

## **RESUMO**

Essa pesquisa, realizada no ano de 1999, procura traçar um perfil da Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo. Para tanto, foram entrevistados os responsáveis pela área de RH de 100 empresas médias e grandes, selecionadas aleatoriamente. Buscou-se mapear a estrutura da área, formas de recrutamento e seleção, benefícios, gestão de carreira, visão dos entrevistados dos investimentos realizados na área e do grau de estruturação das atividades e principais problemas e perspectivas da área. O instrumento de levantamento de dados é o mesmo utilizado em uma pesquisa realizada em 1994. Esse relatório compara os resultados das duas pesquisas.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Recursos Humanos; Treinamento; Seleção; São Paulo; Brasil.

## **ABSTRACT**

This research aimed to trace the profile of Human Resource Management in the Great São Paulo area, interviewing 100 HR executives of medium and big companies, randomly selected. The following characteristics were observed: area structure, recruiting and selection processes, benefits, career management, area perspectives and problems, among others. The research was done in 1994 and 1999. In this ... both periods are compared.

## **KEY WORDS**

Human Resources; Development; Recruiting; São Paulo; Brazil.

## SUMÁRIO

|      |  |    |
|------|--|----|
| I.   | Objetivos da pesquisa .....  | 10 |
| II.  | Metodologia da pesquisa .....  | 11 |
|      | 1. Determinação do Universo e amostra.....   | 11 |
|      | 2. Descrição da amostra.....   | 12 |
|      | 2.1. Setor .....   | 12 |
|      | 2.2. Número de funcionários (contratados) .....  | 14 |
|      | 2.3. Cargo.....  | 16 |
|      | 2.4. Escolaridade .....  | 17 |
|      | 2.5. Características pessoais .....  | 18 |
| III. | Análise dos dados das duas amostras .....  | 19 |
|      | 1. Estrutura.....  | 19 |
| IV.  | Análise comparativa das empresas com estrutura de Departamento Pessoal,<br>1994/1999 ..... | 24 |
|      | 1. A estrutura do Departamento Pessoal.....  | 24 |
|      | 2. Centralização x descentralização .....  | 25 |
|      | 3. Terceirização .....   | 25 |
|      | 4. Políticas e práticas de RH.....   | 26 |
|      | 4.1. Funções desenvolvidas pela área.....  | 26 |
|      | 4.2. Recrutamento de pessoal.....  | 27 |

---

|  |    |
|--|----|
| 4.3. Seleção de pessoal .....  | 28 |
| 4.3.a. Seleção de pessoal operacional .....  | 29 |
| 4.3.b. Seleção de pessoal técnico .....  | 29 |
| 4.3.c. Seleção de pessoal gerencial .....  | 30 |
| 4.4. Treinamento e desenvolvimento .....   | 31 |
| 4.4.a. Treinamento e desenvolvimento de pessoal de nível operacional                     | 32 |
| 4.4.b. Treinamento e desenvolvimento de pessoal técnico .....                            | 33 |
| 4.4.c. Treinamento e desenvolvimento de pessoal gerencial .....                          | 34 |
| 4.5. Administração de carreira dos funcionários .....                                    | 35 |
| 4.6. Benefícios concedidos pelas empresas .....  | 37 |
| V. Análise comparativa das empresas com estrutura de Recursos Humanos,<br>1994/1999..... | 38 |
| 1. A estrutura de Recursos Humanos .....   | 38 |
| 1.1. Estrutura intermediária .....   | 38 |
| 1.2. Gerência de RH .....  | 39 |
| 1.3. Diretoria de RH .....   | 40 |
| 2. Centralização x descentralização .....  | 40 |
| 3. Terceirização .....   | 41 |
| 4. Políticas e práticas de RH.....   | 41 |
| 4.1. Funções desenvolvidas pela área.....  | 41 |

---

|  |    |
|--|----|
| 4.2. Recrutamento de pessoal.....  | 42 |
| 4.3. Seleção de pessoal .....  | 43 |
| 4.3.a. Seleção de pessoal operacional .....  | 44 |
| 4.3.b. Seleção de pessoal técnico .....  | 44 |
| 4.3.c. Seleção de pessoal gerencial .....  | 45 |
| 4.4. Treinamento e desenvolvimento .....   | 46 |
| 4.4.a. Treinamento e desenvolvimento de pessoal de nível<br>operacional.....                           | 47 |
| 4.4.b. Treinamento e desenvolvimento de pessoal técnico .....  | 48 |
| 4.4.c. Treinamento e desenvolvimento de pessoal gerencial.....   | 49 |
| 4.5. Administração de carreira.....  | 50 |
| 4.6. Benefícios concedidos pelas empresas.....   | 51 |
| VI. Visão dos entrevistados .....  | 52 |
| 1. Análise comparativa da visão dos entrevistados nas empresas com<br>estrutura de DP, 1994/1999. .... | 52 |
| 1.1. Grau em que a empresa investe nas atividades de RH.....   | 52 |
| 1.2. Grau de estruturação das funções de RH.....   | 53 |
| 2. Análise comparativa da visão dos entrevistados nas empresas com<br>estrutura de RH, 1994/1999. .... | 55 |
| 2.1. Grau em que a empresa investe nas atividades de RH.....   | 55 |
| 2.2. Grau de estruturação das funções de RH.....   | 56 |

---

|  |    |
|--|----|
| VII. Envolvimento da área de RH com mudanças na organização..... | 58 |
| 1. Programas existentes na empresa.....                          | 58 |
| VIII. Preocupações e perspectivas .....                          | 61 |
| 1. As maiores preocupações da área de RH.....                    | 62 |
| 2. As perspectivas de mudanças relacionadas à área de RH .....   | 64 |
| IX. Conclusões e considerações finais .....                      | 66 |
| 1. Estrutura e organização da área .....                         | 67 |
| 2. Políticas e práticas.....                                     | 69 |
| 3. Visão dos entrevistados .....                                 | 70 |
| 4. Envolvimento de RH com mudanças na organização .....          | 71 |
| 5. Preocupações e perspectivas.....                              | 71 |
| 6. Considerações finais.....                                     | 72 |
| 7. Futuras pesquisas.....  | 72 |
| X. Bibliografia .....  | 73 |
| XI. Anexo .....  | 74 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 - Distribuição das amostras por setor .....   | 13 |
| Gráfico 2 - Distribuição da amostra por capital das empresas .....  | 14 |
| Gráfico 3 - Número de funcionários nas empresas pesquisadas, 1994 e 1999.....   | 15 |
| Gráfico 4 - Cargo mais alto da área de RH, 1994/1999 .....  | 17 |
| Gráfico 5 - Escolaridade dos entrevistados – 1994/1999 .....  | 18 |
| Gráfico 6 - Idade dos entrevistados – 1994/1999 .....   | 19 |
| Gráfico 7 - Partição DP x RH, 1994/1999 .....   | 21 |
| Gráfico 8 - Distribuição DP x RH, utilizando a proporção da amostra de 94 na amostra de 99, por setor e por capital .....   | 23 |
| Gráfico 9 - Funções desenvolvidas pelas empresas com estrutura de DP, 1994/1999.....  | 27 |
| Gráfico 10 - Recrutamento pessoal nas empresas com estrutura de DP, 1994/1999.....  | 28 |
| Gráfico 11 - Seleção de pessoal operacional nas empresas com estrutura de DP, 1994/1999.....                                | 29 |
| Gráfico 12 - Seleção de pessoal técnico nas empresas com estrutura de DP, 1994/1999.....                                    | 30 |
| Gráfico 13 - Seleção de pessoal gerencial nas empresas com estrutura de DP, 1994/1999.....                                  | 31 |
| Gráfico 14 - Treinamento e desenvolvimento de pessoal de nível operacional nas empresas com estrutura de DP, 1994/1999..... | 32 |

---

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 15 - Treinamento e desenvolvimento de pessoal técnico nas empresas com estrutura de DP, 1994/1999 .....              | 33 |
| Gráfico 16 - Treinamento e desenvolvimento de pessoal gerencial nas empresas com estrutura de DP, 1994/1999 .....            | 34 |
| Gráfico 17 - Administração de carreira nas empresas com estrutura de DP, 1994/1999 .....                                     | 36 |
| Gráfico 18 - Benefícios concedidos pelas empresas com estrutura de DP, 1994/1999 .....                                       | 37 |
| Gráfico 19 - Funções desenvolvidas pelas empresas com estrutura de RH, 1994/1999 .....                                       | 42 |
| Gráfico 20 - Recrutamento pessoal nas empresas com estrutura de RH, 1994/1999 .....  | 43 |
| Gráfico 21 - Seleção de pessoal operacional nas empresas com estrutura de RH, 1994/1999 .....                                | 44 |
| Gráfico 22 - Seleção de pessoal técnico nas empresas com estrutura de RH, 1994/1999 .....                                    | 45 |
| Gráfico 23 - Seleção de pessoal gerencial nas empresas com estrutura de RH, 1994/1999 .....                                  | 46 |
| Gráfico 24 - Treinamento e desenvolvimento de pessoal de nível operacional nas empresas com estrutura de RH, 1994/1999 ..... | 47 |
| Gráfico 25 - Treinamento e desenvolvimento de pessoal técnico nas empresas com estrutura de RH, 1994/1999 .....              | 48 |
| Gráfico 26 - Treinamento e desenvolvimento de pessoal gerencial nas empresas com estrutura de RH, 1994/1999 .....            | 49 |

---

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 27 - Administração de carreira nas empresas com estrutura de RH, 1994/1999.....                      | 50 |
| Gráfico 28 - Benefícios concedidos nas empresas com estrutura de RH, 1994/1999.....                          | 51 |
| Gráfico 29 - Programas de mudança organizacional utilizados nas empresas com estrutura de DP, 1994/1999..... | 59 |
| Gráfico 30 - Programas de mudança organizacional utilizados nas empresas com estrutura de RH, 1994/1999..... | 60 |



## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Cargo do respondente, 1994/1999 .....                                      | 16 |
| Tabela 2 - Proporção da amostra de 94 na amostra de 99, por capital das empresas..... | 22 |
| Tabela 3 - Proporção da amostra de 94 na amostra de 99, por setor.....                | 22 |
| Tabela 4 - Número de empresas por estrato DP/RH nas amostras de 1994 e 1999 ..        | 24 |
| Tabela 5 - As maiores preocupações da área, 1994.....                                 | 62 |
| Tabela 6 - As maiores preocupações da área, 1999 .....                                | 63 |
| Tabela 7 - Perspectivas de mudanças relacionadas à área de RH, 1994.....              | 64 |
| Tabela 8 - Perspectivas de mudanças relacionadas à área de RH, 1999.....              | 65 |

# **PERFIL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA GRANDE SÃO PAULO: ANÁLISE COMPARATIVA DE DUAS PESQUISAS – 1994/1999\***

*Isabela Baleeiro Curado*

## **I. OBJETIVOS DA PESQUISA**

Este projeto de pesquisa : **Perfil da Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo**, embora apresentado num corpo único, está composto de dois subprojetos que se entrelaçam em alguns pontos, mas se distinguem em outros. Parte-se de dois módulos em comum:

1. Coletar a expressão de pesquisadores acadêmicos reconhecidos nacionalmente sobre o que eles pensam ser hoje a gestão de recursos humanos no Brasil;
2. Refazer de modo semelhante, mas não exatamente igual, uma pesquisa já publicada sobre “Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo”<sup>1</sup>.

Estes dois pontos comuns servem de base para o desenvolvimento de dois subprojetos a serem desenvolvidos individualmente pelos pesquisadores:

1. Comparar os dados coletados com uma análise do pensamento do meio acadêmico;
2. Comparar os dados coletados com os resultados da pesquisa anterior referida.

---

\* O NPP agradece ao aluno que participou da pesquisa que originou o presente relatório como auxiliar de pesquisas, Evandro Márcio de Carvalho Paulino.

<sup>1</sup> Curado, Lins e Wood, 1995.

Neste relatório é apresentada a comparação entre os dados coletados e os resultados da pesquisa sobre “Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo”<sup>2</sup>, realizada em 1994.

Os seguintes aspectos foram considerados:

- como está estruturada a área de RH;
- quais as políticas e práticas mais utilizadas;
- grau de planejamento e estruturação das atividades;
- envolvimento da área de RH com programas de mudança organizacional.

## II. METODOLOGIA DA PESQUISA

### 1. DETERMINAÇÃO DO UNIVERSO E AMOSTRA

As duas pesquisas partiram do mesmo Universo, as empresas de municípios selecionados da Grande São Paulo, cadastradas no relatório *Brasil 10.000* da Dun & Bradstreet, excluindo-se os municípios com menos de 20 empresas cadastradas<sup>3</sup>. Na primeira pesquisa foi utilizada a versão de 199.. do relatório enquanto que na pesquisa de 1999 foi utilizada a versão de 199...

---

<sup>2</sup> Baleeiro Curado, Isabela; Pereira Filho, João Lins; Wood Jr., Thomaz. Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo. São Paulo: Editora Senac, 1995.

<sup>3</sup> Em 1994 foram excluídos os seguintes municípios: Arujá, Biritiba Mirim, Cajamar, Caeiras, Carapicuíba, Embu-Guaçu, Ferraz de Vasconcelos, Francisco Morato, Franco da Rocha, Guararema, Itapeirica da Serra, Itaquaquecetuba, Itapevi, Jancira, Juquitiba, Mairiporã, Mogi das Cruzes, Pirapora do Bom Jesus, Poá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra, Salesópolis, Santa Isabel, Santana do Parnaíba, São Lourenço da Barra, Vargem Grande Paulista. Em 1999 foram excluídos os mesmos municípios, com exceção de Mogi das Cruzes.

O processo de amostragem foi similar nas duas pesquisas – foi utilizado a amostra aleatória simples. A amostra da pesquisa de 99 foi consideravelmente maior do que a amostra de 94 devido ao índice de recusa. Nas duas pesquisas foram entrevistadas 100 empresas.

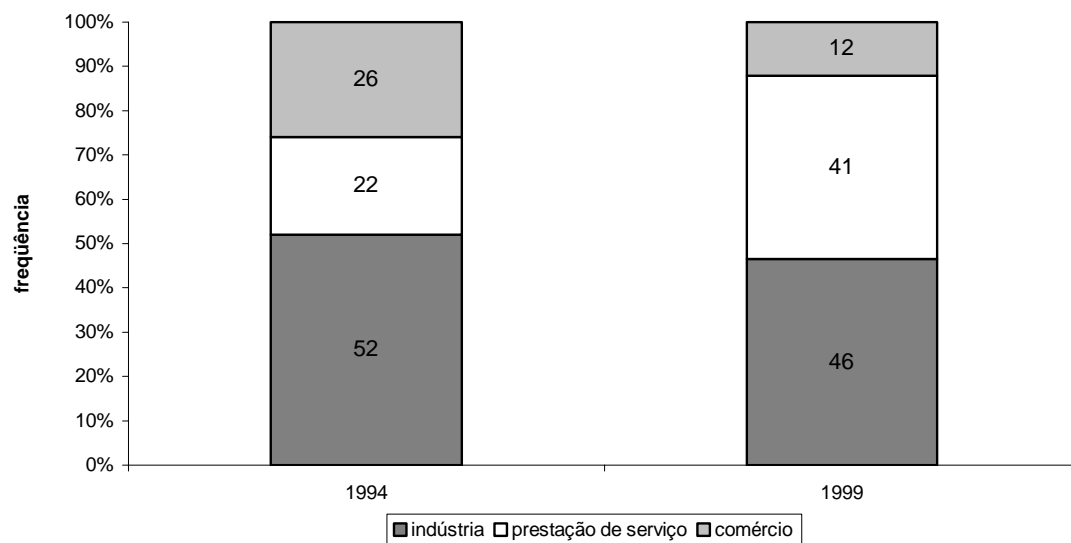
Os dados foram levantados por meio de entrevistas pessoais. Foram aplicados dois questionários: um com perguntas fechadas e abertas, sobre as características da Gestão de RH na empresa do informante. O questionário encontra-se no Anexo.

Buscou-se entrevistar o responsável pela gestão de RH nas empresas. Na ausência ou impossibilidade destes, definiu-se como prioritária a escolha de seu superior imediato e, em último caso, entrevistou-se o profissional de nível hierárquico imediatamente inferior ao responsável pela gestão de RH.

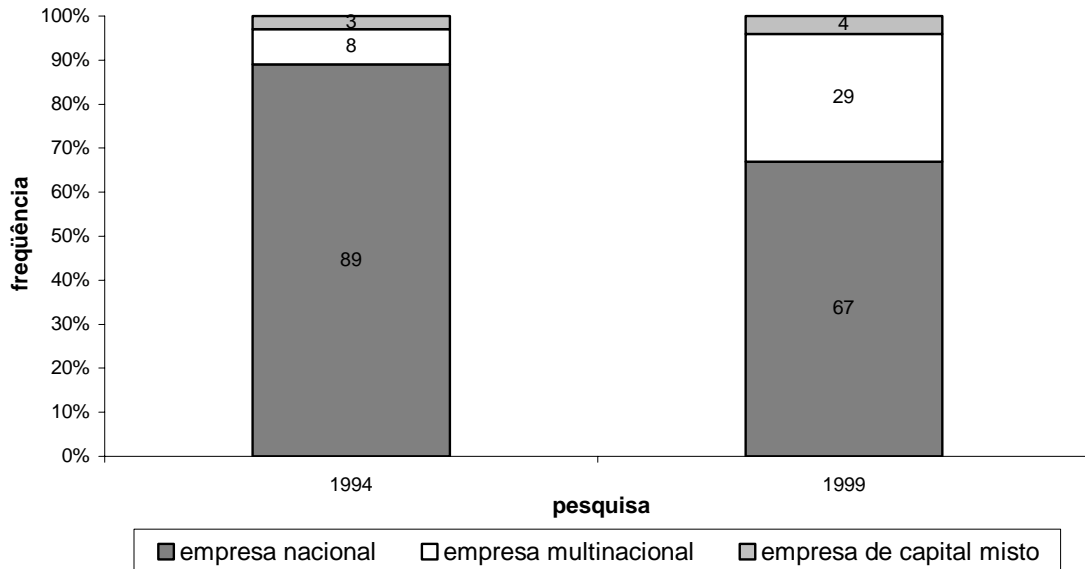
## 2. DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

### 2.1. Setor

Enquanto que a proporção de indústrias na amostra permaneceu estável de uma pesquisa para outra, cresceu significativamente a proporção de empresas prestadoras de serviço. Essa diferença reflete o panorama .....**VER DADOS SOBRE BRASIL!!**

**Gráfico 1****Distribuição das Amostras por Setor**

Nas duas pesquisas a amostra envolveu empresas de diferentes setores de atividade. Houve um aumento da proporção de empresas multinacionais na amostra de 1999.

**Gráfico 2****Distribuição da Amostra por Capital das Empresas**

Na pesquisa de 1999 a maioria dos entrevistados (69%) concordou em informar o faturamento da empresa. Em 1994 houve uma incidência maior de respostas (59%). Considerando os respondentes, obteve-se um faturamento anual médio de 300 milhões de dólares em 1999 e de 45 milhões de dólares em 1994. POR QUE A DIFERENÇA?? PORTE DAS EMPRESAS?

