

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Programa de Pós-graduação em Gestão Estratégica

Lucas Barbosa Figueiredo

**O GESTOR E A GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS:**

uma análise dos papéis multifuncionais propostos por Dave Ulrich

Belo Horizonte

2021

Lucas Barbosa Figueiredo

**O GESTOR E A GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS:**

uma análise dos papéis multifuncionais propostos por Dave Ulrich

Monografia de especialização apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Alex Fernandes Magalhães

Belo Horizonte

2021

Ficha catalográfica

F475g
2021

Figueiredo, Lucas Barbosa.

O gestor e a gestão de pessoas nas pequenas e médias empresas [manuscrito]: uma análise dos papéis multifuncionais propostos por Dave Ulrich / Lucas Barbosa Figueiredo. – 2021. 54 fl.

Orientador: Alex Fernandes Magalhães.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Magalhães, Alex Fernandes. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Rosilene Santos CRB-6/2527
Biblioteca da FACE/UFMG. – RSS/180/2021



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **LUCAS BARBOSA FIGUEIREDO**, matrícula nº **2019706916**. No dia 21/07/2021 às 16:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**A IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA ATUALIDADE: AÇÕES DESENVOLVIDAS POR GESTORES EM MÉDIAS EMPRESAS NO CONTEXTO BRASILEIRO E SUA RELAÇÃO COM A MEDIAÇÃO DE INTERESSES PELA SATISFAÇÃO NO TRABALHO**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Alex Fernandes Magalhães, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

() APROVADO

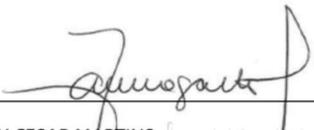
() NÃO APROVADO

90 pontos (NOVENTA) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 21/07/2021.

Prof. Alex Fernandes Magalhães
(CEPEAD/UFMG - Orientador)

Prof^a Kely César Martins de Paiva
(CEPEAD/UFMG)


KELY CESAR MARTINS DE PAIVA:85149217620
Assinado de forma digital por KELY CESAR MARTINS DE PAIVA:85149217620
Dados: 2021.07.22 16:24:42 -03'00'

Dedico aos meus pais, referências de humildade, amor e coragem, pelo constante incentivo na busca do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

A minha esposa, Ludimila, pelo apoio, presença e carinho, trazendo-me tranquilidade e positividade nos momentos de incertezas.

A toda minha família e amigos, agradeço pelo incentivo e apoio para que eu pudesse manter o foco.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Alex Fernandes Magalhães, por compartilhar seu tempo e conhecimento, além de instruções que contribuíram grandiosamente para a execução e conclusão do trabalho.

A Deus por trazer serenidade e discernimento.

Resumo

O presente trabalho apresenta uma análise da gestão de pessoas a partir da percepção de 44 gestores atuantes em diferentes cargos e áreas funcionais de pequenas e médias empresas no território nacional, utilizando-se do modelo de múltiplos papéis da gestão de pessoas proposto por Dave Ulrich (2003) para investigar os aspectos da dinâmica organizacional, como forma de discorrer sobre as ações tomadas por gestores diversos em relação à condução da figura humana nas organizações de trabalho e os impactos de tais ações junto aos funcionários e na dinâmica sócio-organizacional. Para o alcance dos objetivos geral e específicos da presente pesquisa, o trabalho se inicia com a revisão de literatura, considerando a necessidade de se ampliar a perspectiva da Gestão de Pessoas a partir de aspectos históricos, sociais, econômicos e culturais, além da descrição dos papéis da gestão de pessoas segundo a perspectiva multifuncional de Dave Ulrich (2003). Sendo esta uma pesquisa de natureza exploratória e aplicada, desenvolvida em uma abordagem quantitativa através da coleta de dados de uma amostra não probabilística, obteve resultados através de questionário fechado, estruturado segundo as diretrizes conceituais de Ulrich (2003). A partir da análise dos resultados, foi possível identificar o nível de qualidade da atuação dos gestores pesquisados na administração da gestão de recursos humanos, concluindo-se que, apesar de atingir uma pontuação global considerada alta, segundo escala definida por Ulrich (2003), existem falhas com relação ao foco no cotidiano operacional, revelando o desbalanceamento entre os papéis de parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente da mudança, com forte tendência em priorizar a gestão estratégica voltada para adaptação a mudanças e obtenção de resultados.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Gestão de recursos humanos. Papéis da gestão de pessoas. Administração de recursos humanos.

Abstract

This paper presents an analysis of people management from the perception of 44 managers working in different positions and functional areas of small and medium-sized companies in the country, using the multiple roles model of people management proposed by Dave Ulrich (2003) to investigate aspects of organizational dynamics as a way to discuss the actions taken by different managers in relation to the conduct of the human figure in work organizations and the impacts of such actions on employees and on the socio-organizational dynamics. To achieve the general and specific objectives of this research, the work begins with a literature review, considering the need to broaden the perspective of People Management from historical, social, economic and cultural aspects, in addition to the description of the roles of people management according to the perspective of Dave Ulrich (2003). As this is an exploratory and applied research, developed in a quantitative approach by collecting data from a non-probabilistic sample, it obtained results through a closed questionnaire, structured according to the conceptual guidelines of Ulrich (2003). From the analysis of the results, it was possible to identify the level of performance quality of the surveyed managers, in the administration of human resources management, concluding that despite achieving a global score considered high, according to a scale defined by Ulrich (2003), there are failures regarding the focus on daily operations, revealing an imbalance between the roles of strategic partner, administrative expert, employee champion and change agent, with a strong tendency to prioritize strategic management aimed at adapting to change and achieving results.

Keywords: Strategic management. Human resource management. Roles of people management. Human resource management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução da função de RH segundo Vieira (2014)	26
Figura 2: Papéis de RH segundo Dave Ulrich (2003).....	28
Figura 3: Distribuição das empresas da indústria por porte segundo classificação da CNI (2019).....	33
Figura 4: Número de empresas por porte no Brasil segundo classificação do SEBRAE (2020)	34
Figura 5: Taxa de Sobrevivência das Firms Criadas em 1996, por Porte (%).....	35
Figura 6: Taxa de sobrevivência de empresas de dois anos, por porte	36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Divisão dos respondentes por ramo de atuação das respectivas empresas	42
Gráfico 2: Divisão dos respondentes por seus respectivos cargos nas organizações	42
Gráfico 3: Quantidade de funcionário sob gestão direta do gestor respondente.....	43
Gráfico 4: Notas médias globais por grupo de empresas separadas por ramo e porte	45
Gráfico 5: Avaliação da qualidade dos múltiplos papéis	46
Gráfico 6: Avaliação da qualidade dos múltiplos papéis por grupo de empresas.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definição dos papéis de RH segundo Dave Ulrich (2003).....	29
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação do Porte das Empresas do Setor Industrial	34
Tabela 2: Resultado global da pesquisa	44

SUMÁRIO

1 Introdução	13
1.1 Objetivos	16
1.1.2 Objetivo Geral	16
1.1.3 Objetivos Específicos	17
2 Fundamentos Teóricos da Gestão de Pessoas.....	18
2.1 A Evolução Histórica da Gestão de Pessoas no Brasil e no mundo	18
2.2 A Gestão de Pessoas Segundo Dave Ulrich	26
2.3 O Desafio da Gestão de Pessoas nas Pequenas e Médias Empresas	32
3 Aspectos metodológicos	38
4 Apresentação e análise dos resultados.....	41
4.1 Perfil da amostra pesquisada	41
4.2 Análise dos resultados	43
5 Conclusão	49
6 Referências Bibliográficas	52

1 Introdução

A necessidade de se manterem competitivas no mercado acaba fazendo com que muitas empresas adotem métodos de gestão com custos reduzidos. Em pequenas e médias empresas é comum encontrar departamentos de RH com poucos ou nenhum funcionário. Nesses casos, os gestores acabam assumindo tanto a administração de processos quanto de pessoas, com foco operacional e estratégico.

Os motivos para a escolha do tema, que será desenvolvido a seguir, se voltam para a relevância da Gestão de Pessoas para as organizações, a importância do assunto para os gestores que atuam cotidianamente como lideranças, a amplitude do campo de estudo, além da experiência pessoal do pesquisador que escreve esta monografia. Como engenheiro mecânico atuando na indústria há mais de 13 anos, eu pude construir minha carreira passando por áreas técnicas, operacionais e de gestão, desde pequenas a grandes empresas, enfrentando desafios, principalmente no que tange à gestão de pessoas.

Marras (2000) cita que a área de Gestão de Pessoal ou Gestão de Recursos Humanos é parte integrante dos organogramas da maioria das organizações, principalmente daquelas que contam em média com um número de empregados efetivos acima de 300. Diante disso, decidimos explorar neste trabalho, como objetos de estudo, gestores que atuam em organizações de pequeno e médio porte segundo classificação do SEBRAE, podendo, dessa forma, identificar os perfis dos gestores segundo a perspectiva multifuncional de Dave Ulrich (2003).

Ulrich (2000, p. 38) cita que, diante dos desafios competitivos enfrentados atualmente, as empresas precisam gerar novas capacidades organizacionais que derivem da redefinição e redistribuição das práticas, funções e profissionais de RH. O autor ainda cita que gerentes de linha e profissionais da área precisam criar juntos essas capacidades. No caso de pequenas e médias empresas, tais práticas podem recair ainda mais fortemente sobre os gerentes de linha, que acabam sendo o ponto de referência em termos de gestão de pessoas nas empresas onde trabalham.

Dutra (2006, p. 26) esclarece que “as pressões do contexto externo e interno geraram a necessidade de profunda reflexão acerca da gestão de pessoas com um

deslocamento do foco no controle das pessoas para o foco em seu desenvolvimento”.

O gestor de pessoas tem, assim, a oportunidade de transformar vidas. Ser um referencial em termos de gestão humana dentro de uma organização deve ser considerado uma grande responsabilidade, principalmente quando se trata de uma função múltipla onde o gestor não possui a formação adequada e não possui acesso ou suporte a bons profissionais de RH. Esse cenário pode ser facilmente encontrado no âmbito das pequenas e médias empresas, foco deste estudo.

Segundo Ulrich (2003), para criar valor e obter resultados, os profissionais de RH precisam começar não pelo foco nas atividades ou no trabalho, mas pela definição das metas, as quais garantem os resultados de seu trabalho. Com as metas definidas, podem-se estipular os papéis e atividades de parceiros empresariais.

Para Gil (2011), os administradores das organizações precisam prever os problemas e agir antecipadamente através de informações das informações de recursos humanos. Mas e quando são os próprios administradores que precisam se informar das questões de RH?

A partir da percepção de problemas inerentes nos modos de descentralização dos modelos e políticas de Gestão de Pessoas em contextos de pequenas e médias empresas, em que a racionalidade e objetividade dos processos nem sempre se efetivam, buscamos aqui entender a relevância das práticas de Gestão de Pessoas na dinâmica organizacional, como forma de discorrer sobre as ações tomadas por gestores diversos em relação à condução da figura humana nas organizações de trabalho e os impactos de tais ações junto aos funcionários e na dinâmica sócio-organizacional. Defende-se o intuito de que cabe ao gestor de pessoas mediar interesses na dinâmica sócio-organizacional, a fim de promover a realização e a satisfação para o trabalho, considerando os papéis propostos por Dave Ulrich (2003) como pressupostos das práticas e políticas de GP.

O Modelo dos Múltiplos Papéis do RH desenvolvido por Dave Ulrich (2003) surgiu através de pesquisas sobre a atuação do RH nas organizações, direcionando novos papéis com uma visão futura de geração de valor competitivo para as organizações.

Um modelo inovador que possibilita a mensuração de parâmetros para avaliar o desempenho do RH como parceiro da organização que opera estrategicamente ante aos desafios, tornando suas empresas mais competitivas, para mudar, aprender e agir mais rápido que a concorrência (ULRICH, 2003).

Tal modelo é definido por Ulrich (2003, p. 41) em quatro papéis genéricos:

- O “Parceiro Estratégico” que atua com ajustes das estratégias de RH à estratégia empresarial;
- O “Especialista Administrativo”, com a atividade de reengenharia dos processos de uma organização;
- O “Defensor do Funcionários”, que ouve e responde aos funcionários provendo recursos aos mesmos;
- O “Agente de Mudança”, gerindo a transformação e a mudança, criando uma organização renovada.

