acaba não se identificando muito com o posicionamento da liderança, então a gente ainda tá muito do lado do empregado, e da execução dos processos, sendo pouquíssimo estratégico.

E4- Vai depender, eu acho que ele tem um papel um pouco ainda burocrático, que é para atender as necessidades dos empregados. Na parte de estratégia da empresa, igual eu comentei, nem sempre a gente faz parte do comitê decisório da empresa, acho que isso se atrapalha um pouco...eu acho que a gente contribui em todas essas...acho que só a parte de agente de mudança que ainda não está muito claro isso, por que a própria organização está no momento que também não está muito claro. Mas, eu pelo menos eu nunca presenciei uma situação onde: “ah, nós precisamos mudar o rumo da empresa, RH apresente um projeto para isso...” eu não me recordo, normalmente isso é um trabalho feito em conjunto, não é um trabalho do RH em si, ele não é

protagonista diretamente nessas mudanças, fica mais a cargo das lideranças. Depende de vir deles...

E5- O RH ele tem esse posicionamento estratégico, né? Entendo que há muito tempo atrás a empresa já enxergou que essa disciplina não poderia ficar de fora das grandes decisões, mas por outro lado também a gente tem um papel, muito importante e forte no atendimento direto ao empregado né, que aí é uma parte operacional, muito forte também, tem toda uma gestão de benefícios que tem que ser conduzida da forma correta, tem essa questão do pagamento que a gente tava falando há pouco tempo, né? Então, eu vejo que essas duas pontas aí estão bem representadas, da forma que a gente atua aqui.

E6 -...se você conversar com essas pessoas (do RH), eu acho que elas têm um bom conhecimento do que está acontecendo lá fora, mas entre implantar aqui, e acho que muito por conta da estrutura também, e um pouco da cultura, elas ficam neste atendimento. Então assim, começa a ter faróis: vamos trazer isto aqui, vamos mudar isto aqui, mas não consegue ver a mudança de atuação, que precisa ser muito mais bem planejada e elaborada para de fato trazer mudanças no papel do RH.

Silva e Torres (2011) trazem a contribuição de Anthony, Kacmar e Perrawé (2002) que afirmam que a abordagem estratégica da GRH difere da abordagem tradicional. A primeira possibilita uma participação mais ativa no processo de formulação das estratégias organizacionais e não apenas no planejamento das ações operacionais como demanda a abordagem tradicional.

Deste modo, segundo as autoras, a GRH com este cunho mais estratégico deve considerar entender e reconhecer o impacto do ambiente externo sobre a empresa e sobre o RH, tentando mitigar as suas ameaças e fomentando as oportunidades percebidas, ter a formulação de ações de RH de acordo com a orientação estratégica da empresa com foco nos resultados e com visão de longo prazo.

Conforme salientado por Mintzberg (2010), é necessário que o gestor busque o equilíbrio dinâmico entre seus vários papéis, aprendendo a combinar seus papéis em uma expressão unificada da competência gerencial. Cabe ao gestor estar sempre buscando novas habilidades para enfrentar os desafios impostos pela organização, devido às mudanças no mundo.

Tabela 10 – Percepção do papel da área de Recursos Humanos

Respostas	Entrevistados					Total
	E1	E2	E3	E4	E6	
Operacional						05
Estratégico					E5	01

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, observa-se que, na visão dos entrevistados, a atuação é prioritariamente no operacional, visão essa que vai ao encontro do aspecto ressaltado no referencial teórico ao tratar do estudo de Lacombe e Tonelli (2001) que mostrou a existência da distância entre o discurso e a prática de RH nas organizações, ou seja, nesse sentido, há uma grande diversidade no pensamento dos especialistas, o que contribui para a heterogeneidade encontrada nas práticas de gestão de recursos humanos. Tal discurso se encontra reforçado nas falas a seguir:

E3 – a atuação está muito focada no operacional mesmo na estrutura corporativa.

E4- ...dependendo do produto..., eu não posso falar que ele é estratégico, quando eu tô falando de negociação coletiva, quando a gente apresenta uma proposta para empresa, a gente negocia internamente e com sindicato. Eu não tenho dúvida que é um papel bastante estratégico, pra impacto no custo da organização e proteção para empresa, isso eu não tenho dúvida. Quando eu tô falando de remuneração para poder montar alguns desenhos para que eu possa ser atrativo e competitivo também acho que é estratégico. Mas, por um outro lado, na parte de benefícios acho que tem ainda algumas questões que ainda é muito processual, ou seja, que é mais para atendimento ao empregado, para dar satisfação ao empregado...Então eu acho que é isso, depende muito das demandas, não acho que ele é 100% uma coisa nem outra....eu poderia colocar que é um 50% estratégico.

E5- Eu diria que a proporção aqui seria 70,30. Atuamos no 70% estratégico e 30% operacional, aqui. E é claro que aí na ponta aí seria 95% operacional e 5% estratégico...considerando a estratégia da BU aí né?

Em outras palavras, mesmo que se tenha a clareza de que é no papel estratégico que os entrevistados gostariam de atuar mais, eles ainda se percebem distantes deste posicionamento na organização.

E1- Com certeza no parceiro estratégico, né? Agora ,a empresa ela não tem o modelo de consultoria interna de *Business partner*, né? Ela é uma empresa que tem um modelo especialista mesmo...atendendo....ela não tem esse modelo de BP. Mas para chegar nesse modelo dependeria de investimento, né? Porque eu entendo que a gente precisaria de um incremento de mão de obra... mas

dependeria muito mais de uma...de uma visão da empresa de que isso seria algo positivo para ela e ainda não tem essa visão.

E3 – no estratégico, mas até os processos do corporativo, eles dependem de uma carga horária de trabalho enorme...manual, que não é de análise, que é de trabalho operacional mesmo...nesse trabalho operacional, a tecnologia poderia ajudar.

E4- Ah, com certeza no estratégico, ajudando a organização a gerar valor para a organização, seja ele de posicionamento, seja ele na parte financeira, seja de imagem, de qualquer forma. Chegar nesse modelo vai depender mais da organização, do que ela precisa demandar...porque principalmente pelo momento em que ela está agora, né? A gente estava no outro tipo de posicionamento, entendo que colocando no mapa estratégico onde que a empresa estava se reposicionando, conversando sobre a questão da cultura, conversando sobre questões que envolvem toda a organização, redesenho de algumas estruturas e tudo mais, e de um tempo para cá isso tá paralisado e vamos ver o que vai acontecer daqui para frente....

E6 - ..cada vez que uma empresa não tem uma área de comercial e logística, que é aonde te empurra a olhar para fora, ela fica muito voltada para dentro. É muito interessante, aí ela só olha para fora para olhar tecnologia voltada para área operacional e não de pessoas, porque ela entende que pessoas é um mero recurso, ela tira e coloca, e não como algo estratégico, que pessoas são de fato estratégico. Agora que ela está começando a olhar para isso, quando começa a ter algumas perdas e etc. Mas acho que isso demora bastante ainda, no mínimo cinco anos.

