

O Papel da Área de Recursos Humanos : Um Estudo na Empresa Alcatel Telecomunicações S.A.

Autoria: Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos, Paulo Henrique Bolgar

RESUMO

As constantes mudanças e a valorização do capital intelectual e do conhecimento estão afetando fortemente a competitividade das organizações e o mundo dos negócios. Como consequência, a área de Recursos Humanos assume um papel mais significativo, vinculando as suas ações aos objetivos estratégicos organizacionais e à gestão da mudança.

Este trabalho tem como principal objetivo descrever e analisar o modelo utilizado na área de Recursos Humanos da empresa Alcatel, tendo como critério interpretativo o modelo de parceiro empresarial abordado por Ulrich (1998). Busca-se ainda identificar a contribuição da área de Recursos Humanos nos objetivos estratégicos organizacionais, por meio da perspectiva dos dirigentes e funcionários da empresa pesquisada. Para atender aos objetivos propostos utilizou-se uma pesquisa na empresa foco do estudo, onde foram analisados 54 questionários e realizadas 6 entrevistas para a coleta de dados.

A análise dos dados permitiu identificar que a empresa pesquisada insere-se no modelo de parceiro empresarial e os resultados também apontam para um aumento significativo da contribuição da área de Recursos Humanos para os objetivos estratégicos organizacionais.

INTRODUÇÃO

A maioria das empresas de sucesso venceu e cresceu na Era Industrial, mas essa fase se foi, suplantada pela Era da Informação, período em que as mudanças se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. A tecnologia da informação – integrando a televisão, o telefone e o computador - trouxe desdobramentos imprevisíveis e transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global. A competitividade tornou-se intensa e complexa entre as organizações, e o volátil mercado de capitais passou a migrar de um continente ao outro, em questões de segundos, à procura de novas oportunidades de investimentos, ainda que transitórias.

Está ficando para trás um mundo econômico cujas principais fontes de riqueza eram físicas. Na era industrial, recursos naturais como petróleo, minério e energia, e o trabalho humano e mecânico eram os ingredientes com quais se gerava riqueza. Nessa nova era, a riqueza é o produto do conhecimento – não apenas o conhecimento científico, mas a notícia, a opinião, a diversão, a comunicação, as idéias e os serviços. O capital intelectual tornou-se a matéria-prima básica e o produto mais importante da nova economia.

A definição de Stewart (1998) vai ao encontro desta visão sobre riqueza. Para ele, capital “é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe propicia vantagem competitiva”. Ao contrário dos ativos, ou seja, propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro – bens esses com os quais empresários e contadores estão familiarizados, o capital intelectual é intangível. O que passa a ter grande importância é o conhecimento da força de trabalho, a equipe de funcionários, a rede eletrônica que transporta a informação, a cooperação, o aprendizado compartilhado entre a empresa e seus clientes.

Numa época em que as informações são obtidas em tempo real, terão mais sucesso aquelas organizações que são capazes de tomar a informação e transformá-la rapidamente em uma oportunidade de novo produto ou serviço, antes que outras o façam, ou seja, o que impera é o conhecimento, o capital humano e o capital intelectual.

Percebe-se, então, que hoje as empresas precisam aprender a gerenciar o conhecimento. As habilidades necessárias para o sucesso de indivíduos e empresas, em um novo ambiente e

na economia do conhecimento, são, em muitos casos, diferentes daquelas com as quais estão acostumados.

Desta forma, pode-se afirmar que a gerência de ativos intelectuais tornou-se a tarefa mais importante dos negócios, bem como a necessidade de geri-los e cercá-los com o mesmo cuidado dedicado a outros ativos mais tangíveis. Em resumo, as empresas não podem mais esperar que os produtos e práticas de sucesso do passado garantam seu futuro, cada vez mais elas serão diferenciadas com base naquilo que sabem.

Nesse mundo competitivo, as funções tradicionais de Recursos Humanos – com sua ênfase em treinamento, administração de benefícios e outros trabalhos burocráticos – têm pouca influência. Para área de RH desempenhar seu papel real no desenvolvimento e gestão do capital intelectual, será preciso investir em *expertise* específica à empresa, de alto valor agregado em áreas como definição de fronteiras e habilidades de competências essenciais, melhorando o desenvolvimento de executivos, desenvolvendo sistemas de remuneração agressivos ligados aos objetivos estratégicos do negócio e que recompensem a melhoria de processos, novas idéias e compartilhamento de conhecimento.

Considerando o novo contexto da relação entre empregadores e trabalhadores, observa-se que a antiga área de Recursos Humanos está passando por profundas mudanças e nos últimos anos enfrenta uma forte transição, assumindo o papel fundamental de parceiro empresarial que alinha as políticas e práticas de gestão de pessoas às estratégias organizacionais, além de estabelecer a direção da mudança para que possa adicionar “valor” a investidores, clientes e funcionários.