A necessidade de adquirir conhecimento é cada vez mais evidente para o desenvolvimento humano. A sociedade contemporânea evolui em uma escala de rapidez exponencial.

Nesse cenário, as pessoas se tornam peças fundamentais e estratégicas para que as empresas possam superar os desafios que se apresentam, pois é através delas e do seu conhecimento que problemas poderão ser resolvidos de forma mais inovadora, adaptável, ágil, eficiente e com menores custos.

Dessa forma “as organizações passam a demandar profissionais que, pela expertise, acessem, analisem, e integrem as informações, de forma que elas se transformem em conhecimento aplicável” (CANÇADO et al., 2008, p. 3). A fim de se manterem competitivas e saudáveis, as organizações tiveram que formar gestores adaptados às novas características do trabalho.

Coloca-se, então, a dúvida que, se as grandes organizações enfrentam desafios tão ambiciosos, como vão enfrenta-los as pequenas empresas? Com estruturas enxutas, onde a área de RH normalmente não existe ou conta somente com um colaborador, quais práticas têm sido adotadas pelos gestores (líderes de equipes) na condução da figura humana no trabalho? É possível que tais práticas junto aos

trabalhadores possam ocorrer de modo a mediar interesses, acolhendo-os, orientando-lhes e acompanhando-lhes para que ocorra, ao mesmo tempo, a satisfação no trabalho e o alcance de objetivos empresariais?

As respostas para as questões colocadas acima são um grande desafio para a área de gestão de pessoas. Seja pela dificuldade em lidar com a subjetividade do ser humano que pelo baixo incentivo e investimento das organizações nos profissionais de RH ou até mesmo na formação de seus gestores. Encontrar tais respostas é fundamental para gerar a sustentabilidade do ambiente de trabalho, a promoção do bem-estar e a integração dos objetivos pessoais aos objetivos empresariais. Através da análise dos resultados deste trabalho poderemos entender melhor sobre como os gestores das pequenas e médias empresas tem atuado na condução da figura humana dentro das organizações para que tais desafios possam ser cumpridos.

Segundo Ulrich (2003), para as organizações que se esforçam em responder aos desafios competitivos de hoje e de amanhã, tais como globalização, novas tecnologias, lucratividade com crescimento e capacidade para mudança, a administração dos recursos humanos é a chave para o sucesso.

Diante disso, este estudo propôs-se a avaliar a gestão de pessoas nas empresas de médio e pequeno porte, a partir do modelo de Ulrich (2003).

1.1 Objetivos

1.1.2 Objetivo Geral

Discutir sobre a importância das práticas de gestão de pessoas na atualidade, buscando verificar as ações realizadas por gestores em contextos de pequeno e médio porte e a consolidação da área de GP enquanto campo de mediação entre as estratégias organizacionais e o interesse dos trabalhadores.

1.1.3 Objetivos Específicos

- I. Apresentar o histórico de desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas e as principais transformações no tocante à elaboração e implementação de práticas e políticas nas organizações;
- II. Apresentar os papéis da gestão de pessoas segundo a perspectiva multifuncional de Dave Ulrich (2003), considerando as intersecções entre processos e pessoas, dos níveis estratégicos aos operacionais visando o alinhamento estratégico das empresas;
- III. Descrever sobre as práticas implementadas pelos gestores no âmbito de pequenas e médias empresas no Brasil, articulando-as aos papéis descritos por Ulrich (2003) e refletindo sobre os impasses e desafios que se apresentam na atualidade.

Para a realização deste trabalho, a presente monografia se estruturou da seguinte forma:

- I. Definição do tema da pesquisa e delimitação dos objetivos;
- II. Levantamento bibliográfico em bases de dados reconhecidas como fontes de informações científicas;
- III. Estruturação do questionário de pesquisa;
- IV. Definição da população e aplicação do questionário por meios eletrônicos;
- V. Coleta e tratamento de dados;
- VI. Análise dos resultados;
- VII. Construção da pesquisa através da correlação bibliográfica, resultados obtidos através de pesquisa estruturada e conhecimentos do autor.

Apesar do interesse profissional, a pesquisa é, além de tudo, um meio do ser humano desenvolver seus conhecimentos, evoluir e adquirir habilidade para adaptar-se em um mundo que se modifica rapidamente estimulando nossa curiosidade e o prazer pela obtenção do conhecimento. Neste sentido, através deste trabalho, o gestor de pessoas poderá conhecer as melhores práticas de gestão, as lições aprendidas ao longo dos anos e o retrato da realidade para que estes possam avaliar e melhorar seus próprios ambientes de trabalho e suas atitudes como gestores.

2 Fundamentos Teóricos da Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas tem sido tema de profundas reflexões dentro das organizações nas últimas décadas. O desenrolar do cenário político e econômico causou fortes transformações nas relações de trabalho, influenciando assim a função de RH nas empresas (DUTRA, 2006; GOMES, 2008; OLIVEIRA, 2009; MOURA; DIAS; JÚNIOR, 2013).

O universo do trabalho sofreu transformações que provocaram reestruturações políticas e sociais desde o período da administração clássica até os dias contemporâneos (FISCHER, 1998; GOMES, 2008; LACOMBE; TONELLI, 2001; MOURA, 2013; OLIVEIRA, 2009). Essas mudanças atingiram não apenas os processos produtivos, mas também levou as organizações a repensarem os processos de pessoas, e sua maneira de lidar com o elemento humano.

Para Gomes (2017, p. 19),

A Gestão de Pessoas teve sua história construída junto com a história do trabalho e da criação industrial e foi se modificando junto com a história da sociedade e suas transformações econômicas, sociais, políticas, culturais, tecnológicas e inclusive demográficas, que também estiveram implicadas em sua nova constituição.

A seguir, apresentaremos o processo histórico da gestão de pessoas, de modo a trazeremos uma melhor compreensão da evolução das teorias da administração, tendo como base a teoria clássica, que serviu de alicerce a todos os pensamentos posteriores.

2.1 A Evolução Histórica da Gestão de Pessoas no Brasil e no mundo

Dutra (2006, p.17) define gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Gil (2011, p. 17) define Gestão de Pessoas como:

Função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no

passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

A História da área de gestão de pessoas iniciou-se na Revolução Industrial através de associações sindicais que lutavam por melhores condições de trabalho (LACOMBE, 2006).

O pensamento administrativo emerge com o processo de modernização da sociedade, tendo a Revolução Industrial como seu marco principal. Com a era industrial, surge o movimento conhecido como Administração Científica, no qual se destacam os trabalhos de Frederick W. Taylor e Henri Fayol, com ênfase na eficiência e produtividade. (MOURA, 2003, *apud* VIEIRA, 2014, p. 30)

O início do séc. XX, marcado pela Revolução Industrial, obrigou as indústrias a melhorarem seus métodos produtivos de forma a reduzir desperdícios e custos com mão de obra. Por outro lado, o mercado demandava aumento de produtividade, dando início ao forte desenvolvimento econômico e tecnológico, “a improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo à ciência: a Ciência da Administração.” (CHIAVENATO, 2004, p. 43).

A revolução industrial fez com que crescesse repentinamente a quantidade de mão de obra dentro e fora das indústrias. Pessoas deixavam seus lares em busca de melhores condições de vida e expectativas de ganhos salariais nas cidades em desenvolvimento que abrigavam grandes indústrias. Caldas, Tonelli e Lacombe (2002, p. 5) relatam que “as primeiras leis que regulam as atividades de trabalho datam deste período e incluem a regulação dos horários e dias de trabalho bem como do trabalho infantil e mínimas condições de segurança”.

Através de Frederick Taylor (1856-1915) e Henry Ford (1863-1947), nos Estados Unidos, e Jules Henri Fayol (1841–1925), na França, surgia mais tarde a Administração Científica. Como bem colocado por Chiavenato (1999, p. 35), “o homem era considerado um apêndice da máquina e deveria, tal como ela, ser padronizado na medida do possível”.

Através dos seus estudos em tempos e movimentos, Frederick Taylor deu início à sua busca por maiores resultados em aumentos de produtividade aliando os esforços dos empregados aos processos produtivos, associando com a redução ao desperdício. Em grande contribuição, Ford destacada a força da especialização do

trabalho, criando a linha de montagem com pessoas designadas a funções únicas com foco na eficiência do processo, em contrapartida, oferecendo salários mais atrativos e jornadas de trabalho mais curtas.

Em 1916, surgiu na França a Teoria Clássica, definida pela ênfase na estrutura e foco na eficiência das empresas. No mesmo período, Taylor defendia a Administração Científica nos Estados Unidos. Sob a perspectiva de Fayol, as organizações passam a objetivar o máximo rendimento operacionalizando toda a estrutura e propondo a divisão do trabalho e definição das funções do administrador, em planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar (ANDRADE; AMBONI, 2011; MAXIMINIANO, 2012; MOTTA; VASCONCELOS, 2006 apud VIEIRA, 2014).

Até meados dos anos 50 houve um grande crescimento das fábricas. As pequenas oficinas se modernizavam e se industrializavam, dando início à formação do proletariado e das relações burocratizadas. O modelo burocrático de administração está fundamentado nas pesquisas desenvolvidas pelo sociólogo Max Weber (1864-1920).

A burocracia deve aqui ser compreendida como uma forma de organização fundamentada na racionalidade, na adequação dos meios aos propósitos da organização, com a finalidade de se obter a máxima eficiência, e previsibilidade do sistema (UHLMANN, 1997 apud SANTOS; FRANCO, 2018, p. 183)".

Fundamentada na Teoria Clássica da Administração, surgia nessa época a Era da Industrialização Clássica, que enfatizava a departamentalização, as decisões centralizadas e a criação de regras e padrões comportamentais das pessoas.

Segundo Gomes (2017), o ambiente era conservador, com adoção de estrutura tradicional e voltada para manutenção do status quo.

Essa foi a era das especializações, quando a produção em larga escala foi amplamente difundida e valorizada, criando uma grande preocupação com a eficiência operacional. "As pessoas eram vistas apenas como mão de obra, e o modelo era mecânico e burocrático. Primeiramente surgiram os departamentos de pessoal e, posteriormente, os departamentos de relações industriais" (GOMES, 2017, p. 21).

Se houvesse queda na produtividade, o elemento humano não era considerado (MOURA, 2014). Neste sentido, Hammer (1998) destacou que:

A revolução industrial realmente introduziu a ideia do trabalhador descerebrado, que não tinha qualquer responsabilidade ou poder de decisão, mas apenas uma tarefa a realizar, uma tarefa que nada exigia da mente, executada sob os olhos de um supervisor atento. (HAMMER, 1998, p.73 *apud* MOURA, 2014)

No Brasil, as condições não eram diferentes ou até mesmo mais primitivas. Naquele momento o país ainda possuía um sistema que derivava do escravocrata com predominância da produção agrícola. Nesse contexto, a gestão de recursos humanos não fazia parte da pauta do desenvolvimento administrativo das organizações.

A base agrícola que fundamentava o Brasil o distanciava socioeconomicamente dos países que se industrializavam. Por outro lado, a despreocupação com a gestão de recursos humanos era generalizada, criando na indústria brasileira condições semelhantes aos países industrializados.

Ogliara (2015) relata da seguinte forma, a situação nacional:

Com a depressão americana de 1929 e a crise do café, o processo de industrialização se intensificou principalmente em São Paulo e no Rio de Janeiro. Nos setores portuário e ferroviário e nas novas indústrias, principalmente têxtil, vestuário, alimentos e produtos de manutenção, as relações de trabalho começam a evoluir e surgem as atividades estruturadas de recrutamento e remuneração, embora grande parte das práticas ainda seja baseada na economia agrícola e essencialmente paternalista. (OGLIARA, 2015, p. 24).

A partir do momento em que se observou o impacto e a relevância dos fatores humanos, sociais e psíquicos na produtividade, surgiu a Teoria das Relações Humanas, fundamentada pelos estudos e experiências realizadas por Elton Mayo (1890-1949) na fábrica de equipamentos telefônicos localizada em Hawthorne, Estados Unidos.