Não existe uma 'evolução linear' das funções da área de RH para todas as organizações. É por isso que até hoje muitas empresas funcionam com o modelo de RH focado em questões operacionais e trabalhistas. Bussular; Scheffer e; Sawistzki (2013).

Maciel *et al.* (2012) assinalam que autores como Kazmi e Ahmad (2001) e Mamman e Rees (2004) reconheceram a presença de uma crise de identidade na Gestão de Recursos Humanos tanto no campo teórico quanto nas organizações e, apesar do crescimento no interesse pela teoria e pela prática da área de Gestão de Recursos Humanos, muito trabalho ainda permanece por ser feito em comparação à necessidade de reconhecimento desse campo. Em um levantamento nos Estados Unidos com cento e dez gerentes de RH, Mamman e Rees (2004) identificaram que o papel do RH é desnecessariamente restrito, na perspectiva dos pesquisados, a questões de recompensa, participação nas decisões, treinamento e negociação. Ainda segundo Maciel *et al.* (2012), grande parte das transformações e o alargamento das funções do RH conduziram a uma crise de identidade e necessidade de

reconhecimento e legitimidade, principalmente quando comparada a outras áreas organizacionais.

Nesta ótica, observa-se que os gestores da organização se encontram nesta crise de identidade que também é percebida quando são questionados sobre os papéis e os desafios para a área, pois os entrevistados afirmam que o foco é se tornar um RH efetivamente estratégico, mas que muito do operacional ainda está sendo realizado:

E1 – O desafio é conseguir de fato sentar na cadeira estratégica e tomar as decisões juntos, a gente recebe algumas diretrizes já prontas e a gente percebe que aquele caminho, aquela estratégia que foi formulada não levou em consideração o ponto de vista de pessoas, né? Então é conseguir atuar de uma forma mais estratégica, conseguir se distanciar desse operacional mesmo que é o principal desafio.

E3 – A área de gestão de pessoas, na minha visão a gente precisa principalmente trazer um pouco mais de tecnologia para o RH, parar de tanta execução, pensar em coisas mais inteligentes, mais estratégicas... então eu acho que a gente tem um trabalho fortíssimo com a liderança da organização com a transformação cultural, a transformação de modelo mental, aí de toda nossa liderança, que eu acho que ainda está muito aquém de uma liderança que vai transformar mesmo essa empresa, e vai criar um ambiente um pouco mais favorável para as entregas, eu acho que a gente está se perdendo aí enquanto retomar as rédeas dessa liderança. Sinceramente, ainda tem muito trabalho para fazer nessas duas linhas. Eu acho que é um primeiro passo para a área de gestão de pessoas. Aí depois tem todo um trabalho de processos que é de estruturar melhor os processos de recrutamento e seleção, de T&D, de tudo...porque hoje a gente acaba esbarrando muito no sistema, né? Acaba que os processos não mudam, porque não se tem um ferramental que ajude nisso, né?...A coisa vai esbarrando nisso....E aí fica muito planilheiro, né?

E4- Eu acho que é conseguir contribuir para a organização, em um cenário hoje que é muito mais desafiador para empresa na geração de produção, de valor mesmo financeiro para a organização, com profissionais bem mais preparados para essa nova geração que vai vir. Acho que esse é o grande desafio de ajudar a organizar a empresa e conseguir ter uma estrutura funcional e de pessoas certas, no lugar certo, fazendo as coisas certas, com essa visão dos novos desafios da própria organização.

E5- Nós temos aí um desafio muito grande que é a questão da legislação trabalhista, que ela mudou recentemente como todo mundo, sabe? Mas, em função de que essa mudança se é muito recente, existe muita insegurança jurídica ainda e a gente vai ter que ir ver como que a gente vai nos adequar a essa nova legislação...E uma das mudanças que essa legislação trouxe para nós aqui foi a relação com o sindicato que é um desafio, né? ...A tecnologia e alguns outros pontos com relação ao desenvolvimento de pessoas também seriam desafio para a organização....

E6 - Eu acho que o grande desafio será confronto do RH com ele mesmo. Mas é um confronto muito doloroso. Agora de estratégia para RH, não vejo nenhum desafio. Se você me perguntar como é que deveria ser a área de estratégia vou

te falar um monte de coisa, mas dentro da organização, olhando para cima para o VP, para gerência corporativa, para matriz, o que está desenhada? Nossa, eu não tenho nada, nem sei te falar para o ano que vem. Nunca fui num encontro de RH, nem numa reunião de RH, nunca fui convocada para uma reunião na Matriz. Não só eu, como nenhum par meu, e como nenhum corporativo, para definir estratégia, para se pensar. Existem ações pontuais, como sistemas. E fora a morosidade que é para se implantar qualquer coisa dentro da organização.

No entanto, percebe-se que os desafios da organização são vistos de formas diferentes pelos membros do RH que se voltam mais para sua realidade não tendo um norteador para uma atuação única, mais ampla e forte na organização, de forma geral. Frente ao que lhes é exigido, as ações, atitudes e necessidades ganham um contexto muito mais individual do que grupal, conforme relato:

E3 – Eu acho que hoje tem uma demanda forte também, de treinamentos, recrutamento, dependendo do nível de liderança ali de quem é o nosso cliente, é bem operacional mesmo, de botar o cara, de contratar, colocar o treinamento em dia e tal, e tem também, é engraçado também porque eu vejo nas BU'S, as BU's sendo muito cobradas por um RH estratégico, e é difícil para elas também estar nessa situação justamente por todos os problemas que a gente já trouxe, e aí elas também ficam numa situação péssima, porque não dá para fazer muita coisa. Aí se faz, eu vejo que acaba entrando também um pouco no RH corporativo, e aí o corporativo e BU não tem a mesma velocidade, e vai fazer mesmo na BU, porque não vai dar tempo de esperar o corporativo...e aí fica um negócio muito ruim, por que a estrutura sua não favorece, a alta liderança não favorece, não entende o papel de cada RH, quer também mais agilidade, quer de alguma forma também boicotar o RH corporativo, então parece mais uma guerra do que uma disciplina em comum. e eu entendo também quem está lá na BU, o RH que está na ponta....não tá fácil para ninguém.

Por outro lado, há a percepção, como citado pelo entrevistado E5, que o desafio é manter o papel estratégico já desempenhado, mas com foco em questões trabalhistas e sindicais, e outras percepções mostram a tentativa de organizar a estrutura funcional e de pessoas, como exemplificado por E4. Há um foco também na tentativa de redução da parte de execução operacional através da tecnologia.

A título de comparação com as tendências do mercado, a pesquisa da RH Rocks (2018) apontou que o uso da tecnologia é considerado decisivo para a área por 91% dos participantes. Em contrapartida, apenas 15% consideram alta a utilização dela em seus RHs. Os dados também mostram que os processos de Departamento Pessoal e Recrutamento e Seleção são os que mais recebem investimentos em tecnologia. Gestão de Desempenho e Treinamento ficam na outra ponta, registrando as menores

utilizações desses recursos. A pesquisa traz também que ainda há muitas oportunidades de investir em tecnologia nos processos ligados ao engajamento como a cultura, a gestão de desempenho e o treinamento.

