

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS
HUMANOS: UM ESTUDO COM EMPRESAS DO VALE DO
TAQUARI/RS**

Amanda Erthal

Lajeado, novembro de 2015

Amanda Erthal

**EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS
HUMANOS: UM ESTUDO COM EMPRESAS DO VALE DO
TAQUARI/RS**

Artigo apresentado na disciplina de Trabalho de Curso II, na linha de formação específica em Administração de empresas do Centro Universitário Univates, como parte da exigência para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Ma. Liciane Diehl

Lajeado, novembro de 2015

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO COM EMPRESAS DO VALE DO TAQUARI/RS

Amanda Erthal¹

Liciane Diehl²

RESUMO: A Administração de Recursos Humanos (ARH) evolui de acordo com os fatos históricos, políticos, econômicos e sociais de cada época. No decorrer do século XX, as mudanças nas funções de Recursos Humanos passaram por três fases. O objetivo deste estudo é identificar em qual destas fases da evolução de Recursos Humanos as empresas do Vale do Taquari/RS se encontram. Para tanto, apoiou-se no método exploratório, descritivo e quantitativo, com coleta de dados por meio de questionários aplicados em 27 representantes de RH, cujas empresas integram o Grupo RHVT. Posteriormente, os dados foram tabulados em uma planilha em *Excel*, analisados e interpretados. Os resultados mostraram que 85% das empresas respondentes têm práticas avançadas em gestão de pessoas, o que condiz com o fato de pertencerem a um grupo que estimula a discussão neste sentido.

Palavras-chave: Evolução da Administração de Recursos Humanos. Administração. Gestão de pessoas. Tendências em recursos humanos.

1 INTRODUÇÃO

A Administração de Recursos Humanos (ARH) evolui de acordo com os fatos históricos, políticos, econômicos e sociais de cada época. Conforme Chiavenato (2009), no decorrer do século XX, as mudanças nas funções de Recursos Humanos passaram por três eras. A era da industrialização clássica, que teve início nos anos de 1900 e perdurou até 1950; a era da industrialização neoclássica, que percorreu de 1950 até os anos de 1990 e a era da informação, que teve início em 1990 e se estende até os dias de hoje. Assim como Chiavenato (2009), outros autores (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009; CATTANI; DEMO, 2011; MARRAS, 2011) também se detiveram a caracterizar e identificar as fases de evolução da ARH conforme a transformação das organizações.

O setor de Recursos Humanos (RH), nas organizações brasileiras, se baseia em países de primeiro mundo, como Estados Unidos e países da Europa. Segundo Dessler (2003), o

¹ Acadêmica do Curso de Administração de Empresas do Centro Universitário UNIVATES, Lajeado/RS. aerthaladm@hotmail.com

² Professora e Coordenadora do curso de Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário UNIVATES, Lajeado/RS. Doutoranda em Psicologia (UNISINOS). licidiehl@gmail.com

modo de gerenciar os colaboradores, as ferramentas de avaliação e seleção e as diretrizes utilizadas no planejamento e recrutamento de pessoal tiveram início nos Estados Unidos e, em seguida, foram se inserindo em outros países, inclusive no Brasil. O Brasil é um país com grande extensão geográfica e, com isso, tem uma vasta diversidade cultural e econômica, sendo que cada região tem suas próprias características. Em decorrência da forte cultura brasileira, algumas características de RH continuam impermeáveis em relação às ideias vindas de outros países.

No que se refere à região sul do Brasil, que abrange os estados do Paraná (PR), Santa Catarina (SC) e o Rio Grande do Sul (RS), esta abriga uma das melhores economias do país, conforme o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES) (2011, texto digital). O estado do PR se caracteriza pela produção de grãos, pecuária, mineração e indústria, como também as agroindústrias. O estado de SC tem sua economia diversificada, desde a agricultura, indústria, polo naval e tecnológico, como também o turismo se destaca. O estado do RS, por sua vez, tem sua economia equilibrada e diversificada, com tradição na exportação, agricultura, pecuária e indústria. O estado do RS ganha destaque na alta produtividade e qualidade da mão de obra, tem elevado índice de investimento na formação profissional e é considerado o estado que tem o melhor nível de qualidade de vida no país (IPARDES, 2011; SANTA CATARINA, 2015; RIO GRANDE DO SUL, 2015, texto digital).

O Vale do Taquari, foco deste estudo, geograficamente se localiza no estado do RS, a 110 km da capital Porto Alegre. A região possui uma malha rodo-hidro-ferroviária, colocando-o em uma posição estratégica favorável ao desenvolvimento socioeconômico. Esta região é constituída por trinta e seis (36) municípios e sua economia ganha destaque no ramo da indústria, comércio, serviços e agricultura (CIC, 2015; UNIVATES, 2015, texto digital).

Esta pesquisa envolveu profissionais de RH de empresas inseridas no Vale do Taquari-RS, mais especificamente as integrantes de um grupo nomeado Grupo Recursos Humanos do Vale do Taquari (Grupo RHVT), que conta com a participação de empresas do comércio, serviço e indústria, se sobressaindo a indústria alimentícia. O Grupo tem registros de seus primeiros encontros no ano de 2004, de modo que reuniam-se em uma sala cedida pela Associação Comercial e Industrial de Lajeado (ACIL) para discutir assuntos de interesse comum, como cumprimento de legislações trabalhistas e políticas e práticas de gestão de pessoas. Inicialmente, participavam do Grupo em torno de seis empresas, mas o Grupo acabou perdendo força por alguns anos. Em 2007, retomou os encontros com o propósito de

fomentar ideias a respeito da dificuldade de contratação de mão de obra qualificada, que era ponto crítico naquele período. O Grupo passou por uma reestruturação no seu planejamento e, hoje, os encontros ocorrem mensalmente para o compartilhamento de práticas, dificuldades, experiências, tendências e conhecimentos.

Embora a era da informação, descrita por Chiavenato (2007; 2009), tenha foco na gestão de pessoas e seja a fase mais recente da ARH, poucos estudos com análise mais aprofundada vêm sendo desenvolvidos sobre esse assunto para saber qual fase predomina de fato. Na era da informação, as pessoas são vistas como seres inteligentes, dotadas de conhecimentos e habilidades, sendo o ativo mais importante das organizações (CHIAVENATO, 2007).