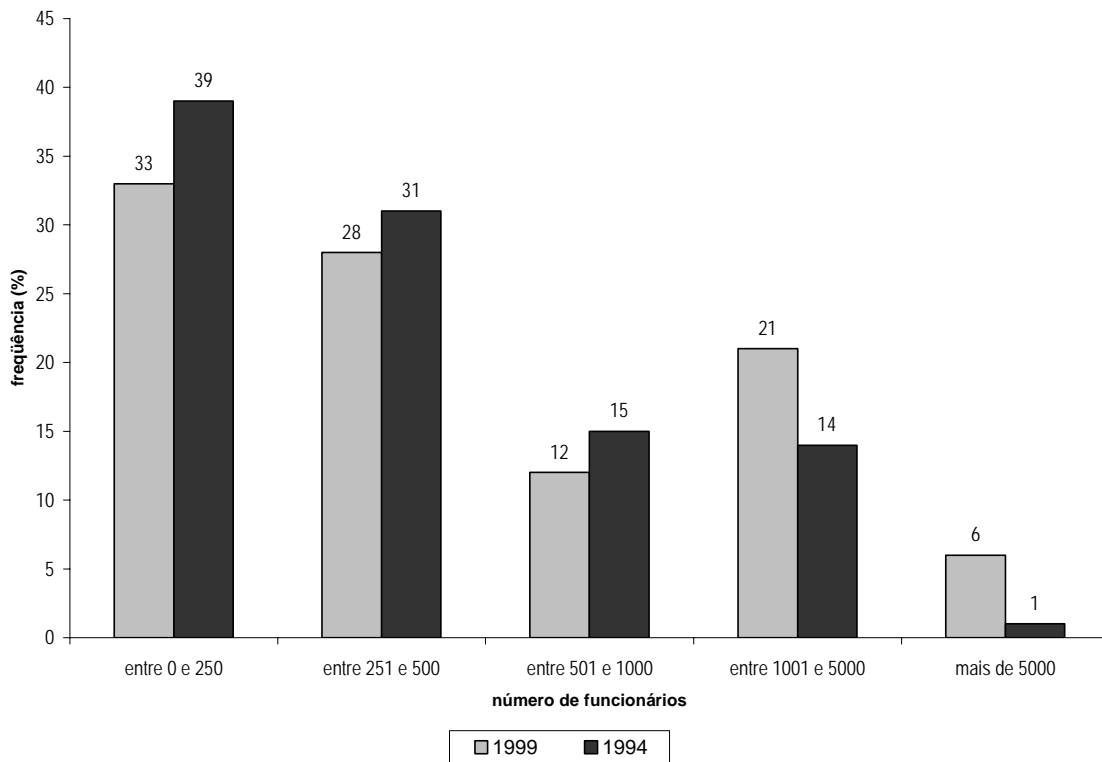
**2.2. Número de funcionários (contratados)**

As empresas que compuseram a amostra de 1999 são em média maiores do que as empresas de 1994. Em 1994 a média de funcionários contratados foi de 755 pessoas,

enquanto que em 1999 a média de contratados é de 960<sup>4</sup>. Existe, contudo, uma concentração, nas duas amostras, de empresas com até 500 funcionários, com uma incidência de 61% nos dois períodos.

**Gráfico 3**

**Número de Funcionários nas Empresas Pesquisadas, 1994 e 1999**



<sup>4</sup> Para o cálculo da média de funcionários foram excluídas 3 empresas com mais de 10.000 funcionários.

### 2.3. Cargo

A tabela a seguir mostra a as frequências dos cargos dos entrevistados.

**Tabela 1**

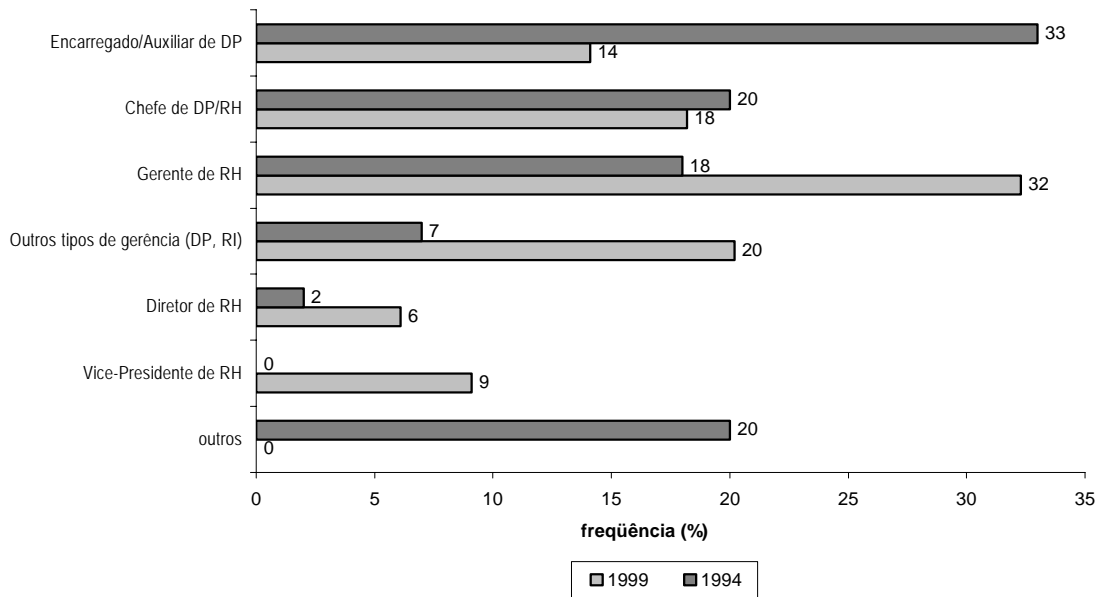
**Cargo do Respondente, 1994/1999**

| <i>Cargo do respondente</i>                      | <i>Frequência (%)</i> |      |
|--|-----------------------|------|
|  | 1994                  | 1999 |
| Encarregado de Departamento Pessoal              | 33                    |      |
| Chefe de Departamento Pessoal / Recursos Humanos | 20                    |      |
| Gerente de Recursos Humanos                      | 18                    |      |
| Outros cargos de Gerência (DP, RI, Adm. Pessoal) | 7                     |      |
| Encarregado de Recursos Humanos                  | 2                     |      |
| Outros (*)                                       | 20                    |      |

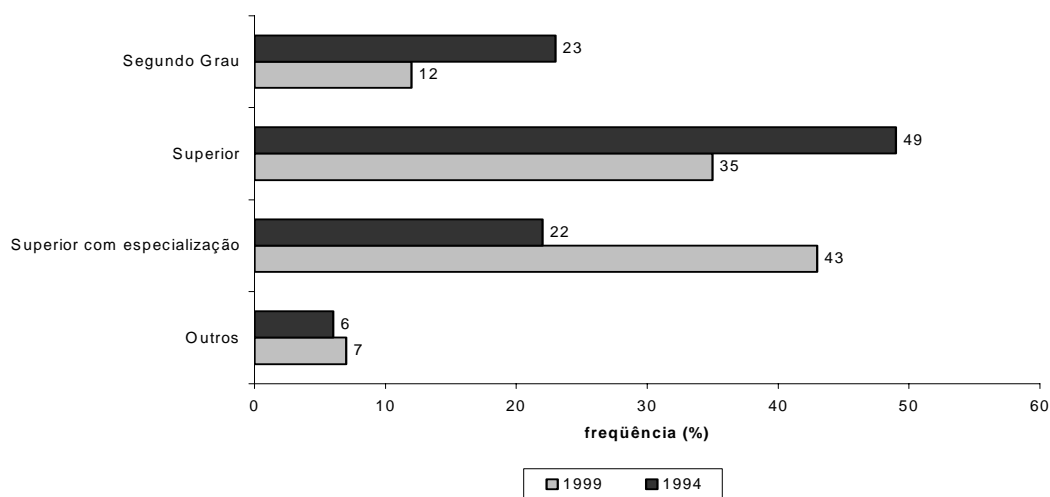
(\*) No item outros encontram-se os seguintes cargos: Controller, Chefe / Analista de Treinamento / RH, Assessor / Assistente de RH / DP, Psicólogo / Assistente Social, Chefe / Encarregado Administrativo, Gerente Administrativo, Diretor Financeiro, Auditor Administrativo, Contador, Proprietário, Técnico de Segurança do Trabalho.

Em relação ao cargo mais alto da área de RH, em 1994 27% das empresas pesquisadas apresentaram o profissional responsável por RH ocupando cargos de nível gerencial ou superior. Em 1999 esse número é mais do que o dobro, 61% das empresas.

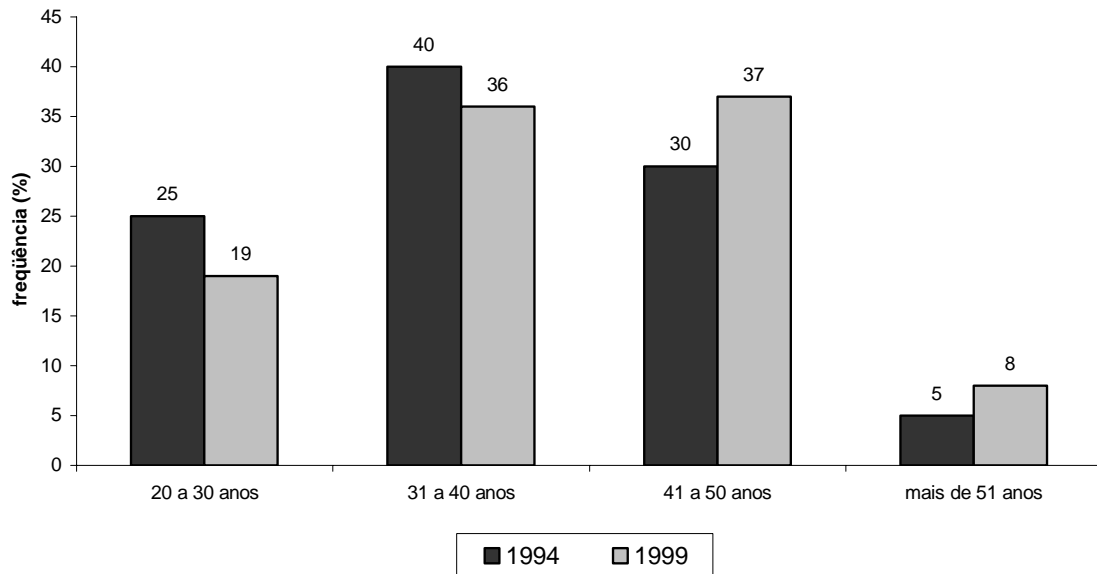


**Gráfico 4****Cargo mais Alto da Área de RH, 1994/1999****2.4. Escolaridade**

O nível de escolaridade dos entrevistados aumentou de 1994 para 1999. Tanto em 1994 quanto em 1999 a grande maioria dos entrevistados têm nível superior, porém a amostra de 1999 tem o dobro de informantes com especialização.

**Gráfico 5****Escolaridade dos Entrevistados – 1994/1999****2.5. Características pessoais**

Nas duas amostras os respondentes são, em sua maioria, do sexo masculino (66% em 1994 e 59% em 1999), com uma média de idade de 39,5 anos em 1999 e 37 anos em 1994. A distribuição da idade é bem similar nas duas amostras, existindo uma grande concentração de entrevistados na faixa de 31 a 50 anos.

**Gráfico 6****Idade dos Entrevistados – 1994/1999**

### III. ANÁLISE DOS DADOS DAS DUAS AMOSTRAS

#### 1. ESTRUTURA

No que se refere à estruturação da gestão de RH, foram identificados dois grupos nas duas amostras:

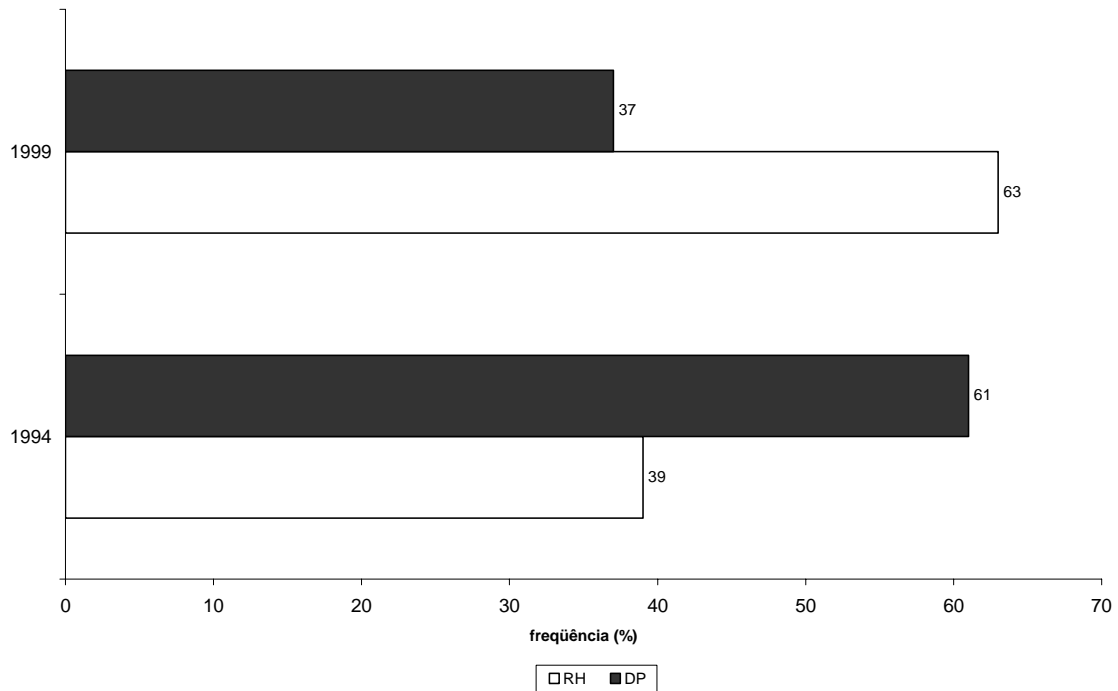
- o primeiro tem a gestão de RH estruturada como Departamento Pessoal, desenvolvendo atividades rotineiras, relacionadas principalmente ao atendimento

dos requisitos da legislação trabalhista. Neste relatório, será utilizada a denominação estrutura de DP para definir este grupo.

- o segundo grupo abrange empresas onde a gestão de RH apresenta formas estruturais mais complexas, organizadas como gerência, diretoria ou vice-presidência. Esse grupo contém tanto empresas que estão atuando de uma forma mais estratégica, utilizando ferramentas modernas de gestão de RH, quanto empresas que, ainda têm muitas características de um estrutura de Departamento Pessoal, ou seja, existe ainda uma certa ênfase em atividades rotineiras. Suas funções vão além daquelas desempenhadas pelas empresas do primeiro grupo, com certa ênfase nas atividades voltadas para o desenvolvimento dos funcionários. Neste relatório será utilizada a denominação estrutura de RH para definir este grupo.

As amostras foram particionadas utilizando a separação Departamento Pessoal / Gerência, Diretoria e Vice-Presidência. A amostra de 94 conta com 100 empresas. Na amostra de 1999 duas empresas entrevistadas têm a área de RH terceirizada, portanto a amostra ficou com 98 empresas.

A comparação da partição está representada no gráfico a seguir.

**Gráfico 7****Partição DP x RH, 1994/1999**

Uma vez que a amostra de 99 tem uma proporção maior de empresas multinacionais, foi necessário verificar a dependência entre a nacionalidade do capital das empresas e a estrutura da área de RH.

Para verificar se há dependência entre a nacionalidade do capital da empresa e a estrutura, as empresas foram agrupadas em nacionais e não nacionais (englobando tanto as empresas multinacionais quanto as empresas de capital misto). Fazendo o teste  $X^2$  para a amostra de 99, tem-se um resultado de 12,008 \*\*\*, com 1 grau de

liberdade. Esse resultado indica uma dependência significativa entre o capital da empresa e a estrutura.

Para o cálculo dos valores esperados adotou-se proporção de empresas multinacionais de 94, foi escolhido como base a amostra de 94, tendo em vista o índice de recusa desta ser inferior ao índice de recusa de 99.

Os valores absolutos para a distribuição do capital das empresas da amostra de 94 (referência), os valores da amostra de 99 e a proporção da amostra de 94 na amostra de 99 são apresentados na tabela:

**Tabela 2**

**Proporção da Amostra de 94 na Amostra de 99, por Capital das Empresas**

|                        | 94        | 94        | 99        | 99        | <b>Proporção 94/ 99</b> (valores<br>94 x amostra total 99) |           |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|-----------|
|                        | RH        | DP        | RH        | DP        | <b>RH</b>  | <b>DP</b> |
| Empresas nacionais     | 33        | 56        | 34        | 32        | <b>32</b>  | <b>55</b> |
| Empresas não nacionais | 6         | 5         | 28        | 4         | <b>6</b>   | <b>5</b>  |
| <b>TOTAIS</b>          | <b>39</b> | <b>61</b> | <b>62</b> | <b>36</b> | <b>38</b>  | <b>60</b> |

Repetindo essa análise para a divisão por setor, temos a seguinte tabela:

**Tabela 3**

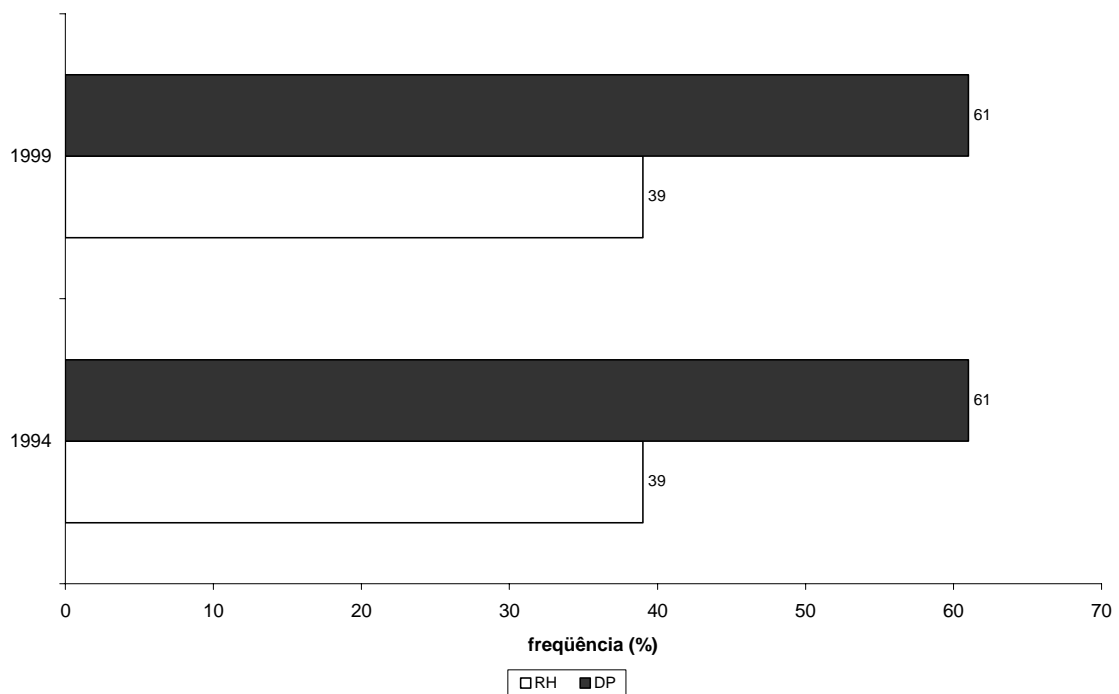
**Proporção da Amostra de 94 na Amostra de 99, por Setor**

|               | 94        | 94        | 99        | 99        | <b>Proporção 94/ 99</b> (valores<br>94 x amostra total 99) |           |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|-----------|
|               | RH        | DP        | RH        | DP        | <b>RH</b>  | <b>DP</b> |
| Indústria     | 23        | 29        | 30        | 18        | <b>22</b>  | <b>28</b> |
| Comércio      | 5         | 21        | 8         | 5         | <b>5</b>   | <b>21</b> |
| Serviços      | 11        | 11        | 23        | 14        | <b>11</b>  | <b>11</b> |
| <b>TOTAIS</b> | <b>39</b> | <b>61</b> | <b>61</b> | <b>39</b> | <b>38</b>  | <b>60</b> |

Ao calcular a proporção da amostra de 94 na amostra de 99, utilizando tanto a divisão por nacionalidade das empresas quanto à divisão por setor, tem-se a seguinte distribuição:

### Gráfico 8

#### Distribuição DP x RH, Utilizando a Proporção da Amostra de 94 na Amostra de 99, por Setor e por Capital



Ao ponderar os efeitos do maior número de empresas não-nacionais na amostra conclui-se que **não houve uma mudança na proporção de empresas estruturadas em Departamento Pessoal e em Recursos Humanos entre 1994 e 1999.**

Os dados da pesquisa de 1999 serão comparados com os dados de 1994, utilizando os resultados absolutos por estrato DP x RH. Portanto, as duas amostras serão particionadas em DP e RH e a análise comparativa será entre o estrato DP e o estrato RH, por proporção do estrato na amostra total. A partição apresenta os seguintes números absolutos.