Os estudos de Elton Mayo (1890-1949) propunham-se a submeter os empregados da fábrica aos efeitos da intensidade de luz e a partir desta observação avaliar sua produtividade. O efeito Hawthorne indicou que a produtividade tinha relação proporcional aos padrões de comportamento derivados da cultura e hábitos das pessoas, e, diante de conflitos de interesses entre as normas que estabeleciam a

forma de execução do trabalho na organização e padrões pessoais havia interferência na produtividade, tendendo à queda. Identificou-se que o cuidado e dedicação aos empregados poderia aumentar a produtividade, sendo que o nível de aumento era diretamente proporcional ao índice de boa integração social e não exatamente à capacidade física do trabalhador. (VIEIRA, 2014). Assim, os fatores de ordem social e afetivos passaram a ter relevância nos estudos organizacionais.

Para Ribeiro (2003, *apud* DOS SANTOS e DE MORAES FRANCO, 2018), a Teoria das Relações Humanas nasceu da necessidade de reparar a tendência à desumanização no trabalho pela prática de métodos excessivamente rigorosos, embasados em estudos científicos precisos onde os trabalhadores eram submetidos, tendo sua contribuição totalmente ignorada.

Caldas, Tonelli e Lacombe (2002, p. 6) ilustram o momento da seguinte maneira:

A difusão da chamada “Escola de Relações Humanas” a partir desse período parece ter sido fundamental em dois sentidos para Recursos Humanos: primeiro, porque reforça a prescrição da necessidade das empresas darem atenção à gestão de pessoas de forma focada e segregada da gestão de outros recursos, o que fez aumentar, na prática, a estruturação do “Departamento de Pessoal” nas empresas, bem como fez surgirem muitas das principais leis que regulam as relações entre as empresas e seus empregados; e segundo, porque tal movimento inicia um processo de “enriquecimento de tarefa” tanto da função do DP, quanto da ideia de que todo gestor de pessoal deveria motivar e liderar seus empregados, que foi fundamental no período seguinte no desenvolvimento da função e da prática de Recursos Humanos. (CALDAS; TONELLI e LACOMBE, 2002, p. 6).

A natureza humana passou a ser denotada pelo modelo Homo Socialis, “condicionado pelo sistema social e pela biologia”, havia a necessidades de se integrar a grupos informais para suprir suas necessidades de segurança, apoio social e afeto. Considerando o aspecto psicológico, identificava-se um comportamento complexo com carência de afetividade e sociabilidade, entretanto o ser humano ainda reagia de forma passiva e padronizada (VIEIRA, 2014).

O desenvolvimento das Teorias Estruturalista, Neoclássica, Comportamental, de Sistemas e Teoria da Contingência marcou a passagem para a Era Industrial Neoclássica, marcada pela necessidade de mudanças rápidas nas organizações. Essa era estendeu-se de 1950 a 1990, tendo início a partir da Segunda Guerra Mundial. O mundo dos negócios se tornou menos previsível, abrindo passagem para

a imposição de novos paradigmas como: a padronização, a especialização, a sincronização, a concentração, a maximização e a centralização. A globalização do mercado realçou a competitividade entre as empresas (DOS SANTOS; DE MORAES FRANCO, 2018).

Gil (2011, p. 54) relata que, no Brasil, a década de 50 foi marcada por mudanças significativas nos campos das relações de trabalho quando da expansão da indústria siderúrgica, petrolífera, química, farmacêutica e a implantação da indústria automobilística. Dessa forma, os setores modernos da indústria passaram a suplantar, tanto em termos de produção quanto em números de empregados, os setores tradicionais. Um novo ciclo econômico dá-se início a partir de 1968, a partir do crescimento da indústria manufatureira e as importações de bens de capital. Nesse período, cresce a aplicação das novas práticas de RH, para substituir o departamento de pessoal (CALDAS; TONELLI e LACOMBE, 2002).

A busca pela competitividade, realçada pelas escolas da era industrial neoclássica, cria um ambiente favorável ao desenvolvimento inovador que assume o lugar do conservadorismo nas organizações. Na década de 60 teve início a Administração de Recursos Humanos, sendo que substitui a expressão “Relações Industriais” usada pelas organizações até então (GIL, 2011).

Segundo Gil (2011), é a adoção do enfoque sistêmico que caracteriza a Administração de Recursos Humanos. Assim, começaram a surgir estudos baseados em uma concepção do ser humano que vai além das análises realizadas pela Escola de Relações Humanas.

Através da nova abordagem, as organizações passam a referenciar as pessoas como recursos vivos e não como mão de obra puramente operacional dissociada psicologicamente de todo o processo (DOS SANTOS e DE MORAIS FRANCO, 2018). Sob a perspectiva de Gil (1994, p. 15 *apud* DOS SANTOS e DE MORAIS FRANCO, 2018), “o aparecimento da Administração de Recursos Humanos deve-se à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal”.

Pesquisas sobre motivação influenciadas pela Teoria da Hierarquia de Necessidade de Abraham Maslow (1908 - 1970) fundamentaram a Administração de Recursos

Humanos com a concepção da natureza humana como Homo Complexus, em substituição ao modelo anterior (MOURA, 2013; VIEIRA, 2014).

O modelo do Homo Complexus ilustrou um indivíduo em busca da autorrealização pelo trabalho, com desejos ligados à satisfação do ego, valorização do pensamento, interesse no autodesenvolvimento e realização a partir do seu trabalho (MOURA, 2013; VIEIRA, 2014).

De acordo com Ogliara (2015), percebe-se um atraso de quase uma década entre a prática da gestão de pessoas no Brasil e o histórico mundial descrito na literatura. Com o fim da inflação nos anos 90, e a criação do plano real, as empresas brasileiras se veem confiantes para investir na gestão dos custos e produtividade, gerando assim uma profunda transformação no cenário econômico e criando condições para instigar a competitividade das empresas.

A década de 90 dá início a grandes mudanças nos campos político e econômico a nível mundial. Gomes (2017) nos relembra do fim da guerra fria pelo esfacelamento dos estados comunistas do leste europeu, a reunificação da Alemanha, reafirmando assim a hegemonia política e militar norte-americana, cujo marco mais importante foi a liderança da coalizão militar de 30 países para expulsar as tropas iraquianas do Kuwait, na Guerra do Golfo, em 1991. O mesmo autor ainda cita (GIL, 2011, p. 57) trazendo mais esclarecimentos sobre a época:

O evento mais significativo desta década, intimamente relacionado com a hegemonia norte-americana, mas, sobretudo com o desenvolvimento tecnológico no campo da informação, foi a globalização. Esse processo, que conduziu à crescente integração das economias e das sociedades nos vários países especialmente no que toca à produção de mercadorias e serviços nos mercados financeiros, concorreu também para uma crescente homogeneização cultural e para a evolução e popularização das tecnologias da informação. (GIL, 2011, p. 57)

Surge então a Era da Informação. O computador e a internet trazem consigo a globalização. A sociedade passa a ter uma compreensão comum e consciência única através do conhecimento possibilitado pela tecnologia. Novas formas de atuação nas organizações derivam da aplicação do conhecimento em um formato ágil e dinâmico, recriando fluxos, processos de trabalho e desenvolvimento, exigindo das organizações abordagens mais flexíveis e adaptações constantes.

Essa fase destaca o valor do conhecimento das pessoas e favorece o trabalho mental. As pessoas passam a ser reconhecidas como parceiros da organização e o trabalho colaborativo e em equipe se mostra fundamental para atingimento dos objetivos cada vez mais desafiadores das organizações. Da mesma forma, a gestão de pessoas evolui para métodos mais focados em pessoas e processos do que apenas em resultados.

Segundo Ulrich (2003, p. 280),

poucos contestariam que as chaves para a criação de organizações competitivas residem no modo como as pessoas são tratadas, como os processos organizacionais são comandados e como o trabalho de uma organização é coordenado. Acrescentaria, contudo, que as ferramentas para criar organizações competitivas provêm da redefinição e aprimoramento dos recursos humanos.

Podemos concluir, assim, que a nova era, denominada Era da Informação, valoriza pessoas com criatividade e alta capacidade de adaptação enquanto características. Na teoria, as organizações têm as pessoas como seus maiores recursos e está totalmente voltada para a gestão das mesmas, mas na prática podemos observar que as falas sobre a valorização da figura humana estão ligadas ao alcance de vantagens competitivas e à manutenção do *status quo* do sistema (MAGALHÃES; ANDRADE; SARAIVA, 2017). As empresas utilizam artifícios e métodos de gestão para que o indivíduo se identifique com a organização, fazendo com que este aceite as imposições de adaptação à cultura organizacional ao ponto de sacrificar sua própria identidade em troca do conformismo generalizado presente como característica predominante da sociedade atual (FRANCO; MAGALHÃES; PAIVA, 2017).

Para Dutra (2006), a gestão de pessoas no Brasil é marcada pelo taylorismo. Destacando a construção histórica baseada nas demandas das organizações. Segundo Dutra (2006, p.25) “é com esse pano de fundo que os dirigentes empresariais e profissionais especializados foram formados.”.

Vieira (2014) sintetiza, na Figura 1, a evolução histórica da gestão de pessoas através de pontos de análise que contextualizam muito bem cada era da administração caracterizada pelas escolas Clássica, de Relações Humanas e da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas.

Figura 1: Evolução da função de RH segundo Vieira (2014)

ESCOLAS	PONTOS DE ANÁLISE				
	Concepção de Organização	Relações Administração e Empregados	Sistema de Incentivos	Concepção da Natureza Humana	Função de RH
Escola de Administração Clássica	Formal	Identidade de interesses	Incentivos monetários	Homo Economicus	Burocrática
Escola de Relações Humanas	Informal	Identidade de interesses	Incentivos psicossociais	Homo Socialis	Cuidar das pessoas - visão humanista
Da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas	Formal	Identidade de interesses	Incentivos mistos	Homo Complexus-Homem que aprende	Atrair e manter as pessoas/ criar empresas boas de se trabalhar

Fonte: Vieira (2014, p. 34)

2.2 A Gestão de Pessoas Segundo Dave Ulrich

Toda organização, independente do porte da empresa, do ramo de atividade ou natureza jurídica, precisa administrar a comunicação, o desempenho, a motivação, o envolvimento e o comprometimento com o trabalho, preocupando-se ao mesmo tempo com o fator humano, com os anseios e saúde do trabalhador, para assim atingir seus objetivos de criação e distribuição de produtos e/ou serviços. (PEDRO, 2005). A gestão de recursos humanos é essencial para cumprir-se a estratégia da empresa, sem desvalorizar a gestão de pessoas em detrimento dos objetivos organizacionais.

Ulrich (2003, p.26) relata que as organizações têm operado em quatro sentidos quanto às capacidades organizacionais.

1. Construir confiabilidade, através da boa reputação dos gerentes frente aos indivíduos, tanto dentro quanto de fora da organização;
2. Abolir suas fronteiras hierárquicas, horizontais e externas;
3. Adquirir capacidade de mudança, sendo mais ágil, flexível e inovadora;
4. Aprender, para alcançar a mudança necessária.

A dinâmica organizacional moderna requer profissionais multifuncionais capazes de atuar tanto no desenvolvimento de processos quanto de pessoas, levando as organizações a atingir resultados lucrativos e produtivos, ao mesmo tempo em que criam meios para motivação e satisfação das necessidades humanas com uma visão sustentável para o meio ambiente.

Segundo Chiavenato (1992, p.133 *apud* PEDRO, 2005), a área de Administração de Recursos Humanos tem como principais objetivos:

- Criar, manter e desenvolver um conjunto de pessoas com habilidade e motivação para executar os objetivos da organização;
- Criar, sustentar e ampliar condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação dos recursos humanos, e atingimento dos objetivos individuais;
- Atingir a eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

Na nova economia, a vitória surgirá a partir de capacidades organizacionais, como rapidez, capacidade de reação, agilidade, capacidade de aprendizagem e competência dos funcionários. Empresas bem-sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégia em ação rapidamente, de gerenciar processos de maneira inteligente e eficiente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente. (ULRICH, 2000, p. 39).

Diante da colocação acima, e da perspectiva de ampliação simultânea de funções, Ulrich (2003) apresenta um modelo de múltiplos papéis para a gestão de pessoas conforme evidenciado pela Figura 2.

Figura 2: Papéis de RH segundo Dave Ulrich (2003)



Fonte: ULRICH, 2003, p. 40

A estrutura acima compõe um cenário de quatro papéis, apresentando as funções do gestor de pessoas do estratégico (longo prazo) ao operacional (curto prazo), ao mesmo tempo em que se estende da administração de processos à administração de pessoal, definindo assim um modelo equilibrado para uma postura de parceiro empresarial dos gestores para construção de vantagens competitivas para a organização. Dessa forma o gestor de pessoas se torna um parceiro estratégico segundo Ulrich (2003).