Dentre os escassos estudos na área, foi identificada uma pesquisa realizada por Pacheco (2009) envolvendo as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, de acordo com a revista *Você S/A Exame* (2008). O resultado apontou que as empresas brasileiras têm buscado desempenhar o papel de parceira estratégica, com maior influência nos negócios estratégicos e sustentando um sistema de Recursos Humanos que dirija o desempenho dos negócios, o que indicaria uma tendência em características próximas à era da informação.

Outro estudo desenvolvido em duas etapas (*survey* e estudo de caso) por Tanure, Evans e Cançado (2010), com o objetivo de analisar o desempenho de Recursos Humanos em empresas brasileiras a partir do modelo das Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos proposto por Tanure, Evans e Pucik (2007)³, indicou que os presidentes entendem que o setor de Recursos Humanos é considerado predominantemente executor em empresas de capital nacional. Para as de capital multinacional, predomina o setor de Recursos Humanos construtor e o parceiro de mudança. Os resultados do estudo de caso mostraram que, na percepção dos colaboradores das organizações estudada, o ramo de RH está caminhando para a face de parceiro de mudança. Entretanto, as práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa, apesar de serem de última geração e modernas, não estão articuladas entre si e não apresentam consistência interna e externa. A conclusão é de que, para as empresas brasileiras, o setor de RH executor ainda prevalece, apesar da utilização de modernas práticas.

³ O modelo das Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos de Tanure, Evans e Cançado (2010) propõe as seguintes faces: o executor (tem a função burocrática do Recursos Humanos), o construtor (face subsequente do executor, caracterizada pelo ajuste interno, “zelador” administrativo), o parceiro de mudanças (ajuste externo entre a organização e o ambiente competitivo); e o navegador (auxilia a organização a enfrentar contradições e paradoxos inerentes às empresas globais).

Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa foi identificar em qual das fases da evolução histórica da ARH as empresas do Vale do Taquari/RS se encontram. Os objetivos específicos, segundo Gil (2010), referem-se às particularidades que podem ser observadas e mensuradas em determinado Grupo. Assim, os objetivos específicos desta pesquisa foram: (i) apresentar o processo histórico da evolução de RH e as respectivas fases de acordo com as diferentes perspectivas teóricas; (ii) investigar as responsabilidades, práticas, políticas e características da área de RH das empresas alvo deste estudo; (iii) verificar qual o papel que as pessoas possuem no ambiente organizacional dessas.

A pesquisa seguiu a abordagem quantitativa, sendo utilizados questionários para a coleta de dados, cujas questões foram elaboradas com base nas perspectivas teóricas apresentadas. Foram convidadas a participar deste estudo 33 empresas, que representam a totalidade de integrantes do Grupo RHVT.

O RH operacional, ou seja o antigo Departamento de Pessoal, ao longo dos anos, passou a ser caracterizado como RH estratégico, em que os profissionais precisam entender do negócio, tratar de questões ligadas à motivação, relacionamento, valorização, respeito, qualidade de vida, agregando, assim, valor à empresa. Portanto, este estudo revela a sua importância na medida em que investiga as características predominantes da atuação da área de Recursos Humanos em empresas inseridas em uma região de potencial econômico e, assim, conhecer o perfil dos RHs diagnosticando o seu estado atual e apontar sugestões no sentido de desenvolver políticas e práticas estratégicas, procurando resolver os impasses e desafios da área.

2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Atualmente, as organizações estão passando por várias transformações, seja na evolução tecnológica ou na inserção de novos produtos ou serviços, ocasionando impactos na vida pessoal e profissional dos colaboradores. Assim, o setor de Recursos Humanos precisa acompanhar estas transformações e assumir o seu papel.

2.1 Evolução de recursos humanos

No decorrer do século XX as organizações passaram por três fases, que Chiavenato (2009) aborda com mais profundidade: a Era da Industrialização Clássica, a Era da Industrialização Neoclássica e a Era da Informação. Assim como Chiavenato (2009) identificou estas três eras, outros autores também deram sua contribuição, conforme segue.

2.1.1 Período da evolução de recursos humanos: 1900 a 1950

O período entre os anos de 1900 e 1930 ficou conhecido como a Escola de Administração Científica ou Escola Clássica, quando o homem era caracterizado como ser racional, capaz de tomar decisões e conhecer todas as variáveis que o afetam. Os principais nomes que marcaram a escola foram Frederick Taylor, Henri Fayol, Frank e Lilian Gilbreth, Henry Gantt. A Escola das Relações Humanas surgiu nesse período, pela necessidade de corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho (MOTTA, 2006; ARAÚJO, 2011).

Segundo Marras (2011, p. 5) “tudo começou com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeito de pagamentos ou desconto”. Nesta fase, o profissional de Administração de Recursos Humanos era chamado de chefe de pessoal e tinha como características a frieza, inflexibilidade e ser um seguidor das leis.

O primeiro período identificado por Chiavenato (2007; 2009) foi a Era da Industrialização Clássica, que percorreu os anos de 1900 a 1950, tendo início com a Revolução Industrial. Esta era, também se caracterizava como Departamento de Pessoal e posteriormente como relações industriais. O departamento de pessoal tinha como obrigação o cumprimento da parte legal e burocrática da organização, como admissão, folhas de pagamento, aplicações de advertências, controle de férias, entre outras atividades. No período posterior, o departamento de relações industriais continuava com as mesmas atividades anteriores, e ainda acrescentou o relacionamento da organização com o sindicato.

Esta era também foi caracterizada pelo modelo piramidal e centralizador e pela departamentalização funcional. As decisões e regras internas sobre disciplina e padronização do comportamento organizacional eram vindas do topo da pirâmide. Predominava uma cultura com fortes tradições, as pessoas eram consideradas como máquinas e capital da

organização. As mudanças ainda eram lentas (CHIAVENATO, 2009).

2.1.2 Período da evolução de recursos humanos: 1950 a 1990

Chiavenato (2007; 2009) diferencia este período como a Era da Industrialização Neoclássica, que teve início com o final da Segunda Guerra Mundial em 1950, e durou até 1990. Nesta era o mundo começou a ter mudanças significativas e previsíveis, como as transações comerciais e maior concorrência entre as empresas. O setor de Recursos Humanos, além das tarefas operacionais e burocráticas que ainda existiam, ficou responsável pelo recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, higiene e segurança do trabalho.

De acordo com o mesmo autor, a Era da Industrialização Neoclássica logo mais foi substituída por uma nova visão da ARH, em que a cultura organizacional passou a se concentrar no presente e na inovação. A tecnologia também se desenvolveu e começou a influenciar nas organizações, e as mudanças já estavam mais rápidas.