Observa-se que na organização não há uma padronização do exercício da função gerencial, mas uma afirmação dos sujeitos na relação indivíduo *versus* organização para que seja possível imprimirem suas próprias marcas ao trabalho que realizam, conforme Paiva e Leite (2009).

Quanto ao ponto do reconhecimento e desenvolvimento da área de RH, a pergunta feita aos entrevistados foi se na condição de RH, eles se sentiam valorizados e reconhecidos na organização.

E1 - Sim! eu me sinto valorizada enquanto RH! é lógico que tem um incômodo porque eu sinto que existe uma expectativa maior, né? Às vezes, por exemplo, tem alguns gestores que vêm de outras empresas maiores, a empresa tem uma estrutura completamente diferente que permite que o RH dê um determinado atendimento e que a gente não consegue fornecer da mesma forma, então assim, eu entendo que eu sou reconhecida, mas entendo que a área ainda não tem o reconhecimento que ela poderia ter.

E4 - Às vezes sim às vezes não, rs...porque eu estou falando isso, simplesmente como eu contei para você, se tem alguma coisa específica das disciplinas de RH, que o RH precisa levar, apresentar problemas ação, em todo seus subsistemas, nesse momento o RH passa a ter valor e ele é valorizado pela organização, mas quando precisa compor um processo decisório ou seja, eu vou mexer numa determinada coisa, vou movimentar alguma coisa, de business, acho que ainda falta ainda ter assinatura do RH junto não só o pessoal de produção mais deveria ter a força do RH nessa questão.

E6 - Não, nenhum pouco, por tudo isso, pelo modelo de atender e não de ouvir. O meu papel de trazer algumas coisas é solitário...

Tabela 11 – Sentimento de valorização na organização

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E1 E2 E5	04
Não	E3 E6	02
As vezes sim, as vezes não	E4	01

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme já explicitado no referencial teórico desta dissertação, Katz (1986), citado por Paiva et al. (2007), afirma que é necessário que o gerente se desenvolva para que seja capaz de conseguir responder a tantas demandas, sejam elas de habilidades técnicas, habilidades conceituais, mas principalmente as habilidades humanas. Assim sendo, questionou-se aos participantes sobre como eles entendiam que a organização contribuía para seu desenvolvimento profissional e, de maneira geral, os entrevistados disseram haver um investimento no desenvolvimento dos mesmos, no entanto ele não é estruturado para a área de RH:

E1 - Desde que eu estou aqui na empresa, eu verifiquei que eu tinha necessidade de ter alguns conhecimentos adicionais, porque como eu teria que interagir muito com a produção, com finanças, né?...então eu busquei alguns conhecimentos externos, algumas formações, cursos e a empresa patrocinou esses cursos, me deu realmente a oportunidade de ampliar esse conhecimento. Então eu sinto que teve um investimento e eu pude ampliar meu conhecimento em outras áreas, mas não com relação ao RH. O conhecimento que eu trazia assim, do RH, eu considerava que já estava satisfatório, mas quando eu ia interagir com outras áreas, por exemplo, área de gestão econômica, ou a área de mineração, eu sentia alguns *gaps*...nessas outras disciplinas de RH que envolviam aspectos mais técnicos, eu tinha *gaps*, então a empresa realmente me ajudou a suprir esse *gap*, em certa medida...por exemplo eu nunca tinha passado por um processo de negociação coletiva, eu nunca tinha elaborado o orçamento de mão de obra, e aí são as disciplinas de RH mas que eu não tinha um conhecimento prévio, tinha conhecimento muito superficial, né? E aí eu realmente precisei buscar alguns cursos específicos.... Eu sinto falta de um programa mais voltado para o RH, porque eu não entendo se todos os profissionais de RH tiveram um nivelamento...teve uma iniciativa de uma academia de RH mais quando eu entrei ela me parece que começou e depois parou...

E3 - Sim, eu acho que é muito do que eu trago de proposta. Então assim, eu estou entendendo que se eu trago propostas que fazem sentido, a organização tá sempre disposta ou a desafios novos, novos projetos...eu nunca tive porta fechada para tocar alguma coisa, para fazer, para ter algum desenvolvimento aqui na empresa...

E4 - Sim, igual eu comentei antes na questão das oportunidades, ou seja, a empresa ela é aberta para poder ter acesso a novos conhecimentos, novas práticas, novas tendências, ela dá incentivo financeiro, e dá oportunidade para trabalhar. É lógico que nem tudo parece ser aprovado, mas a gente tem a possibilidade de ser protagonista de várias questões que muitas empresas por terem às vezes uma estrutura muito maior, não tem tanto essa oportunidade quanto a gente tem como profissional. Pelo menos é assim que eu vejo.

E6 - E aí óbvio que não teve capacitação nenhuma e não tem esta preocupação também. Não vejo trilha de RH. Academia está aí...e não tem nada (de RH). E realmente se alguém for falar que é agente de transformação,

como que é uma agente de transformação se não foi preparada para a transformação?

Ao serem questionados sobre como se dá o desenvolvimento de gestores, ou seja, se ele é realizado de forma sistematizada na organização para garantir o melhor desempenho dos mesmos, de forma geral os entrevistados percebem que ainda há um longo caminho a ser percorrido para que se consiga realizar este processo com eficácia.

E3 - Não, hoje a gente está fazendo 20% só para contribuir de uma forma geral para a atuação dos líderes....Existe alguma contribuição, mas ainda está longe do que eu acho que deveria ser.

E4 - Contribui é claro que contribui, mas.....Tem várias ferramentas, tem um processo de monitoramento, mas ainda falta métrica para poder garantir se houve ou não evolução.

E5 - Sim, por exemplo, a gente tem aí uma relação muito forte com a Fundação Dom Cabral, que é uma das maiores escolas da América do Sul e do mundo, né?

Além disso, as respostas mostram que não há clareza e estruturação quanto ao desenvolvimento de líderes, inclusive do desenvolvimento dos próprios gestores de RH. Suas respostas mostram isso quando questionados se participam do programa de líderes da organização:

E3 - Primeiro que a gente não tem uma clareza desse desenvolvimento da liderança, hoje são ações muito isoladas, não temos trilha muito bem definida, mas acho que sim, eu acredito que participo... a academia de líderes não tem também, uma trilha muito bem definida, a gente tem alguns cursos que estão aí voltados para área de segurança, alguns são obrigatórios, mas assim, falta hoje ainda e é algo que eu penso em fazer de reestruturação, é o que que o líder precisa saber para sentar na cadeira, que também tá muito mais ligado ao *on the job* do que a formação. O quê que o líder precisa saber para sentar na cadeira do líder, todos os processos, tudo né? *Compliance*, gestão de custos, gestão de risco, gestão de pessoas, sabe um pacote completo? Acho que isso ainda está muito fragmentado ele vai contando uma coisa lá e uma cá.

E4 - Não participei de todos os módulos, mas acho que sim.