Diante deste cenário é que a abordagem de Ulrich (1998) descreve as metas e os quatro papéis principais que os profissionais de Recursos Humanos devem desempenhar para converter esta parceria empresarial em resultado. Este modelo foi concebido pelo autor em seus estudos com dezenas de empresas e centenas de profissionais de RH. Desde então, muitas empresas a utilizam como uma maneira de descrever os papéis e o modelo de atuação da área de Recursos Humanos.

Este modelo será usado como referencial teórico neste trabalho que terá como objetivo principal avaliar, por meio da opinião de funcionários da área de Recursos Humanos e executivos da empresa, a aplicação do modelo de parceiro empresarial à luz do caso da empresa Alcatel Telecomunicações S.A., situada em São Paulo.

Reconhecendo a necessidade que a área de Recursos Humanos das empresas têm no sentido de estabelecer seu papel fortalecendo cada vez mais o ambiente empresarial e obtendo resultados, este estudo tem por objetivo analisar a área de Recursos humanos de uma empresa. Mais especificamente este estudo pretende descrever e analisar o modelo utilizado na área de Recursos Humanos da empresa Alcatel, tendo como critério interpretativo o modelo de parceiro empresarial distintamente em seus quatro papéis abordado por Ulrich (1998). Pretende-se ainda identificar a contribuição da área de Recursos Humanos nos objetivos estratégicos organizacionais, por meio da perspectiva dos dirigentes e funcionários da empresa pesquisada.

Para conduzir o estudo proposto foram formuladas as seguintes questões de pesquisa:

- 1. Como a área de Recursos Humanos da Alcatel Telecomunicações desenvolve o modelo de parceiro empresarial?**
- 2. Que tipo de problema ou conflito o modelo de parceiro empresarial encontrado na Alcatel Telecomunicações S.A. enfrenta?**
- 3. De que forma o modelo adotado pela empresa Alcatel Telecomunicações S.A pode ser melhorado para atender os objetivos e metas da empresa?**

A importância deste estudo está na contribuição que ele pode fornecer ao âmbito da Administração de Recursos Humanos com o desenvolvimento de um estudo de caso que utilize o modelo de parceiro empresarial como uma estrutura de análise, relacionando-o aos resultados obtidos, permitindo, assim, uma visão mais clara de como a área de Recursos Humanos contribui para que a empresa atinja os seus objetivos. Este estudo poderá também servir como referência para melhorias na área de recursos humanos de outras organizações que buscam aumentar o seu valor agregado aos resultados e sua contribuição como parceiro estratégico.

1 - O MODELO DE MÚLTIPLOS PAPÉIS PARA A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Ulrich (1998) propõe um “**Modelo de Múltiplos Papéis**” para a Gestão de RH, com o objetivo precípuo de criar valor e obter resultados para organização como um todo. Este modelo descreve as metas focadas pelo RH e os quatro papéis principais que os profissionais da área de RH devem desempenhar para ajudar a gerar e manter uma organização competitiva. Segundo Ulrich (1998), RH deve encontrar o ponto ótimo de gerenciamento de suas atividades de modo a balancear adequadamente seus quatro papéis principais numa organização. RH deve, ao mesmo tempo, ter foco em estratégica de longo prazo e foco operacional de curto prazo, ou seja, ter uma visão e execução estratégica de construção das bases competitivas da empresa no futuro, sem perder de vista a rotina e o cotidiano operacional que sustenta a empresa no momento presente.

Da mesma forma, as atividades de RH devem englobar desde a administração de processos (ferramentas e sistemas de RH) até a administração de pessoal tradicional. Ulrich aprofunda este modelo de atuação de RH com base nos quatro papéis definidos, que podemos entender e referenciar por meio do quadro 1 que se segue:

QUADRO 1 - DEFINIÇÃO DOS PAPÉIS DE RH

Papel / Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégias de RH	Execução da Estratégia	<i>Parceiro Estratégico</i>	Ajuste das Estratégias de RH à estratégia empresarial: ‘Diagnóstico Organizacional’
Administração da Infra-estrutura da Empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	<i>Especialista Administrativo</i>	Reengenharia dos Processos de Organização: ‘Serviços em Comum’
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	<i>Defensor dos Funcionários</i>	Ouvir e responder aos funcionários: ‘Prover recursos aos funcionários’
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	<i>Agente de Mudança</i>	Gerir a transformação e a mudança: ‘Assegurar capacidade de mudança’

Fonte: ULRICH, Dave. (1998, p.41)

O Quadro 1 indica que RH deve considerar o resultado a ser alcançado na definição de sua atuação. Nesta concepção, RH teria papéis estabelecidos conforme a meta a ser cumprida, que Ulrich agregou em quatro metáforas, como se segue:

- **Parceiro Estratégico:** RH torna-se parceiro estratégico quando participa ativamente do processo de definição da estratégia empresarial e, com isso, desdobra e alinha suas estratégias e práticas empresariais às estratégias do negócio da empresa.