Para Marras (2011), entre os anos de 1950 e 1965, surgiu o administrador de pessoal. As organizações começaram a focar no recrutamento de pessoas com currículos escolares amplos, procedendo em admissões de profissionais com visão humanista para os cargos de gestão de pessoas. Entre os anos de 1965 e 1985, consolidou o perfil de gestor de RH como administrador de empresas. Nesta fase, as organizações começaram a exigir profissionais com conhecimentos técnicos e atualizados dos aspectos legais.

Nos anos de 1970, surgiu a Teoria do Capital Humano, que foi a derivação da teoria econômica neoclássica, sendo apresentada sobre duas perspectivas. Na primeira, a melhor capacitação do trabalhador aparece como fator de aumento de produtividade. Na segunda perspectiva, se destacam as estratégias individuais, em que cada trabalhador avaliaria a sua relação de custo-benefício. No final do século XX, a Teoria do Capital Humano alcançou prestígio, referente às práticas e aos debates relacionados à segmentação do mercado de trabalho, polivalência e a flexibilidade do trabalhador, assim como a qualidade total e preferência dos consumidores (CATTANI, 1997; DEMO, 2010).

2.1.3 Período da evolução de recursos humanos: 1990 até atualmente

Em 1990, surgiu a Teoria Do Caos e Complexidade, na qual pressupôs situações e comportamentos de organizações que operam com sistemas dinâmicos, determinísticos e não mais lineares, como até então. No mesmo ano surgiu a Abordagem Virtual, que seria o enfoque e as condições de atender clientes situados em diferentes lugares, ou seja, produtos e serviços virtuais, com ênfase na satisfação instantânea e em clientes com diferentes personalidades. Também no mesmo ano, surgiu a Administração do Conhecimento, tendo origem pelas empresas que utilizam e manuseiam informações em grandes quantidades (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

Segundo Marras (2011), o gestor estratégico de pessoas refere-se a uma nova inteligência que permite à empresa raciocinar em termos mais humanistas, a fim de aproximar e estimular o comprometimento, produtividade e qualidade do seu colaborador. Atualmente é necessário que este profissional tenha visão horizontal, compreensão generalizada da estrutura organizacional e esteja capacitado a ter raciocínio lógico de cada área.

Este período foi caracterizado pela Era da Informação, que teve início em 1990 e se estende até os dias atuais, de modo que as mudanças se tornaram ainda mais inesperadas e imprevisíveis. A era da informação é caracterizada pela rápida disseminação das informações, podendo ganhar o mundo em questão de segundos (CHIAVENATO, 2007; 2009).

De acordo com Chiavenato (2009), a tecnologia da informação resultou na globalização da economia mundial e global, a competitividade se intensificou entre as organizações. O mercado de capitais passou a migrar de um continente para o outro em segundos à procura de investimentos mais rentáveis. O autor complementa que os departamentos se tornaram provisórios, os cargos e funções são redefinidos constantemente em razão das rápidas mudanças no ambiente e na tecnologia, os consumidores se tornaram mais exigentes e as organizações mais expostas às mudanças.

A ARH foi substituída pela gestão de pessoas, em que as pessoas são vistas como seres inteligentes, dotadas de conhecimentos e habilidades, o capital mais importante das organizações (CHIAVENATO, 2007). Dutra (2001) ressalta que há alteração no perfil profissional exigido pelas empresas: o perfil obediente e disciplinado perde espaço para um perfil autônomo e empreendedor. Segundo o autor, a mudança no padrão de exigência ocasionou na necessidade de uma cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a

iniciativa individual, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa ou negócio. Da mesma forma, ocorre uma transformação no foco da Gestão de Pessoas, de modo que os sistemas tradicionais de gestão de pessoas inspirados no paradigma fordista e taylorista de administração, que sustentavam o controle das pessoas e conseqüentemente uma postura passiva, cedem espaço para uma gestão de pessoas orientada para a ideia de desenvolvimento mútuo.

O autor complementa que a empresa, ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização. A pessoa é considerada como gestora de sua relação com a empresa, bem como do seu desenvolvimento profissional. Ocorrem mudanças no aspecto da participação das pessoas no sucesso do negócio, em que o comprometimento integral dos indivíduos com a organização mobiliza todo o seu potencial criador, sua intuição, sua capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele, gerando vantagens competitivas singulares.

O Quadro 1 demonstra a denominação atribuída ao profissional de RH conforme cada fase e as respectivas atividades desenvolvidas.

Quadro 1 – Denominação e principais funções do profissional de RH

Chefe de Pessoal	Gerente de Relações Industriais	Gerente de Recursos Humanos
Controle de frequência	Controle de frequências	Controle de frequências
Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissões e demissões	Admissões e demissões	Admissões e demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Segurança	Medicina e Segurança
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso trabalhista	Contencioso trabalhista
	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e seleção	Recrutamento e seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de desempenho
		Qualidade de vida
		Desenvolvimento gerencial
		Relações trabalhistas
		Sindicalismo
		Estrutura organizacional

Fonte: Chiavenato (2007, 2009).

2.2 A importância da função de recursos humanos

A partir do delineamento e estruturação da função do RH na organização, é possível elaborar políticas e práticas a fim de permitir que as atividades sejam executadas pelos colaboradores. Ivancevich (2008) destaca a importância estratégica da ARH para: (i) a análise e solução de problemas; (ii) a avaliação e interpretação dos custos ou benefícios de questões de RH; (iii) a adoção de modelos de planejamento; (iv) a elaboração de relatórios; (v) o treinamento de pessoal, enfatizando a importância estratégica da gestão de RH, bem como a contribuição para a organização.

O autor traz, ainda, a lista de alguns aspectos que a gestão de RH contribui para aumentar a eficácia organizacional, tais como: (i) ajudar a organização a atingir metas; (ii) empregar com eficácia as qualificações e habilidades da força de trabalho; (iii) prover a organização com colaboradores treinados e motivados; (iv) aumentar ao máximo a satisfação e a autorealização do colaborador, assim como desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, de modo que o emprego seja algo desejável; (v) comunicar e propagar as políticas de gestão de RH; (vi) gerir a mudança, de forma mútua e vantajosa entre os indivíduos, grupos, empresas e clientes.

Conforme destaca Marras ([2010], p. 254), a Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) tem como objetivo “participar e assessorar na formação das diretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor através do capital humano existente na organização”. A AERH rege um princípio fundamental no campo emocional, que é fazer com que o colaborador seja valorizado pela tarefa ou responsabilidade que ele executa. Quanto mais ele vê que seu trabalho é recompensado mais ele estará comprometido com a empresa.