**Tabela 4**

**Número de Empresas por Estrato DP/RH nas Amostras de 1994 e 1999**

|                                   | <b>1994</b> | <b>1999</b> |
|-----------------------------------|-------------|-------------|
| Estrutura de Departamento Pessoal | 61          | 36          |
| Estrutura de Recursos Humanos     | 39          | 62          |

#### **IV. ANÁLISE COMPARATIVA DAS EMPRESAS COM ESTRUTURA DE DEPARTAMENTO PESSOAL, 1994/1999**

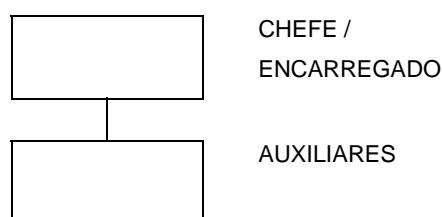
##### **1. A ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO PESSOAL**

Entre 1994 e 1999 não houve uma grande evolução na estrutura do Departamento Pessoal. Nos dois estratos encontrou-se a **Estrutura de DP básica**.

Essas estruturas em geral apresentam dois níveis hierárquicos, com a existência de um chefe ou encarregado de DP e, em geral, dois auxiliares. Em média existem 3 pessoas trabalhando na área de RH. Não existe divisão formal de tarefas e as atividades são distribuídas e supervisionadas diretamente pelo chefe.



Essa estrutura pode apresentar duas variantes: uma com um nível hierárquico único; ou seja, apenas uma pessoa é responsável por todas as atribuições da área e outra com três níveis hierárquicos – chefe – encarregado e auxiliar.



## 2. CENTRALIZAÇÃO X DESCENTRALIZAÇÃO

A questão centralização versus descentralização considerou que uma estrutura centralizada apresenta todas as atividades relacionadas à gestão de recursos humanos sob a responsabilidade de uma única área.

Os dois estratos apresentam um índice de centralização altíssimo. Em 1994, 82% dos informantes caracterizou a área como centralizada em um único setor. Em 1999, 80%.

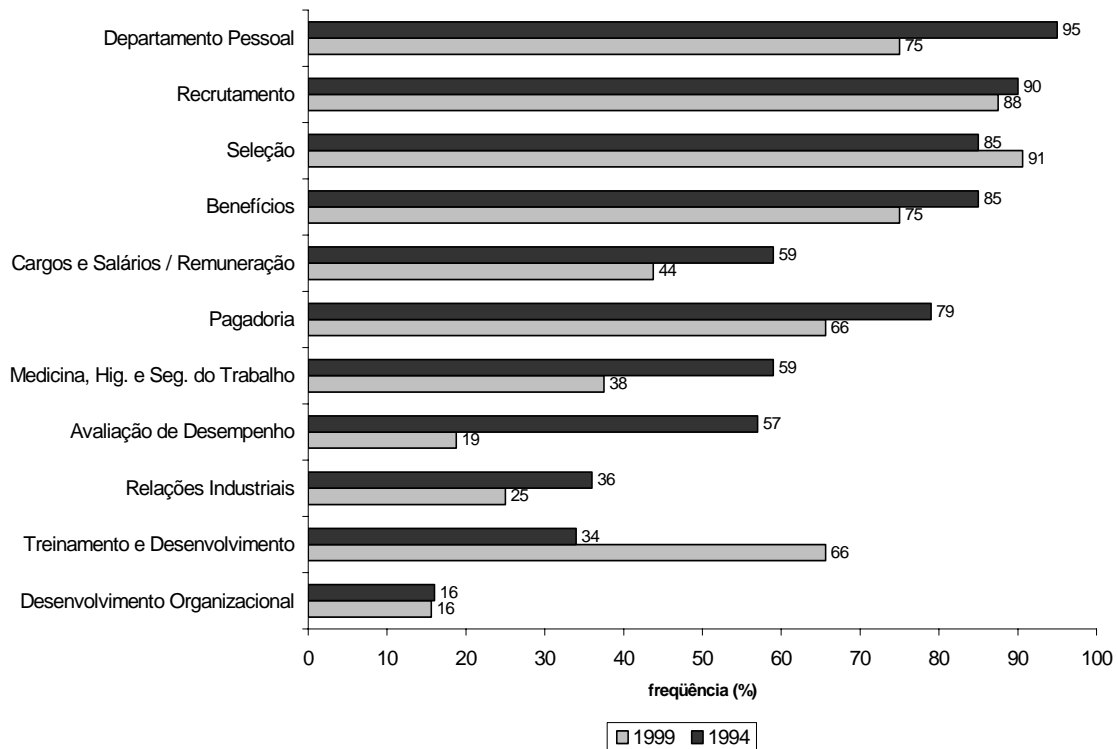
## 3. TERCEIRIZAÇÃO

Em 1994 23% das empresas com estrutura de DP terceirizavam uma ou mais atividades. Em 1999 esse número subiu para 42%, refletindo a tendência das empresas brasileiras de estarem buscando parceiros para as atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento.

## 4. POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RH

### 4.1. Funções desenvolvidas pela área

Houve mudanças em mais da metade das funções desenvolvidas pelos DPs entre 1994 e 1999. As atividades de Departamento Pessoal, Avaliação de Desempenho, Benefícios, Cargos e Salários / Remuneração, Pagadoria, Medicina, Higiene e Segurança do Trabalho e Relações Industriais estão sendo realizadas por menos empresas em 1999. Essa redução pode apontar, em alguns casos, para um processo de delegação das atividades para as áreas fins das empresas (por exemplo, Avaliação de Desempenho). Em outros, para a utilização de empresas terceirizadas. Também se pode pensar em a não realização dessas atividades, em função das mudanças recentes na gestão de empresas (por exemplo, Cargos e Salários / Remuneração). A única atividade que apresentou uma maior utilização no estrato de 1999 foi Treinamento e Desenvolvimento, com quase o dobro dos DPs exercendo essa função.

**Gráfico 9****Funções Desenvolvidas pelas Empresas com Estrutura de DP, 1994/1999**

As práticas de Recrutamento, Seleção, Treinamento & Desenvolvimento, Administração de Carreiras e Benefícios foram analisadas mais detalhadamente.

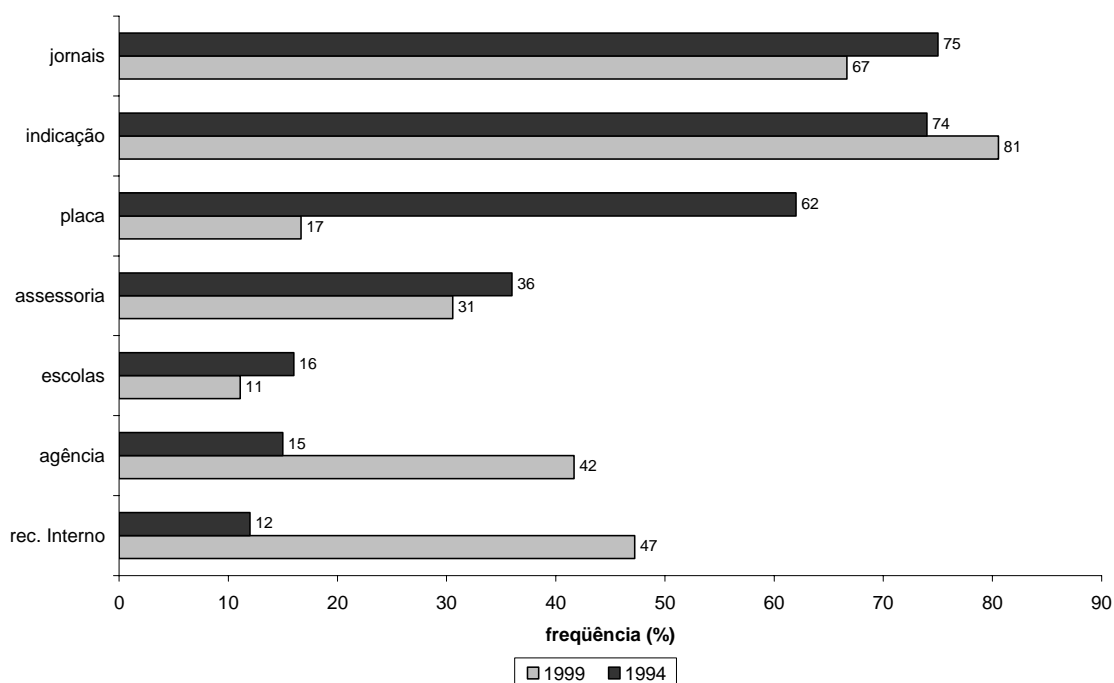
#### 4.2. Recrutamento de pessoal

Entre 1994 e 1999 não houve mudanças significativas nas formas de recrutamento mais utilizadas pelas empresas – anúncio em jornais e indicação de funcionários. A

prática que apresentou a terceira maior incidência de 1994, placa na porta (62%), não é utilizada pela maior parte das empresas em 1999. A utilização de agências e de recrutamento interna teve um aumento significativo no período.

**Gráfico 10**

**Recrutamento Pessoal nas Empresas com Estrutura de DP, 1994/1999**



### 4.3. Seleção de pessoal

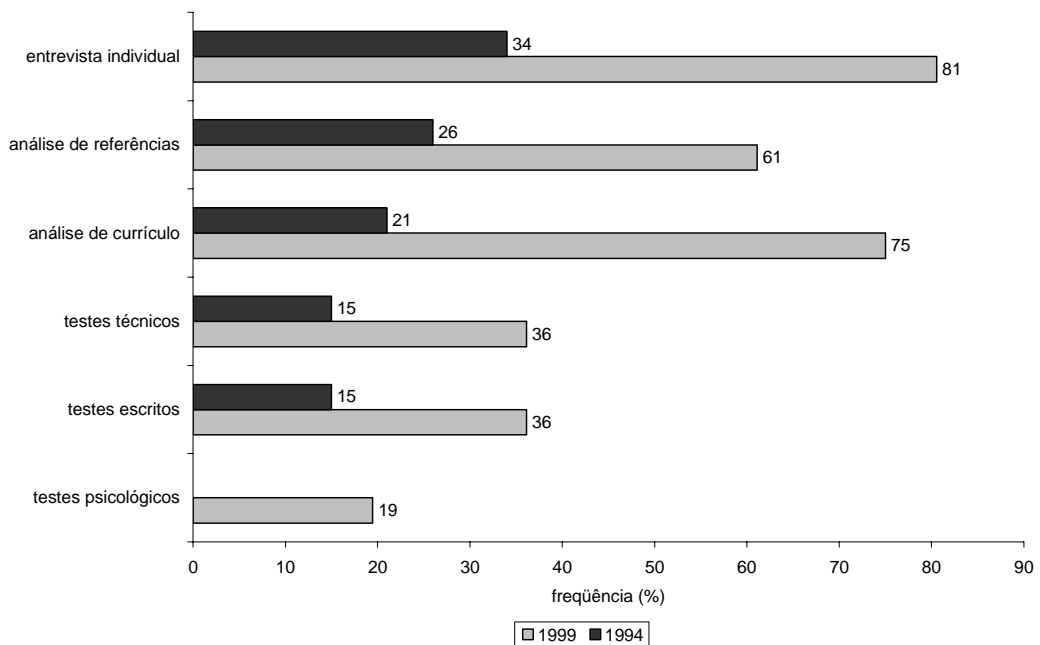
Entre 1994 e 1999 pode-se observar uma maior utilização de todas as formas de seleção pessoal, em todos os níveis – operacional, técnico e gerencial. Cabe observar que a utilização de testes psicológicos e dinâmica de grupo só foi pesquisada em 1999, portanto, não há dados para essa prática em 1994.

#### 4.3.a. Seleção de pessoal operacional

Todas as práticas tiveram um crescimento significativo no nível de utilização pelas empresas do estrato de DP, refletindo uma maior profissionalização do processo de seleção de pessoal operacional.

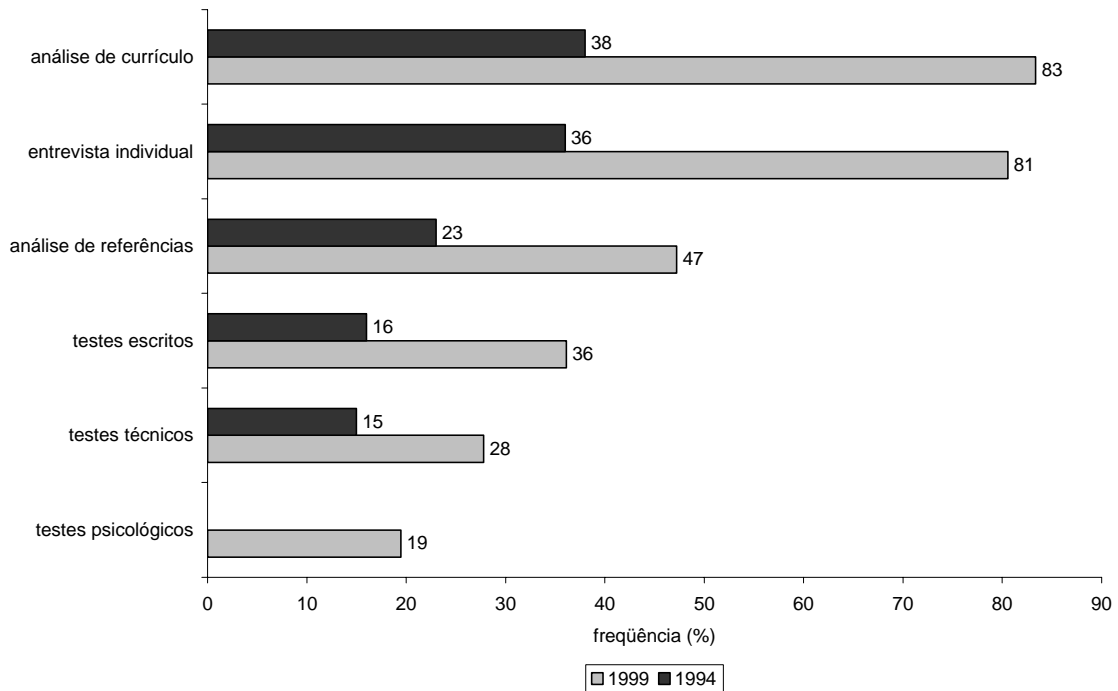
**Gráfico 11**

#### **Seleção de Pessoal Operacional nas Empresas com Estrutura de DP, 1994/1999**

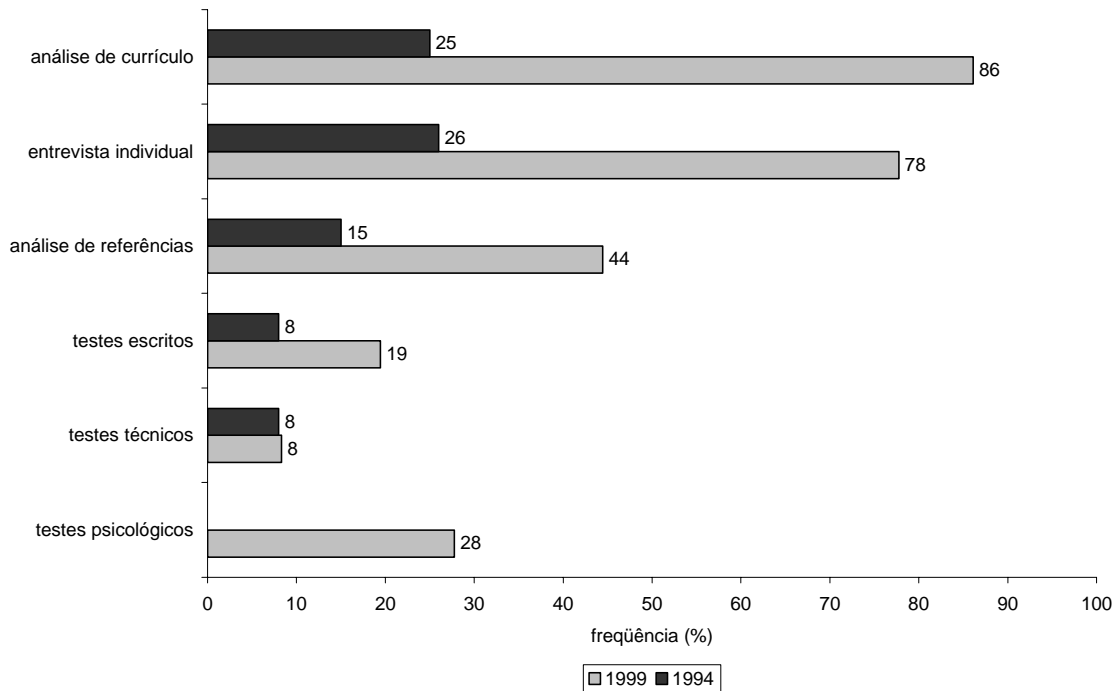


#### 4.3.b. Seleção de pessoal técnico

Na seleção de pessoal técnico também houve um crescimento significativo na utilização das práticas de seleção nas empresas do estrato de DP entre 1994 e 1999. É interessante observar a baixa utilização de testes.

**Gráfico 12****Seleção de Pessoal Técnico nas Empresas com Estrutura de DP, 1994/1999****4.3.c. Seleção de pessoal gerencial**

Repetindo a tendência dos processos de seleção de pessoal operacional e técnico, as empresas com estrutura de DP apresentam um aumento significativo na utilização de procedimentos de seleção em 1999.

**Gráfico 13****Seleção de Pessoal Gerencial nas Empresas com Estrutura de DP, 1994/1999****4.4. Treinamento e desenvolvimento**

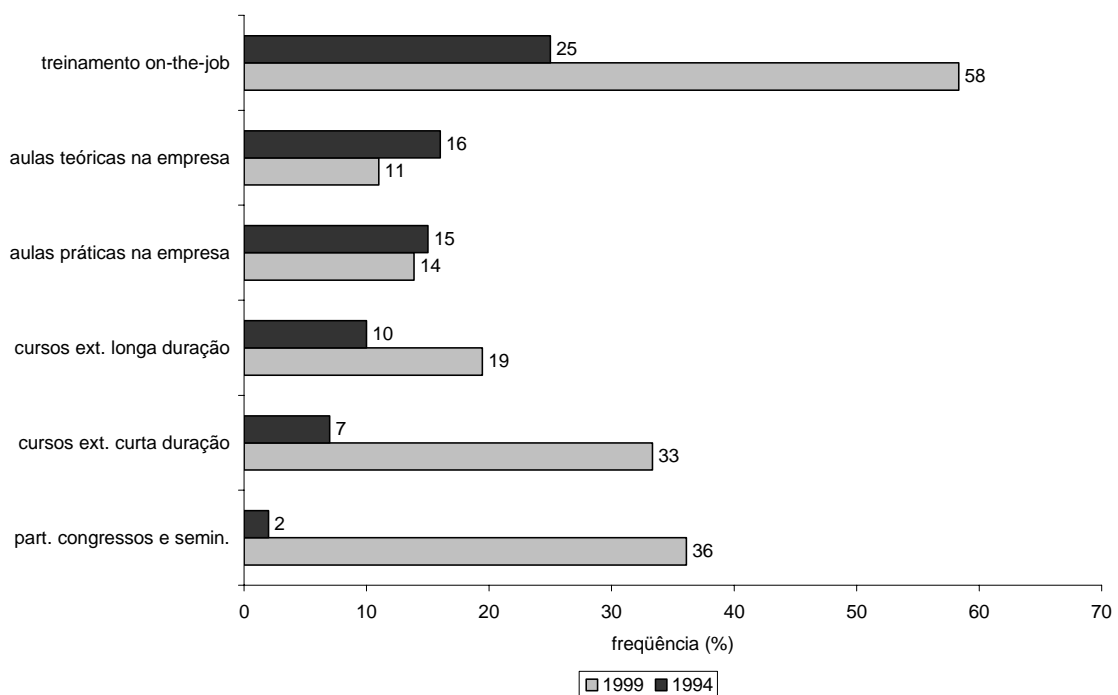
Existe uma diferença significativa na utilização de treinamento e desenvolvimento entre 1994 e 1999, para os níveis operacional e técnico. O mesmo não ocorre no nível gerencial. É interessante observar o aumento da utilização de treinamento *on-the-job*, em todos os níveis.