- **Especialista Administrativo:** a criação e manutenção de uma infra-estrutura organizacional têm sido o papel tradicional de RH, ou seja, prover e administrar com eficiência processos de fluxo e gestão de pessoas na organização. Neste ponto, RH deve buscar a melhoria contínua de seus processos e atividades visando melhorar sua eficiência administrativa, por meio de tecnologias de gestão como reengenharia e racionalização dos processos, simplificação, redução de custos e eliminação de desperdícios. Com isso, RH pode aumentar sua eficiência e descobrir e implementar novas e melhores maneiras de realizar as coisas.
- **Defensor dos Funcionários:** com o advento da sociedade do conhecimento ou do Capital Intelectual, cada vez mais o foco das organizações está se voltando para as pessoas e sua capacidade contínua de contribuição para geração de valor para as organizações. Mais do que nunca, RH não deve, mesmo sendo mais estratégico, perder uma de suas atribuições mais nobres, que é a de gerir de forma integrada e participativa a contribuição dos funcionários. Isto implica um RH capaz de reconhecer, se envolver e atender as demandas, preocupações, anseios e necessidades dos funcionários, bem como prover meios e condições propícias que levem as pessoas a darem sua máxima contribuição para o sucesso da organização. Neste papel, RH deve buscar constantemente a melhoria da competência, desempenho e compromisso dos funcionários. Para tanto, RH deve criar e gerir atividades e mecanismos capazes de ouvir, responder e encontrar maneiras de atender as demandas variáveis das pessoas, dotando-as de recursos e meios para que possam realizar seu trabalho da forma requerida e com os resultados esperados.
- **Agente de Mudança:** RH deve atuar na gestão da transformação e da mudança. A transformação implica em mudança cultural da organização e das pessoas. Nesta dimensão, RH atua como catalisador das mudanças, identificando, implementando e conduzindo processos cruciais de mudança no interior das empresas. RH deve, portanto, buscar como resultado a melhoria e o aumento da capacidade para a mudança de uma organização. Lidar e valorizar as tradições e história da empresa e, ao mesmo tempo, focar e conduzir as pessoas em direção ao futuro planejado é uma atividade paradoxal que o RH deve dominar para garantir a implementação e consecução efetiva da mudança organizacional.

Ser um **parceiro empresarial** significa, segundo o autor do modelo, exercer com habilidade e flexibilidade exigidas, conforme o estágio de maturidade e competitividade do negócio, os quatro múltiplos papéis de RH: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança.

Mas, na prática, essa nova proposta dos papéis de RH pode ser para muitas empresas um afastamento radical do seu *status quo*. Segundo os autores Ulrich, Losey and Lake (1997), atualmente, na maioria das empresas, o RH incorpora principalmente os papéis de agente fiscalizador do cumprimento das políticas e de guardião das normas. Lida com a documentação envolvida da admissão e demissão, gerencia os aspectos burocráticos de benefícios e administra decisões de remuneração feitas pelos outros.

Na nova economia, o sucesso surgirá a partir de capacidades organizacionais, como rapidez, agilidade, capacidade de adaptação, capacidade de aprendizagem e competência dos funcionários. Empresas bem-sucedidas serão aquelas capazes de transformar rapidamente estratégia em ação; de gerenciar processos de maneira inteligente e eficiente; de maximizar o compromisso e a competência dos funcionários e de criar condições para uma mudança consistente.

2 - PLANEJAMENTO DA PESQUISA

2.1. Perfil da Empresa Pesquisada

A Alcatel projeta, desenvolve e constrói redes de comunicações, capacitando operadoras, provedores de serviço e empresas a fornecerem qualquer tipo de conteúdo, como voz, dados e multimídia, para qualquer tipo de consumidor, em qualquer lugar do mundo. Com seu portfólio de produtos e soluções, especialmente a infra-estrutura óptica de ponta-a-ponta e o acesso banda larga para redes fixas e móveis, os clientes da Alcatel podem focar e otimizar sua oferta de serviços e suas margens de lucro. Com vendas de EURO 25 bilhões em 2001 e 99 mil funcionários, a Alcatel atua em mais de 130 países.

Segundo a tradicional pesquisa anual realizada pela revista **Fortune** com cerca de 10 mil diretores, executivos e analistas de mercado de todo o mundo, a Alcatel obteve o terceiro lugar entre as empresas mais admiradas do mundo na categoria de Comunicação de Redes. No ranking de Comunicações de Redes, com classificação de 5,93 pontos, a Alcatel pulou da sexta colocação na última pesquisa, para a terceira, sendo antecedida pelas empresas Nokia e Cisco e ultrapassando as empresas Ericsson, Lucent e Nortel.

Os critérios utilizados para essa classificação foram: qualidade de gerenciamento, qualidade de produtos e serviços, inovação, valor do investimento a longo prazo, estabilidade financeira, habilidade de atrair, desenvolver e reter talentos, responsabilidade com a comunidade e com o meio ambiente, uso adequado dos bens corporativos e negócios globais.