E6- Não, porque é uma cultura de não olhar para pessoas, de não olhar para autodesenvolvimento e aí a gente criou uma academia, que é paradoxal. Eu crio uma academia, que deveria funcionar com pessoas protagonistas, só que elas vão lá fora, pegam o que tem no mercado e querem implantar na cultura. Não vai funcionar nunca, porque a cultura não é assim, as pessoas não são protagonistas e as pessoas não estão acostumadas com isso. Então deixa uma

academia com cardápio, porque lá já passaram pelo processo de transformação, então aqui você vai lá e escolhe e tem que olhar para sua carreira e acho que as pessoas não vão, e o RH não consegue fazer esse acompanhamento porque ele colocou na cabeça que é o líder que tem que colocar ou a própria pessoa, então ele também não acompanha e larga aquilo. Eu poderia participar, mas não fiz, pois achei que não me agregaria e outras vezes pelo volume de coisas que estavam para acontecer.

Ainda sobre o processo de desenvolvimento, os entrevistados foram questionados sobre a ocorrência de um desenvolvimento equilibrado das suas habilidades e atitudes necessárias para o desempenho da sua função. Em sua maioria, suas respostas mostram que não.

E1 - então eu sinto que para o RH poderia ser um trabalho específico, né? Um programa específico para nos desenvolver hoje eu sinto, né? Que atualmente eu não vejo o programa exclusivo para o RH não. Meu desenvolvimento não está equilibrado para o desempenho da minha função não.

E3 - acho que poderia melhorar... pode melhorar. A organização deve desenvolver novos programas, ter outras formas de desenvolvimento, coisas um pouco mais bem definidas e estruturadas. Acho que tem espaço para isso.

E4 - Eu acho que sim...quando tem as reuniões de *feedback* e a conversa com o GDG, sempre existe um planejamento para focar naquilo que eu tenho que reforçar ou a desenvolver, eu acho que sim.

E6 – Não, é bem desequilibrado. Tem um monte de habilidades que eu não consigo atuar e tem um monte de atitudes requeridas e que eu talvez não tenha habilidade.

Avaliando o processo de desenvolvimento, de forma geral, esses gestores entendem que ainda há espaço para que melhor seja realizado o desenvolvimento dos profissionais.

Tabela 12 – Avaliação do processo de desenvolvimento

Respostas	Respostas	Entrevistados	Total
Investimento no desenvolvimento do profissional de RH	Há	E1 E3 E4 E5	04
	Não há	E6	01
Investimento no desenvolvimento dos gestores	Há	E1 E5	02
	A ser desenvolvido	E2 E3 E4 E6	04
Participação dos gestores de RH no programa de líderes	Sim	E5	01
	Não	E1 E3 E4 E6	04
Desenvolvimento equilibrado das suas habilidades e atitudes necessárias para o desempenho da sua função	Sim	E5	01
	Não	E1 E3 E4 E6	04

Fonte: Dados da pesquisa.

Desta forma, entende-se que é fundamental ter um programa de desenvolvimento gerencial onde se viabilize o desenvolvimento equilibrado das habilidades e das atitudes necessárias para o desempenho da função. Faz-se necessário, portanto, pensar e repensar constantemente a orientação dos programas de desenvolvimento gerencial para que eles realmente possam cumprir a função de desenvolver os gestores.

5.3 Macrocategoria Organização

Nesta macrocategoria de análise, busca-se expor como a organização (alta direção, demais áreas e clientes internos) com suas diretrizes, missão e valores, influencia a identidade da área de Recursos Humanos na visão dos entrevistados. O QUAD. 5 apresenta, sinteticamente, as percepções que emergiram das entrevistas e em cada parágrafo subsequente serão elucidadas cada microcategoria de análise dessa temática.

Conclui-se que na organização há um reforço, seja ela pela alta direção, pela demais áreas ou pelos funcionários de que o que se deseja é que o RH mantenha seu papel operacional e de atendimento a pedidos.

Quadro 5 - Categoria da Análise: Organização

MACROCATEGORIA	MICROCATEGORIA	PERCEPÇÃO
ORGANIZAÇÃO	Alta Direção	- Influência exercida pela alta direção na identidade de RH, especialmente em função da posição da área na organização. - Cultura endurecida e de atendimento a pedidos
	Demais áreas	Formam e reforçam de modo mais amplo essa identidade de atendimento/ operacional do RH.
	Clientes Internos	

Fonte: Adaptado de Bussular; Scheffer e; Sawistzki (2013).

É possível refletir acerca da GRH como um conjunto de políticas e práticas socialmente construído, tecido em diferentes realidades, resultado, por assim dizer, de uma combinação de artefatos ideológicos, intelectuais, culturais, econômicos e organizacionais, Silva e Torres (2011)

Para Bussular; Scheffer e; Sawistzki (2013), os movimentos de mudança da organização afetam o agir e o ser RH e há uma forte influência também do gestor de RH, que direciona e influencia a identidade da área, assim como as diretrizes, a missão e os valores da organização em que se está inserido.

Neste sentido, Machado-da-Silva e Nogueira (2001, p.1) *citados por* Bussular; Scheffer e; Sawistzki (2013) consideram que a cultura não só oferece significados às pessoas possibilitando sentidos às suas vidas, mas, também, constitui fonte de significados para as identidades delas, na medida em que contribui para a compreensão de como se identificam para si e entre si.

Apesar de não ter sido mencionada literalmente, a cultura é algo fortemente percebido na organização e trazida nas entrelinhas pelos entrevistados o que interfere diretamente na formação da identidade de Recursos Humanos, conforme relatos a seguir da E6:

...tem a identidade de precisar fazer o que eu decido, quando colocado como estratégia, você não tem um papel construtivo, ela vem da alta liderança que também foram acostumados com isto, pois a mineração é uma cultura endurecida. O processo de como que é feito, é um processo mais bruto menos refinado, então as pessoas tendem a ser mais assim hierarquizadas, e aqui mais ainda....

...se você conversar com as pessoas, eu acho que elas têm um bom conhecimento do que está acontecendo lá fora, mas entre implantar aqui, e acho que muito por conta da estrutura também e um pouco da cultura, elas ficam neste atendimento, então assim, começa a ter faróis: vamos trazer isto aqui, vamos mudar isto aqui, mas não consegue ver a mudança, que precisa ser muito mais bem planejada e elaborada para de fato trazer mudanças.

As considerações acima remetem ao estudo de Fagundes (2015) que apontou que a cultura predominante na organização é a cultura comunal, em que os níveis de relacionamento entre as pessoas e o foco das mesmas nas tarefas e nos resultados, apontam para a possibilidade da ocorrência de diferenças culturais em um mesmo ambiente. A cultura comunal se caracteriza pelo espírito de compartilhamento de objetivos comuns entre as pessoas e alguns dos elementos principais são:

Altos níveis de amizade e relacionamento interpessoal, aliados ao compromisso com a entrega dos resultados, de maneira focada e fortalecida, caracterizam a cultura comunal suportando um ambiente criativo e dinâmico que contribui com a competitividade do negócio. Goffee & Jones, 1996; Cameron & Quinn, 2006; Pinto, 2008, *citado por* Fagundes 2015 p. 87.