#### 4.4.a. Treinamento e desenvolvimento de pessoal de nível operacional

Para o treinamento de pessoal operacional é interessante observar que algumas técnicas que eram utilizadas por pouquíssimas empresas em 1994 (participação em congressos e seminários e cursos externos de curta duração) são utilizadas por um terço das empresas em 1999. Não houve diferenças significativas na utilização de treinamento na empresa.

**Gráfico 14**

#### **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal de Nível Operacional nas Empresas com Estrutura de DP, 1994/1999**



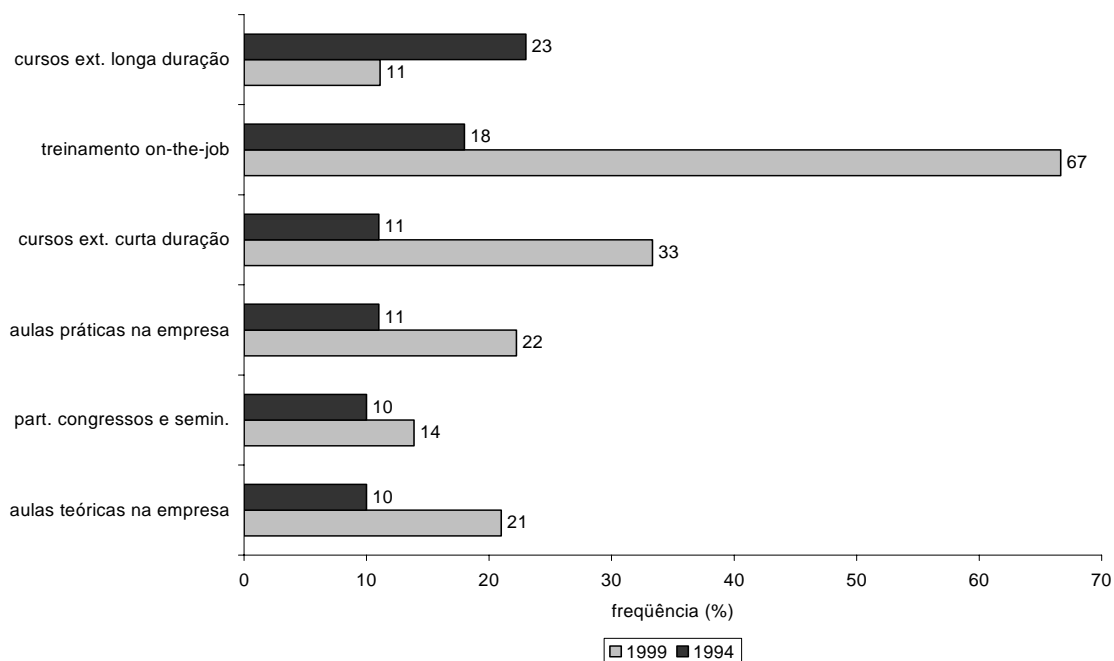


#### 4.4.b. Treinamento e desenvolvimento de pessoal técnico

Comparando o grau de utilização das técnicas de treinamento e desenvolvimento do pessoal operacional e do pessoal técnico têm-se que as empresas estão investindo relativamente mais no pessoal operacional do que no pessoal técnico. Cursos externos de longa duração, que eram utilizados por 23% das empresas do estrato de DP em 1994 são utilizados por apenas 11% em 1999. Essa queda talvez possa ser atribuída a uma melhor formação do pessoal técnico, que na média já têm formação universitária.

**Gráfico 15**

**Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal Técnico nas Empresas com Estrutura de DP, 1994/1999**

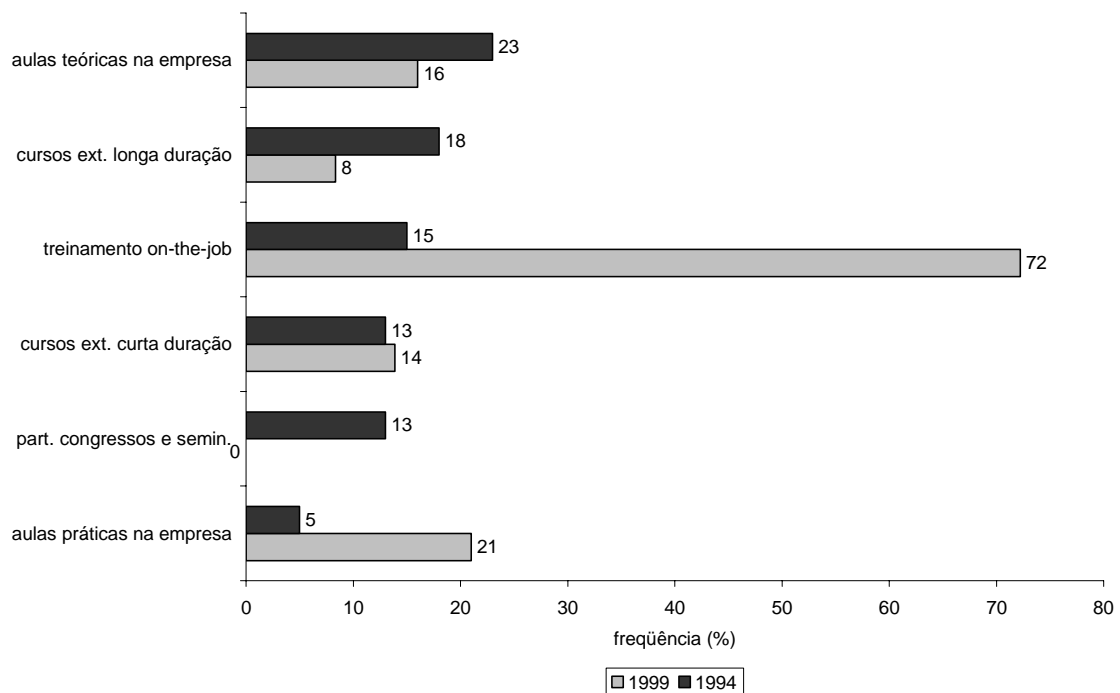


#### 4.4.c. Treinamento e desenvolvimento de pessoal gerencial

Comparando o crescimento da utilização de treinamento e desenvolvimento do pessoal operacional e técnico com o pessoal gerencial, tem-se um crescimento muito inferior no último. A participação em congressos e seminários não aparece no estrato de 1999.

**Gráfico 16**

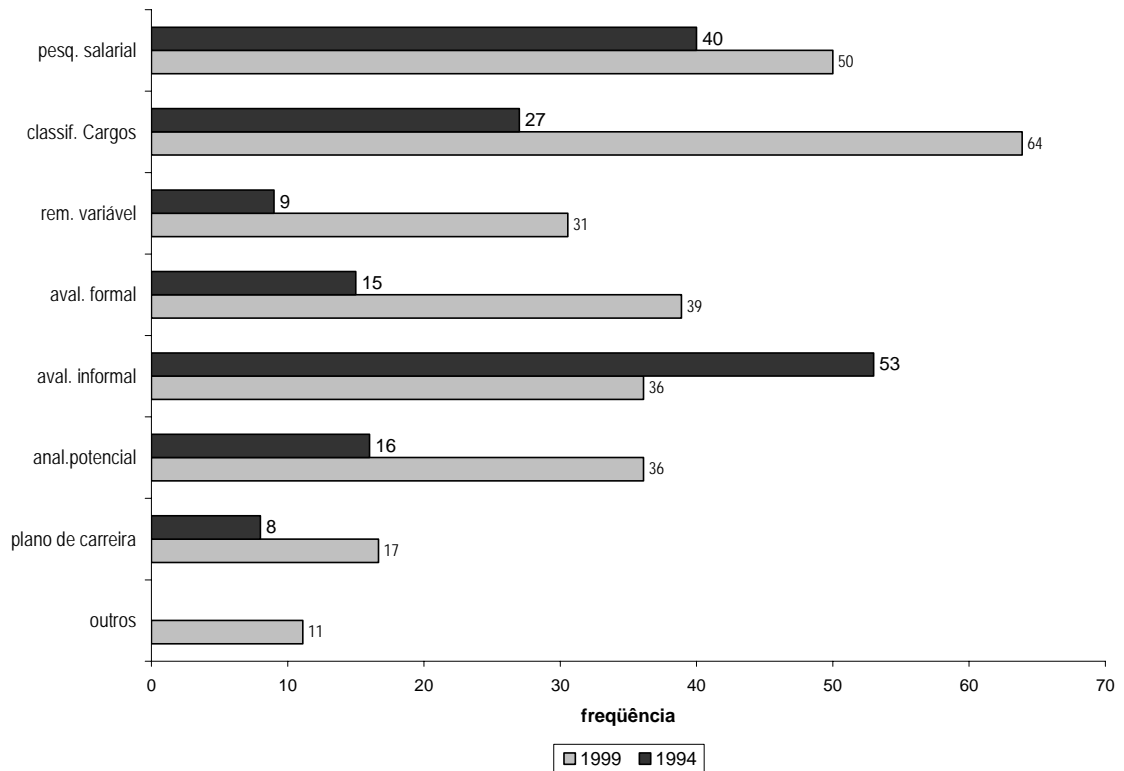
**Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal Gerencial nas Empresas com Estrutura de DP, 1994/1999**



#### **4.5. Administração de carreira dos funcionários**

Esta questão focalizou os sistemas e ferramentas utilizados no gerenciamento de carreira dos funcionários. As respostas indicam simplesmente se a ferramenta é ou não utilizada pelas empresas entrevistadas. Não indicam, necessariamente, se essas ferramentas estão sendo utilizadas de forma integrada ou se estão sendo bem utilizadas.

Nas empresas com estrutura de DP verifica-se um aumento da utilização das diversas ferramentas e uma maior preocupação com a formalidade do processo de avaliação, pois a única ferramenta utilizada que apresentou uma queda na frequência foi a avaliação informal.

**Gráfico 17****Administração de Carreira nas Empresas com Estrutura de DP, 1994/1999**

Obs. 1: Entende-se por avaliação de desempenho informal, cotidiana, aquela realizada pela chefia sem a necessidade de formulário específico ou periodicidade definida. Nessa situação não existem, em geral, procedimentos rígidos. A avaliação e o "feedback" podem estar previstos, genericamente, nas políticas da empresa.

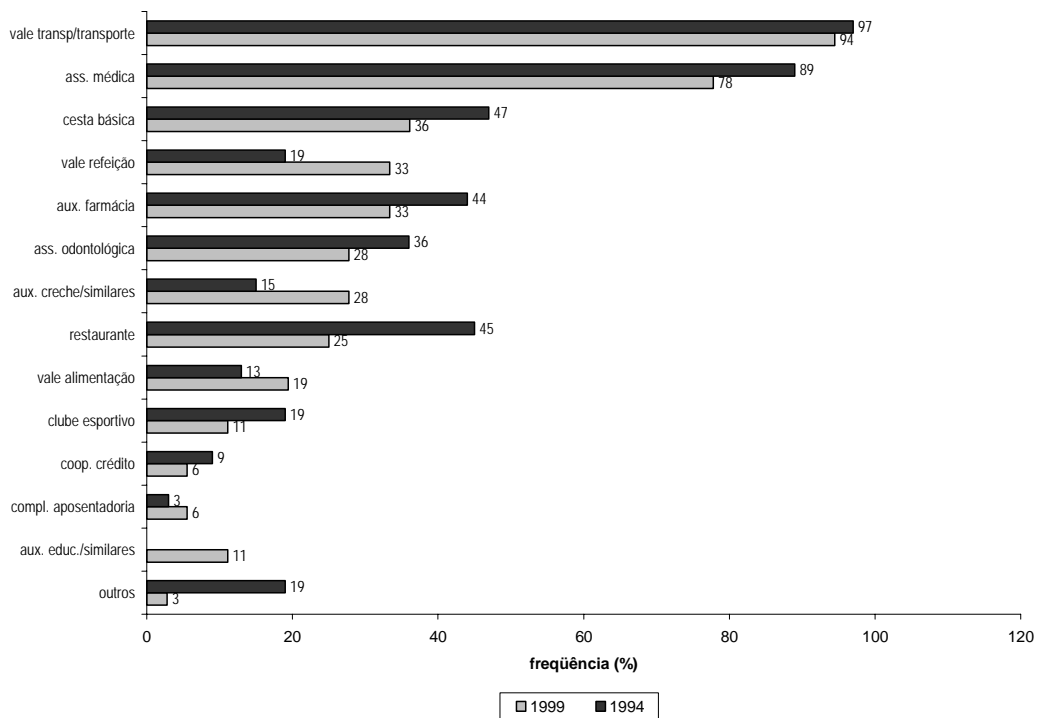
Obs. 2: Entende-se por avaliação de desempenho formal e periódica aquela prevista em normas e procedimentos da empresa, com formulário específico e periodicidade previamente definida.

#### 4.6. Benefícios concedidos pelas empresas

Entre 1994 e 1999, ocorrem algumas inversões na frequência das empresas com estrutura de DP que oferecem benefícios. Nos benefícios relacionados à alimentação, há uma queda na frequência de cesta básica e restaurante, e um crescimento na de vale refeição e vale alimentação, indicando que as empresas estão oferecendo maior flexibilidade na escolha. Todos os benefícios relacionados à saúde sofreram uma queda de frequência.

**Gráfico 18**

#### **Benefícios Concedidos pelas Empresas com Estrutura de DP, 1994/1999**



## **V. ANÁLISE COMPARATIVA DAS EMPRESAS COM ESTRUTURA DE RECURSOS HUMANOS, 1994/1999**

### **1. A ESTRUTURA DE RECURSOS HUMANOS**

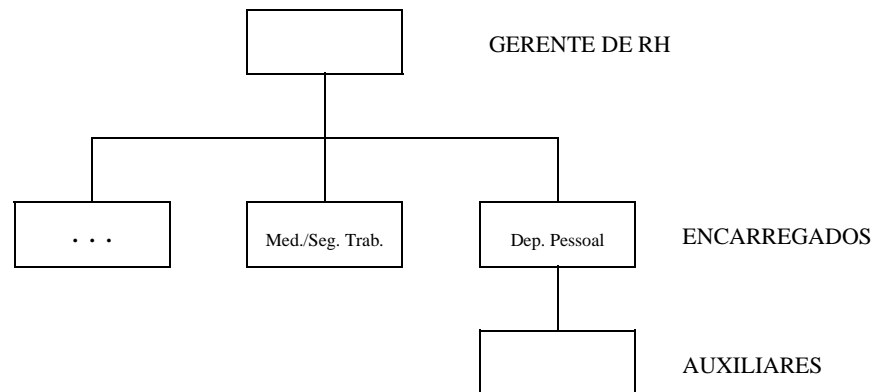
Entre 1994 e 1999 algumas mudanças interessantes aconteceram nas empresas com estrutura de Recursos Humanos. Enquanto que em 1994 foram mapeadas duas estruturas - **Gerência de RH** e **Diretoria de RH**, em 1999 pode-se verificar três estruturas - a **Estrutura Intermediária**, **Gerência de RH** e **Diretoria de RH**. As Gerências e Diretorias de RH, tanto em 1994 quanto em 1999, são muito parecidas. A Estrutura Intermediária não estava presente no estrato de 1994.

#### **1.1. Estrutura intermediária**

Este modelo apresenta algumas características similares as de um DP, principalmente pelo foco dado a atividades mais operacionais da área de RH. Em média existem 7 pessoas trabalhando na área de RH.

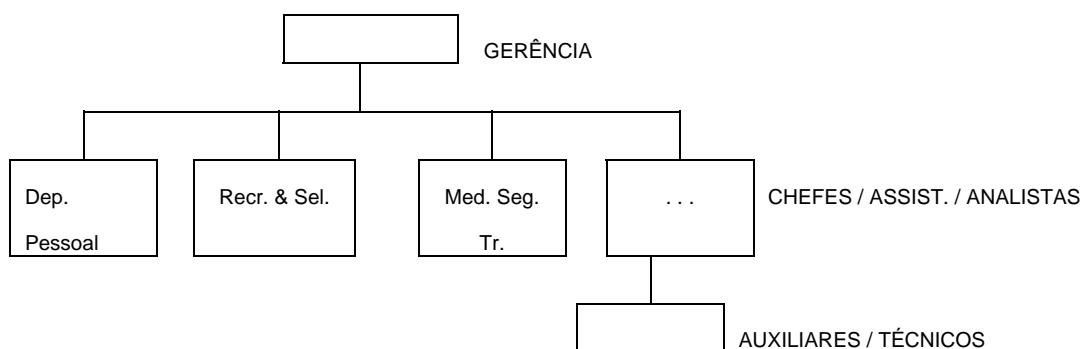
Esta configuração apresenta um grau de complexidade maior em relação à estrutura de DP, uma vez que já se esboça uma divisão de funções. Por outro lado, não se constitui ainda numa estrutura típica de RH, uma vez que estas funções e atribuições são primordialmente focadas em aspectos legais e trabalhistas. Na divisão estrutura de RH / estrutura de DP essas empresas se classificaram como gerências de RH.

Essas estruturas podem estar indicando uma evolução da área de RH entre 1994 e 1999 – empresas que estão buscando estruturar melhor a área de RH, transformando os seus DPs em gerências de RH.



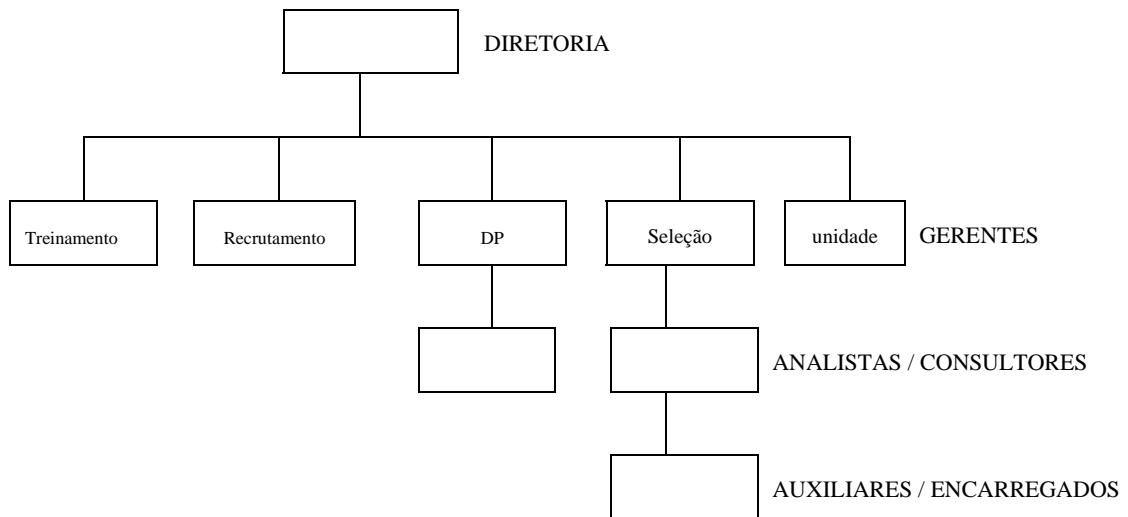
## 1.2. Gerência de RH

Tanto em 1994 quanto em 1999 as empresas com gerência de RH têm, em média, três níveis hierárquicos e 24 pessoas envolvidas na área. As sub-áreas mais comuns são as seguintes: Departamento Pessoal; Medicina, Higiene & Segurança do Trabalho; Segurança Patrimonial; Recrutamento & Seleção e Salários & Benefícios. Os responsáveis são denominados gerentes de RH. Subordinados a esse nível encontram-se os analistas, coordenadores ou consultores.