2.2. Participantes e Instrumentos de Pesquisa

Inicialmente foi feito um levantamento bibliográfico, cujo objetivo era fazer uma revisão de literatura, compreendendo livros, artigos, pesquisas em nível nacional e internacional para compor o referencial teórico que serviria de sustentação para o desenvolvimento da pesquisa de campo. Foi também realizada uma pesquisa documental para obtenção de dados secundários na Alcatel Telecomunicações, empresa objeto de estudo nesta pesquisa, que se realizou por meio do estudo de seus documentos, registros, relatórios, gráficos e informações sobre o histórico da organização, além da evolução da área de Recursos Humanos.

Em seguida foram elaborados três instrumentos para coleta de dados: o questionário a ser aplicado aos funcionários da área de RH e de outros departamentos da empresa pesquisada, o formulário que serviu como roteiro de entrevistas realizadas com os executivos de outras áreas e o formulário de entrevistas com o executivo de RH.

O questionário de pesquisa para funcionários de outras áreas e de RH constitui-se em 40 questões que visam levantar a percepção dos funcionários sobre o papel da área de Recursos Humanos e suas prioridades na empresa pesquisada. Este instrumento foi respondido por aproximadamente 40 funcionários de RH, incluindo o Diretor de Recursos Humanos e 50 funcionários de outras áreas da empresa. Seu objetivo era levantar os dados sobre a percepção dos funcionários da empresa e de funcionários e corpo dirigente de RH, sobre qual é o atual e mais preponderante papel da área de Recursos Humanos, suas prioridades atuais e de que forma a área de RH da empresa concretiza em sua prática o modelo de “parceiro empresarial”, considerando-se seu quatro papéis distintamente.

O formulário elaborado como roteiro de entrevistas realizada com executivos de outras áreas (clientes), concentra-se em 12 questões de natureza mais ampla e outras que buscam obter o juízo de valor acerca do trabalho e do papel da área de recursos humanos na empresa. Este instrumento foi aplicado em entrevistas com 5 (cinco) executivos de áreas-chave da organização. Na entrevista, utilizou-se ainda um formulário com perguntas semi-estruturadas e abertas, de forma que os entrevistados pudessem discorrer livremente sobre o assunto, colocando seus pontos de vista, sentimentos, percepções, motivações e problemas das respectivas áreas pesquisadas.

O formulário que serviu como roteiro de entrevista realizada com o executivo de recursos humanos, constitui-se em 18 questões sobre as atividades, processos, papel e aspectos estratégicos da área de Recursos Humanos. Este instrumento de pesquisa foi respondido pelo principal executivo de Recursos Humanos da organização da empresa pesquisada.

2.3. Procedimentos para Coleta e Processamento de Dados

A aplicação de questionário favorece a descrição verbal do indivíduo para obtenção de informações quanto aos estímulos e/ou experiências a que o mesmo está exposto, como também, para conhecer em detalhes seu comportamento (Selltiz, 1975). Sendo possível aplicá-lo em um grande número de pessoas ao mesmo tempo e possibilitar uma grande abrangência de área, em que a natureza impessoal, a padronização das frases, a ordem de perguntas e as instruções para registro de respostas presentes asseguram certa facilidade na obtenção de retorno.

Neste trabalho, a coleta de dados, mediante a utilização de questionários com perguntas fechadas referentes modelo de parceiro empresarial com múltiplos papéis sugerido por Dave Ulrich (Ulrich, 1980), foi realizada com o envio desses questionários via correio eletrônico (*e-mail*) e também via papel em alguns casos.

O questionário foi distribuído para todos os funcionários da área de recursos humanos e para uma parcela significativa de funcionários de outras áreas da empresa, esta análise diferenciada nos proporcionou uma comparação das divergências de opiniões entre os funcionários de RH e de outras áreas. A distribuição dos questionários para os funcionários foi feita nas mesmas áreas em que conduziu-se as entrevistas com os executivos.

Esta distribuição dos questionários aos funcionários foi feita de maneira aleatória para uma grande parcela de funcionários das áreas, sendo ressaltado seu caráter confidencial e de forma voluntária. As áreas envolvidas nos questionários e entrevistas foram: Tesouraria Geral, Logística, Divisão de “*Mobile Networks*”, Divisão de “*Voice & Networks*” e Divisão “*Networks Services*”.

Para padronizar e facilitar as respostas, optamos pela utilização das definições apresentadas por Ulrich (1980):

- Perguntas 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33 e 37 - relacionados à dimensão de parceiro estratégico;
- Perguntas 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34 e 38 - relacionados à dimensão de especialista administrativo;
- Perguntas 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35 e 39 - relacionados à dimensão de defensor dos funcionários;
- Perguntas 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36 e 40 - relacionados à dimensão de agente de mudanças.