No entanto, a cultura não é vista pelos participantes de modo a compartilhar os objetivos, e sim como algo mais relacional, de atendimento a pedidos da alta direção, conforme relato a seguir:

E6 -... quando eu vejo a forma da cultura.... É extremamente relacional, pouquíssimo voltado para foco e resultados, pouquíssimo pragmático, diálogo aberto é inexistente...E tem uma cultura que você precisa atender o pedido e não efetivamente trazer o resultado, pois se eu atender o pedido mesmo não trazendo o resultado, está tudo bem. Agora, se eu trouxer o resultado e não atender o pedido, está tudo mal. Muito relacional, então eu tenho que chegar lá e falar: - E aí, o que você quer? Eu quero isso, eu quero aquilo....Não, pode deixar que eu vou te ajudar nisto... E eu saio de lá super bem.

Assim, ao serem questionados sobre como os entrevistados percebem a influência exercida pela alta direção na identidade e papel do RH, verifica-se o quanto a

identidade dele é afetada pela percepção que é construída e requerida pela alta direção. Nos relatos a seguir pode-se entender como essa influência é percebida pela maioria dos entrevistados, levando a crer que se tem um RH que busca ser mantenedor e que foca no atendimento das necessidades da alta direção.

E1 - ...o que eu percebo é que a decisão da alta direção ela prevalece, quanto à decisão do RH uma vez que o RH ele não tem uma cadeira no comitê estratégico né? então... e nem sempre o negócio né? o RH trabalha com paradoxo, então muitas vezes o negócio vai ter uma necessidade, que do ponto de vista de pessoas ela não é interessante colocar a empresa em risco, né? Então, entendo que o RH poderia realmente ter uma posição até hierarquicamente, de estrutura, de maior peso porque hoje realmente o peso maior é dos acionistas e dos gerentes executivos por exemplo e eles reforçam o papel mais operacional e a gente também fica numa posição de desvantagem uma vez que você está subordinado ali ao seu cliente.

E2 – Hoje ainda se acha que algumas ações do RH são simplesmente para cumprir tabela, entende-se muito hoje que a posição do RH ele é às vezes para poder fazer números, é apenas para cumprimento de legislação, como são os casos dos treinamentos obrigatórios e entendem o RH não como parceiro, mas e sim como, é...uma expressão que eu escutei até lá de você mesmo, que é um “tirador de pedido”... né?

E3 – Até o fato de não exercer influência, é uma influência. Não direcionar, não fazer junto, é uma influência, eu acho que é total assim...é importantíssimo isso estar muito alinhado, o que hoje não está...a alta direção tem uma visão operacional do RH, e quando você alia essa situação, a um RH que não se posiciona...aí ferrou....porque se a gente tivesse um RH que se posicionasse, que de fato trouxesse propostas de execução um pouco mais robustas, aí beleza, iria funcionar muito bem. Mas, não funciona nem lá nem de cá. O RH corporativo não consegue se posicionar por querer atender, por não ter um planejamento estratégico de RH, nunca teve...Onde queremos chegar?...uma visão....o que que a gente quer enquanto RH?

E4- Eu acho que eles ainda veem o RH muito operacional, aí nessa escala do estratégico com o operacional, aí neste caso, cai o estratégico para uns 10, 20%. Eu acho que isso contribui também, porque se fosse visto da mesma forma que uma área de sustentabilidade, que uma área de produção, que o RH tivesse o mesmo grau de importância para a organização, com certeza seria necessário fazer parte do comitê executivo.

E5- O que eu vejo é isso que eu já mencionei outras vezes aí, é, por exemplo, escutar e chamar o RH para participar de grandes decisões ou grandes problemas que a empresa esteja passando, né? Então neste ponto aí do RH ser lembrado como uma disciplina importante para ajudar a empresa.

Essa percepção sobre o RH se mantém quando são questionados sobre as principais demandas e influências geradas pelas demais áreas da organização e pelos

funcionários, e os entrevistados relatam que as demandas são extremamente operacionais:

E1 – É...hoje as maiores demandas eu entendo que são mais ligadas a requisitos legais e atendimento de necessidades da produção.

E3 – Eu acho que hoje tem uma demanda forte também, de treinamentos, recrutamento, dependendo do nível de liderança ali de quem é o nosso cliente, é bem operacional mesmo, de botar o cara, de contratar, colocar o treinamento em dia e tal. E tem também, é engraçado também porque eu vejo nas BU'S, as BU's sendo muito cobradas por um RH estratégico, e é difícil para elas também estar nessa situação justamente por todos os problemas que a gente já trouxe, e aí elas também ficam numa situação péssima, porque não dá para fazer muita coisa. Aí se faz, eu vejo que acaba entrando também um pouco no trabalho do RH corporativo, e aí o corporativo e BU não tem a mesma velocidade, e vai fazer mesmo na BU, porque não vai dar tempo de esperar o corporativo. e aí fica um negócio muito ruim, porque a estrutura sua não favorece, a alta liderança não favorece, não entende o papel de cada RH, quer também mais agilidade, quer de alguma forma também boicotar o RH corporativo, então parece mais uma guerra do que uma disciplina em comum. E eu entendo também quem está lá na BU, o RH que está na ponta...não tá fácil para ninguém.

E4- Eu acho que de uma forma um pouco tímida ainda, pedindo para que seja parceiro em algumas questões de soluções de problemas que existem na obtenção de resultados e de *performance* de produção. Ainda acho um pouco tímido isso, mas já tem alguns trabalhos e algumas orientações sobre isso. Eu não vejo ainda 100% de parceria...existe parceria em algumas situações. Seria ser parceiro para conseguir melhorar os resultados.

E5- A gente vê as duas partes porque, tem muita questão aí que envolve adaptação a legislação, né? Por exemplo, questão de terceirização que também tá mudando recentemente, e isso é uma demanda mais operacional, né? Mas por exemplo, quando envolve a gente que passou aí recentemente por mudança de turno, por exemplo, que é uma questão estratégica, porque a empresa está buscando isso, como forma de aumentar a produção, de reduzir custo e aumentar a produtividade e, nesse sentido encontrar um turno de trabalho em que a pessoa consiga ficar trabalhando realmente o tempo que a legislação impõe que é seis horas, quanto mais ela trabalhar as seis horas é melhor né? Então esse estudo todo para poder chegar nessa confecção de turno que a gente está trabalhando hoje isso foi estratégico para empresa, é estratégico, e nós do RH participamos. Aí, vamos dizer em grande parte nesse processo de buscar uma alternativa para o turno, que melhora produtividade e por outro lado também traz mais tranquilidade e conforto.

E6 - São demandas muito individuais, e de pedidos: eu quero promover isto, eu quero fazer isto, eu quero treinar isto, eu quero olhar para isto, eu quero que você faça isto, eu quero que você faça um trabalho assim com minha área, eu quero que você faça um *team building*, estou com este problema, eu quero que você resolva desta maneira, eu quero que você olhe o ponto do meu funcionário desta maneira. Enfim, é muito individualizado as demandas que chegam e são muitas. É muito operacional, em dois anos nunca vi alguém me questionar em

termos de conceito ou conhecimento, nunca tive uma pergunta que eu não soubesse a resposta.