2.3 A gestão de recursos humanos e suas tendências

Os processos de terceirização, reengenharia, consultoria de empresas e o *coaching* já são considerados como as novas tendências da área de gestão de pessoas, conforme destaca Girardi (2008). Chiavenato (2007) também apresenta as principais macrotendências para a área: *downsizing*, gerentes de linha, mecanismos de motivação e realização pessoal, e *benchmarking*.

A terceirização teve sua prática difundida no Brasil a partir de 1990, com a vinda das primeiras montadoras multinacionais no setor automobilístico. A terceirização não é somente usada para reduzir custos das organizações, mas também é questão de qualidade, prazo e inovação tecnológica (GIRARDI, 2008).

Para Araujo (2011, p. 257) a reengenharia foi “concebida dentro de um contexto de crise para as organizações, propunha a inovação e o desapego às tradicionais formas de gestão organizacional que ainda emperram nos meios empresariais”. Apesar de no início ser criticada, a reengenharia trouxe benefícios definitivos quanto ao enriquecimento e expansão do pensamento administrativo. A reengenharia é um processo que deve ser estudado, avaliado e alterado na medida em que a tecnologia e a informação sofrem inovações.

O intraempreendedorismo também é considerado como uma tendência. O intraempreendedor é uma pessoa que tem responsabilidade contínua de inovação dentro de uma organização, capaz de transformar uma ideia em produto acabado. O intraempreendedorismo é o conjunto de práticas que cria potencialidades e alternativas que viabilizam o alcance dos resultados da organização (MEDEIROS; MIRANDA; RODRIGUES, 2008).

A consultoria nas organizações pode ser interna e externa, e também estão contidas em megatendências. A consultoria interna é realizada por colaboradores da própria empresa, de nível técnico ou gerencial. O perfil do consultor interno exige uma visão generalista, habilidade pedagógica e espírito de liderança, isso dependerá do valor que este profissional possa agregar ao seu novo papel, pois ainda está em processo de aprendizagem para reconstruir a organização e atingir os objetivos frente ao mercado externo (ORLICKAS, 2001).

No que se refere à consultoria externa, Crocco (2009, p. 67) afirma que “[...] o consultor externo é o que está fora da empresa e de seu sistema, estando sujeito a normas, procedimentos, relações e valores definidos em contrato especialmente estabelecido para a realização de determinados trabalhos”. O consultor externo traz uma visão diferenciada da organização, do seu mercado e do macroambiente, e a organização precisa estar disposta a receber as novas concepções.

Segundo Lotz (2014) “o *coaching* é um processo que estimula reflexões para potencializar o desempenho e o aprendizado de um indivíduo, promovendo o desempenho

peçoal e profissional”. O *coaching* envolve parceria entre *coach*, profissional que aplica as técnicas e metodologias; e o *coachee*, indivíduo ou cliente participante do processo, que se procede em forma de diálogo.

Para Chiavenato (2007, p. 451) “o *downsizing* é mais um ajustório para os problemas de hoje do que uma diretriz para a empresa amanhã. Serve como corretivo dietético para ajustar as operações do passado à realidade de hoje, mas não constitui uma rota que norteie o futuro da área”. “A prática de *downsizing* determinou uma reorientação empresarial que correspondeu a enfrentar outro paradigma: questionar as atividades secundárias executadas internamente e redefinir a verdadeira visão da empresa” (GIOSA, 1997).

Também considerado megatendência e destacado por Chiavenato (2007), os gerentes de linha tornam-se gestores de pessoas e ganham plena autonomia nas decisões e ações a respeito de seus subordinados, estando envolvidos no processo de preparar e desenvolver pessoas. Os gerentes de linha atuam como elo entre os colaboradores e a organização.

Segundo Vergara (2013, p. 41) “motivação não é um produto acabado; antes, um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida”. Para Chiavenato (2007), a utilização dos mecanismos de motivação e de realização pessoal são os objetivos e necessidades individuais de cada pessoa, este diferencial esta cada vez mais sendo enfatizado nas organizações, que por sua vez, estão buscando meios de proporcionar estas realizações aos colaboradores.

O *benchmarking* se refere à visão voltada ao ambiente externo, à necessidade de comparar os processos e às operações de uma empresa com outra bem sucedida. O *benchmarking* tem se revelado um poderoso instrumento de aprendizagem nas organizações, este processo gera melhores práticas de gestão, maior capacidade de conquistar, manter e desenvolver talentos (CHIAVENATO, 2007).

Os novos desafios para as tendências de RH diferem das antigas funções do departamento de pessoal, que eram estreitamente funções burocráticas como o cumprimento das folhas de pagamento, cartão ponto ou férias. Atualmente a área de RH está cada vez mais atrelada ao desenvolvimento das pessoas na organização, assim como o seu bem estar no ambiente interno e externo, e a sua motivação pessoal.

2.4 Caracterização do Grupo de Recursos Humanos do Vale do Taquari

Com objetivo de compartilhar práticas, dificuldades, experiências, tendências e conhecimentos, cerca de 6 (seis) profissionais de RH decidiram se reunir em uma frequência mensal em meados do ano de 2004. Assim começava o então chamado “Grupo de Recursos Humanos”, que ao decorrer dos anos foi ganhando força e, em 2010, passou a contar com mais participantes, partindo por uma reestruturação e organizando encontros com pauta definida e registros em atas. Nesse momento, formalizou-se o nome Grupo Recursos Humanos do Vale do Taquari (Grupo RHVT).

Atualmente é composto por 33 empresas, dentre elas, 19 indústrias, sendo oito do ramo alimentício; sete empresas do ramo de serviços e sete empresas do ramo do comércio. Estas organizações são desde pequeno porte até grande porte, sendo que a menor delas possui 25 funcionários e, a maior, 3000 funcionários. Para ingressar no Grupo, a empresa deve possuir a área de RH estruturada para que, assim, consiga contribuir nas discussões levantadas. Os encontros são pautados em assuntos emergentes, como inclusão de pessoas com deficiência e adequações a legislações, a exemplo do eSocial, além de temas relacionados a políticas estratégicas, como Cargos e Salários (realização de pesquisas salariais anuais) e acompanhamento de indicadores de desempenho (levantamentos mensais), de modo que as empresas integrantes se beneficiam com troca mútua destas informações.