### 1.3. Diretoria de RH

Tanto em 1994 quanto em 199 as Diretorias de RH apresentam, em média, 4 níveis hierárquicos. São empresas grandes (algumas empresas da amostra têm mais de 5000 funcionários), geralmente com várias unidades e atividades de RH em diferentes localidades – uma estrutura central e uma ou mais estruturas locais. Na estrutura central as empresas apresentam tanto as funções operacionais quanto as funções estratégicas. Nas estruturas locais elas apresentam uma configuração próxima a estrutura de DP, com um gerente de RH local, assistentes e auxiliares.



## 2. CENTRALIZAÇÃO X DESCENTRALIZAÇÃO

Como já foi mencionado anteriormente, a questão centralização versus descentralização considerou que uma estrutura centralizada apresenta todas as atividades relacionadas à gestão de recursos humanos sob a responsabilidade de uma única área.



Os dois estratos apresentam um índice de centralização altíssimo. Em 1994, 82% dos informantes caracterizou a área como centralizada em um único setor. Em 1999, 80%.

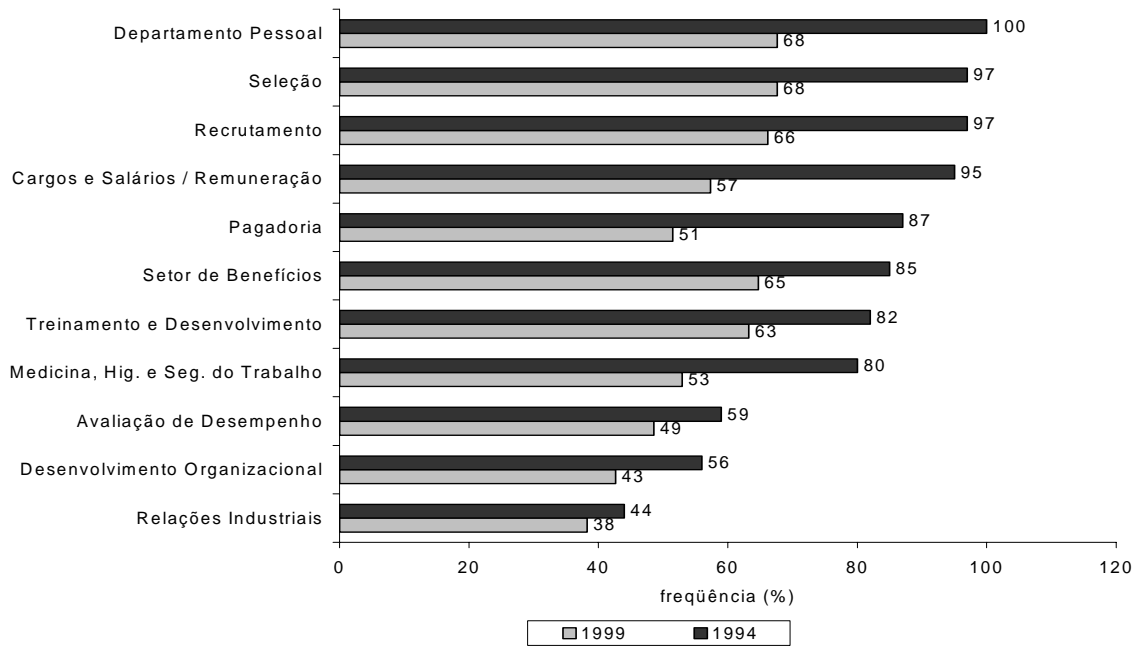
### 3. TERCEIRIZAÇÃO

Nas empresas com estrutura de RH, 66% terceirizavam uma ou mais atividades em 1994. Não houve mudanças na quantidade de empresas que utilizam a terceirização, com 63% da amostra terceirizando uma ou mais atividades em 1999.

## 4. POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RH

### 4.1. Funções desenvolvidas pela área

Houve mudanças em quase todas as funções desenvolvidas pelos RHs entre 1994 e 1999. Seguindo o cenário das empresas do estrato de DP, as atividades tradicionais da área - Departamento Pessoal, Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento, Benefícios, Cargos e Salários / Remuneração, Pagadoria, Medicina, Higiene e Segurança do Trabalho e Relações Industriais - estão sendo realizadas por menos empresas em 1999. Essa redução pode apontar para um processo de delegação das atividades para as áreas fins das empresas, para a utilização de empresas terceirizadas ou para a não realização dessas atividades, em função das mudanças recentes na gestão de empresas.

**Gráfico 19****Funções Desenvolvidas pelas Empresas com Estrutura de RH, 1994/1999**

As práticas de Recrutamento, Seleção, Treinamento & Desenvolvimento, Administração de Carreiras e Benefícios foram analisadas mais detalhadamente.

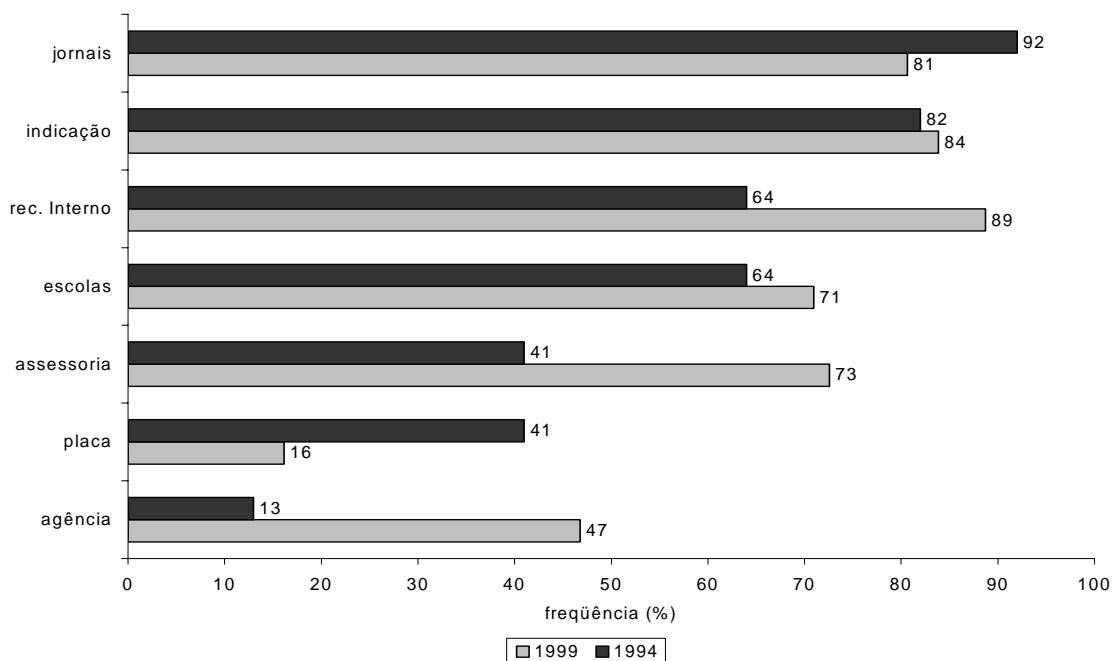
**4.2. Recrutamento de pessoal**

Entre 1994 e 1999 ocorreram algumas mudanças nas formas de recrutamento mais utilizadas pelas empresas. Houve um crescimento na utilização de todas as ferramentas de recrutamento, com exceção de anúncios em jornais e placas na porta.

Houve um aumento significativo na utilização de recrutamento interno e de empresas de assessoria.

**Gráfico 20**

**Recrutamento Pessoal nas Empresas com Estrutura de RH, 1994/1999**



### 4.3. Seleção de pessoal

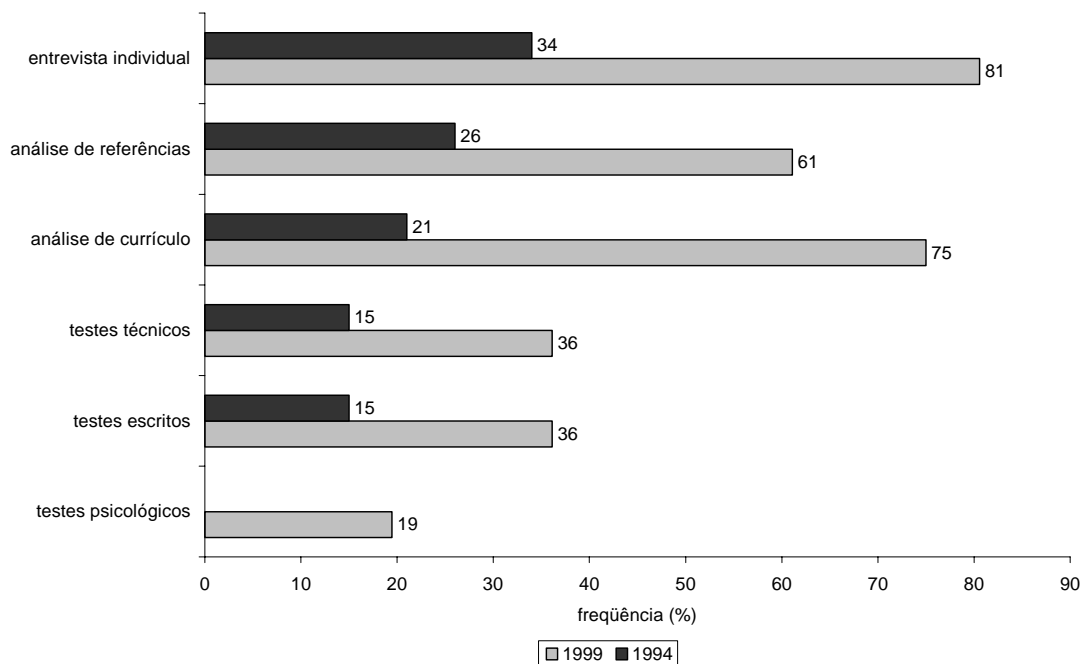
Entre 1994 e 1999 pode-se observar uma maior utilização de todas as formas de seleção pessoal, em todos os níveis – operacional, técnico e gerencial.

#### 4.3.a. Seleção de pessoal operacional

Na seleção de pessoal operacional todas as práticas tiveram um crescimento significativo no nível de utilização, refletindo uma maior profissionalização do processo.

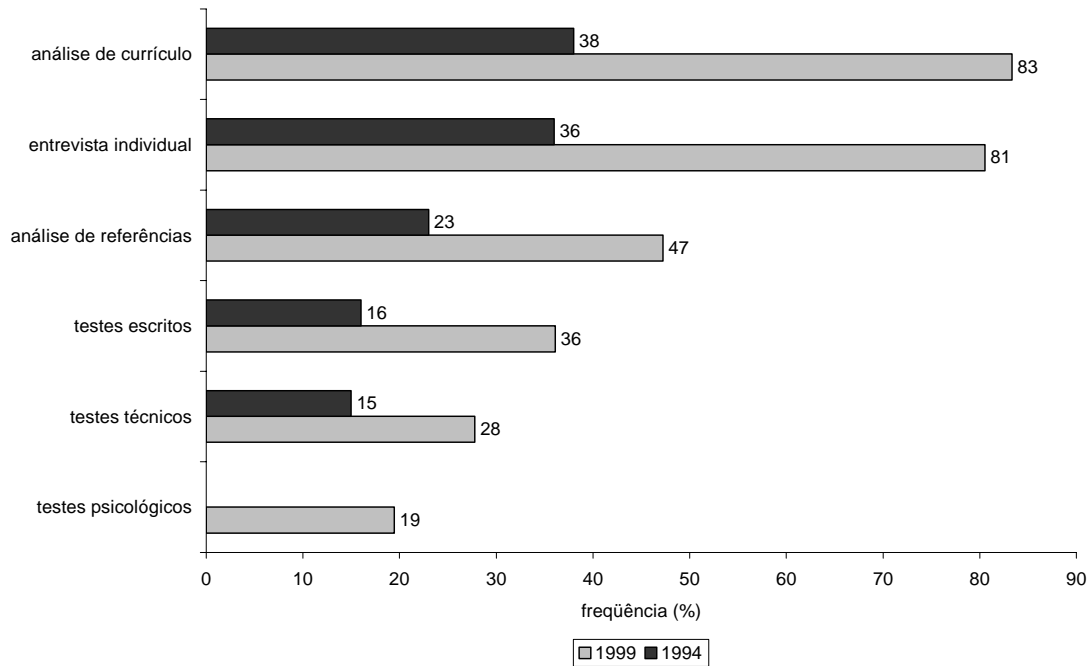
**Gráfico 21**

#### **Seleção de Pessoal Operacional nas Empresas com Estrutura de RH, 1994/1999**

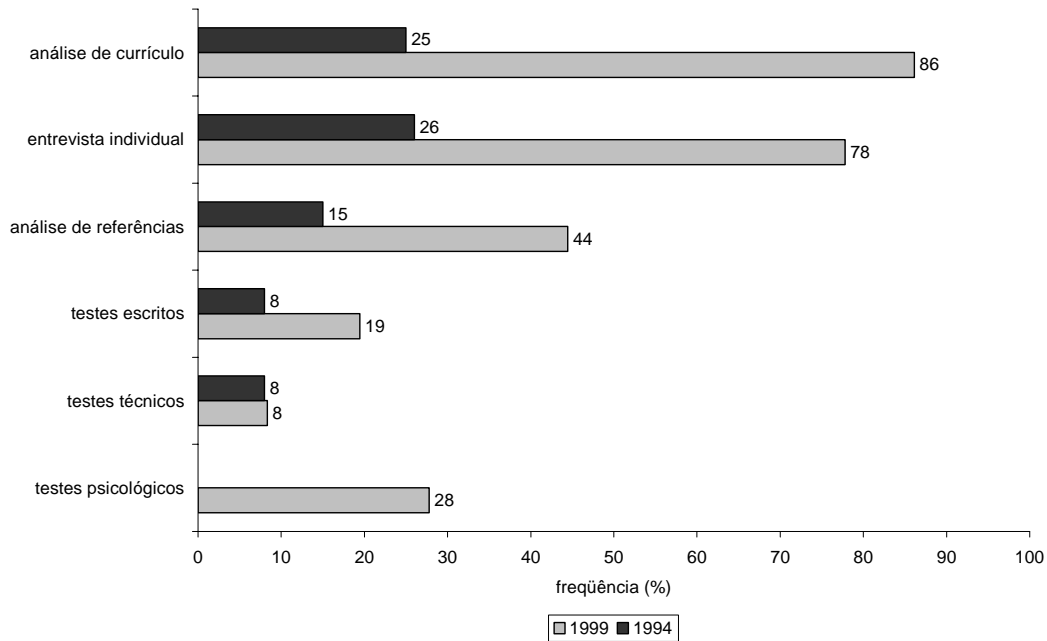


#### 4.3.b. Seleção de pessoal técnico

Na seleção de pessoal técnico também houve um crescimento significativo na utilização das práticas de entre 1994 e 1999.

**Gráfico 22****Seleção de Pessoal Técnico nas Empresas com Estrutura de RH, 1994/1999****4.3.c. Seleção de pessoal gerencial**

Repetindo a tendência dos processos de seleção de pessoal operacional e técnico, as empresas com estrutura de RH apresentam um aumento significativo na utilização de procedimentos de seleção de pessoal gerencial em 1999.

**Gráfico 23****Seleção de Pessoal Gerencial nas Empresas com Estrutura de RH, 1994/1999****4.4. Treinamento e desenvolvimento**

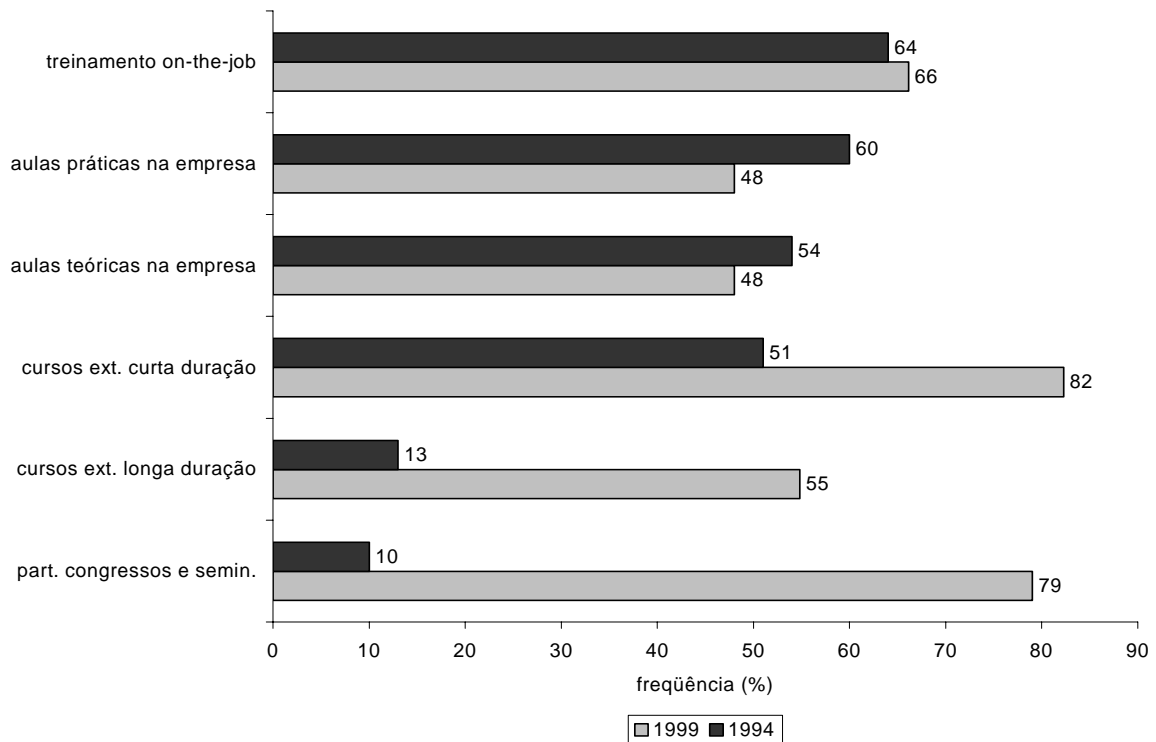
Semelhante ao que acontece nas empresas com estrutura de DP, existe uma diferença significativa na utilização de treinamento e desenvolvimento entre 1994 e 1999, para os níveis operacional e técnico. O mesmo não ocorre no nível gerencial. É interessante observar o aumento da utilização de treinamento *on-the-job*, em todos os níveis.

#### 4.4.a. Treinamento e desenvolvimento de pessoal de nível operacional

Para o treinamento de pessoal operacional é interessante observar que algumas técnicas que eram utilizadas por pouquíssimas empresas em 1994 (participação em congressos e seminários e cursos externos de curta duração) são utilizadas por um terço das empresas em 1999. Não houve diferenças significativas na utilização de treinamento na empresa.