Para melhor compreensão, os quatro papéis foram descritos no Quadro 1 por meio dos **resultados ou metas** a serem atingidas, a **metáfora** como característica de cada papel e a **atividade** a ser desempenhada.

Quadro 1: Definição dos papéis de RH segundo Dave Ulrich (2003)

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico	Ajustes das estratégias de RH à estratégia empresarial: 'Diagnóstico organizacional'
Administração da Infraestrutura da Empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: 'Serviços em comum'
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos Funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: 'Prover recursos aos funcionários'
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente da Mudança	Gerir a transformação e a mudança: 'Assegurar capacidade para mudança'

Fonte: ULRICH, 2003, p. 41

Sob a função de **Administração Estratégica de Recursos Humanos**, Ulrich (2003) cita que, pouco a pouco, o gestor de pessoas precisa se tornar um parceiro estratégico e conseqüentemente contribuir para o sucesso da organização e seus objetivos. Uma vez que o gestor esteja imerso na execução da estratégia da empresa, esta passa a ter a capacidade de se adaptar às mudanças exigidas pelo mercado com maior agilidade, além de atender melhor as exigências do consumidor e obter melhor desempenho financeiro através da eficiência estratégica gerada. “O resultado da administração das estratégias é a aplicação estratégica de cada uma das estratégias definidas.” (ULRICH, 2003, p. 43).

O termo “*parceiro estratégico*” é adotado por Ulrich (2003) para definir os gestores que ajudam as organizações a realizar as metas empresariais se encarregando de converter a estratégia em ação. Atuando como parceiro estratégico, o gestor de pessoas trabalha junto com os gerentes de linha para criar e gerir processos que atendam às exigências do negócio de acordo com o perfil da organização.

Já a função de **Administração da Infraestrutura da Empresa**, coloca o gestor como “*especialista administrativo*”, exigindo do profissional o zelo pela infraestrutura

empresarial e o desenvolvimento dos processos organizacionais. Segundo Ulrich (2003, p. 44), “os profissionais de RH criam infraestrutura mediante o constante exame e melhoria dos processos de RH”. Para melhor ilustrar esta função, Ulrich (2000) cita exemplos de ações desenvolvidas por empresas como a criação de programas de benefícios mais flexíveis e automatizados para facilitar o gerenciamento de papelada, utilização de tecnologia para selecionar currículos reduzir tempo na contratação de novos funcionários, e a criação de novos meios de comunicação para integrar funcionários e executivos seniores. Os exemplos em questão mostram o resultado positivo do trabalho de especialista administrativo em termos de melhoria da eficiência operacional de processos internos.

Atualmente o trabalho exige cada vez mais – os funcionários estão continuamente sendo solicitados a realizar mais com menos. E conforme as empresas revogam o antigo contrato de trabalho, que era baseado em segurança e promoções previsíveis, e o substitui por vagas promessas de confiança, os funcionários respondem na mesma moeda. Seu relacionamento com a empresa passa a ser transacional. Eles dão seu tempo, mas não muito mais que isso. (ULRICH, 2000, p. 43).

Diante da afirmação acima, surge o papel de **Administração da Contribuição dos Funcionários**, mostrando que o gestor deve estar envolvido no cotidiano do funcionário e até mesmo em seus problemas pessoais, de modo a tornar-se assim o “*defensor dos funcionários*”, garantindo com que estes contribuam para o sucesso da organização, pois é através da compreensão das suas necessidades que se eleva a contribuição global para com a organização. Compreendendo as necessidades dos seus funcionários, os gestores conseguem garantir que eles estejam comprometidos tanto para com o resultado operacional quanto para com a missão da empresa.

Nesse sentido, conforme Fernandes (2013, p. 6), “o modo pelo qual os profissionais são gerenciados, inspirados, desenvolvidos, recompensados etc., desempenha papel essencial na configuração da competência organizacional, pois as pessoas são a “alma” da competência organizacional”.

O gestor deve trabalhar delegando responsabilidades aos funcionários com o gerenciamento transparente, como diz Ulrich (2003), criando um senso coletivo, equilibrando as necessidades dos funcionários com as estratégias da empresa rumo aos principais objetivos. É necessário que o gestor esteja aberto e acessível para

ouvir e analisar as necessidades e anseios dos funcionários, provendo o que for necessário para execução das suas atividades com segurança e qualidade, sem perder o foco estratégico, garantindo, assim, a dedicação dos funcionários e a participação nos processos organizacionais.

O papel da **Administração da Transformação e Mudança** coloca o gestor de pessoas como peça fundamental na capacidade da organização em adaptar-se às mudanças necessárias para a renovação do ambiente ou estratégia organizacional mediante ajustes da cultura interna à demandada pelo mercado. Ulrich (2003) classifica o gestor como “*agente de mudança*”, sendo este o grande construtor das relações de confiança entre empresa e funcionário, fazendo com que mudanças culturais aconteçam de forma mais ágil e natural.

Ulrich (2003, p. 189-190) elenca três tipos usuais de respostas de uma empresa à mudança, a saber:

Mudanças de iniciativa se concentram na implementação de novos programas, projetos ou procedimentos. [...] *Mudanças de processo* em uma empresa concentram-se na maneira pelas quais o trabalho é executado. [...] *Mudanças culturais* ocorrem em uma empresa quando se reconceituam os métodos fundamentais de negociar. (ULRICH, 2003, p. 189-190)

Garantindo que a empresa tenha capacidade de operar os três tipos de mudança, o agente de mudança conseguirá reduzir a resistência natural das pessoas, trará mais resultados operacionais e criará entusiasmo em relação às possibilidades de ganhos evidentes e mensuráveis.

Apesar de sua complexidade, o modelo de Ulrich (2003) tem sido aplicado em grandes empresas brasileiras. Diversas pesquisas mostram que o RH tem exercido um papel mais operacional, não sendo, na maioria das vezes, reconhecido como um parceiro estratégico da organização. Outras pesquisas apontam que gerentes de linha não consideram o RH como bom suporte na tarefa de gerir sua equipe (CANÇADO; MEDEIROS & JEUNON, 2008). Tais fatos reforçam a necessidade de descrever sobre as práticas implementadas pelos gestores no âmbito de pequenas e médias empresas no Brasil, articulando-as aos papéis descritos por Ulrich (2003) e refletindo sobre os impasses e desafios que se apresentam na atualidade, sendo este, um dos objetivos deste trabalho.

Com o objetivo de avaliar a qualidade geral dos serviços de RH, Ulrich (2003) desenvolveu uma pesquisa de avaliação de papéis. A pesquisa é composta por uma série de quarenta perguntas aplicadas ao gestor de pessoas, de modo que o resultado possa identificar um perfil de qualidade de gestão de pessoas conforme desempenhado dentro da organização. A pesquisa fornece não apenas uma visão sobre a qualidade da gestão em termos de RH, mas também uma avaliação sobre a evolução dos serviços quando do histórico de aplicação ao longo de vários anos. Mais adiante, no desenvolvimento deste trabalho, entenderemos como o questionário de Ulrich foi utilizado para obter resultados relevantes para os objetivos deste trabalho.

2.3 O Desafio da Gestão de Pessoas nas Pequenas e Médias Empresas

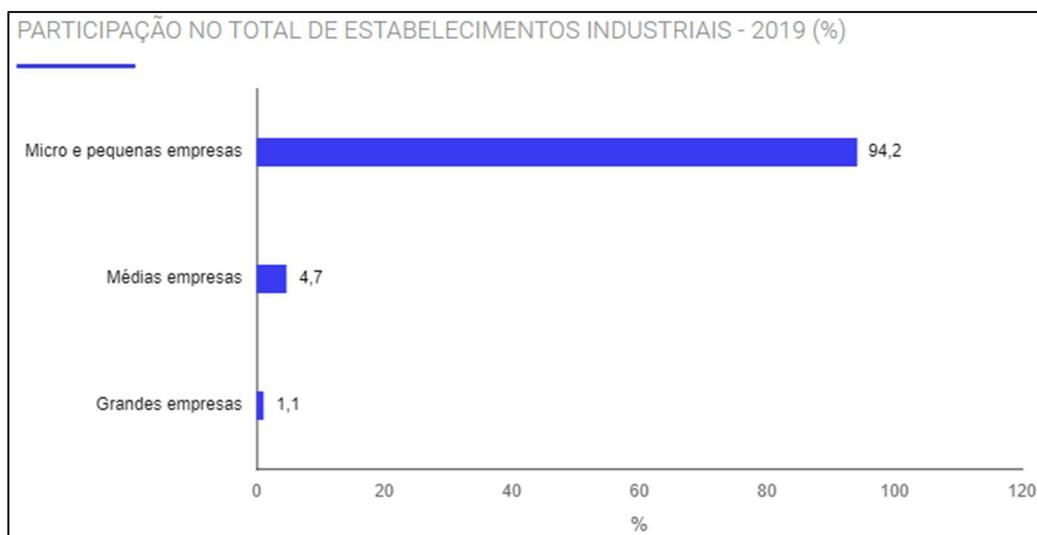
O caráter estratégico foi introduzido no sistema de gestão de recursos humanos entre as décadas de 1970 e 80, quando pesquisadores da Universidade de Michigan nos EUA apresentaram a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização. Lacombe e Tonelli (2001) destacaram que as estratégias corporativas das empresas deveriam ser a base para estruturação dos novos planos estratégicos de gestão de recursos humanos.

Nos anos 1980, a Harvard Business School desenvolve uma nova perspectiva da gestão estratégica de pessoas, defendendo a proposta de que tal modelo corresponde tanto a fatores internos quanto externos da organização, sendo completamente afetado pelos interesses dos stakeholders (acionistas, gerentes, grupos de funcionários, sindicatos, comunidade e governo) e por pressões situacionais.

No contexto brasileiro, onde as pequenas empresas tem origem na atividade produtiva colonial, herdando a alta carga tributária e a restrição ao crédito, encontramos na gestão de pessoas um dos principais desafios, uma vez que a escassez de recursos financeiros dificulta os investimentos em seus processos organizacionais e estruturas consolidadas e propícias ao desenvolvimento de políticas estratégicas como nas grandes organizações (PESSOA, 2017).

Conforme trata a Confederação Nacional da Indústria (CNI), com relação ao desenvolvimento das pequenas e médias empresas, o setor industrial tem participação de 20,4% no resultado do PIB Brasileiro, enquanto as microempresas, pequenas e médias empresas do setor representam somado o total de 98,9% de todas as empresas no país (ver figura 3). Estes dados demonstram o quanto a economia brasileira é impactada pelas organizações de menor porte.

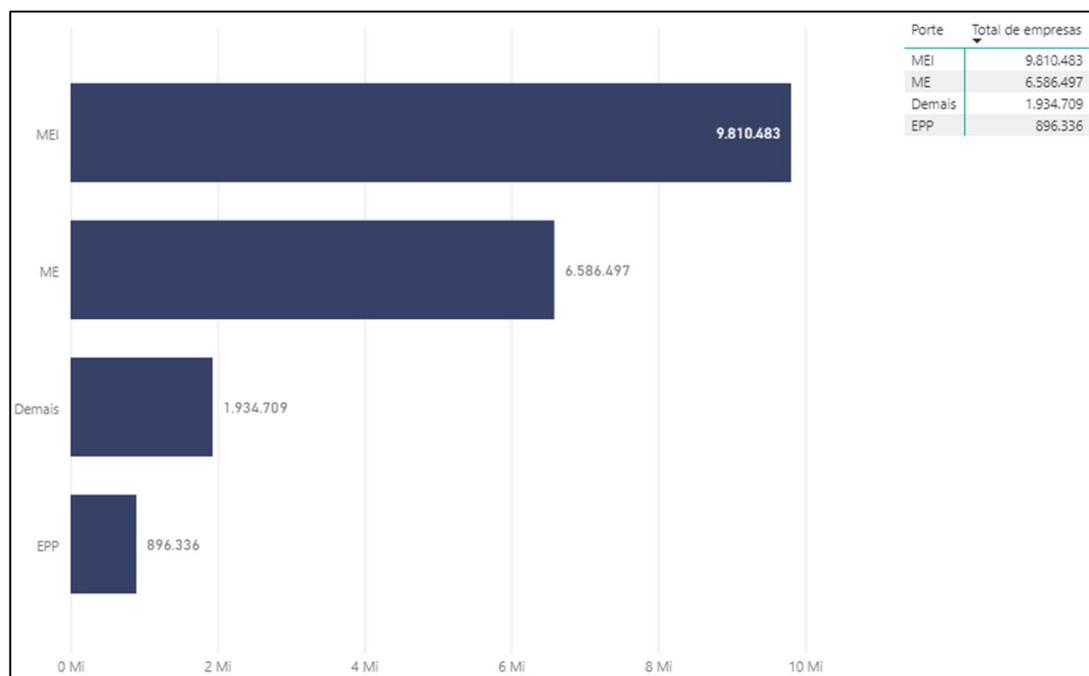
Figura 3: Distribuição das empresas da indústria por porte segundo classificação da CNI (2019)



Fonte: CNI, com base em dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) – Ministério da Economia

Sob a perspectiva do SEBRAE (2020) os números não são muito diferentes. As microempresas e pequenas empresas somadas representam 89,9% do total no país, enquanto as médias e grandes empresas compõe o restante. Ver figura 4.