Estas perguntas estavam relacionadas com a frequência que cada uma das atividades de RH acontecia, usando-se para resposta uma escala de 5 pontos sendo: 1 - nunca ocorre, 2 - raramente, 3 - às vezes, 4 - frequentemente e 5 - sempre ocorre (Anexo 1). No mesmo instrumento de pesquisa, foi solicitado aos participantes que colocassem qual seria a prioridade da área de Recursos Humanos na Alcatel, utilizando uma escala de 01 a 04 em que 01 representava a mais prioritária e 04 para menos prioritária.

No caso das entrevistas, optou-se por realizá-las com cinco diretores de primeira linha e com o diretor de recursos humanos, como forma de reforçar e/ou averiguar os dados obtidos através dos questionários. O processo de entrevista não foi estendido aos demais participantes da pesquisa em função das limitações de tempo e custo do projeto. Para realização das entrevistas, foram elaboradas doze perguntas abertas (Anexo II) que foram respondidas em uma reunião agendada com antecedência, tendo duração média de 1 hora e meia.

Com relação à escolha da amostra utilizada, fizemos uma análise dos principais e mais importantes clientes internos da área de recursos humanos, agregando áreas de suporte e diferentes áreas de negócios. Fizemos os contatos internos mostrando a importância de sua participação nesta pesquisa. Todas as entrevistas foram gravadas com autorização prévia do participante e transcritas para melhor captação de todos os seus detalhes.

Do total de entrevistados para os quais foi enviado o questionário, obteve-se um retorno de 35 questionários dos funcionários de RH (70% do total), e 54 questionários de outras áreas (6 % do total de funcionários da empresa), suficientes para validação do estudo realizado.

O período definido para a coleta de dados, devido ao período de férias escolares, de certa forma foi extenso – Junho/02 a Setembro/02, porém justificável, uma vez que, a maioria das pessoas que responderiam ao questionário estavam de alguma forma afastadas da empresa nesse período. No caso das entrevistas, as dificuldades encontradas no agendamento das reuniões deveu-se ao grande volume de viagens e reuniões de negócios dos diretores envolvidos.

Para efeito de organização e sistematização dos dados obtidos, as respostas dos questionários (dados) foram categorizadas e lançadas em um banco de dados no programa “excel”, desenvolvido pela Microsoft. Foram criadas tabelas simples e cruzadas para análise das respostas da área de RH e de outras áreas. A análise dos dados dos questionários foi feita por meio da média simples das respostas dos funcionários de RH e de outras áreas. A média foi utilizada tanto para a análise dos dados relativos a frequência das atividades como para análise das prioridades da área de RH.

Os dados relativos à frequência das atividades de RH foram divididos em 3 categorias de análise: Gestores de RH, composto por gerentes e supervisores da área de recursos humanos; total de funcionários de RH excluindo os gestores de RH e o total de funcionários pesquisados de outras áreas. Os dados relativos à prioridade da área de RH foram divididos em 2 categorias: Prioridade RH (gestores e funcionários de RH) e prioridade funcionários.

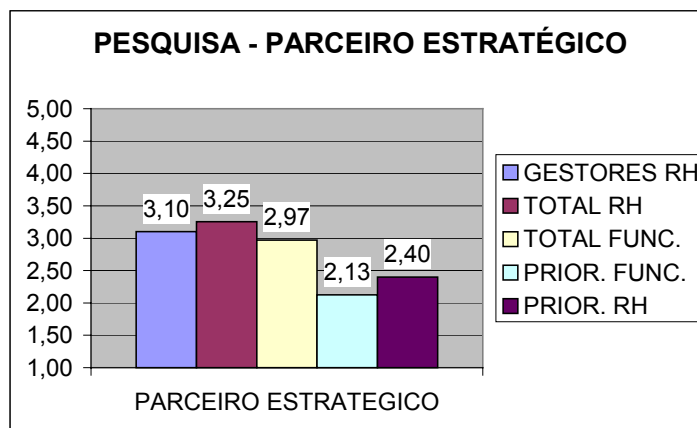
3 – O PAPEL DE RH NA EMPRESA ALCATEL

Para melhor interpretação dos resultados optamos por fazer inicialmente a análise separada dos diferentes papéis avaliados da área de recursos humanos: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agentes de mudanças.

3.1 Parceiro Estratégico

O gráfico 1 expõe os resultados obtidos em relação ao papel do RH como parceiro estratégico.

GRÁFICO 1 – PARCEIRO ESTRATÉGICO



Como podemos observar, os dados mostram que a frequência média da atuação de RH neste papel é “às vezes”, ou seja, a área de RH não tem atuado de maneira muito freqüente como parceiro estratégico da organização. Podemos observar também que os funcionários de RH tem a percepção que trabalham com muito mais freqüência neste papel do que os gestores da área de RH e os funcionários de outras áreas. Apesar disso, há uma diferença de opiniões quando observamos que os funcionários das outras áreas julgam que RH prioriza mais este papel, entretanto não o pratica com muita freqüência.