**Gráfico 24**

#### **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal de Nível Operacional nas Empresas com Estrutura de RH, 1994/1999**

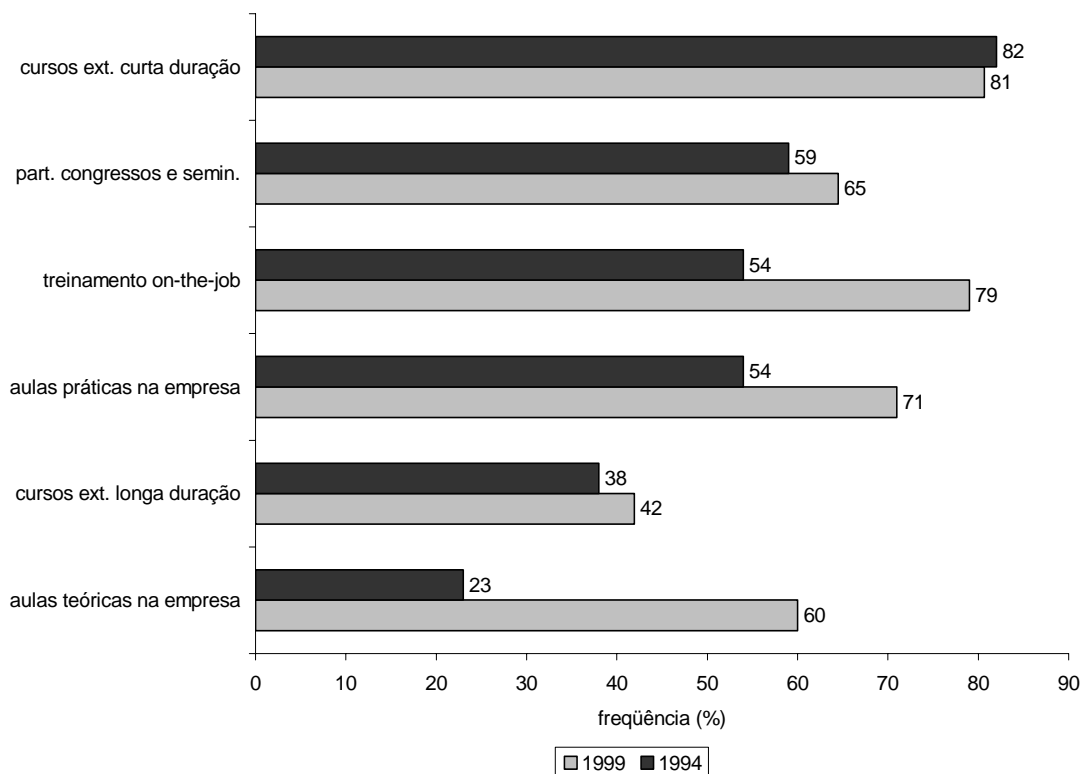


#### 4.4.b. Treinamento e desenvolvimento de pessoal técnico

Comparando o grau de utilização das técnicas de treinamento e desenvolvimento do pessoal operacional e do pessoal técnico têm-se que as empresas estão investindo relativamente mais no pessoal operacional do que no pessoal técnico. Cursos externos de longa duração, que eram utilizados por 23% das empresas do estrato de DP em 1994 são utilizados por apenas 11% em 1999. Essa queda talvez possa ser atribuída a uma melhor formação do pessoal técnico, que na média já têm formação universitária.

**Gráfico 25**

**Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal Técnico nas Empresas com Estrutura de RH, 1994/1999**



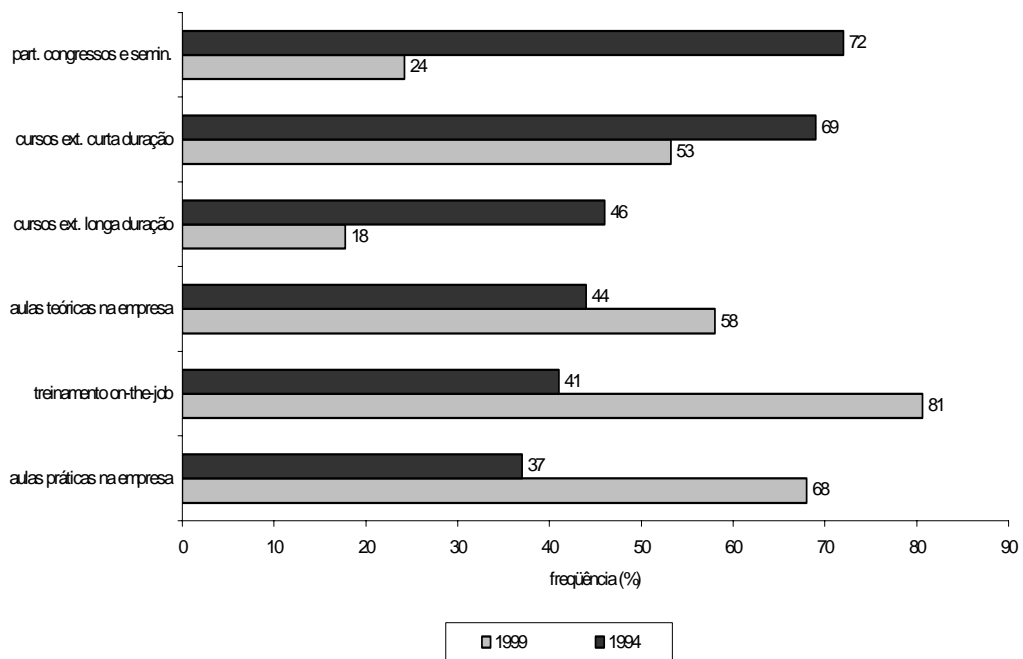


#### 4.4.c. Treinamento e desenvolvimento de pessoal gerencial

Comparando o crescimento da utilização de treinamento e desenvolvimento do pessoal operacional e técnico com o pessoal gerencial, tem-se um crescimento muito inferior no último. A participação em congressos e seminários não aparece no estrato de 1999.

**Gráfico 26**

#### **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal Gerencial nas Empresas com Estrutura de RH, 1994/1999**

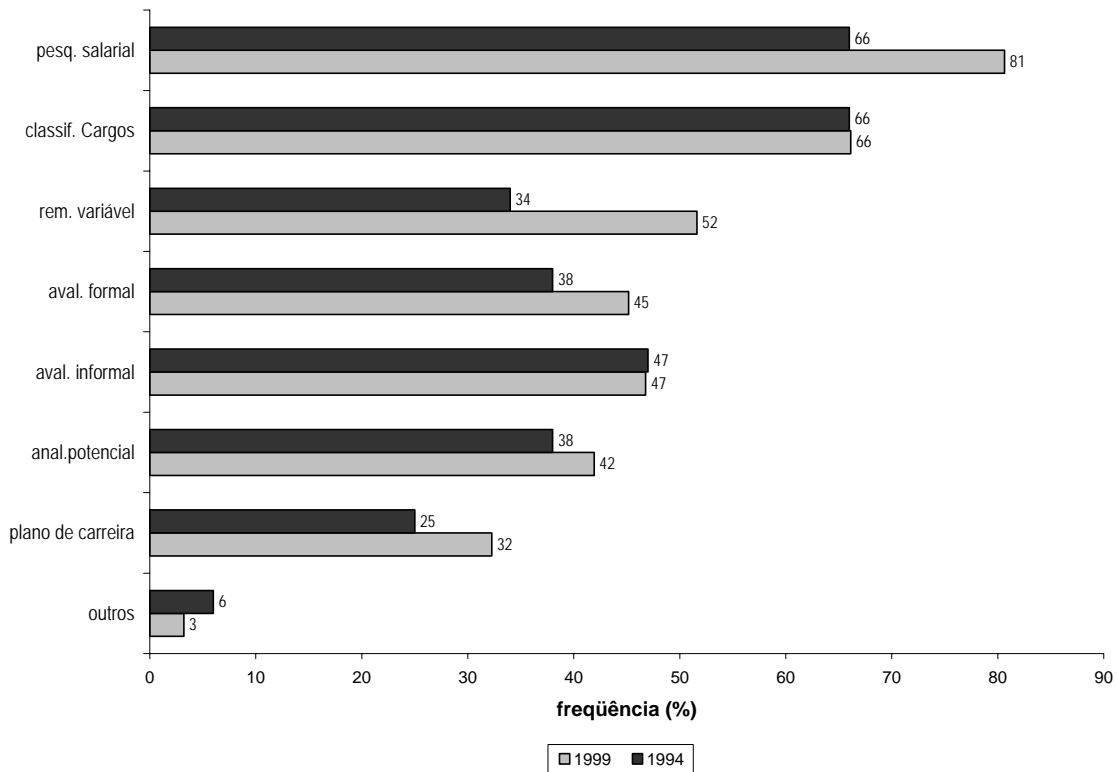


#### 4.5. Administração de carreira

Enquanto que houve alterações significativas na administração de carreira nas empresas com estrutura de DP, nas empresas com estrutura de RH não ocorrem grandes mudanças. A maior mudança está relacionada à maior utilização de pesquisa salarial, podendo indicar preocupação por parte das empresas e adequar suas política salarial à realidade do mercado.

**Gráfico 27**

#### Administração de Carreira nas Empresas com Estrutura de RH, 1994/1999



Obs. 1: Entende-se por avaliação de desempenho informal, cotidiana, aquela realizada pela chefia sem a necessidade de formulário específico ou periodicidade definida. Nessa situação não existem, em geral, procedimentos rígidos. A avaliação e o "feedback" podem estar previstos, genericamente, nas políticas da empresa.

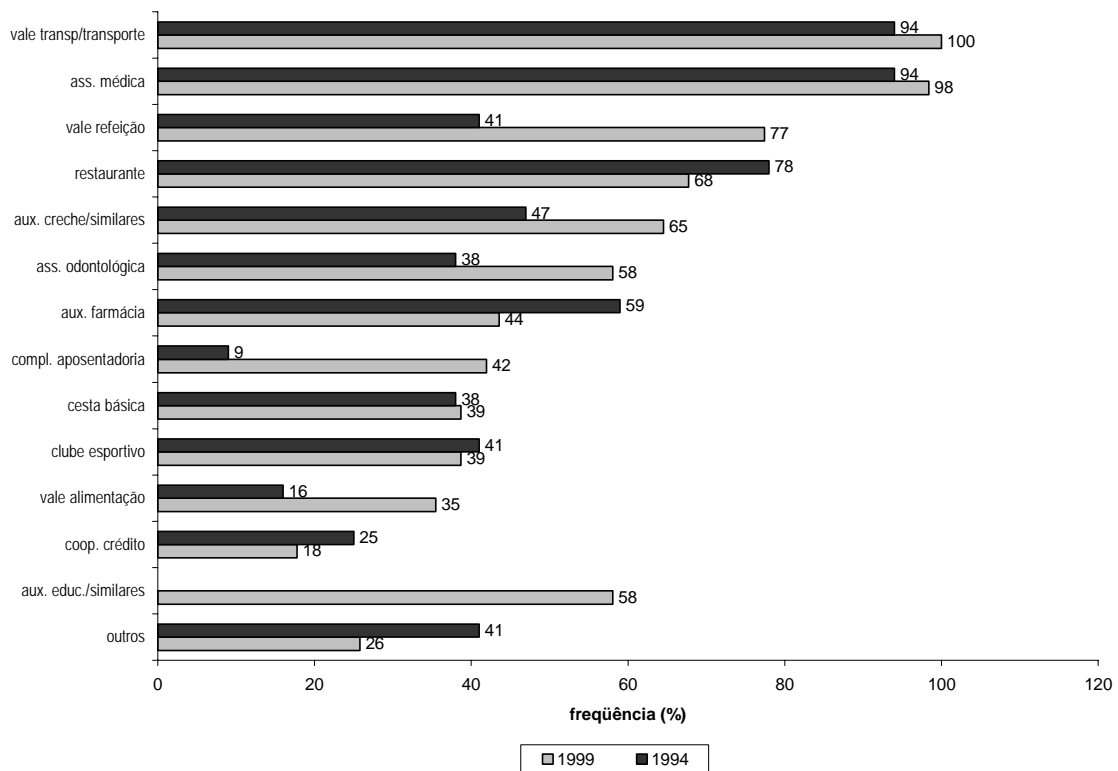
Obs. 2: Entende-se por avaliação de desempenho formal e periódica aquela prevista em normas e procedimentos da empresa, com formulário específico e periodicidade previamente definida.

#### 4.6. Benefícios concedidos pelas empresas

No período de 1994 a 1999, há um aumento na frequência de quase todos os benefícios, com exceção de restaurante, auxílio farmácia e cooperativa de crédito. É interessante observar o crescimento significativo do vale refeição e do vale alimentação, que também ocorreu com as empresas com estrutura de DP.

**Gráfico 28**

#### Benefícios Concedidos nas Empresas com Estrutura de RH, 1994/1999



Obs.: O item "outros" inclui: seguro de vida em grupo, kit escolar, suplementação de aposentadoria, ambulatório médico, previdência privada, lanche, complementação afastamento, seguro para automóvel, auxílio combustível, etc.

## VI. VISÃO DOS ENTREVISTADOS

Esta seção procura mostrar a percepção que os entrevistados têm do grau de estruturação das práticas de RH, bem como do grau de investimento das empresas nessas práticas. Os seguintes itens foram avaliados: recrutamento, seleção, estrutura de cargos, pesquisa de salário, administração de carreira, avaliação de desempenho, recompensa, treinamento & desenvolvimento, benefícios. A análise das percepções seguirá a estrutura da seção anterior – inicialmente serão analisados os dados referentes às empresas com estrutura de DP, nos dois períodos e, a seguir, as empresas com estrutura de RH.

### 1. ANÁLISE COMPARATIVA DA VISÃO DOS ENTREVISTADOS NAS EMPRESAS COM ESTRUTURA DE DP, 1994/1999

#### 1.1. Grau em que a empresa investe nas atividades de RH

Nesta questão procurou-se avaliar a opinião subjetiva do entrevistado, sua percepção sobre a importância das atividades de RH para a empresa.

|                                   | nada, muito pouco<br>ou pouco |      | médio |      | acima da média ou muito |      |
|-----------------------------------|-------------------------------|------|-------|------|-------------------------|------|
|                                   | 1994                          | 1999 | 1994  | 1999 | 1994                    | 1999 |
| Recrutamento                      | 73                            | 51   | 23    | 29   | 4                       | 20   |
| Seleção                           | 65                            | 42   | 28    | 29   | 7                       | 29   |
| Treinamento &<br>Desenvolvimento  | 68                            | 64   | 15    | 18   | 17                      | 18   |
| Benefícios                        | 47                            | 34   | 23    | 37   | 30                      | 29   |
| Desenvolvimento<br>Organizacional | 84                            | 53   | 9     | 38   | 7                       | 9    |

Obs.: Dados em %.

Observando-se o quadro, nota-se que:

- A frequência de avaliação positiva em investimentos em atividades de RH aumentou significativamente para recrutamento e seleção.
- Apesar de uma queda na frequência de respondentes que consideram que os investimentos são insuficientes, esta ainda é majoritária, com exceção dos investimentos em benefícios.

## **1.2. Grau de estruturação das funções de RH**

Nessa questão procurou-se analisar, através do grau de concordância às afirmações apresentadas, como os entrevistados percebem o grau de estruturação das funções de RH. No quadro seguinte estão tabuladas as respostas dos entrevistados.

|   | <i>Discordo</i> |             | <i>Indiferente</i> |             | <i>Concordo</i> |             |
|---|-----------------|-------------|--------------------|-------------|-----------------|-------------|
|   | <b>1994</b>     | <b>1999</b> | <b>1994</b>        | <b>1999</b> | <b>1994</b>     | <b>1999</b> |
| O <b>recrutamento de pessoal</b> segue políticas preestabelecidas, com normas e procedimentos claros                        | <b>44</b>       | <b>37</b>   | <b>9</b>           | <b>17</b>   | <b>47</b>       | <b>46</b>   |
| A <b>seleção de pessoal</b> segue políticas preestabelecidas, com normas e procedimentos claros                             | <b>42</b>       | <b>37</b>   | <b>11</b>          | <b>17</b>   | <b>47</b>       | <b>46</b>   |
| A empresa realiza sistematicamente pesquisas de salário, adequando sua <b>política de remuneração</b>                       | <b>40</b>       | <b>56</b>   | <b>13</b>          | <b>11</b>   | <b>47</b>       | <b>33</b>   |
| A empresa possui e pratica uma política de <b>administração de carreiras</b>  | <b>71</b>       | <b>71</b>   | <b>15</b>          | <b>17</b>   | <b>14</b>       | <b>11</b>   |
| A empresa realiza periodicamente <b>avaliação de desempenho</b> dos seus funcionários                                       | <b>59</b>       | <b>64</b>   | <b>9</b>           | <b>14</b>   | <b>32</b>       | <b>22</b>   |
| A empresa possui e pratica uma política de reconhecimento do desempenho através de promoções e <b>recompensas salariais</b> | <b>45</b>       | <b>51</b>   | <b>13</b>          | <b>14</b>   | <b>42</b>       | <b>35</b>   |
| A empresa possui e pratica uma política de reconhecimento do desempenho através de <b>incentivos não financeiros</b>        | <b>68</b>       | <b>74</b>   | <b>13</b>          | <b>-</b>    | <b>19</b>       | <b>26</b>   |
| Há uma <b>estrutura de cargos</b> e para a promoção aplica-se processos estruturados e sistemáticos de avaliação            | <b>73</b>       | <b>83</b>   | <b>10</b>          | <b>11</b>   | <b>17</b>       | <b>6</b>    |
| A empresa patrocina ou realiza <b>treinamento técnico</b> sistemático dos seus funcionários                                 | <b>50</b>       | <b>57</b>   | <b>11</b>          | <b>9</b>    | <b>39</b>       | <b>34</b>   |
| A empresa patrocina ou realiza <b>treinamento comportamental</b> sistemático dos seus funcionários                          | <b>69</b>       | <b>79</b>   | <b>14</b>          | <b>3</b>    | <b>17</b>       | <b>17</b>   |
| A política de <b>benefícios</b> atende às necessidades dos funcionários   | <b>41</b>       | <b>33</b>   | <b>15</b>          | <b>14</b>   | <b>44</b>       | <b>53</b>   |

Obs. 1: Dados em %, proporcionais à divisão das empresas em DP e RH.

Analisando esse quadro pode-se observar que:

- Há uma pequena queda no número de respondentes insatisfeitos com as políticas de recrutamento e seleção, porém essa queda não refletiu numa maior satisfação.
- Aumentou significativamente a frequência de respondentes insatisfeitos com a política de incentivo – tanto incentivos financeiros (remuneração / salário) quanto não financeiros.
- Também aumentou o número de respondentes insatisfeitos com a avaliação de desempenho e encarecimento.
- A única prática que apresenta uma mudança positiva na frequência de avaliação é a política de benefícios.

## 2. ANÁLISE COMPARATIVA DA VISÃO DOS ENTREVISTADOS NAS EMPRESAS COM ESTRUTURA DE RH, 1994/1999

### 2.1. Grau em que a empresa investe nas atividades de RH

Nesta questão procurou-se avaliar a opinião subjetiva do entrevistado, sua percepção sobre a importância das atividades de RH para a empresa.

|                                | nada, muito pouco ou pouco |      | médio |      | acima da média ou muito |      |
|--------------------------------|----------------------------|------|-------|------|-------------------------|------|
|                                | 1994                       | 1999 | 1994  | 1999 | 1994                    | 1999 |
| Recrutamento                   | 43                         | 24   | 38    | 39   | 19                      | 37   |
| Seleção                        | 43                         | 20   | 38    | 29   | 19                      | 48   |
| Treinamento & Desenvolvimento  | 19                         | 19   | 31    | 18   | 50                      | 60   |
| Benefícios                     | 25                         | 10   | 28    | 37   | 47                      | 56   |
| Desenvolvimento Organizacional | 53                         | 20   | 25    | 38   | 22                      | 53   |

Obs.: Dados em %, proporcionais à divisão das empresas em DP e RH.

Observando-se o quadro, nota-se que:

- A frequência de avaliação positiva em investimentos em atividades de RH é muito superior em 1999, comparado a 1994.
- Algumas atividades tiveram um aumento significativo, dobrando a sua frequência – recrutamento, seleção e desenvolvimento organizacional.