O mesmo tipo de resposta se tem quando a pergunta é com relação às principais demandas e influências geradas pelos demais funcionários da organização, ou seja, os clientes internos.

E6- Eu acho que as demandas são muito operacionais neste sentido, também não vejo contribuições e uma vontade de ter um RH ali.

E3 - Os funcionários estão muito vendo o deles, a situação deles, eles querem ser pagos em dia, querem que os produtos de RH funcionem bem, e eu não sei se tem um exigência tão alta. Daqui das pessoas do corporativo eu acho que tem sim, mas da operação que é a nossa grande massa, não sei se é uma exigência tão alta de estratégia.... acho que é , mas a base da pirâmide de Maslow, que a gente fosse considerar e fazer uma conexão com os produtos RH, né? E assim são coisas básicas que também não estão funcionando, o cara precisa de um contracheque dele, e aí tem uma fila enorme lá no RH, todo começo de mês pra pegar o contracheque...enfim coisas que não estão funcionando, vale transporte que dá problema. Sei lá, tem vários probleminhas que são muito básicos, né? Que as pessoas não precisariam de passar por isso.

De acordo com Berger e Luckmann (1973), *citado por* Bussular; Scheffer e; Sawistzki (2013) afirmam que a identidade é fruto dos processos sociais, sendo mantida, modificada ou remodelada pelas relações sociais, isto é, a formação e a conservação da identidade são determinadas pela estrutura social que as rodeia. Portanto, observa-se que esses grupos acabam por formar e reforçar de modo mais amplo essa identidade do RH através de suas relações sociais e do que elas demandam.

5.4 Macrocategoria Campo Organizacional

Nesta macrocategoria de análise discute-se o quanto o campo organizacional externo à organização influi na construção da identidade da área de Recursos Humanos.

O QUAD. 6 apresenta, sinteticamente, as percepções que emergiram das entrevistas e em cada parágrafo subsequente serão elucidadas cada microcategoria de análise dessa temática.

Quadro 6 - Categoria da Análise: Campo Organizacional

MACROCATEGORIA	MICROCATEGORIA	PERCEPÇÃO
CAMPO ORGANIZACIONAL	Outras Organizações do Segmento	Busca-se uma validação das práticas e do ser RH dentro de outras empresas do ramo, mas muitas acabam por ser mais consultivas sem trazer tantas mudanças nos processos e práticas da organização.

Fonte: Adaptado de Bussular; Scheffer e; Sawitzki (2013).

Conclui-se que, de forma geral, mesmo com o RH realizando cursos e participando de grupos e fóruns para atualização de sua atuação, busca-se uma validação das práticas e do ser RH dentro de outras empresas do ramo, mas muitas acabam por ser mais consultivas sem trazer tantas mudanças nos processos e práticas da organização.

Entende-se por campo organizacional, as organizações que, em conjunto, constituem uma área conhecida da vida institucional: fornecedores-chaves, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam serviços e produtos similares”, DiMaggio e Powell (1983), *citado por* Bussular; Scheffer e; Sawitzki (2013).

As áreas de RH da organização participam de diferentes grupos de troca de informações de Recursos Humanos. O objetivo desta participação, segundo os próprios participantes, é trocar informações sobre novas práticas, políticas, processos, programas nos diversos subsistemas de RH.

Todos os gestores afirmam que seus subordinados participam de algum grupo de RH para buscar no mercado referências para atuação da área:

E3 - Sim participamos, o principal deles é o Consórcio Mineiro Metalúrgico que tem basicamente as grandes empresas de mineração estão presentes, e é um grupo muito interessante. A gente tem estudado muito o futuro do trabalho e a gente tem feito muito movimento de buscar fora, buscar até em outros ramos, porque eu acho que a gente tem que parar de ficar fazendo *benchmarking* só em mineração, porque tá todo mundo na mesma situação, e ver outras áreas também. Isso a gente tem feito bastante, esse movimento e isso acabou virando muito esse incômodo. E aí? O que que nós vamos fazer? A gente tem conversado muito sobre isso.

E4- Sim, Isso é frequente. O que mais a gente participa é o GEREM e o GRIVA. O GEREM tem foco de remuneração, mas acaba pegando a parte de RH como todo, e o GRIVA, e mais as relações industriais, sindicais.

E5 - Sim, a gente faz parte do grupo que é o Griva, que é um grupo mais voltado para a área de relações trabalhistas. Tem pessoas na empresa também que participam dos grupos de remuneração, grupos de RH em câmara de comércio.

Observa-se, desse modo, que há a busca por referências de mercado. No entanto, muitas acabam por ser mais consultivas sem trazer tantas mudanças nos processos e práticas da organização, conforme explicitado por E6:

A gente tem feito *Benchmarks*, semana passada duas pessoas foram para a Vale para fazer e já tinham ido anteriormente na Kinross e a gente participa do GDP, ...mas assim, é muito pouco para que você consiga ver. Tivemos até algumas ideias, mas quando chega no ambiente é muito difícil você colocar em prática. E também já aconteceu deles saírem, olharem para essas práticas e falarem que não vai dar certo, nem vamos tentar porque lá é diferente, a estrutura é outra, eu precisaria de outro recurso e de outros gestores....ao invés de chegarem e pensar: nossa, como que eu posso chegar e transformar a organização para estar naquele patamar. É a lei do menor esforço, se eles não têm tudo na mão, se eu não tenho uma área de segurança forte, se eu não tenho uma liderança forte, também não vou fazer nada de treinamento não, vou deixar como está.

Este mesmo participante traz também uma visão interessante com relação ao RH que pode justificar a falta de mudanças nos processos e práticas:

De uma maneira geral, é difícil você ver um RH muito disruptivo. A gente apresenta mais iniciativas e ações do que coisas muito estruturadas, tecnológicas e disruptivas.

Este relato vai ao encontro dos resultados obtidos na pesquisa da RH Rocks (2018) ao mostrar que para o RH, os dados que os processos de Departamento Pessoal e Recrutamento e Seleção são os que mais recebem investimentos em tecnologia. Gestão de Desempenho e Treinamento ficam na outra ponta, registrando as menores utilizações desses recursos.

Entende-se que o grupo pesquisado busca, através da interação com outros grupos, mesmo podendo não obter sucesso, atualizar-se e entender, por exemplo, quais são as tendências de mercado, ou seja, o que outras grandes empresas de segmentos distintos estão realizando em termos de RH.

Dessa forma, assim como observado no estudo de Bussular; Scheffer e; Sawitzki (2013), o que se busca é uma validação das práticas e do ser RH dentro da

organização. Entende-se, portanto, que há uma influência direta do campo organizacional na identidade dos participantes do estudo da área, pois, conforme Caldas e Wood Jr. (1997), é no autoconceito do indivíduo X o grupo que se tem a ideia de identificação da pessoa com determinado grupo e da influência do grupo na construção da identidade individual. Nesta perspectiva, a identidade pode ser ampliada da visão do sujeito para a do grupo, uma vez que esse último passa a ser um objeto focal que possui uma identidade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivou-se com esse estudo, entender como se encontra configurada a identidade da gestão de RH respondendo a seguinte questão: Como se percebe a identidade da área de Recursos Humanos com a empresa a ser pesquisada?