Nas entrevistas realizadas com os executivos, ficou claro que a área de RH tem adotado uma postura muito mais estratégica do que adotava no passado. Para eles, apesar do momento pelo qual a empresa está passando, não ser satisfatório para investimentos em recursos humanos devido à retração do mercado de telecomunicações, a área de RH tem se aproximado mais do negócio, voltando-se para a satisfação do cliente interno e dando apoio aos objetivos estratégicos do negócio.

No entanto, segundo os executivos entrevistados, esta melhora no papel de parceiro estratégico ainda não é suficiente. Segundo eles, a área de RH ainda é considerada uma área de importância secundária, ou seja, apesar da área fazer parte da mesa diretiva da empresa, ela ainda não tem representatividade estratégica e poder para influenciar as decisões da organização.

Durante a entrevista, vários executivos manifestaram a necessidade da área de RH se aproximar dos negócios e estar mais presentes nas áreas antecipando-se às mudanças e apoiando os executivos nas decisões estratégicas do negócio. Segundo os informantes, a área de RH precisa conquistar seu espaço como formador de opinião. Foi mencionada também a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços prestados pela área de RH, no entanto, algumas reclamações foram feitas quanto ao fato de não se ter uma visão clara da contribuição destes processos e serviços aos objetivos da organização.

Quando questionados sobre alguma contribuição estratégica da área de RH ao negócio da sua respectiva área, todos mencionaram o processo de identificação e desenvolvimento de pessoas de alto potencial que está sendo implementado na empresa. Segundo os informantes, este processo está ajudando a empresa a identificar seus futuros líderes e preparando a empresa para o futuro. Outro processo importante citado pelos executivos foi a *Alcatel University* que hoje treina clientes, funcionários e fornecedores da empresa.

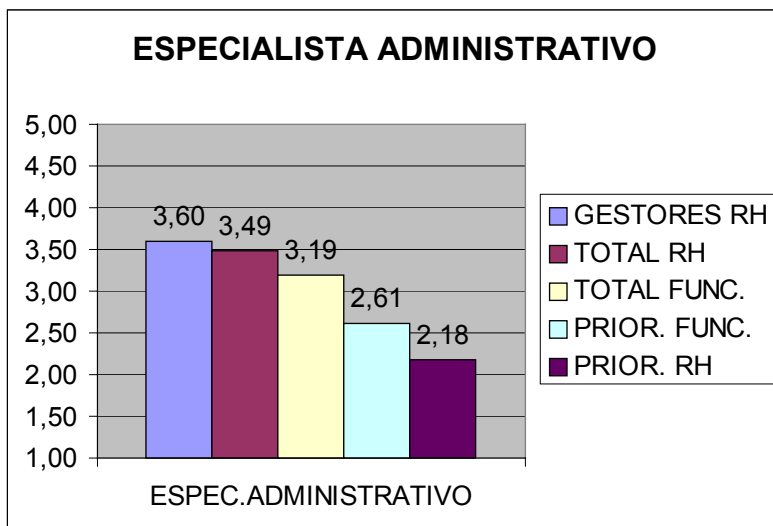
Estes mesmos executivos demonstraram o medo de que estes processos de identificação e desenvolvimento de pessoas de alto potencial não sejam levados adiante ou que não tenham no futuro o valor que tem atualmente, segundo os informantes, a área de RH deve garantir que estes processos sejam levados a sério e cumpridos pela empresa.

Um aspecto importante mencionado pelo diretor de RH e também por outros diretores é que a esta área tem implementado muitos projetos e processos (ex. projeto de qualidade de vida e comunicação), mas não está conseguindo medir o retorno destes investimentos para o negócio. Em alguns processos não há uma visão clara de como eles estão alinhados ou agregam valor real às estratégias do negócio (ex. ferramentas de comunicação excelentes mas sem um alinhamento estratégico com os objetivos organizacionais).

3.2 Especialista Administrativo

O gráfico 2 aponta os resultados obtidos quanto ao papel de especialista administrativo. Neste papel, a frequência de atuação da área de RH tem se mostrado maior, entre “às vezes” e “freqüentemente”.

GRÁFICO 2 – ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO



Esta frequência mostra-nos um direcionamento das atividades de RH nas questões mais administrativas da área. Os dados mostram que os gestores de RH percebem a área muito mais atuante neste papel do que os funcionários de RH e do que os funcionários de outras áreas, sendo que também são percebidos de maior prioridade pelos funcionários de RH.

Nas entrevistas com os executivos uma das colocações mais frequentes é a competência técnica e o tempo dedicado pela área de RH a este papel de especialista administrativo. Foram citados vários processos administrativos de grande eficiência e impacto na organização tais como: previdência privada, treinamento, folha de pagamento entre outros. Com base nos dados, parece que a área de RH tem se focado mais no desenvolvimento de processos administrativos buscando uma maior eficiência e o atendimento das necessidades dos clientes internos.