Outro critério de inclusão para integrar no Grupo de RHVT é que a empresa seja da região e que preencha um questionário de pré-avaliação, e a exclusão da empresa/participante pode acontecer por meio de pedido de desligamento por iniciativa da empresa ou de seu representante, ou por motivo de faltas nas reuniões, de modo que são permitidas duas faltas por ano. O reingresso ficará a caráter decisivo da coordenação do Grupo.

O Grupo RHVT tem como foco principal fomentar a troca de conhecimentos, experiências e informações sobre políticas e práticas de RH. Destaca ainda os seguintes objetivos: contribuir para o desenvolvimento dos profissionais de RH das empresas através do compartilhamento de práticas de gestão de pessoas; fomentar a realização de palestras, cursos, trabalhos de grupo, visitas técnicas de interesse dos integrantes; realizar estudos e pesquisas específicas sobre práticas de RH; estimular a discussão sobre tendências de mercado e suas aplicações na área.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracterizou-se como exploratório e descritivo. Segundo Gil (1999), a pesquisa exploratória tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, proporcionando uma visão geral. A etapa exploratória deste estudo contemplou a investigação teórica inicial e o desenvolvimento do modelo de questionário que foi aplicado. Quanto à pesquisa descritiva, conforme Malhotra (2011, p. 59) “é um tipo de pesquisa conclusiva que possui como principal objetivo a descrição de algo.” A pesquisa descritiva expõe de forma clara o problema, com a especificação das informações de maneira estruturada. Esta etapa envolveu a descrição de que fase que as empresas investigadas encontraram-se, bem como o processo histórico de evolução destas.

Quanto aos procedimentos técnicos, tratou-se de uma pesquisa de campo, pois investigou as diversas empresas que compõem o Grupo RHVT. De acordo com Leopardi (2002), o estudo de campo tem maior profundidade e tende a estudar um único grupo. Para Malhotra (2011), os métodos de levantamento de campo se caracterizam pela simplicidade e confiabilidade, os questionários são fáceis de serem aplicados, utilizando questões de múltipla escolha, que simplifica a codificação, análise e interpretação dos dados.

Em relação à natureza da abordagem, tratou-se de uma pesquisa quantitativa, pois propôs identificar e analisar, através da aplicação de questionários, em qual das fases da evolução histórica da ARH as empresas do Vale do Taquari/RS se enquadram. Este tipo de pesquisa busca quantificar os dados, envolvendo alguma forma de análise estatística. E as pesquisas deste formato podem ser consideradas conclusivas (MALHOTRA, 2011).

Gil (2012, p. 121) define questionário como:

A técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimento, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado.

Nesta pesquisa, o questionário foi estruturado em 16 questões fechadas, as quais os respondentes puderam optar por uma dentre cinco alternativas. Essas questões foram desenvolvidas com base no referencial teórico, sendo elaboradas quatro perguntas para cada período da evolução de RH: dos anos 1900 a 1950 (fase 1); dos anos de 1950 a 1990 (fase 2); de 1990 até atualmente (fase 3); e sobre as tendências da área. No final, foi disponibilizada uma questão aberta, que oportuniza aos respondentes oferecerem suas próprias respostas,

possibilitado divergências nas opiniões (GIL, 2012).

Conforme Vergara (2007), a população-alvo envolve os sujeitos do estudo, ou seja, são as pessoas que fornecem os dados necessários ao pesquisador. Por intermédio da coordenadora do Grupo RHVT, foram convidadas para participar deste estudo, as 33 empresas integrantes do Grupo. A pesquisa foi anunciada em uma das reuniões mensais, quando foram declarados os objetivos e garantidos os cuidados quanto ao anonimato e sigilo das informações. A coleta dos dados se deu por meio do envio de *e-mail* do questionário ao responsável pela área de RH de cada uma das empresas do Grupo e foi estabelecido um prazo de 15 dias para retorno das respostas. Devido ao baixo número de retornos dentro deste prazo, foi enviado um novo *e-mail*, enfatizando a importância das respostas para a análise dos resultados. A partir deste segundo contato, do total de integrantes, 85% retornou o questionário sendo esta a amostra considerada para a pesquisa.

Este questionário utilizou a escala *likert* e seus pontos extremos são ‘totalmente característico’ e ‘nada característico’. Os respondentes indicaram o grau de concordância marcando uma das cinco opções de resposta: totalmente característico que, na análise das respostas, equivaleu a cinco pontos; característico (equivaleu a quatro pontos); mais ou menos característico (equivaleu a três pontos); pouco característico (equivaleu a dois pontos); e nada característico (equivaleu a um ponto).

Os dados foram quantitativamente analisados e interpretados, utilizando ferramentas estatísticas, planilha de Excel e a elaboração de gráficos. O levantamento das respostas se deu da seguinte forma:

- as empresas consideradas da primeira fase da evolução de RH (predominante entre os anos de 1900 a 1950) foram aquelas que assinalaram “totalmente característico” ou “característico” nas questões correspondentes a esta fase e “mais ou menos característico”, “pouco característico” ou “nada característico” nas demais fases;
- as empresas consideradas da segunda fase (predominante entre os anos de 1950 a 1990) foram aquelas que assinalaram “totalmente característico” ou “característico” nas questões da fase 2 (independentemente das respostas dadas às questões relativas às demais fases);
- as empresas consideradas da terceira fase da evolução de RH (predominante a

partir de 1990 até atualmente), foram aquelas que responderam “totalmente característico” ou “característico” nas questões correspondentes a esta fase (independentemente das respostas dadas às questões relativas às demais fases);

- por fim, foram consideradas como empresas que seguem as tendências da área de RH, aquelas que responderam “totalmente característico” e “característico” nas questões correspondentes a estes questionamentos (independentemente das respostas dadas às questões relativas às outras fases).

O levantamento das respostas ocorreu desta forma, porque, conforme aponta a literatura de CHIAVENATO (2007, 2009), as responsabilidades da área de RH inerentes à primeira fase se mantêm nas segunda e terceira fases. Neste mesmo sentido, as características acrescidas à segunda fase em relação à primeira, se mantêm na terceira fase (ver QUADRO 1 do referencial teórico).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No que se refere ao perfil das empresas pesquisadas, o Quadro 2 contempla as principais características.