## 2.2. Grau de estruturação das funções de RH

Nessa questão procurou-se analisar, através do grau de concordância às afirmações apresentadas, como os entrevistados percebem o grau de estruturação das funções de RH. No quadro seguinte estão tabuladas as respostas dos entrevistados.



|   | <i>Discordo</i> |      | <i>indiferente</i> |      | <i>concordo</i> |      |
|---|-----------------|------|--------------------|------|-----------------|------|
|   | 1994            | 1999 | 1994               | 1999 | 1994            | 1999 |
| O <b>recrutamento de pessoal</b> segue políticas preestabelecidas, com normas e procedimentos claros                        | 14              | 11   | 8                  | 10   | 78              | 79   |
| A <b>seleção de pessoal</b> segue políticas preestabelecidas, com normas e procedimentos claros                             | 13              | 8    | 9                  | 13   | 78              | 79   |
| A empresa realiza sistematicamente pesquisas de salário, adequando sua <b>política de remuneração</b>                       | 28              | 11   | 22                 | 5    | 50              | 84   |
| A empresa possui e pratica uma política de <b>administração de carreiras</b>  | 41              | 34   | 31                 | 21   | 28              | 45   |
| A empresa realiza periodicamente <b>avaliação de desempenho</b> dos seus funcionários                                       | 44              | 26   | 12                 | 10   | 44              | 64   |
| A empresa possui e pratica uma política de reconhecimento do desempenho através de promoções e <b>recompensas salariais</b> | 38              | 12   | 9                  | 16   | 53              | 72   |
| A empresa possui e pratica uma política de reconhecimento do desempenho através de <b>incentivos não financeiros</b>        | 47              | 37   | 19                 | 8    | 34              | 54   |
| Há uma <b>estrutura de cargos</b> e para a promoção aplica-se processos estruturados e sistemáticos de avaliação            | 31              | 20   | 19                 | 20   | 50              | 60   |
| A empresa patrocina ou realiza <b>treinamento técnico</b> sistemático dos seus funcionários                                 | 16              | 10   | 13                 | 5    | 71              | 85   |
| A empresa patrocina ou realiza <b>treinamento comportamental</b> sistemático dos seus funcionários                          | 28              | 20   | 16                 | 11   | 56              | 68   |
| A política de <b>benefícios</b> atende às necessidades dos funcionários   | 16              | 6    | 19                 | 10   | 65              | 84   |

Obs. 1: Dados em %, proporcionais à divisão das empresas em DP e RH.

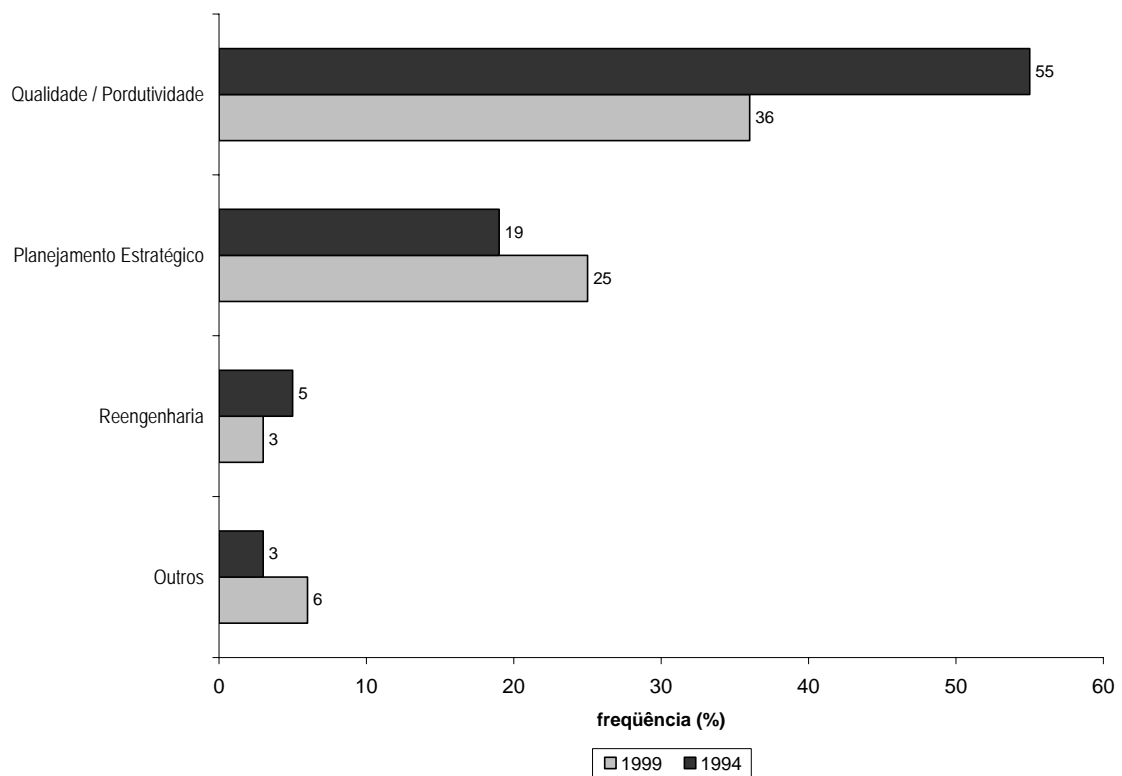
A análise do quadro mostra um cenário parecido com a avaliação das práticas de RH – os informantes das empresas com estrutura de RH têm uma avaliação positiva da estruturação das funções, e a frequência de entrevistados aumentou entre 1994 e 1999, com exceção das práticas de recrutamento e seleção, que mantiveram uma frequência muito elevada no período.

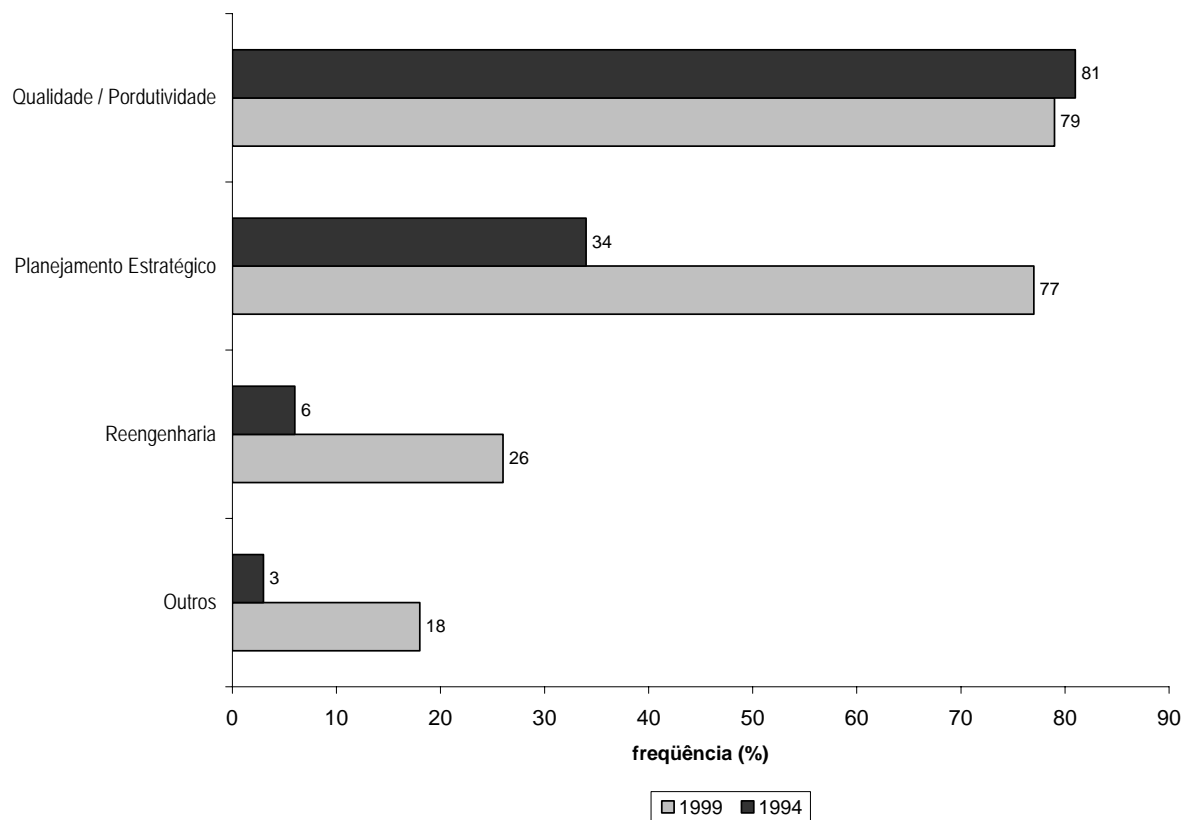
## **VII. ENVOLVIMENTO DA ÁREA DE RH COM MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO**

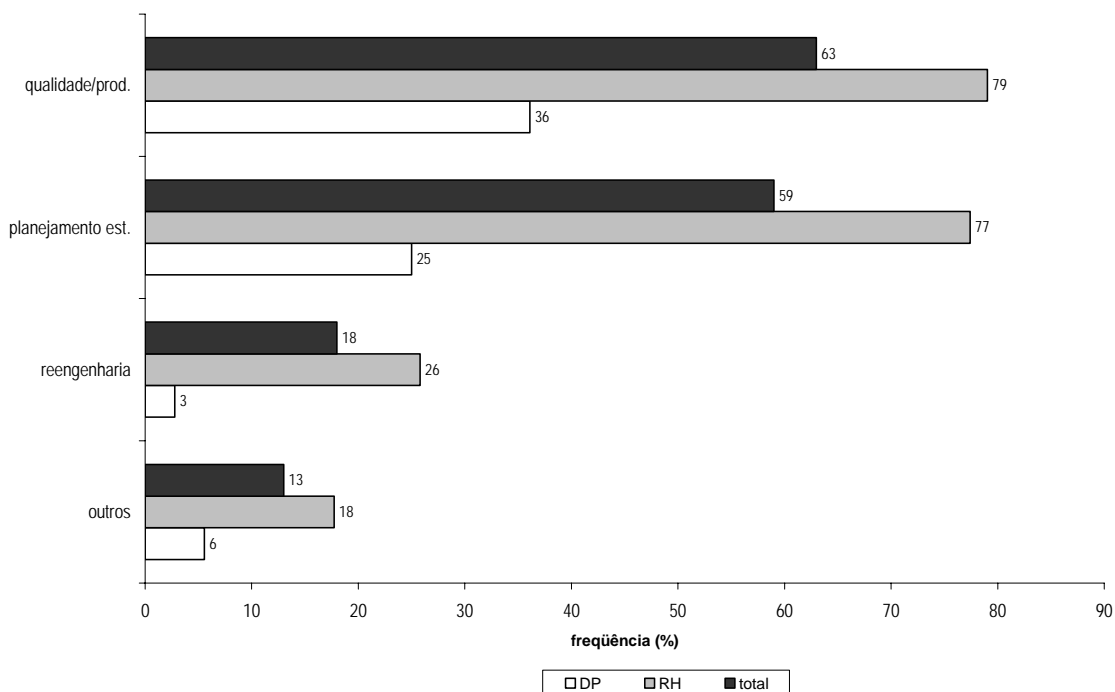
Esta seção busca investigar a existência de programas de mudança organizacional e o grau de envolvimento da área de RH. As questões envolveram os seguintes tipos de programas: Planejamento Estratégico, Qualidade e Produtividade e Reengenharia.

### **1. PROGRAMAS EXISTENTES NA EMPRESA**

O gráfico a seguir mostra a elevada popularidade que os programas de Qualidade / Produtividade têm alcançado entre as empresas, mantendo, no período, um índice superior a 60%. Entre 1994 e 1999 aumentou significativamente a incidência de empresas que realizam Planejamento Estratégico, indo de 23% para 59%. Apesar do baixo índice de empresas que utilizam Reengenharia em 1999, 17%, esse número cresceu em relação a 1994 (6%).

**Gráfico 29****Programas de Mudança Organizacional Utilizados nas Empresas com Estrutura de DP, 1994/1999**

**Gráfico 30****Programas de Mudança Organizacional Utilizados nas Empresas com Estrutura de RH, 1994/1999**



Obs.: Os números totais referem-se a amostra total. Os dados particionados (DP / RH) são proporcionais ao número de empresas em cada categoria.

## VIII. PREOCUPAÇÕES E PERSPECTIVAS

Esta seção busca sintetizar as principais preocupações e visões de futuro apontadas pelos responsáveis de RH nas entrevistas. A compilação foi realizada a partir de duas questões abertas. As respostas obtidas refletem o momento histórico que as empresas estavam vivendo nas duas épocas, impossibilitando utilização das mesmas categorias na tabulação das duas pesquisas. Portanto, a compilação dos dados será feita por pesquisa e a análise comparativa será feita utilizando a amostra total.

## 1. AS MAIORES PREOCUPAÇÕES DA ÁREA DE RH

Para levantar as maiores preocupações da área de RH formulou-se uma questão aberta. Para viabilizar a compilação dos dados, foram criadas categorias que pudessem sintetizar os aspectos essenciais de todas as respostas. A tabela a seguir apresenta os itens em ordem decrescente de frequência.

**Tabela 5**

### **As Maiores Preocupações da Área, 1994**

|  |           |
|--|-----------|
| Treinamento & Desenvolvimento  | <b>31</b> |
| Preocupações operacionais de Departamento Pessoal                    | <b>29</b> |
| Problemas internos ou de relacionamento com outras áreas             | <b>10</b> |
| Problemas externos: políticas governamentais, legislação trabalhista | <b>9</b>  |
| Mudança cultural   | <b>4</b>  |
| Sem resposta, sem preocupação  | <b>2</b>  |
| Outros   | <b>15</b> |

Obs.: Dados em %.

**Tabela 6****As Maiores Preocupações da Área, 1999**

|   |           |
|---|-----------|
| Atividades diversas de RH – treinamento, desenvolvimento, recrutamento, motivação etc | <b>19</b> |
| Crescimento , mudanças, estruturação  | <b>15</b> |
| Treinamento, qualificação, capacitação  | <b>13</b> |
| Operacionais / produtividade  | <b>10</b> |
| Atividades estratégicas de RH   | <b>10</b> |
| Motivação e satisfação dos funcionários   | <b>9</b>  |
| Remuneração, salário e benefícios   | <b>8</b>  |
| Preocupações financeiras e corte de funcionários                                      | <b>7</b>  |
| Sem resposta, sem preocupação   | <b>7</b>  |
| Outros  | <b>2</b>  |

Ocorreram algumas mudanças significativas entre 1994 e 1999. O maior foco de preocupação ainda é o Treinamento e Desenvolvimento. Porém os resultados de 1999 são mais animadores do que os de 1994. Enquanto que em 1994 a maioria dos entrevistados estava preocupada com problemas operacionais ou problemas internos, a maioria dos entrevistados de 1999 mostra-se mais sensível a questões estratégicas da área.

## 2. AS PERSPECTIVAS DE MUDANÇAS RELACIONADAS À ÁREA DE RH

Mais uma vez foram utilizadas questões abertas. As respostas obtidas foram agrupadas em itens de tendências gerais.

As tabelas a seguir mostram a compilação das respostas.

**Tabela 7**

### **Perspectivas de Mudanças Relacionadas à Área de RH, 1994**

|   |           |
|---|-----------|
| Sem Perspectivas, sem resposta                        | <b>38</b> |
| Criação e reestruturação da própria área de RH        | <b>16</b> |
| Investir em treinamento, desenvolvimento e benefícios | <b>14</b> |
| Informatização  | <b>8</b>  |
| Cultura de RH / melhoria da área                      | <b>7</b>  |
| Reengenharia / Programas de Qualidade                 | <b>7</b>  |
| Outros  | <b>10</b> |

Obs.: Dados em %.



**Tabela 8****Perspectivas de Mudanças Relacionadas à Área de RH, 1999**

|   |           |
|---|-----------|
| Sem Perspectivas, sem resposta                | <b>30</b> |
| Ter uma atuação mais estratégica              | <b>16</b> |
| Mudanças estruturais / na relação de poder    | <b>16</b> |
| Perspectivas relacionadas às atividades de RH | <b>9</b>  |
| Eficiência, qualidade, implantação da ISO     | <b>8</b>  |
| Se tornar uma área de RH                      | <b>5</b>  |
| Outros  | <b>13</b> |

Obs: Dados em %.

Nos dois períodos chama atenção o elevado número de informantes que não responderam ou que não tem perspectiva para a área. Porém, é possível verificar uma mudança nas perspectivas nos dois períodos.

Em 1994 as perspectivas para área estavam mais relacionadas à estruturação da área e às atividades tradicionais de Recursos Humanos. Em 1999, existe a perspectiva de uma atuação mais estratégica da área de RH.

## IX. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O início dos anos 90 foi marcado por transformações na sociedade brasileira. Um dos principais fatores impulsionadores das transformações na esfera empresarial foi a globalização, que resultou em diversas mudanças, sociais, econômicas, políticas, organizacionais etc., que estão resumidas no quadro a seguir.

### Quadro-resumo

#### Mudanças Decorrentes do Processo de Globalização

| Dimensão    | Principais mudanças   |
|-------------|---|
| Política    | Queda do comunismo e do militarismo em países em desenvolvimento, e conseqüente queda das políticas protecionistas;<br>Acirramento da competição entre os países desenvolvidos.   |
| Econômica   | Evolução das finanças internacionais, com a possibilidade de movimentação de ativos financeiros em tempo real;<br>Flexibilização das políticas de remessa de divisas e atratividade da taxa de juros em alguns países;<br>Aumento do investimento externo direto por parte das empresas transnacionais. |
| Social      | Modificação das tradições, a partir do questionamento dos valores tradicionais;<br>Internacionalização do idioma e da cultura, com a disseminação do estilo de vida norte-americano, através de filmes, livros, música e programas de televisão.  |
| Tecnológica | Desenvolvimento das telecomunicações, possibilitando a troca de informações em tempo real;<br>Desenvolvimento dos transportes, com queda nos custos e na velocidade;<br>Desenvolvimento da informática, possibilitando a análise dos dados e a disseminação da informação.                              |
| Nacional    | Demanda por reformas constitucionais, visando a adequação à participação no comércio mundial;<br>Participação em Blocos Econômicos.   |
| Empresarial | Forte presença local;<br>Autonomia das subsidiárias de empresas transnacionais em relação às matrizes;<br>Racionalização dos ativos e recursos mundiais disponíveis;<br>Reestruturação;<br>Aumento da diversidade e transformações culturais.   |
| Individual  | Maior demanda por produtos de qualidade;<br>Busca de aprendizagem contínua, para se adequar às demandas das empresas;<br>Cobrança em relação ao governo.  |

Fonte: Baseado em MANFRINATO (1996, pp. 7-31).

As empresas, que haviam passado décadas sem se modernizar, começaram a competir com empresas muito mais eficientes e produtos mais competitivos. Esse aumento da competitividade gerou um movimento crescente rumo a reorganização empresarial e a necessidade de readequação Gestão de Recursos Humanos, através de mudanças nas políticas e práticas adotadas pelos gestores.

A partir dos dados apresentados neste relatório é possível chegar a uma série de conclusões sobre a gestão de recursos humanos nas médias e grandes empresas da Grande de São Paulo.

A primeira consideração a ser feita concerne as razões para a multiplicidade do retrato apresentado. Na amostra encontramos empresas em diferentes níveis de estruturação e desenvolvimento da gestão de recursos humanos. Pelo resultado de 1999 pode-se dizer que existem empresas que já estão num estágio avançado de modernização das suas políticas e práticas, enquanto que outras ainda apresentam práticas mais operacionais.

Em 1994 predominava, mesmo nas empresas onde a gestão de RH era mais dinâmica, atividades mais relacionadas à gestão tradicional - recrutamento, seleção, desenvolvimento, gestão de benefícios etc. Em 1999, em função das demandas crescentes de competitividade, surge a necessidade, por parte dos gestores da área, de adotar posturas mais estratégicas.