Algumas necessidades de melhoria citadas nas entrevistas foram :

- Intensificação das terceirizações de serviços que não agregam valor ao negócio de RH (administração de benefícios, folha de pagamento, administração de pessoal, etc.).
- Melhoria nos processos de cargos e salários – atualizações mais constantes e busca de melhores informações no mercado.
- Há necessidade de políticas salariais mais claras e transparentes para toda empresa - hoje o processo ainda é feito caso a caso e varia de acordo com o poder e nível de influência do executivo.

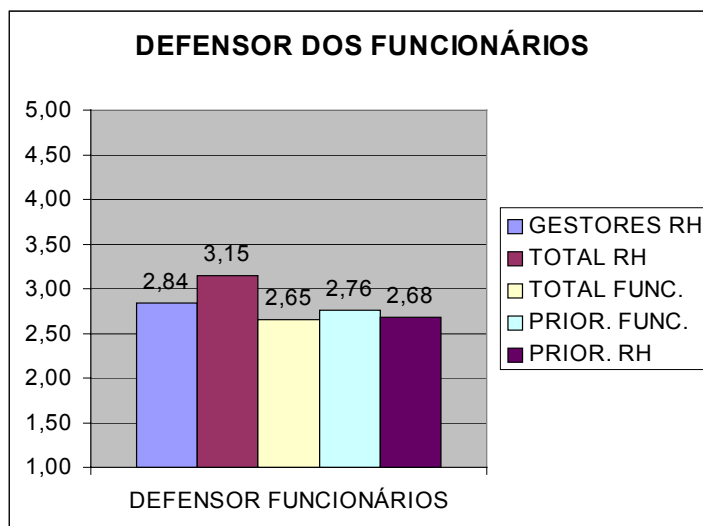
Vários executivos, quando questionados sobre os processos da área de RH, não conseguiam explicar como cada processo adicionava valor ao seu negócio, isto sugere que a área de RH necessita compartilhar mais informações com este nível da organização.

Na entrevista com o diretor de Recursos Humanos ficou claro que a área de RH tem se focado muito neste papel e que ainda necessita desenvolver processos de medição do retorno de investimento e de satisfação dos clientes internos. Segundo o informante, a área de RH deve terceirizar muitos de seus atuais processos que tomam muito tempo operacional e focar-se em aspectos mais estratégicos do negócio.

3.3 Defensor dos Funcionários

No gráfico 3, podemos observar os resultados quanto ao papel do RH como Defensor dos Funcionários.

GRÁFICO 3 – DEFENSOR DOS FUNCIONÁRIOS



No papel de defensor dos funcionários, podemos observar pela pontuação (média) que a percepção dos funcionários de outras áreas é que RH atua com uma frequência relativamente baixa neste papel. Além disso, estes mesmos funcionários percebem que este papel não é uma prioridade para área de RH comparado com outros papéis.

Entretanto, os funcionários da área de RH percebem que a área atua de maneira mais freqüente neste papel, até mesmo de maneira mais alta do que os próprios gestores de RH. Isso pode nos mostrar que, apesar da área de RH estar desenvolvendo várias atividades voltadas a este papel, tais como processos para atração, desenvolvimento e retenção de talentos na organização, estes processos não estão sendo percebidos de maneira significativa pelos funcionários da empresa. Isso poderia ser explicado em partes pelo difícil processo de reestruturação e redução de custos que passa a empresa neste momento, afetando sobremaneira os investimentos em ações de RH.

Segundo os executivos, os fatores da empresa que mais atraem e retêm os funcionários na empresa são: a satisfação de fazer parte de um time vencedor devido ao sucesso que a Alcatel vem obtendo no mercado e a possibilidade de carreira internacional, possibilitado por sua atuação em vários países do mundo. Além desses fatores, foram citadas algumas necessidades de melhorias na área de desenvolvimento de competências dos funcionários com treinamentos mais voltados a resultados, segundo os executivos entrevistados, estes treinamentos devem ser mais voltados às necessidades específicas da organização e dos funcionários.

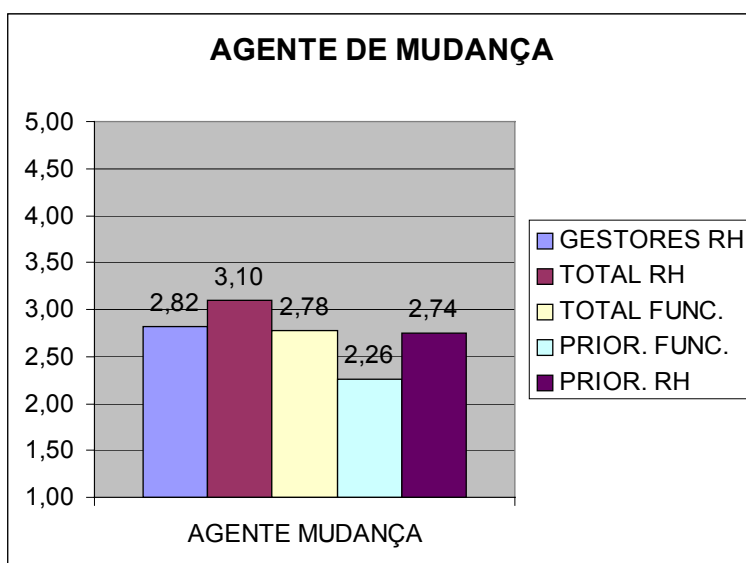
Outro processo a ser melhorado é o acompanhamento de desempenho, segundo os executivos ele não é utilizado de maneira efetiva, ou até não dispõe de suficiente credibilidade pelos funcionários e gerentes, ele necessita estar integrado a outros processos de RH tais como reconhecimento e recompensa, treinamento e desenvolvimento, plano de sucessão, carreira, etc.