Quadro 2 – Principais características das empresas

Número de funcionários:	Até 500	500 – 1.000	Acima de 1.000
	62%	19%	19%
Porte:	Pequeno	Médio	Grande
	3%	56%	41%
Tempo de atuação da empresa:	Até 10 anos	10 – 30 anos	Acima de 30 anos
	7%	37%	56%
Segmento:	Indústria	Prestação de Serviços	Comércio
	52%	37%	11%
Além da matriz, há filiais? Quantas?	NÃO	Até 5 filiais	Acima de 5 filiais
	42%	29%	29%

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O quadro realça que 62% das empresas respondentes possuem até 500 funcionários e

56% das empresas respondentes se enquadram em porte médio. Ainda, nota-se que 56% das empresas respondentes têm seu tempo de atuação superior a 30 anos de história e, dentre este indicador, há empresas com 60 anos, 80 anos, 91 anos e até mesmo 120 anos, o que reforça que são empresas com trajetória consolidada. Outro dado a ser observado é que 52% se enquadra no segmento de atividade industrial, e 58% das respondentes possuem filiais.

Na sequência, é apresentado o Gráfico 1 que demonstra a distribuição da classificação dos percentuais das empresa conforme as fases da evolução da ARH.

Gráfico 1 – Fases da área de recursos humanos



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O Gráfico 1 demonstra que 8% das empresas respondentes estão divididas entre a primeira e a segunda fase da evolução de RH. Assim, somente 4% dos RHs das empresas são caracterizados pelo departamento de pessoal, em que exclusivamente se cumprem obrigações legais e burocráticas, as decisões vêm de um modelo piramidal e centralizado, as mudanças ocorrem de forma lenta, e as pessoas tem papel operacional. E os outros 4% apresentam um profissional de RH que, além de desempenhar tarefas burocráticas, também é responsável pelo recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, possuem polivalência e flexibilidade em relação ao trabalhador, conforme aponta Marras (2011), que na fase dois surgiu o administrador de pessoal, responsável por todas estas obrigações.

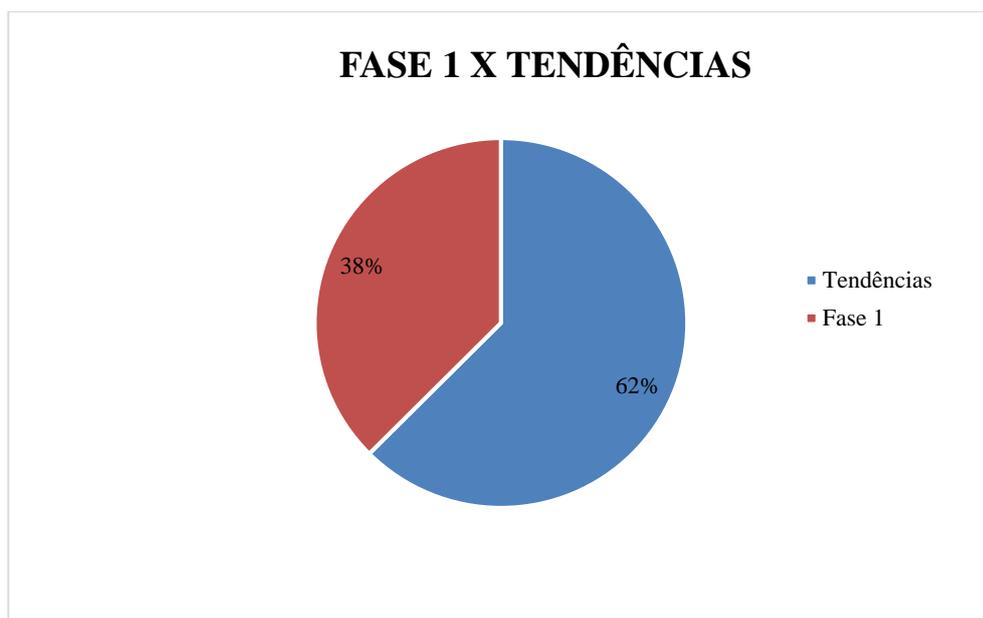
O Gráfico 1 também mostra que 7% das empresas respondentes estão no período caracterizado como fase três do período da evolução de RH, que predomina desde os anos 1990 até hoje. Conforme ressalta Marras (2011), esta fase refere-se ao gestor estratégico de

pessoas, ficando evidente a preocupação com o bem estar do ser humano. O profissional do RH tem uma visão horizontal e raciocínio lógico, e, no ambiente, há rápida disseminação das informações.

Finalmente, expressivos 85% das empresas respondentes estão focadas em tendências da área de RH, o que justifica que área de RH está cada vez mais buscando aprimoramentos para o contexto organizacional das empresas pertencentes ao Grupo RHVT. Conforme destaca Girardi (2008), a terceirização, a consultoria de empresas e o *coaching* já são apontadas como novas tendências da área de gestão de pessoas. Chiavenato (2007) também ressalta que o *downsizing*, mecanismos de motivação e realização pessoal e o *benchmarking* já são considerados como macrotendências para a área de gestão de pessoas. Este resultado é coerente com a iniciativa destas empresas em não apenas participar, mas autogerir um Grupo (Grupo de RHVT) que promove a troca de conhecimentos, experiências e informações sobre política e práticas de RH, tendo como objetivo contribuir para o desenvolvimento de profissionais da área, realizar estudos e estimular discussões sobre tendências de mercado.

A seguir, é apresentado o Gráfico 2, que ilustra a distribuição do total de empresas que foram caracterizadas com o foco nas tendências em RH, distinguindo o percentual de empresas que ainda possuem características da fase 1.

Gráfico 2 – distribuição de empresas foco em tendências em RH, distinguindo o percentual de empresas que ainda possuem características da fase 1



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Percebe-se que 38% dos RHs ainda possui funções burocráticas, como folha de pagamento e ponto, mas focam também em recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, higiene e segurança, ao mesmo tempo em que conseguem voltar-se para inovações e tendências na organização. Como afirma Lopes (2007), o RH precisa ampliar sua visão, ter uma visão mais estratégica de estrutura e de estilo gerencial, passando a exercer um papel ainda mais fundamental para o alcance de objetivos da organização, o que enfatiza novamente a importância da busca destas novas tendências para a organização.

No questionário, havia dezesseis questões fechadas e uma questão aberta indicando “Utilize este espaço para escrever algo que queira complementar”, dando, assim, possibilidade de o respondente expressar livremente ideias e opiniões. Nesta última questão, apenas 5% das empresas se manifestaram. Um dos respondentes apontou que a empresa está passando por uma fase de adaptação, pois mudou-se para uma nova sede e isso tem exigido um esforço extra do setor de RH para apoiar o processo de mudança organizacional, integrar as diferentes subculturas existentes na empresa. A empresa complementa que tem objetivos definidos até o final do ano de 2015, que é implantar programas de retenção de talentos e desenvolvimento de liderança, valorizando ainda mais o seu funcionário. Conforme destaca Neres e Silva Neto (2013), talento são seres dotados de conhecimento, atitude, caráter, inteligência, caracterizado como um dom, e essa retenção de talentos é essencial para o sucesso da organização, são pessoas capazes de se adaptar com as rápidas mudanças.