Assim como explicitado por Paiva e Leite (2009), observou-se que a função gerencial deste nível é impressa pelas subjetividades próprias de cada profissional, ou seja, não há uma padronização do exercício da função gerencial, e sim uma afirmação dos sujeitos na relação indivíduo *versus* organização, para que seja possível imprimirem suas próprias marcas ao trabalho que realizam.

A partir desta questão, buscou-se analisar a percepção de profissionais de RH sobre a identidade da área frente aos papéis que são demandados pelas diferentes áreas da organização. A maioria dos entrevistados afirma o quanto a área de RH, por não estar vinculada diretamente aos altos executivos da organização, acaba por realizar muito as solicitações advindas deste público, sem que se tenha efetivamente uma visão mais ampla e mais estratégica. Para eles, seu papel ainda é predominantemente operacional, com alguns momentos em que é chamado à participação nas decisões mais importantes, o que de fato não o torna parte do negócio, mas um executor de demandas consideradas mais nobres e relacionadas à parte trabalhista, e que não geram uma estratégia de desenvolvimento contínuo na organização.

O estudo de Bussular; Scheffer e; Sawitzki (2013) mostrou cenário parecido, em que mesmo exercendo funções mais estratégicas dentro da organização, as áreas de RH ainda se dedicam no desempenho de papéis mais operacionais, que são demandados por seus clientes internos. À vista disso, a área assume funções diferenciadas e simultâneas, que vão das mais relevantes para a organização às mais funcionais-cotidianas, com a finalidade de abranger as demandas da alta direção e de seus funcionários. Percebe-se que a atuação no âmbito operacional é a mais fortemente percebida pelos respondentes que têm o desejo de mudar esta realidade e que buscam uma validação das práticas e do ser RH dentro da organização. Falta, possivelmente, a clara compreensão por parte dos gestores de RH de qual é efetivamente seu papel e por parte da alta liderança o entendimento do potencial que o

RH pode assumir ao agregar valor à organização na condução estratégica e não somente operacional, do seu bem mais valioso, seu capital humano. Deve-se, portanto, através da proximidade com a alta direção, mostrar a importância de um RH de fato estratégico, tendo assim o apoio para a construção deste RH junto à organização.

Pode-se perceber que a identidade do RH é marcada por uma grande influência interna por parte da alta direção, atendendo assim as demandas oriundas no negócio. Essas influências da alta direção refletem-se nas estruturas da área que assumem padrões diferentes, ou seja, com processos e subsistemas sem padronização na organização como um todo. Tais influências também são percebidas nos papéis desempenhados ao se desenvolver atividades mais estratégicas, não obstante com forte cunho operacional. Observou-se que as exigências de atualização dos processos e subsistemas impostas pelo mercado são percebidas por esse grupo, porém, neste sentido, não se percebeu grandes mudanças sendo realizadas na organização.

Visualizou-se ainda que, na maioria das áreas, o nome da área continua a ser Recursos Humanos e que os mesmos valorizam mais a mudança de atitude e de prática do que simplesmente a mudança de nome.

Portanto, o presente estudo mostra o quanto a identidade deste grupo de RH precisa ser fortalecida dentro e fora da organização e mostra a necessidade que o grupo tem de amadurecer e legitimar sua atuação e sua importância na organização sendo de fato um RH que ocupe uma posição estratégica, assim como as demais áreas do negócio.

Espera-se que os dados apresentados neste estudo atuem como uma provocação para que a organização se questione e seja questionada por seus gestores sobre o protagonismo e a atuação do RH. Dessa maneira, o RH deve dominar e atuar profundamente em todos os temas que dizem respeito a ele. A partir disso, poderá discutir o tema de igual para igual dentro da empresa.

Uma limitação percebida no presente estudo é que o mesmo foi realizado somente com os profissionais de RH. Logo, para estudos futuros, sugere-se que entrevistas sejam estendidas a pessoas externas à área com a finalidade de ampliar as visões e percepções sobre a mesma.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, D. D.; PICCININI, V. C.; SILVA, L. V. **Os Novos e Múltiplos Papéis dos Gestores de RH: O caso de uma empresa calçadista do RS analisado à luz do modelo de Ulrich.** Revista Eletrônica da Administração - READ , Porto Alegre, v. 6, n.4, 2000.
- ALBUQUERQUE, L. G.; BOSQUETTI, M. A. **Gestão Estratégica de Pessoas: Visão do RH x Visão dos Clientes.** In: Encontro Anual da Associação Nacional da Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29, 2005, Brasília. Anais eletrônicos. Brasília: EnANPAD, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa. 1977
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade.** 33ª ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- BUSSULAR, C. Z.; SAWITZKI, R. C. ; SCHEFFER, A. . **Afinal, o nome da área é Recursos Humanos, Gestão de Pessoas ou o quê?** Um estudo com empresas que atuam no segmento de saúde sobre os impactos da mudança de papéis da área na identidade do grupo. In: XXXVII Encontro da ANPAD, 2013, Rio de Janeiro.
- CALDAS, Miguel P.; WOOD JR., Thomaz. **Identidade organizacional.** In: RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997.
- CASTELLS, M. **O poder da identidade.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CERVO, A. L; BERVIAN, P.A; SILVA, R. da. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall 2007, 162 p.
- CHERMAN, A.; ROCHA-PINTO, S. R. . **Valoração do Conhecimento nas Organizações: Significação e Identidade na Ação Organizacional.** In: Encontro de Estudos Organizacionais EnEO 2012, Curitiba.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.
- DUBAR, C. (2006). **Trajetórias sociais e formas identitárias: alguns esclarecimentos conceituais e metodológicos.** Educação & Sociedade, 19 (62), 13-30.
- FAGUNDES, Felipe Augusto Moreira. **Diagnóstico da cultura organizacional em uma empresa de mineração no Brasil.** 2015.130 f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2015.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2008. 206p.

- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Trad. Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. 7.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003
- HILL, L. A. **Novos Gerentes**: Assumindo Uma Nova Identidade. São Paulo, 1993.
- LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. **O discurso e a prática**: o que dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas de gestão em RH. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 5, n.2, p. 157-174, 2001.
- LACOMBE, B. M. B. **A Relação Indivíduo-Organização**: é Possível não se Identificar com a Organização? In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.
- LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebeca Alves . **Carreiras sem fronteiras**: investigando a carreira do professor universitário em Administração de empresas no Brasil. In: XXIX Enanpad, 2005, Brasília. Anais do XXIX Enanpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2005. v. 1. p. 1-16.
- MACHADO, H. V. **A identidade e o Contexto Organizacional**: Perspectivas de Análise. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 7, n. Especial, p. 51-73, 2003.
- MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. ; AUGUSTO, P. O. M. **Hierarquizando as Práticas Para Uma Avaliação Positiva da Função Gestão de Recursos Humanos**. In: ENANPAD, 2012, Rio de Janeiro. ENANPAD, 2012. v. 1. p. 1-16.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010. 304 p.
- OLIVEIRA, D. R.; SHINYASHIKI, G. T. . **O papel da Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo Multicasos no Setor Sucroalcooleiro**. In: II EnGPR - 2º Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2009, Curitiba.
- PAIVA, K. C. M.; LEITE, L. T. T. **Gestão e Subjetividade**: a Fala dos Gerentes (Re) velando Aspectos da Função Gerencial Contemporânea. Revista Gestão & Tecnologia, v. 9, n. (2) p. 1-19, 2009.
- PAIVA, K. C. M.; ESTHER, A. B. ; PIRES, A. C. R. ; MELO, M. C. O. L. . **Milícias, Malícias e Delícias da Função Gerencial**: o Setor Hoteleiro em Foco. Turismo em Análise, CRT-ECA-USP-São Paulo, v. 17, p. 116-141, 2006
- SANT'ANNA, A. S.; DINIZ, D. M.; PAIVA, S. M. G.; OLICEIRA, F. B. **Papéis e Competências do RH Contemporâneo**: O que pensam Presidentes, Vice-presidentes, Diretores e Especialistas Brasileiros na Área? In: Encontro de Gestão Pessoas e Relações de Trabalho, Anais eletrônicos...EnGPR 2013, Brasília.

- SANTOS, N. M. B. F.; BOLGAR, P. H. **O Papel da Área de Recursos Humanos: um Estudo na Empresa ALCATEL Telecomunicações S.A.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2005, Atibaia. Anais eletrônicos...Atibaia: EnANPAD, 2003.
- SARSUR, Amyra. M.; PEDROSA, R.R. ; SANT'ANNA, A.S. **Onde Estão os Talentos? Onde Está a Gestão de Recursos Humanos?.** In: XXVII EnANPAD - Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2003, Atibaia - SP.
- SILVA, C. L. O.; TORRES, L.M. . **Gestão de Recursos Humanos: Ser ou Não Ser Estratégica, Eis uma Questão Discursiva.** In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2011, João Pessoa.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão / Mirlene Maria Matias Siqueira (org.).** – Porto Alegre: Artmed, 2008.
- VASCONCELOS, I. F. F. G.; VASCONCELOS, F. C. **Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social: Um Estudo Crítico.** RAE. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n.1, p. 64-78, 2002.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- HR ROCKS – Panorama RH 2018. Disponível em:<
https://rdstationstatic.s3.amazonaws.com/cms/files/23636/1541598586Panorama_RH_Brasil-2018.pdf

APÊNDICE – Roteiro de entrevista

Você está participando de uma entrevista cuja finalidade é conhecer sua percepção a respeito do seu relacionamento e identificação com sua organização de trabalho. Este trabalho tem objetivo puramente acadêmico, suas respostas são individuais e não serão compartilhadas.

Dados Demográficos:

1) Formação: (nível máximo de escolaridade completa) _____

2) Sexo: _____

3) Tempo de empresa (em anos): _____

4) Experiência gerencial (em anos): _____

Categoria - Identidade

Microcategoria	Questões
Estrutura	<p>Qual a quantidade de subordinados diretos (hierarquia direta, incluindo terceiros) que possui?</p> <p>Qual a quantidade de subordinados indiretos (hierarquia indireta, incluindo terceiros) que possui?</p> <p>Sua estrutura de RH reporta-se a qual nível na organização?</p> <p>Como você vê a posição que o RH ocupa na organização? (Possui visibilidade ao corpo diretivo e decisório? Ocupa posição estratégica?)</p>
Nome	<p>Qual o nome da área de RH em que você atua na organização?</p> <p>Você entende que o nome de área é adequado? Porque?</p> <p>Houve histórico de mudança de nome? Qual a justificativa?</p> <p>O nome da área, sua alteração ou não, na sua opinião trouxe/ traria impactos na mudança dos papéis e práticas de RH?</p>
Profissionais	<p>Há variedade e multiplicidade na formação dos profissionais de sua equipe?</p> <p>Para você é importante tê-la? Porque?</p>

	<p>Como você vê sua equipe? A quantidade de pessoas em sua equipe é adequada para que desempenhe todas as funções de RH?</p>
Autoconceito	<p>Você entende que possui valores pessoais parecidos com valores desta organização? Quais?</p> <p>Você acredita que possui uma visão parecida com a desta organização?</p> <p>Para você o sucesso desta organização é o seu sucesso?</p> <p>Você entende que sua experiência nesta organização o levou a ser parecido com ela? Em quais aspectos?</p> <p>Fazer parte do quadro de empregados desta organização é importante para você? Porque?</p> <p>Você entende que os demais gestores de RH tem a mesma visão do RH que você? Porque?</p> <p>Para você qual a percepção que a área de Recursos Humanos tem de si mesma?</p>
Papéis desempenhados	<p>Você entende que o RH ocupa qual (is) papel (is) na organização? (Operacional, Parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários ou agente de mudança), porque?</p> <p>Em qual desses papéis você entende que você atua mais?</p> <p>Em qual desses papéis você gostaria de atuar mais?</p> <p>Para você, quais foram as mudanças dos papéis desempenhados ao longo do tempo pelo RH na organização?</p>
Desafios	<p>Quais são os desafios que a área tem para os próximos períodos?</p>
Capacitação, reconhecimento e pertencimento	<p>Enquanto RH, você se sente valorizado (a) e reconhecido (a) nesta organização?</p> <p>Esta organização contribui para seu desenvolvimento profissional? Como?</p> <p>Você percebe que a atuação do RH nessa organização contribui para o desenvolvimento de gestores de forma sistematizada garantindo assim melhor desempenho dos mesmos? Como?</p>

	<p>Você participa do programa de desenvolvimento de líderes na organização?</p> <p>Você entende que há um desenvolvimento equilibrado de suas habilidades e atitudes necessárias para o desempenho da sua função? Como?</p> <p>Como você projeta seu futuro na organização?</p> <p>Por quanto tempo mais você planeja estar na organização?</p>
--	---

Categoria - Organização

Microcategoria	Questões
Alta Direção	Como você percebe a influência exercida pela alta direção na identidade e papel do RH?
Demais áreas	Quais são as principais demandas e influências geradas pelas demais áreas da organização?
Clientes Internos	Quais são as principais demandas e influências geradas pelos demais funcionários da organização, que são “clientes internos” da área?

Categoria – Campo Organizacional*

Microcategoria	Questões
Outras organizações	<p>Você participa ou sua equipe participa de grupos para de troca de informações ou para busca de referências para atuação da área de RH?</p> <p>Quais são as informações que mais busca nesses grupos?</p> <p>Para você, essas referências externas são relevantes para explicar, entender e modificar o desenho e a implementação de políticas e práticas de RH na sua organização?</p>

Fonte: Adaptado pela autora de Siqueira (2008) e de BUSSULAR; SCHEFFER E; SAWISTZKI (2013).

*CAMPO ORGANIZACIONAL -O campo organizacional são os fornecedores-chaves, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam serviços e produtos similares”. Através dele, informações como indicadores, práticas, políticas e a própria constituição da área são discutidas e transmitidas para os demais.