Figura 4: Número de empresas por porte no Brasil segundo classificação do SEBRAE (2020)



Fonte: Receita Federal do Brasil (RFB), dados atualizados em 11 de maio de 2020

Com relação à conceituação de porte da empresa no Brasil, esta pode variar dependendo da perspectiva observada. A tabela a seguir mostra os critérios de classificação sob a ótica da CNI e do SEBRAE segundo a quantidade de empregados.

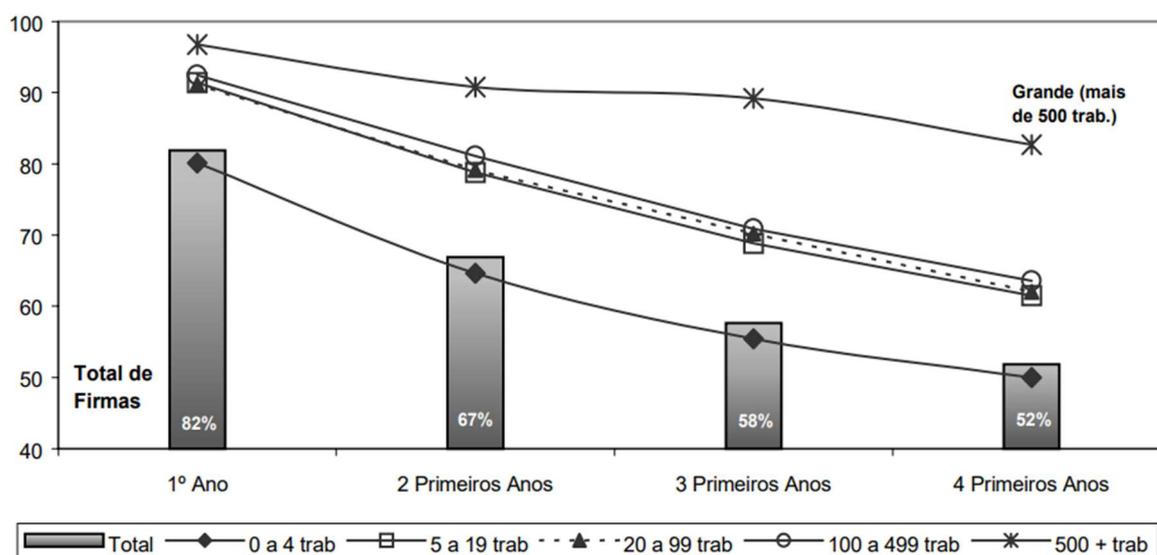
Tabela 1: Classificação do Porte das Empresas do Setor Industrial

Critério de Classificação de Empresas do Setor Industrial		
Classificação / Setor	CNI	SEBRAE
ME - Microempresa	De 1 a 49 empregados	Até 19 empregados
PE - Pequena Empresa		De 20 a 99 empregados
MDE - Média Empresa	De 50 a 249 empregados	De 100 a 499 empregados
GE - Grande Empresa	Acima de 249 empregados	Acima de 499 empregados

Fonte: CNI e SEBRAE

Quanto à alta taxa de mortalidade das empresas no Brasil, observa-se que está diretamente relacionada ao porte. O relatório “Análise da sobrevivência das firmas brasileiras”, divulgado pelo BNDES em 2002, mostra que a taxa de sobrevivência cai fortemente nos primeiros anos de existência, principalmente no caso das empresas que empregam até 499 pessoas (microempresas, pequenas e médias empresas). Já para as empresas de grande porte, o risco de mortalidade é consideravelmente menor.

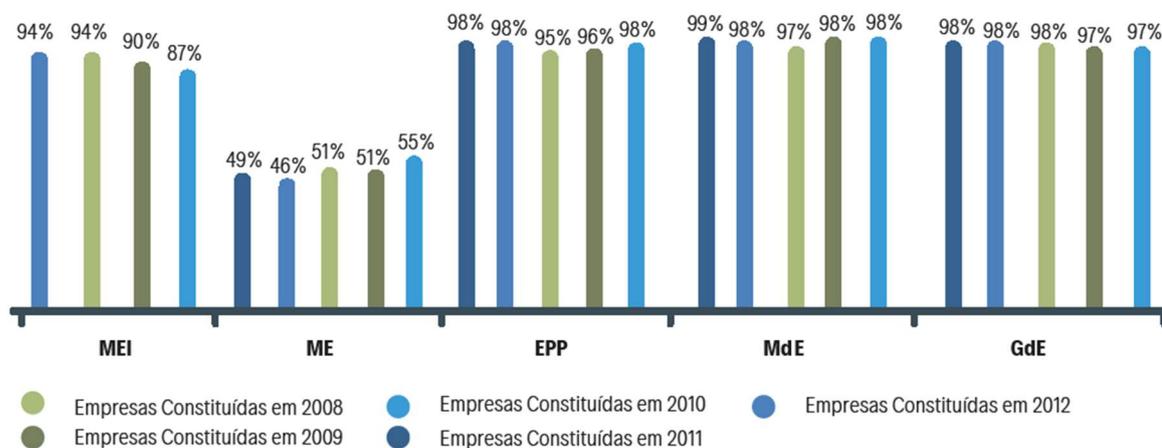
Figura 5: Taxa de Sobrevivência das Firms Criadas em 1996, por Porte (%)



Fonte: BNDES (2002)

Com dados mais recentes, o relatório do SEBRAE intitulado “Sobrevivência das empresas na Brasil” e divulgado em 2016 apresenta taxas de sobrevivência das empresas nos dois primeiros anos de mercado. Podemos observar que as ME’s (microempresas) possuem pouco mais da metade da chance de sobrevivência nos dois primeiros anos de abertura em comparação às empresas maiores.

Figura 6: Taxa de sobrevivência de empresas de dois anos, por porte



Fonte: SEBRAE (2016)

Tanto o relatório do SEBRAE quanto o do BNDES relatam que, dentre os principais motivos para a mortalidade ou sobrevivência das empresas, destacam-se fatores como a experiência do empresário no ramo, a motivação para abrir o negócio, a dificuldade em obter recursos financeiros, a falta de planejamento e as falhas em gestão empresarial com destaque para a falta de investimento em capacitação da mão de obra e dos gestores.

Podemos concluir, assim, que o desafio das organizações, no âmbito da gestão estratégica dos recursos humanos, é ainda maior quanto se trata de pequenas e médias empresas.

Mas como adquirir a gestão de pessoas como vantagem competitiva, se as pequenas e médias empresas tem tantas outras preocupações para se manterem vivas no mercado? A resposta pode ser encontrada no modelo de múltiplos papéis de Ulrich (2003), uma vez que, tal como os profissionais de RH, os gestores de linha ou de departamentos devem dominar as competências para garantir o futuro do negócio alinhado à entrega de resultados rápidos.

Portanto, visto que as dificuldades financeiras muitas vezes impõem a necessidade de redução de custo de pessoal, os gestores muitas vezes precisam assumir a posição de gestão estratégica de recursos humanos, atuando de maneira

equilibrada como parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança.

Cesar, Coda e Garcia (2006) reforçam a necessidade de ter-se uma visão estratégica na área de recursos humanos visto que a globalização, tecnologia e mudanças sociais têm contribuído para a expansão de mercados a nível global. Por outro lado, existe ainda a crescente pressão por redução de custos, melhoria de qualidade e tempo de desenvolvimento de produtos e serviços, ressaltando ainda mais a necessidade de alinhamento das funções de gestão de pessoas aos propósitos da organização de maneira estratégica.

De maneira geral, pode-se dizer que a visão estratégica de Recursos Humanos está assentada sobre o enfoque resource-based, com ênfase nos ganhos em vantagem competitiva, por meio da utilização efetiva e eficiente de recursos internos da organização. (CESAR; CODA e GARCIA, 2006, p. 155).

Em seus estudos, Ulrich (2003) identificou que o ajustamento à mudança contínua, garantindo um aprendizado rápido e tranquilo, é o maior desafio enfrentado pelas empresas e pelos gestores de pessoas. Neste sentido, conforme Ulrich (2003, p. 8), os gestores de pessoas são “especialistas com base teórica, movidos por competência e trazem consigo um corpo de conhecimento para tomar decisões empresariais informadas”.

3 Aspectos metodológicos

Para o alcance dos objetivos geral e específicos da presente pesquisa, o trabalho se inicia com a revisão de literatura, considerando a necessidade de se ampliar a perspectiva da gestão de pessoas a partir de aspectos históricos, sociais, econômicos e culturais. O conhecimento adquirido na prática da execução das atividades de gestão é uma ferramenta valiosa ao gestor, principalmente quando aliado aos estudos de revisão da literatura, que neste caso foi preconizada pela identificação dos objetivos, a escolha dos autores com maior reconhecimento científico na área e a busca por livros e publicações nas bases de dados Scielo, Portal de Periódicos da CAPES, Google Acadêmico e banco de dados do próprio autor e orientador.

Sendo esta uma pesquisa exploratória, conceituada segundo Marconi e Lakatos (2003) por proporcionar maior familiaridade com o problema e desenvolver hipóteses que permitam direcionar a pesquisa futura com maior precisão, é ainda, de natureza aplicada e teve como objetivo geral discutir sobre a importância das práticas de gestão de pessoas na atualidade, utilizando-se de recursos como levantamento bibliográfico e entrevistas com profissionais da área que, através da aplicação de questionário adaptado do modelo de Dave Ulrich (2003), nos trará possibilidade de analisar resultados mensurados dos papéis de gestão praticados nas organizações pesquisadas. Neste sentido, conforme Salomon (2004), pesquisas aplicadas geralmente supõe a existência de pesquisas já realizadas, entretanto, pode-se avaliar e testar a validade dos estudos abordados em decorrência da variação de ambientes e culturas locais.

A pesquisa privilegia a abordagem quantitativa, que segundo Gerhardt e Silveira (2009) enfatiza a objetividade na coleta e análise de dados através de procedimentos estruturados e formais, focalizando uma quantidade pequena de conceitos que estão relacionados às ideias preconcebidas que fundamentam a pesquisa. No trabalho em questão, foram quantificados dados obtidos através de informações coletadas por meio da aplicação de questionário em um universo de trabalhadores ocupantes de cargos de gestão que atuem gerindo uma ou mais pessoas em organizações classificadas, segundo o SEBRAE (2020), como sendo de pequeno ou médio porte quanto à quantidade de funcionários. Não pretendemos,

neste estudo, correlacionar os dados obtidos ao contexto no qual cada gestor pesquisado está inserido dentro da organização. Entretanto, por meio do modelo de pesquisa baseado em Ulrich (2003), poderemos identificar o padrão de comportamento dos gestores de pessoas, segundo uma ótica autoavaliativa dos sujeitos da amostragem.

Considerando a amostra investigada, segundo conceitos de Marconi e Lakatos (2003), define-se como não-probabilista, uma vez que o universo dos gestores pesquisados não foi aleatório, sendo escolhido através da rede de contatos e acessibilidade do pesquisador, tendo em vista o objetivo de captar as autoavaliações de gestores que tenham diferentes atribuições e responsabilidades, e atuem em diferentes níveis operacionais dentro das organizações. Marconi e Lakatos (2003) citam que ao fazer uso de uma forma não aleatória de seleção diminui-se a possibilidade de inferir para o todo os resultados obtidos para a amostra, entretanto a intencionalidade da escolha permitiu a identificação mais precisa do universo interessado, composto de gestores de linha atuantes em pequenas e médias empresas.