Neste espaço, outra empresa justifica que o RH é parte do desenvolvimento humano, sendo primordial para o relacionamento diário, na execução das atividades dentro da empresa e inclusive para a prospecção da cultura empresarial, sendo o capital humano a alavanca do sucesso. Outra empresa também explica que investir nas pessoas, no seu desenvolvimento pessoal e profissional, na satisfação em trabalhar na organização, faz com que os funcionários sintam orgulho e a qualidade de vida no ambiente de trabalho traz benefícios significativos, tanto para as pessoas, quanto para as organizações. As pessoas querem ser reconhecidas como seres humanos. Conforme destaca Marras (2005), o profissional de RH precisa tratar de questões como a motivação, variáveis psicológicas como a estima, valorização do homem, respeito, relacionamento e desenvolvimento das pessoas na organização e na sociedade.

Ao analisar-se as respostas dadas nesta parte do questionário, justifica-se com ainda mais embasamento, a importância de uma organização possuir um setor de RH estruturado e estratégico, focado continuamente em novas tendências. São estas tendências da área de RH

que fazem do profissional um parceiro de negócios da organização, que ele tenha compreensão e empatia, demonstrando comprometimento e responsabilidade com seus colegas. É com esta inclinação (na gestão estratégica de pessoas), que se garante a qualidade de vida dos funcionários, produtividade, motivação, gerando confiança e credibilidade de ambas as partes (MARRAS, 2005).

5 CONCLUSÃO

A área de RH está em constante aperfeiçoamento, de modo que, em questão de poucos anos, houve mudanças significativas. Até meados dos anos 80, esta área era caracterizada expressamente em tarefas operacionais e funções burocráticas. A partir de 1990, com o avanço da tecnologia e com rápida disseminação da informação, a área de RH, além de ainda conter funções burocráticas, também passou a ter relações mais humanistas com seus funcionários, e atualmente, é uma área que foca em novas tendências que agregam valor para a organização.

Este estudo teve, como objetivo geral, identificar em qual das fases da evolução histórica da ARH as empresas do Vale do Taquari/RS se encontram. Ainda, apresentou a evolução histórica da administração de RH, investigou as responsabilidades, práticas, políticas e características das empresas pertencentes ao Grupo RHVT, assim como identificou qual o papel das pessoas no ambiente organizacional.

Referente em qual das fases da evolução histórica as empresas que pertencem ao Grupo de RHVT se enquadram, os resultados mostraram que 85% das empresas respondentes apresentam práticas avançadas em gestão de pessoas, o que condiz com o fato de pertencerem a um grupo que estimula a discussão neste sentido. As pessoas, nestas organizações, se caracterizam por um perfil autônomo e empreendedor, pois os gestores apoiam a iniciativa individual, a criatividade e a busca autônoma de melhores resultados. Isso é confirmado por Dutra (2001), que acrescenta o fato de que as pessoas são tratadas como o bem mais precioso, e estas organizações estão cada vez mais preocupadas com as pessoas, com o seu bem estar e com a sua qualidade de vida.

Entre as limitações deste estudo, destaca-se o fornecimento das respostas que não traduzem opiniões reais, por razões conscientes ou inconscientes, podendo dificultar a análise.

Outra limitação deste estudo é atingir somente os profissionais de RH das empresas participantes do Grupo RHVT e não todos os colaboradores, pois tal fato pode ter gerado distorção nas respostas, tendendo a transmitir uma imagem próxima ao ideal.

Este estudo foi ético e sigiloso, pois não citou ou divulgou nomes de empresas e de participantes. No entanto, como o questionário respondido foi enviado por e-mail, pode ter havido inibição e propensão em fornecer respostas que emitissem boa imagem da área de RH, o que indica outra limitação deste estudo.

Espera-se que os resultados deste estudo auxiliem estudantes, executivos e profissionais da área na compreensão da importância que as pessoas exercem no contexto de uma organização. Também, espera-se que este estudo estimule novas investigações, a exemplo de pesquisas de abordagem qualitativa, para explorar mais subjetivamente os resultados e descrever as informações de forma mais aprofundada.

THE HISTORICAL EVOLUTION OF HUMAN RESOURCES ADMINISTRATION: A STUDY WITH COMPANIES OF THE TAQUARI VALLEY/RS

ABSTRACT: The Human Resources Management (HRM) evolves according to historical, political, economic and social facts from each period. In the course of the twentieth century, the changes in the Human Resources functions went through three phases. The aim of this study is to identify in which of these Human Resources evolution phases the companies from Vale do Taquari have met. To this end, it has leaned on the exploratory method, descriptive and quantitative, with data collection from questionnaires given to 27 HR representatives, whose companies integrate the HRVT Group. Later the data were tabulated on a spreadsheet in Excel, analyzed and interpreted. The results showed that 85% of the responding companies have advanced practices in people management, which is consistent with the fact they belong to a group that stimulates discussion accordingly.

Keywords: Human Resources Management Evolution. Management. People management. Trends in Human Resources.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo (Orgs.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 2009.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, *benchmarking*, *empowerment*, gestão pela qualidade total, reengenharia. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CATTANI, A. **Trabalho e tecnologia:** dicionário crítico. Porto Alegre: Editora Universidade, 1997.

CHEMIN, Beatris F. **Manual para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação.** Disponível em: <http://www.univates.br/editora-univates/media/publicacoes/110/pdf_110.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CIC do Vale do Taquari. **O Vale do Taquari.** Disponível em: <<http://www.cicvaledotaquari.com.br/portal/index.php/cic-vt/o-vale-do-taquari/>>. Acesso em: 26 mar. 2015.

CROCCO, Luciano. **Consultoria empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2009.

CR de Oliveira MEDEIROS, R MIRANDA. **Modelos de gestão de pessoas e intraempreendedorismo: as melhores empresas para se trabalhar no Brasil.** Disponível em: <<http://www.ifbae.com.br/congresso6/pdf/52.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2015.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J.S. (Org.). **Gestão por competências.** São Paulo, Gente, 2001.