## 1. ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA ÁREA

- Em função das diferenças de amostragem, a mudança na distribuição da estrutura organizacional não pode ser considerada indicativa. Ao ponderar os efeitos do maior número de empresas não-nacionais na amostra conclui-se que **não houve uma mudança na proporção de empresas estruturadas em Departamento Pessoal e em Recursos Humanos entre 1994 e 1999.**

- A diversidade entre as empresas pesquisadas revela-se com clareza na análise das estruturas organizacionais. As estruturas encontradas foram classificadas em dois modelos principais, estrutura de DP e estrutura de RH . Para a comparação das duas pesquisas foi analisada a frequência em cada uma das estruturas.
- A primeira delas - denominada de estrutura de DP - relaciona-se a sistemas muito simples, voltados para a execução de rotinas de pessoal, principalmente na amostra de 1994. Em 1999 verifica-se um grau de complexidade um pouco maior, sinalizando uma transição para uma estrutura de RH, ainda que a maior parte das funções e atribuições seja focada em aspectos legais e trabalhistas.
- Somente os sistemas denominados de estrutura de RH é que apresentam atividades além das rotinas de pessoal e de atendimento à legislação. Neste modelo é onde mais aparecem atividades voltadas para o desenvolvimento e capacitação dos funcionários.É nesse modelo também que, na amostra de 1999, pode-se verificar a preocupação com questões estratégicas.
- A quase totalidade das empresas pesquisadas apresenta estruturas de RH centralizadas, tanto em 1994 quanto em 1999, ainda que a tendência mais moderna em gestão seja descentralizar esta função em assessorias ligadas diretamente às atividades fins e enriquecer o papel dos líderes.
- Entre 1994 e 1999, aumentou a incidência de empresas que utilizam a terceirização, e os resultados são, em geral, avaliados como positivos. Os índices mais elevados de utilização relacionam-se à terceirização de atividades meio como alimentação, transporte, segurança e limpeza. Por outro lado, aparecem com índices significativos recrutamento, seleção e treinamento, atividades nas quais o emprego da terceirização é mais recente.

## 2. POLÍTICAS E PRÁTICAS

- Quanto às políticas e práticas de RH, a variedade e a intensidade de adoção destas estão ligadas ao tipo de estrutura adotada. Entre 1994 e 1999, houve mudanças em nas funções realizadas pela área de RH, tanto nas empresas com estrutura de DP quanto nas empresas com estrutura de RH.
- Em 1999, nas empresas com estrutura de DP, há uma maior incidência de empresas realizando Treinamento e Desenvolvimento. Diversas atividades típicas da área, como Departamento Pessoal, Benefícios, Cargos e Salários / Remuneração, Pagadoria etc. estão sendo realizadas por menos empresas, que pode ser em função de um processo de delegação para as áreas fins ou a utilização de terceirização.
- Nas empresas com estrutura de RH existe maior foco no aspecto de desenvolvimento e capacitação dos funcionários. Em 1999, atividades tradicionais estão sendo realizadas por menos empresas.
- Foram também constatadas diferenças de intensidade de aplicação entre as diversas práticas nos dois períodos pesquisados.
  - Não houve mudanças significativas nas formas de recrutamento mais utilizadas pelas empresas com estrutura de DP. Já nas empresas com estrutura de RH, houve um crescimento na utilização de todas as ferramentas de recrutamento, com exceção de anúncios em jornais e placas na porta. Dentre as práticas pesquisadas, recrutamento interno apresentou o maior crescimento de utilização, nos dois casos.
  - Nas empresas com os dois tipos de estrutura, pode-se observar uma maior utilização de todas as formas de seleção pessoal, em todos os níveis – operacional, técnico e gerencial.

- Entre 1994 e 1999, nas empresas com os dois tipos de estrutura, é possível verificar uma diferença significativa na utilização de treinamento e desenvolvimento para os níveis operacional e técnico. O mesmo não ocorre no nível gerencial.
- Enquanto que houve alterações significativas na administração de carreira nas empresas com estrutura de DP, nas empresas com estrutura de RH não ocorrem grandes mudanças.
- Entre 1994 e 1999, ocorrem algumas inversões na freqüência das empresas com estrutura de DP que oferecem benefícios, sinalizando uma mudança nas prioridades. Nas empresas com estrutura de RH há um aumento na freqüência de quase todos os benefícios. Nas empresas com os dois tipos de estrutura é interessante observar o crescimento significativo do vale alimentação e vale transporte.

### 3. VISÃO DOS ENTREVISTADOS

- A percepção dos entrevistados acerca do nível de investimento em RH e do grau de estruturação destas políticas e práticas é revelador de uma postura consciente e crítica:
- Observa-se mais uma vez uma forte relação entre o tipo de estrutura e os resultados encontrados. Os entrevistados que trabalham em estruturas de RH percebem maiores investimentos e maior grau de estruturação das atividades que seus colegas que trabalham em estruturas de DP.
- Nas empresas com estrutura de DP, há um aumento significativo de freqüência de avaliação positiva em investimentos em recrutamento e seleção. Porém os investimentos ainda são considerados insuficientes, com exceção dos investimentos em benefícios. Aumentou a avaliação positiva dos investimentos em

atividades de RH entre os entrevistados que trabalham em empresas estrutura de RH. Dobraram a sua frequência as atividades de recrutamento, seleção e desenvolvimento organizacional.

#### 4. ENVOLVIMENTO DE RH COM MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO

- A pesquisa confirmou a elevada popularidade dos programas de qualidade / produtividade. Entre 1994 e 1999 aumentou significativamente a incidência de empresas que realizam Planejamento Estratégico. A utilização de reengenharia também cresceu bastante, porém a sua incidência é bem baixa.

#### 5. PREOCUPAÇÕES E PERSPECTIVAS

- Em relação às preocupações da área, ocorreram algumas mudanças significativas entre 1994 e 1999. O maior foco de preocupação ainda é o Treinamento e Desenvolvimento. Porém os resultados de 1999 são mais animadores do que os de 1994. Enquanto que em 1994 a maioria dos entrevistados estava preocupada com problemas operacionais ou problemas internos, a maioria dos entrevistados de 1999 mostra-se mais sensível a questões estratégicas da área.
- Em relação às perspectivas para a área, existem muitos de informantes que não tem nenhuma perspectiva ou que não responderam. Entre 1994 e 1999 as perspectivas mudam, de uma visão mais voltada para a estruturação da área e para a atuação em atividades tradicionais de RH para uma visão mais estratégica.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa mostra uma mudança na realidade da gestão de RH no que se refere à atuação e estágio de desenvolvimento da função RH. Pode-se observar uma maior maturidade e profissionalização da área. Tanto nas empresas com estrutura de DP quanto nas empresas com estrutura de RH, as atividades de RH estão sendo mais utilizadas e a avaliação dos investimentos na área é mais positiva. Esse quadro indica que a área, nas médias e grandes empresas da Grande São Paulo, está caminhando para uma atuação mais estratégica.

## 7. FUTURAS PESQUISAS

Devemos considerar a ausência de um volume representativo de pesquisas sobre a gestão de RH no Brasil, o que dificulta uma avaliação de como suas práticas evoluem ao longo do tempo. Esse relatório buscou, através da análise comparativa de duas pesquisas realizadas em diferentes períodos, apresentar as principais mudanças na gestão de RH.

Esse trabalho não responde todas as indagações sobre a gestão de RH na Grande São Paulo, porém apresenta alguns resultados que poderão ser mais bem pesquisados no futuro. Alguns desdobramentos possíveis dessa pesquisa seriam os seguintes:

- repetir a pesquisa em outras regiões de importância econômica. A pesquisa poderia ser feita, por exemplo, em outras regiões metropolitanas;
- repetir a pesquisa periodicamente para constituir um quadro da evolução da função RH;
- aprofundar tópicos específicos, através de uma análise qualitativa.



Finalizando, é importante lembrar que diversas pesquisas e experiências empresariais têm apontado mudanças no gerenciamento das pessoas. Assim, o quadro encontrado representa, simultaneamente, um grande potencial de desenvolvimento para as empresas e um grande desafio para os profissionais de RH.

## X. BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, M.I.R.; TEIXEIRA, M.L.M., MARTINELLI, D.P. *Por que administrar estrategicamente recursos humanos?* Revista de Administração de Empresas, v.33, n.2, p.12-24, mar/abr 1993.

CHIAVENATO, A Recursos Humanos Ed. Compacta, 3.ed. São Paulo, Ed. Atlas, 1994.

CURADO, I. B., PEREIRA FILHO, J.L. e WOOD, T. A Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo, Série Linhas de Pesquisa, São Paulo: Ed. SENAC São Paulo, 1995.

MANFRINATO, Herson Mauro. **Os impactos da globalização na função dos presidentes da subsidiárias de empresas multinacionais.** São Paulo, FGV/EAESP, 1996. (dissertação de mestrado)

STEVENSON, William J. *Estatística aplicada à Administração*, São Paulo, Harper & Row, 1981.

**XI. ANEXO****PESQUISA: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA GRANDE SÃO PAULO**

Nome: ..... cod: |\_|\_|\_|\_|  
Empresa: .....data:...../.....  
Cargo: .....entrevistador: .....

1. Qual o negócio predominante da organização?

- (1) Indústria
- (2) Prestação de serviços
- (3) Comércio

2. Em que setor a organização mais atua? (*por exemplo: indústria alimentícia, transportes, vendas de autopeças, indústria farmacêutica, etc.*)

.....

3. A sua organização pode ser melhor caracterizada como:

- (1) empresa nacional
- (2) empresa multinacional
- (3) empresa de capital misto

4. Qual foi o faturamento do último exercício? (valores em mil US\$)

|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_| referêcia: .....  
(*obs: fonte e ano, p.ex.: balanço de 97, estimativa de 98*)

5. Quantas pessoas, aproximadamente, trabalham na organização?  
(*funcionários contratados*)

|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|

*As próximas perguntas estão relacionadas à **gestão de recursos humanos** da empresa.*

6. Como essa gestão é estruturada na empresa?

- (1) Departamento Pessoal
- (2) Gerência de Recursos Humanos / Pessoas
- (3) Diretoria de Recursos Humanos / Pessoas
- (4) Vice-presidência de Recursos Humanos / Pessoas
- (5) Outros .....

7. Quantas pessoas estão envolvidas com o Departamento Pessoal / a área de Recursos Humanos?

|\_|\_|\_|

8. Quantos níveis hierárquicos existem na organização, ao todo?

|\_|\_|

9. Quantos níveis hierárquicos existem no Departamento Pessoal / na área de Recursos Humanos?

|\_|\_|

10. Qual é o título do cargo mais alto no Departamento Pessoal / na área de Recursos Humanos?

- (1) Auxiliar / Encarregado de DP
- (2) Chefe de DP / RH
- (3) Gerente de DP / Adm. de Pessoal
- (4) Gerente de RH / pessoas
- (5) Diretor de RH / pessoas
- (6) Superintendente / Vice-Presidente de RH / pessoas
- (7) Outros .....

11. Quantos níveis hierárquicos estão acima deste cargo?

|\_|

12. Descreva o organograma do Departamento Pessoal / da área de Recursos Humanos (*use o verso, se necessário*).

13. Existem pessoas trabalhando especificamente em cada função de DP / RH?

- (1) Sim
- (2) Não

14. Quais são as funções desenvolvidas pelo Departamento Pessoal / área de Recursos Humanos? (favor apontar quantas pessoas trabalham em cada setor)

- |  |   |
|--|---|
| (01) Recrutamento                              | _ |
| (02) Seleção                                   | _ |
| (03) Departamento Pessoal                      | _ |
| (04) Treinamento e Desenvolvimento             | _ |
| (05) Pagadoria                                 | _ |
| (06) Setor de Benefícios                       | _ |
| (07) Cargos e Salários / Remuneração           | _ |
| (08) Medicina, Higiene e Segurança do Trabalho | _ |
| (09) Avaliação de Desempenho                   | _ |
| (10) Relações Industriais                      | _ |
| (11) Desenvolvimento Organizacional            | _ |
| (12) Outros .....                              | _ |

15. Como você caracterizaria o Departamento de Pessoal / a área de Recursos Humanos:

- (1) é centralizada num único setor
- (2) é descentralizada, cada setor possuindo uma área própria

- (3) possui atividades centralizadas e outras descentralizadas  
quais são centralizadas?.....  
.....  
quais são descentralizadas?.....  
.....

16. Existem, no Departamento Pessoal / na área de Recursos Humanos, atividades terceirizadas?

- (1) Sim  
(2) Não

17. Caso existam atividades terceirizadas, quais, e há quanto tempo?

- (1) Recrutamento |\_\_|\_\_| meses  
(2) Seleção |\_\_|\_\_| meses  
(3) Treinamento e Desenvolvimento |\_\_|\_\_| meses  
(4) Transporte |\_\_|\_\_| meses  
(5) Alimentação |\_\_|\_\_| meses  
(6) Folha de Pagamento |\_\_|\_\_| meses  
(7) outros.....|\_\_|\_\_| meses

18. Caso existam atividades terceirizadas, na sua avaliação, os resultados até agora alcançados foram, numa escala de 1 a 5:

|                        |                  |               |                  |                        |
|------------------------|------------------|---------------|------------------|------------------------|
| muito negativos<br>(1) | negativos<br>(2) | médios<br>(3) | positivos<br>(4) | muito positivos<br>(5) |
|------------------------|------------------|---------------|------------------|------------------------|

comentários: .....  
.....

19. Quais das práticas abaixo são utilizadas no recrutamento de pessoal:

- (1) Anúncio em jornais. quais? .....  
(2) Empresas de assessoria  
(3) Indicação dos funcionários  
(4) Placa na porta  
(5) Em escolas

- (6) Recrutamento interno
- (7) Agência de empregos
- (8) Outros .....

20. Quais das práticas abaixo são utilizadas na seleção de pessoal:

(o = operacional; t = técnico especializado; g = gerencial de alto nível)

- |                            | <b>o</b> | <b>t</b> | <b>g</b> |
|----------------------------|----------|----------|----------|
| (1) Análise de currículo   | _        | _        | _        |
| (2) Testes psicológicos    | _        | _        | _        |
| (3) Testes técnicos        | _        | _        | _        |
| (4) Testes escritos        | _        | _        | _        |
| (5) Entrevista individual  | _        | _        | _        |
| (6) Dinâmica de grupo      | _        | _        | _        |
| (7) Análise de referências | _        | _        | _        |
| (8) Outros .....           |          |          |          |

21. Quais das práticas abaixo são utilizadas no treinamento e desenvolvimento:

(o = operacional; t = técnico especializado; g = gerencial de alto nível)

- |  | <b>o</b> | <b>t</b> | <b>g</b> |
|--|----------|----------|----------|
| (1) Treinamento <i>on-the-job</i>                                      | _        | _        | _        |
| (2) Aulas práticas na empresa com instrutor interno                    | _        | _        | _        |
| (3) Aulas práticas na empresa com instrutor externo                    | _        | _        | _        |
| (4) Aulas teóricas na empresa com instrutor interno                    | _        | _        | _        |
| (5) Aulas teóricas na empresa com instrutor externo                    | _        | _        | _        |
| (6) Cursos externos de curta duração                                   | _        | _        | _        |
| (7) Participação em congressos e seminários                            | _        | _        | _        |
| (8) Cursos externos de longa duração (cursos técnicos, especialização) | _        | _        | _        |
| (9) Outros .....   | _        | _        | _        |

22. Quais os sistemas utilizados na administração de carreira dos funcionários:

- (1) Classificação de cargos e funções
- (2) Pesquisa salarial
- (3) Análise de potencial
- (4) Remuneração variável
- (5) Avaliação de desempenho formal e periódica

- (6) Avaliação de desempenho informal, cotidiana
- (7) Plano de carreira
- (8) Outros .....

23. Quais os benefícios concedidos pela empresa?

- (01) Vale refeição
- (02) Restaurante
- (03) Vale transporte / transporte
- (04) Vale alimentação
- (05) Cesta básica
- (06) Assistência médica
- (07) Assistência odontológica
- (08) Auxílio farmácia
- (09) Clube esportivo
- (10) Cooperativa de crédito /
- (11) Complementação de aposentadoria
- (12) Auxílio creche / creche / similares
- (13) Auxílio educação / similares
- (14) Outros .....

- Para as próximas perguntas eu gostaria que o/a senhor/a seguisse o seguinte quadro.  
(apresentar o quadro a/o entrevistado/a)

|            |          |             |          |            |
|------------|----------|-------------|----------|------------|
| discordo   |          |             |          | concordo   |
| totalmente | discordo | indiferente | concordo | totalmente |
| (1)        | (2)      | (3)         | (4)      | (5)        |

24. O **recrutamento de pessoal** segue políticas pré-estabelecidas, com normas e procedimentos claros.

25. A **seleção de pessoal** segue políticas pré-estabelecidas, com normas e procedimentos claros.

26. A empresa realiza sistematicamente pesquisas de salário, adequando sua política de remuneração.

27. A empresa possui e pratica uma política de administração de carreiras.
28. A empresa realiza periodicamente avaliação de desempenho dos seus funcionários.
29. A empresa possui e pratica uma política de reconhecimento do desempenho através de promoções e recompensas salariais.
30. A empresa possui e pratica uma política de reconhecimento do desempenho através de incentivos não financeiros.
31. Há uma estrutura de cargos e para a promoção e são aplicados processos estruturados e sistemáticos de avaliação.
32. A empresa *patrocina* ou realiza treinamento técnico sistemático dos seus funcionários.
33. A empresa *patrocina* ou realiza treinamento comportamental sistemático dos seus funcionários.
34. A política de benefícios atende à necessidade dos funcionários.

*Para esta pergunta, eu gostaria que o/a senhor/a utilizasse o seguinte quadro.  
(apresentar o quadro a/o entrevistado/a)*

|             |       |       |                |       |
|-------------|-------|-------|----------------|-------|
| muito pouco | pouco | médio | acima de médio | muito |
| (1)         | (2)   | (3)   | (4)            | (5)   |

Em que grau a empresa *investe* nas seguintes atividades de R.H.?

35. Recrutamento
36. Seleção
37. Treinamento e Desenvolvimento



38. Benefícios
39. Desenvolvimento Organizacional
40. Outros .....

41. Quais dos seguintes programas são empregados na empresa?

- Planejamento estratégico *(questões 42 a 47)*
- Qualidade / Produtividade *(questões 48 a 53)*
- Reengenharia *(questões 54 a 60)*
- Outros .....

***(PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO)***

42. No caso do planejamento estratégico, com qual periodicidade ele é realizado?

meses

43. A sua área (R.H.) participa na preparação / execução destes planos?

- (1) Sim
- (2) Não

- Para as próximas perguntas eu gostaria que o/a senhor/a seguisse o seguinte quadro.  
***(apresentar o quadro ao entrevistado)***

|             |       |       |                |       |
|-------------|-------|-------|----------------|-------|
| muito pouco | pouco | médio | acima de médio | muito |
| (1)         | (2)   | (3)   | (4)            | (5)   |

Como se dá essa participação e em que grau?

44. Fornecimento de informação
45. No planejamento
46. Na execução
47. Outros .....

**(PLANOS DE QUALIDADE / PRODUTIVIDADE)**

48. A área de R.H. participa nos planos de qualidade / produtividade?

- (1) Sim  
(2) Não

- Para as próximas perguntas eu gostaria que o/a senhor/a seguisse o quadro acima.  
(apresentar o quadro ao entrevistado)

49. Coordenação
50. Treinamento comportamental
51. Participação em reuniões
52. Suporte em eventos
53. Outros .....

**(PROCESSOS DE REENGENHARIA)**

54. A área de RH participa nos processos de reengenharia da empresa?

- (1) Sim  
(2) Não

- Para as próximas perguntas eu gostaria que o/a senhor/a seguisse o quadro acima.  
(apresentar o quadro a/o entrevistado/a)

Como se dá essa participação e em que grau?

55. Participação em reuniões
56. Participação no planejamento
57. Participação na execução
58. Fornecimento de informações
59. Contratação de consultoria externa
60. Outros .....

61. Quais são as maiores preocupações da área de Recursos Humanos na sua empresa atualmente?

.....  
.....  
.....

62. Quais são as perspectivas de mudanças relacionadas à área de Recursos Humanos na sua empresa?

.....  
.....  
.....  
.....

63. Qual a sua idade?

|\_|\_|

64. Sexo: (*não perguntar*)

- (1) Masculino
- (2) Feminino

65. Qual a sua escolaridade?

- (1) Segundo Grau
- (2) Curso Técnico
- (3) Superior (formação) .....
- (4) Superior com especialização (formação).....
- (5) Outros (especifique).....

APRESENTAR O QUESTIONÁRIO DO ULRICH PARA O(A) INFORMANTE

*Agradecer a entrevista!*