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário fechado, estruturado segundo as diretrizes conceituais de Ulrich (2003), composto por 44 perguntas divididas em duas seções onde a primeira, com quatro perguntas, visou identificar o universo da população, garantindo atendimento dos pré-requisitos definidos nos objetivos desta pesquisa. Já a segunda seção, composta por outras 40 perguntas, também em uma matriz de escolha única, permitiu que o respondente pudesse fazer a escolha, utilizando uma escala de cinco pontos e ponderando sua resposta segundo sua percepção à qualidade correspondente de cada uma das atividades por ele exercidas em seu ambiente de trabalho.

De acordo com Ulrich (2003), o modelo de múltiplos papéis pode ajudar na avaliação da qualidade do gestor para com a gestão de pessoas, oferecendo assim um meio eficaz e flexível para atingir os objetivos desta pesquisa. Tal avaliação possibilita a definição dos papéis conforme desempenhado pelos gestores das pequenas e médias empresas avaliadas.

Considerando a viabilidade de acesso, foi utilizada a ferramenta do Google Forms como meio de difusão do questionário, respostas e coleta de dados. Para fins de aplicação, foi inserido no cabeçalho do questionário um texto contendo uma breve explicação dos objetivos e relevância da pesquisa, além de salientar a importância da participação e confidencialidade dos dados de cada respondente. Dessa forma, a pesquisa seguiu preceitos éticos de pesquisa, considerando o livre consentimento e esclarecimento dos envolvidos, assim como a preservação de dados, considerando seus fins exclusivamente científicos. A aplicação ocorreu durante os meses de maio e junho de 2021. O link para acesso ao questionário foi enviado aos respondentes via e-mails e aplicativo de mensagens em smartphones.

Obtivemos um total de 44 respostas de gestores de organizações constantes do universo pré-determinado, sendo que 57% declararam trabalharem em empresas do ramo industrial, 32% em empresas de serviços e 11% do ramo comercial. Tal informação será usada mais adiante como fator comparativo na análise dos resultados.

Após a coleta, procedeu-se a análise do material e a transferência dos dados coletados para tabelas, em planilha eletrônica, de forma que as pontuações de cada pergunta pudessem ser somadas e apresentadas em forma de gráficos através da média aritmética, desvio padrão e coeficiente de variação (quociente entre o desvio padrão e média). Para fins de comparação, foram calculadas as médias dos resultados gerais, considerando as 44 respostas, e as médias dos resultados dos gestores atuantes em empresas do ramo industrial que representaram 25 respostas.

Dessa forma, foi possível identificar o nível de qualidade dos gestores para cada um dos múltiplos papéis de Ulrich (2003), as dispersões dos dados, e realizar a interpretação considerando o referencial teórico utilizado neste trabalho.

4 Apresentação e análise dos resultados

Conforme já mencionado neste trabalho, Ulrich (2003) criou o modelo de múltiplos papéis para a administração de recursos humanos, no qual o autor define que existem quatro maneiras pelas quais os gestores podem adicionar valor a uma empresa. São elas: “ajudando na construção de uma estratégia, construindo uma infraestrutura, garantindo contribuição dos funcionários, e gerindo a transformação e a mudança”. (ULRICH, 2003, p.57). Para cada uma dessas maneiras, o autor associou quatro metáforas, que compõem a base do questionário utilizado para avaliar o nível de qualidade dos gestores.

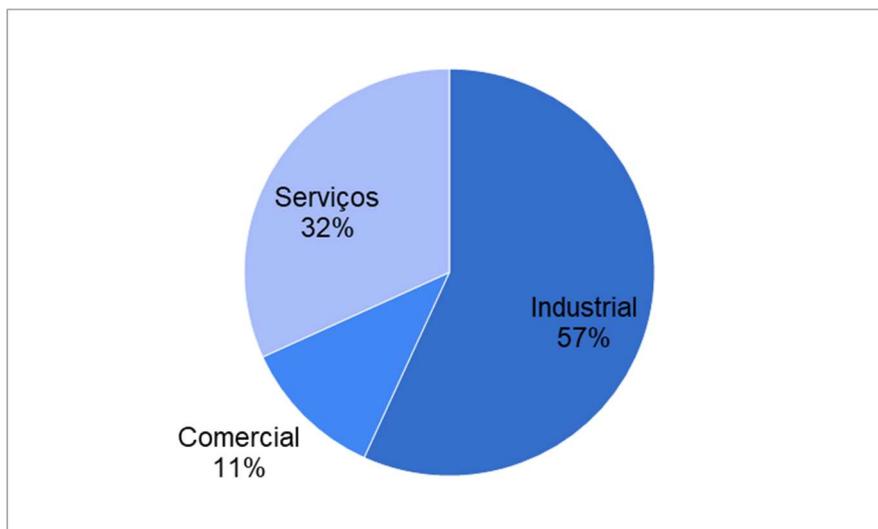
Baseando-se nessa proposta, o autor deste trabalho aplicou o citado questionário adaptando as perguntas originais de forma que pudesse ser respondido como uma autoavaliação, com a intenção de captar a percepção que cada gestor possui em relação à sua atuação como gestor de pessoas.

4.1 Perfil da amostra pesquisada

Obtivemos um total de 44 respondentes, todos estes sendo funcionários atuantes em empresas de pequeno ou médio porte classificadas por quantidade de funcionários segundo o SEBRAE (2020), como nos mostra o Gráfico 1.

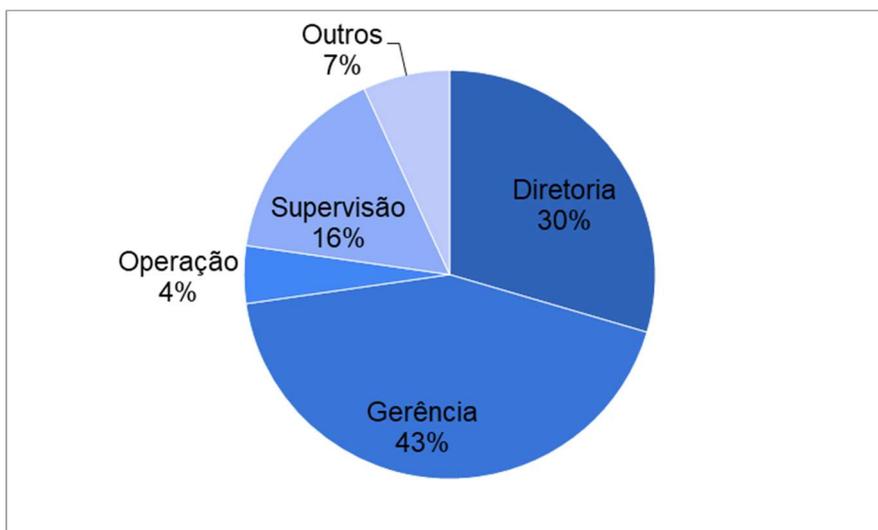
Do total de respondentes, 57% declararam atuar em organizações do ramo industrial (empresas que transformam matérias-primas, manualmente ou com auxílio de máquinas e ferramentas, fabricando mercadorias), 32% no ramo de serviços (são empresas onde as atividades não resultam na entrega de mercadorias, mas da oferta do próprio trabalho ao consumidor) e 11% no ramo comercial (são empresas que vendem mercadorias diretamente ao consumidor – no caso do comércio varejista – ou aquelas que compram do produtor para vender ao varejista – comércio atacadista), classificação segundo SEBRAE (2020). Os cargos ocupados pelos respondentes se dividem conforme Gráfico 2.

Gráfico 1: Divisão dos respondentes por ramo de atuação das respectivas empresas



Fonte: pesquisa realizada pelo autor (2021)

Gráfico 2: Divisão dos respondentes por seus respectivos cargos nas organizações

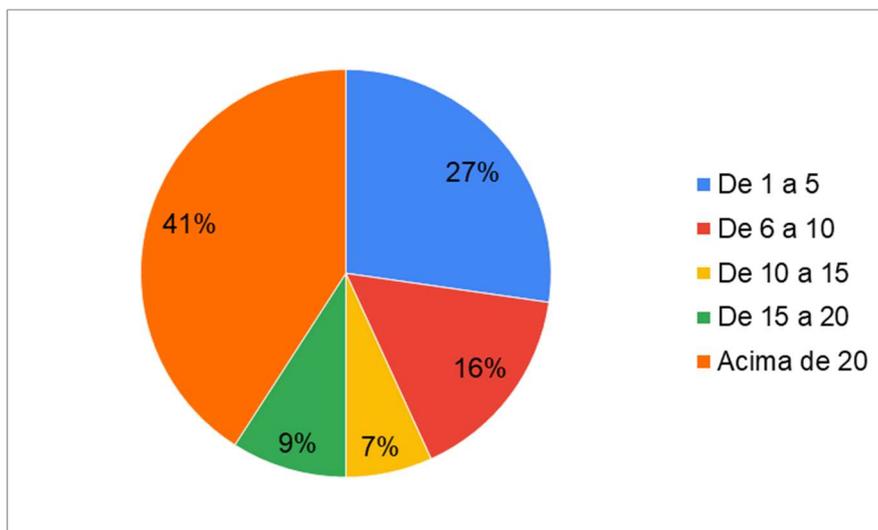


Fonte: pesquisa realizada pelo autor (2021)

Portanto, observamos que a grande maioria dos respondentes atua em cargos de diretoria ou gerência de organizações do ramo industrial, aspecto considerado previsto, dado o perfil de networking do pesquisador, que é gerente de engenharia em uma montadora de tratores agrícolas e direcionou o questionário de pesquisa para gestores de empresas ligadas a ele profissionalmente.

A fim de confirmar a atuação dos respondentes como gestores de pessoas, foi perguntado qual era a quantidade de funcionários sob sua gestão direta, no qual obtivemos os resultados apresentados no Gráfico 3.

Gráfico 3: Quantidade de funcionário sob gestão direta do gestor respondente



Fonte: pesquisa realizada pelo autor (2021)

4.2 Análise dos resultados

O questionário aplicado nesta pesquisa, tal como proposto por Ulrich (2003), tem a finalidade de identificar, através da pontuação nas respostas das questões, o perfil da qualidade de gestão de pessoas segundo a visão dos gestores respondentes. “Para isso, basta obter o total das notas atribuídas a cada questão referente a determinado papel (Parceiro Estratégico, Especialista Administrativo, Defensor dos Funcionários, Agente de Mudança) e, em seguida, obter as notas globais” (GOMES, 2008, p.50).

Para a análise dos resultados, utilizou-se a média das notas atribuídas pelos entrevistados e o coeficiente de variação (CV), que é a resultante do quociente entre desvio padrão médio e a média das notas de cada um dos quatro papéis do modelo de Ulrich (2003). Quanto maior for a média, maior será a representatividade do papel, o menor CV indica menor dispersão de dados e consequentemente maior concordância entre os entrevistados.

De acordo com Ulrich (2003, p.57), “notas globais acima de 160 podem ser consideradas elevadas, indicando uma percepção de alta qualidade na execução dos serviços.” O autor ainda cita que, para notas abaixo de 90, podemos considerar serviços de baixa qualidade. A Tabela 2 apresenta os resultados, constantes da média aritmética das notas e desvio padrão de cada questão do questionário aplicado aos 44 gestores pesquisados assim como a nota global.