ECONOMIA de Santa Catarina é rica e diversificada. Florianópolis, SC. Disponível em: <<http://www.sc.gov.br/economia>>. Acesso em: 04 abr. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIOSA, Livio Antonio. **Terceirização: uma abordagem estratégica.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIRARDI, Dante Marciano. **Gestão de recursos humanos.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2008.

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Curitiba, PR., 2011. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=1>. Acesso em: 04 abr. 2015.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos.** 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEOPARDI, Maria T. **Metodologia da pesquisa na saúde**. 2. ed. Florianópolis: UFSC 2002.

LOTZ, Erika Gisele. **Coaching e mentoring** [livro eletrônico]/ Erika Lotz, Lorena Gramms. Curitiba: InterSaberes, 2014. 2 Mb; PDF. E-book. Disponível em: <www.univates.br>. Acesso em: 07 abr. 2015.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

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

_____. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. rev. atual. ampl. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, [2010].

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 2006.

NERES, Eliana P.; SILVA NETO, João Clemente. **Retenção de talentos: a percepção dos colaboradores de Recursos Humanos sobre as políticas adotadas para uma empresa de bebidas do DF**. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://186.202.177.19/revista/index.php/libertas/article/viewFile/47/54>>. Acesso em: 30 set. 2015.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos: pesquisa e benchmarking em empresas de ponta**. São Paulo: Futura, 2001.

PACHECO, Marcela Soares. **Evolução da gestão de recursos humanos: um estudo de 21 empresas**. Ribeirão Preto, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-27072009-173738/pt-br.php>>. Acesso em: 14 jan. 2015.

PORTAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <<http://www.rs.gov.br>>. Acesso em: 04 abr. 2015.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; CANÇADO, Vera L. As quatro faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 2, pp. 594-614, jul./ago. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n4/03.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2014.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil – virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

UNIVATES. Institucional. Vale do Taquari. Disponível em:

<<http://www.univates.br/institucional/vale-do-taquari>>. Acesso em: 28 mar. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário

Caro(a) profissional,

Estou desenvolvendo uma pesquisa para o meu TCC do curso de Administração de Empresas pelo Centro Universitário UNIVATES, que pretende avaliar as questões relacionadas a evolução histórica da Administração de Recursos Humanos com empresas pertencentes ao Grupo de Recursos Humanos do Vale do Taquari/RS (Grupo RHVT).

Os dados serão tratados mantendo total sigilo e anonimato, mas ao final **se alguém quiser um *feedback* a respeito do resultado, pode me contatar**. Eu e minha Orientadora, Profª Liciane Diehl, estaremos à disposição.

Desde já agradeço pela disponibilidade em contribuir para a ampliação do conhecimento nesta área.

Atenciosamente, Amanda Erthal.

QUESTIONÁRIO:

Leia as afirmações e marque a alternativa que mais se adequa à realidade da sua empresa:

1) A principal responsabilidade do RH da sua empresa é o cumprimento legal e burocrático das obrigações, como: admissão, folhas de pagamento, aplicações de advertências, controle de férias, entre outros.

totalmente característico

característico

mais ou menos característico

pouco característico

nada característico

2) A empresa segue um modelo piramidal e centralizado, ou seja, as regras e decisões são vindas do topo da pirâmide para as bases.

totalmente característico

- característico
- mais ou menos característico
- pouco característico
- nada característico

3) As mudanças normalmente ocorrem de forma lenta, com o predomínio da burocracia.

- totalmente característico
- característico
- mais ou menos característico
- pouco característico
- nada característico

4) As pessoas têm o papel funcional/operacional, e podem ser facilmente substituídas.

- totalmente característico
- característico
- mais ou menos característico
- pouco característico
- nada característico

5) O profissional de RH, além de desempenhar tarefas operacionais e burocráticas, também é responsável pelo recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, higiene e segurança do trabalho.

- totalmente característico
- característico
- mais ou menos característico
- pouco característico
- nada característico

6) A cultura organizacional se concentra no presente e na inovação. A tecnologia se desenvolve, e as mudanças são relativamente rápidas.

- totalmente característico
- característico
- mais ou menos característico

pouco característico

nada característico

7) O profissional de RH precisa ter conhecimento profundo e atualizado nos aspectos legais, além de focar no recrutamento de pessoas com currículos amplos, procedendo na contratação de profissionais com visão humanista para os cargos de gestão.

totalmente característico

característico

mais ou menos característico

pouco característico

nada característico

8) A área de RH caracteriza-se pelas práticas e debates relacionados à segmentação do mercado de trabalho, polivalência e a flexibilidade do trabalhador.

totalmente característico

característico

mais ou menos característico

pouco característico

nada característico

9) A área de RH se caracteriza a situações e comportamentos que operam em sistemas complexos e dinâmicos, não mais lineares.

totalmente característico

característico

mais ou menos característico

pouco característico

nada característico

10) A área de RH proporciona relações humanistas, a fim de aproximar e estimular o comprometimento, produtividade e qualidade do seu colaborador.

totalmente característico

característico

mais ou menos característico

pouco característico

nada característico

11) Os departamentos são provisórios, os cargos e funções são redefinidos constantemente em razão das rápidas mudanças no ambiente e na tecnologia.

totalmente característico

característico

mais ou menos característico

pouco característico

nada característico

12) As pessoas são vistas como inteligentes, dotadas de conhecimentos e habilidades, sendo capital importante da organização.

totalmente característico

característico

mais ou menos característico

pouco característico

nada característico

13) A consultoria pode ser interna ou externa. A consultoria interna é realizada por colaboradores da própria empresa, e a consultoria externa é realizado por alguém de fora da empresa. Você identifica alguma destas ações na empresa.

totalmente característico

característico

mais ou menos característico

pouco característico

nada característico

14) A empresa proporciona estímulos e oferece reflexões para potencializar o desempenho e o aprendizado do colaborador, promovendo o desempenho pessoal e profissional.

totalmente característico

característico

mais ou menos característico

pouco característico

nada característico

15) A motivação, realização pessoal e as necessidades individuais das pessoas estão sendo cada vez mais enfatizadas nas organizações.

totalmente característico

característico

mais ou menos característico

pouco característico

nada característico

16) Você já identificou na sua empresa alguns destes processos: *terceirização*, *reengenharia*, *downsizing*, e/ou *benchmarking*.

totalmente característico

característico

mais ou menos característico

pouco característico

nada característico

QUESTÃO ABERTA:

Utilize este espaço para escrever algo que queira complementar.