Tabela 2: Resultado global da pesquisa

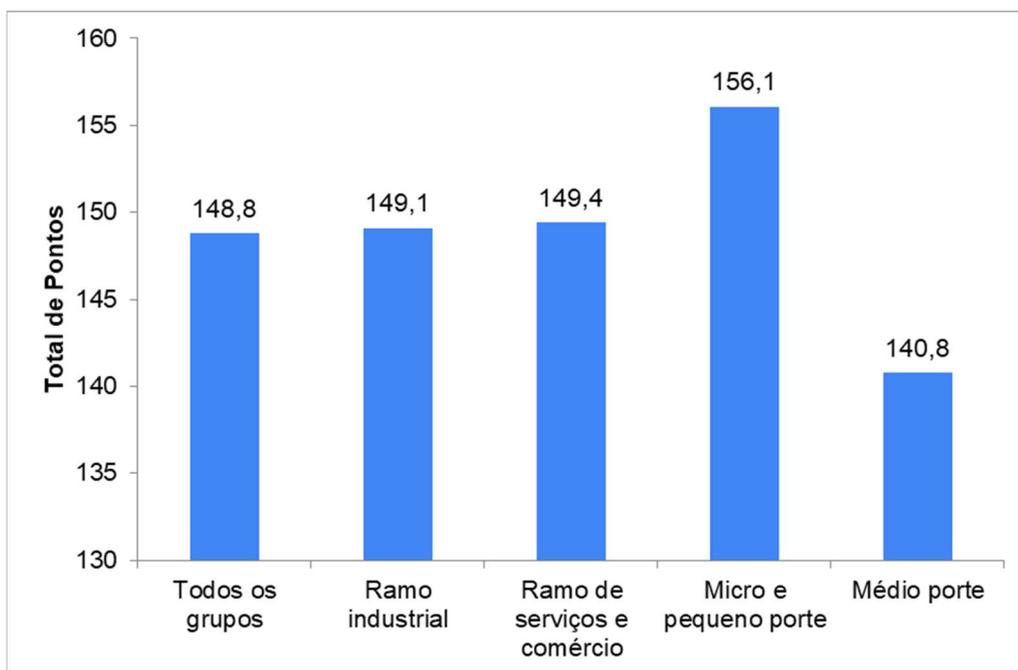
Descrição	Nota média	Desvio padrão
Parceiro Estratégico	39,07	9,83
Especialista Administrativo	35,73	9,92
Defensor dos Funcionários	34,41	10,32
Agente da Mudança	39,57	9,13
Nota global	148,77	39,20

Fonte: pesquisa realizada pelo autor (2021)

Com base nos resultados apresentados na Tabela 2, podemos observar que, segundo a percepção média dos gestores, a qualidade dos serviços obteve nota global (148,77) próxima daquela considerada por Ulrich (2003) como sendo de alta qualidade. Entretanto, cabe uma análise mais aprofundada para identificarmos os pontos que impediram o atingimento da meta de 160 pontos estabelecida por Ulrich (2003). Vejamos a seguir as análises de grupos isolados dentro do universo da pesquisa.

Com a finalidade de identificarmos diferenças nas percepções dos gestores, apresentamos no Gráfico 4 as notas globais médias, separadas por grupos de empresas de acordo com o ramo de atuação e porte conforme declarado pelos pesquisados.

Gráfico 4: Notas médias globais por grupo de empresas separadas por ramo e porte

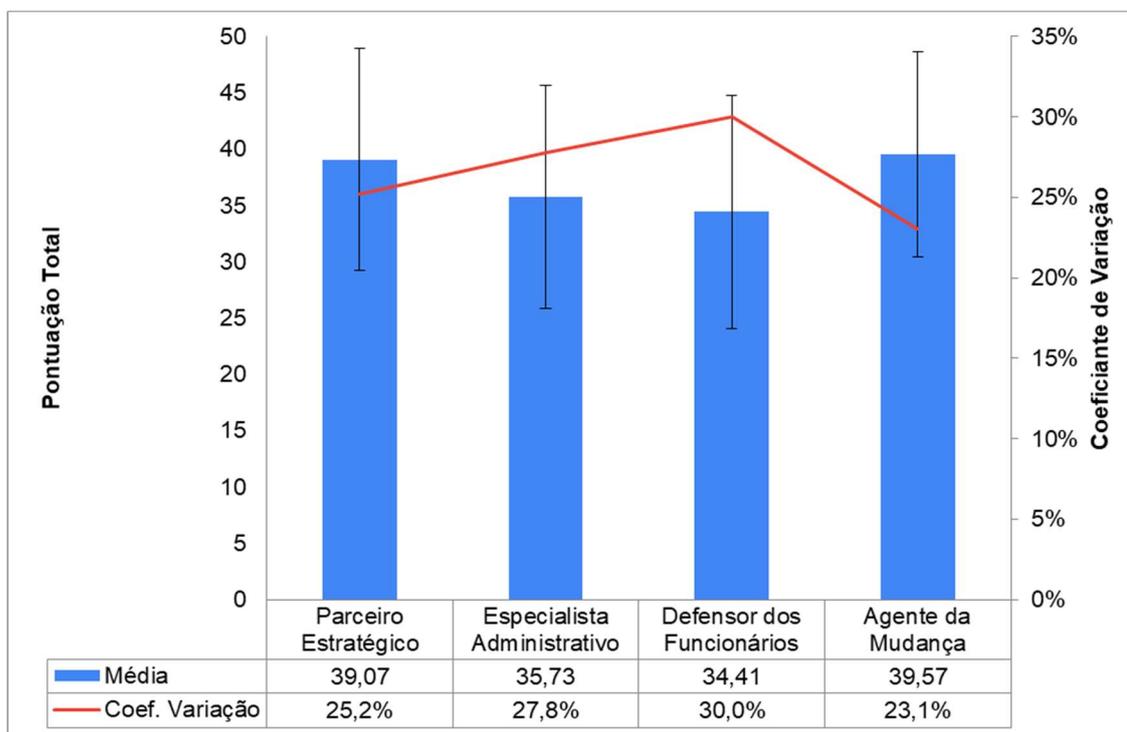


Fonte: pesquisa realizada pelo autor (2021)

A partir dos resultados mostrados no gráfico acima, observamos que existe uma diferença considerável quando comparamos a nota global média dos gestores que atuam em empresas de micro e pequeno porte (23 respostas) com gestores de empresas de médio porte (21 respostas), mostrando que, para o segundo grupo, percebe-se um menor nível de qualidade dos serviços de gestão de pessoas. Já para os grupos de gestores atuantes segundo o segmento ramo industrial (25 respostas) ou serviços e comércio (19 respostas), observamos um equilíbrio na qualidade dos serviços.

Sob a perspectiva de Ulrich (2003), os papéis da gestão de pessoas tradicionais remetem a pontuações mais elevadas nos quadrantes operacionais, definidos pelos papéis de especialista administrativo e defensor dos funcionários, enquanto os quadrantes estratégicos, classificados pelos papéis de parceiro estratégico e agente de mudança, apresentam pontuações menores. Através dos valores expostos no Gráfico 5, observamos resultados distintos daqueles citados por Ulrich (2003) como sendo tradicionalmente encontrados nos papéis de gestão de recursos humanos. A pontuação média dos papéis dos gestores encontrada nesta pesquisa remete a valores mais elevados no quadrante estratégico, destacando principalmente a divergência entre Defensor dos Funcionários e Agente da Mudança.

Gráfico 5: Avaliação da qualidade dos múltiplos papéis



Fonte: pesquisa realizada pelo autor (2021)

O papel do Agente de Mudança foi o que apresentou maior nota e menor coeficiente de variação. Ulrich (2003) cita que, no caso da administração da transformação e mudança, os gerentes de linha têm, tradicionalmente, maior responsabilidade sobre a atividade quando comparados com gerentes de RH. Visto que 57% dos pesquisados atuam no setor industrial, podemos inferir que estes estão mais suscetíveis às necessidades de adaptação.

Como já mencionado no capítulo 2.1 deste trabalho, vivemos na Era da Informação, onde o computador e a internet trazem consigo a globalização e novas formas de atuação nas organizações, derivadas de formatos ágeis e dinâmicos. A indústria é constantemente exigida por mudanças e adaptações. As empresas que melhor conseguirem controlar e dominar a mudança através da gestão humana estarão à frente das demais. Ulrich (2003) coloca os líderes do futuro como peças fundamentais no processo de vitória das empresas. O autor cita que os líderes precisam se tornar defensores dos funcionários para criar valor e obter resultados. Que devem ir além dos processos tradicionais, construindo organizações que mudem e aprendam mais rápidos que a concorrência. Entretanto, os resultados da pesquisa nos mostra o quão distantes estamos do modelo ideal onde as

organizações deveriam se preocupar com as necessidades cotidianas daqueles que são seu maior bem, os funcionários. O baixo resultado médio no papel de Defensor dos Funcionários demonstra claramente como os gestores não tem sabido lidar com a ausência de profissionais da área de recursos humanos. Para serem competitivas as empresas tendem a exigir mais dos seus funcionários elevando a carga de trabalho e as cobranças sobre eles. Ulrich (2003) cita que quando o funcionário é chamado a fazer mais do que é possível realizar com os recursos com que se dispõem, cria-se um ambiente propício às perdas e fracassos, gerando por consequência a insatisfação e a desmotivação do funcionário. Por outro lado, quando o gestor está envolvido o suficiente para identificar e suprir as necessidades e interesses dos funcionários, ele consegue prover os recursos adequados para gerar o comprometimento dos mesmos ao cumprimento das metas da empresa fazendo com que os resultados de sucesso sejam, além do interesse da organização, fatores motivadores para aqueles que contribuíram para o atingimento dos objetivos. Portanto é fundamental que o gestor atue como Defensor dos Funcionários para garantir o engajamento através da identificação e mediação de interesses entre organização e empregado. O desenvolvimento do capital humano deve ser uma das principais competências do gestor de pessoas. Conhecendo e garantindo as necessidades dos funcionários, pode-se elevar a contribuição global dos mesmos, aumentando a eficiência operacional e garantindo atingimento dos objetivos da empresa (ULRICH, 2003).

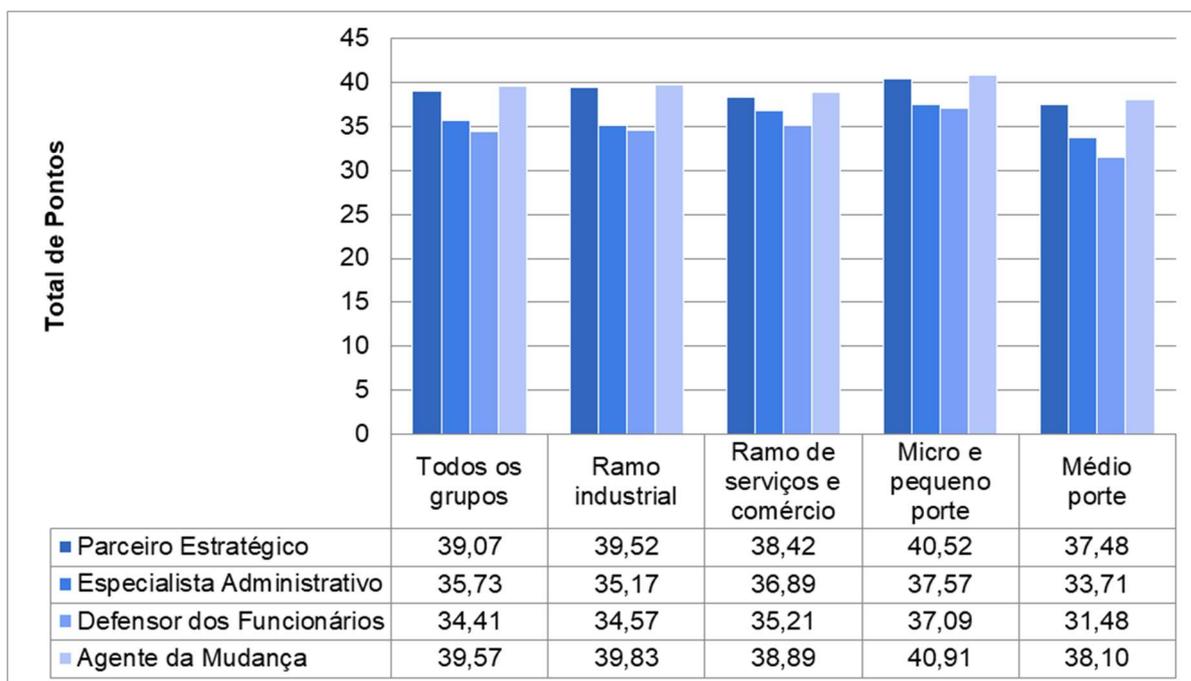
O papel de Parceiro Estratégico, também atribuído ao nível estratégico, obteve resultado semelhante ao de Agente da Mudança, tanto na pontuação média quanto no coeficiente de variação. Tal resultado mostra como os gestores de pequenas e médias empresas têm agido para converter as estratégias em ações, ajudando as organizações a garantir o sucesso e atingir seus objetivos. Considerando que o universo da pesquisa contempla em sua maioria gestores de empresas do setor industrial, e considerando ainda a experiência do autor como gestor de pessoas na área, podemos associar a alta pontuação do papel de Parceiro Estratégico ao fato de que os gestores atuantes na área são direcionados para criação de valor através da geração de resultados financeiros e foco no desenvolvimento dos processos produtivos. O cotidiano do trabalho na indústria faz com que os gestores desenvolvam capacidades para superar desafios e bater metas desafiadoras,

aprendendo a trabalhar em equipes, ser ágil em processos de trabalho, reduzir tempos de desenvolvimento, praticar gestão participativa, partilhar informações, melhorar fluxo de caixa, manter visão de longo prazo, inovar, ter funcionários dedicados, desenvolver novas gerações de liderança, entre várias outras capacidades que contribuem para a alta qualidade do papel de Parceiro Estratégico (ULRICH, 2003).

O coeficiente de variação (CV) encontrado no papel de Agente de Mudança mostra que há menor discrepância nas escolhas das respostas dos gestores, enquanto que, para o papel de Defensor dos Funcionários, o CV se destacou como sendo o maior valor entre todos os papéis. Observamos claramente a dificuldade dos gestores em se envolverem operacionalmente na administração da contribuição dos funcionários, em seus problemas, preocupações e necessidades cotidianas.

Analisando os dados da avaliação da qualidade dos múltiplos papéis separadamente (Gráfico 6), por segmento e porte das empresas, identificamos equidade nos resultados, demonstrando que os papéis direcionados ao foco estratégico (Parceiro Estratégico e Agente de Mudanças) obtiveram maior pontuação em todos os grupos de empresas relatadas pelos gestores pesquisados. Dessa forma é possível inferir que existe uma tendência comportamental dos gestores de pessoas de pequenas e médias empresas para com o foco no futuro estratégico das organizações.

Gráfico 6: Avaliação da qualidade dos múltiplos papéis por grupo de empresas



Fonte: pesquisa realizada pelo autor (2021)

5 Conclusão

Em síntese, a caracterização da gestão de pessoas evidenciada a partir do modelo de múltiplos papéis de Ulrich (2003) não revelou um equilíbrio dos papéis de parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente da mudança. Resultados semelhantes também podem ser observados em estudos de Castro, Kilimnik e Sant'Anna (2006); Gomes (2008); Cançado, Coutinho, Almeida e Santanna (2021); Vieira (2014). Evidenciamos, então, com este estudo, a necessidade de investir na estratégia de recursos humanos nas pequenas e médias empresas que entregam a seus gerentes de linha a responsabilidade de garantir o futuro da organização, mas não evidenciam a importância da gestão de pessoas como processo fundamental para atingir os objetivos estratégicos seja a curto, médio ou longo prazo.

Ulrich (2000, p.142) destaca que “no ambiente benevolente de alto crescimento que se seguiu à Segunda Guerra Mundial, estratégia, estrutura e sistemas ofereciam os tão necessários disciplina, foco e controle”. No Brasil, a década de 50 foi marcada pela expansão da indústria, seguida de um novo ciclo econômico e adoção de novas

práticas de RH (GIL, 2011). Mas atualmente nos encontramos em um ambiente econômico diferente, onde reina a Era da Informação, em que a globalização estimula a expansão do mercado através da tecnologia, gera o excesso de capacidade e o aumento da concorrência global. Neste novo cenário, o conhecimento e experiência das pessoas que atuam na linha de frente passam a serem os recursos mais valiosos e escassos para que as organizações atinjam a excelência operacional. (ULRICH, 2000).

Algumas pesquisas demonstram que o gerente de linha não considera que o RH o auxilie na gestão da sua equipe (CANÇADO *et al.*, 2005; CODA; CESAR; GARCIA, 2005). Tal fato é ainda mais evidente ao observar os resultados da pesquisa, que mostra o exercício dos gestores de linha, das pequenas e médias empresas, em atividades relacionadas à gestão de recursos humanos.

Podemos notar uma deficiência na preparação dos gestores de linha para atuarem na administração da contribuição dos funcionários, visto o desalinhamento da nota média no papel de Defensor dos Funcionários. Ulrich (2003, p.63) cita que este papel passou por grande mudança no passado recente, deixando de ser tradicionalmente uma responsabilidade do gestor de RH e passando a ser majoritariamente uma responsabilidade do gerente de linha. “As principais atividades para a administração da contribuição dos funcionários são ouvir, responder e encontrar maneiras de dotá-los dos recursos que atendam suas demandas variáveis.” (ULRICH, 2003, p.47).

Ulrich (2003) ainda define a qualidade do resultado do papel de Defensor dos Funcionários como a resultante de uma distribuição de responsabilidades da qual os gerentes de linha deveriam se ocupar de 60%, enquanto o RH das empresas de 20% e os próprios funcionários de outros 20%. O resultado apresentado nesta pesquisa mostra que tal papel foi o que obteve menor pontuação (34,41) dentre os quatro pontuados pelos gestores de pessoas. Isto nos leva a concluir que as pequenas e médias empresas têm investido menos na capacitação dos seus gestores para atuarem com foco no cotidiano operacional, reduzindo assim as chances de sobrevivência na nova economia globalizada, que tem o intelecto profissional como diferencial na criação de valor para as organizações.

Fomentar a contribuição dos funcionários é um dos grandes desafios das organizações para com os gestores de pessoas. Segundo Ulrich (2003), se não existe uma boa relação de confiança do funcionário para com a empresa, este passa a repensar a sua contribuição e dedicação à mesma.

Os resultados apresentados demonstram claramente sobre como os profissionais que atuam gerindo pessoas e equipes em pequenas e médias empresas devem direcionar seus esforços e dedicação, visando o desenvolvimento e a preservação do capital intelectual humano. Empresas que possuem profissionais dedicados aos cuidados para com os interesses dos funcionários conseguem melhores resultados operacionais através do engajamento das pessoas aos objetivos e metas empresariais, conseqüentemente melhoram suas chances de sobrevivência no mercado. Entretanto, a falta de investimento e a necessidade de reduzir custos levam os gestores de empresas menores a atuarem estrategicamente em múltiplos papéis de gestão humana, sem o suporte dos departamentos estruturados de RH, onde cabe tanto às organizações quanto a estes profissionais reconhecerem o valor do capital humano e definirem estratégias mais direcionadas à administração da contribuição dos funcionários.

6 Referências Bibliográficas

BRASIL. Sheila Najberg. Bndes. **Informe-se**: análise da sobrevivência das firmas brasileiras. 46. ed. [S.L.]: Bndes, 2002. Disponível em: https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/informesf/inf_46.pdf. Acesso em: 01 jun. 2021.

CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes-Estratégias e Tendências**, v. 1, 2002.

CANÇADO, Vera L.; COUTINHO, Paulo Trajano; ALMEIDA, Maria das Graças Reggiani; SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Novos papéis de Recursos Humanos**: Velhas fórmulas em novas embalagens?. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0467.pdf>. Acesso em: 25 maio 2021.

CANÇADO, Vera L.; MEDEIROS, Nilcéia Lage de; JEUNON, Ester Eliane. **O profissional da informação: uma análise baseada no modelo de múltiplos papéis de Ulrich**. Perspectiva da Ciência da Informação, Belo Horizonte -MG, v.13, n.2, p.196-218, maio/ago. 2008.

CASTRO, José Henrique Motta de; KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza. A gestão de pessoas como interlocutora entre a empresa e seus funcionários: uma adaptação do modelo de ulrich para um estudo em instituição bancária federal. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, n. 14, p. 43-53, jul./dez. 2006.

CÉSAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho; CODA, Roberto.; GARCIA, Mauro Neves. Um novo RH?-avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 9, n. 2, 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. Ed. Compacta. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 6ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

(CNI), Confederação Nacional da Indústria. **Perfil da Indústria Brasileira**. 2019. Disponível em: <https://industriabrasileira.portaldaindustria.com.br/grafico/total/producao/#!/industria-total>. Acesso em: 01 jun. 2021.

DOS SANTOS, Adelcio Machado; DE MORAIS FRANCO, Suzana Alves. A ADMINISTRAÇÃO E O SURGIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 7, n. 2, p. 182-191, 2018.

DUTRA, S.J. **Gestão de Pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas, São Paulo: Atlas, 2006

FARIA, José Henrique de. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas S.A., 2007. 451 p.

FERNANDES, Bruno. **Gestão Estratégica de Pessoas: com foco em competências**. Elsevier Brasil, 2013.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: *As pessoas na organização* [S.l: s.n.], 2002.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FRANCO, David Silva; MAGALHÃES, Alex Fernandes; PAIVA, Kely Cesar Martins de. AÇÕES DO IMAGINÁRIO ORGANIZACIONAL MODERNO NA SUBJETIVIDADE DE JOVENS APRENDIZES DO SETOR BANCÁRIO. **Revista Competência**, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 11, 9 ago. 2017. *Competência - Revista da Educação Superior do Senac-RS*. <http://dx.doi.org/10.24936/2177-4986.v10n1.2017.496>.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009. 120 p. (Educação à Distância).

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GOMES, Júnia Mara Ferreira. **Percepção sobre a implementação das práticas de gestão estratégica de pessoas - mito ou realidade: um estudo de caso na Itaipu Máquinas e Veículos**. 2008. 73 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

GOMES, Vilisa Rudenco. **Gestão e desenvolvimento de pessoas**. Indaial: Uniasselvi, 2017. 173 p.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. **O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos**. *RAC*, v.5, n.2, Maio/ago. 2001: 157-174.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAGALHÃES, Alex Fernandes; ANDRADE, Carolina Riente de; SARAIVA, Luiz Alex Silva. Inclusão de Minorias nas Organizações de Trabalho: análise semiótica de uma estratégia de recrutamento de uma multinacional de fast food. **Teoria e Prática em Administração**, [S.L.], v. 7, n. 2, p. 12-35, 20 dez. 2017. *Portal de Periodicos UFPB*. <http://dx.doi.org/10.21714/2238-104x2017v7i2-33702>.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2003. 311 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos** – do operacional ao estratégico. 3o. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MOURA, Ana Lúcia Neves de; DIAS, Cecília de Melo; JÚNIOR, Antônio de Souza Silva. **Recursos Humanos sob a Luz do Modelo de Organização Multidimensional-Reflexivo: Analisando a Área de Recursos Humanos de uma Instituição Pública Federal**. Anais EnANPAD, Rio de Janeiro, setembro, 2013.

MOURA, Ana Lúcia Neves de. **Por fora, bela viola! Por dentro, pão bolorento? Analisando o discurso e a prática de RH no setor público federal brasileiro à luz da Teoria Institucional**. 2014. 360 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

OGLIARA, Marcio. **O que dizem os líderes de recursos humanos sobre a gestão de recursos humanos**. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo - FGV, São Paulo, 2015.

OLIVEIRA, Anderson Henrique Rodrigues de. **Alinhamento de Recursos Humanos à Estratégia Organizacional: um estudo de caso na indústria de autopeças**. 107fl. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração, São Bernardo Campo, SP. Universidade Metodista de São Paulo, 2009.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 8. ed. São Paulo: Futura, 2003. 340 p.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000. 379 p.

PEDRO, Wilson José Alves. Gestão de pessoas nas organizações. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, v. 9, n. 2, p. 81-86, 2005.

Pessoa, R.S., Diniz, F.; Os Principais Desafios que as Pequenas e Médias Empresas (PME's) enfrentam no Brasil. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas** V.2, Nº1, p.137-161, Jan./Abr.2017. Artigo recebido em 03/01/2017. Última versão recebida em 15/03/2017. Aprovado em 30/03/2017.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 11. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004. 426 p.

SANTOS, Adelcio Machado dos; FRANCO, Suzana Alves de Moraes. A administração e o surgimento da gestão de pessoas. **Revista Visão**, Caçador, v. 7, n. 2, p. 182-191, dez. 2018.

SEBRAE (Brasil). **Painel de empresas**. 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>. Acesso em: 02 jun. 2021.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016. 96 p.

VIEIRA, Luciana Karina dos Santos Barbosa. **O alinhamento estratégico do setor de recursos humanos na construção de uma organização competitiva: o caso**

da Companhia Paraibana de Gás-PBGÁS. 2014. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.