Segundo os executivos entrevistados, os processos de comunicação, acompanhamento de desempenho, treinamento e recompensa e reconhecimento adotados pela área de RH são muito eficientes. Mas apesar destes processos serem eficientes, eles necessitam estar mais alinhados com os objetivos da empresa. Segundo os executivos, estes processos devem ser geridos de forma mais integrada e participativa com a contribuição dos funcionários. Isto implica um RH capaz de reconhecer, se envolver e atender as demandas, preocupações, anseios e necessidades dos funcionários, bem como prover meios e condições propícias que levem as pessoas a darem sua máxima contribuição para o sucesso da organização.

3.4 Agentes de Mudança

Os resultados relativos ao papel de agentes de mudanças são apresentados no gráfico 4 exposto abaixo.

GRÁFICO 4 – AGENTE DE MUDANÇA



Neste papel, a pontuação da área de RH tem sido relativamente baixa, não somente pelos funcionários de outras áreas bem como pelos próprios Gestores de RH. A percepção da maioria dos funcionários é que há uma baixa participação da área de RH nos processos de mudanças da empresa. Em contrapartida, os funcionários percebem que este papel é mais prioritário para a área de RH do que os próprios funcionários de RH.

Ao analisarmos a pontuação dada pelos funcionários de RH para este papel, percebe-se que, apesar da área de RH atuar com uma certa frequência neste papel, este não parece ser entendido como uma prioridade. Nas entrevistas com os executivos, por exemplo, este papel mostrou-se o de menor frequência de atuação da área de RH, mas segundo os informantes, não o de menor importância para a organização. A empresa tem hoje o desafio de transitar de uma empresa de fabricação e venda de produtos para uma empresa de serviços e soluções para os clientes. Ou seja, há a necessidade de criação de novas competências dos funcionários e uma mudança da cultura organizacional.

Esta transformação implica mudança cultural da organização e das pessoas. Nesta dimensão, a área de RH tem que atuar como catalisador das mudanças, identificando, implementando e conduzindo processos cruciais de mudança no interior da empresa. RH deve, portanto, buscar como resultado melhorar e aumentar a capacidade para mudar a organização.

Segundo os executivos entrevistados, o conhecimento e a competência para a mudança são fatores essenciais para o gerenciamento da mudança. Lidar e valorizar as tradições e história da empresa e, ao mesmo tempo, focar e conduzir as pessoas em direção ao futuro planejado é uma atividade paradoxal que o RH deve dominar para garantir a implementação e consecução efetiva da mudança organizacional. Observa-se que há vários desafios nesta área, tais como transformar o perfil do gestor, preparar as pessoas da organização para estar voltadas às necessidades dos clientes transitando de uma cultura de produto (algo palpável) para uma cultura de serviços totalmente intangível.

Conforme respostas dos executivos respondentes, a área de recursos humanos deveria assumir uma papel mais proativo de agentes de mudança, ou seja, influenciando e mostrando à organização e, principalmente a cúpula de empresa que caminho percorrer, o que se deve mudar para fazer esta transição cultural necessária para o sucesso da organização.

Segundo entrevista com o diretor de recursos humanos, uma necessidade da organização seria instaurar uma cultura mais forte de desempenho em que cada colaborador questionasse diariamente o que ele está fazendo de diferente para agregar valor ao negócio e aos clientes. Este objetivo leva-nos a questionar não somente a cultura atual como também a efetividade do processo de acompanhamento de desempenho da empresa.

Quando questionados sobre a atuação positiva da área de RH neste papel, os respondentes citaram a ajuda da área de RH nas reestruturações internas e redesenhos organizacionais ocorridos na empresa, o trabalho de apoio dado aos funcionários demitidos no processo de enxugamento organizacional ocorrido neste ano e auxiliando em mudanças de desenhos de processos de outras áreas da empresa.

Após apresentação dos dados quanto a análise dos quatro papéis da área de RH, são expostos alguns gráficos que ilustram os resultados obtidos em uma abordagem comparativa entre as respostas dadas pelos gestores da área de RH, os trabalhadores da área de RH e os demais colaboradores da empresa pesquisada.

4. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após apresentarmos todo o contexto e os resultados obtidos em nossa pesquisa junto a empresa Alcatel Telecomunicações, descreveremos as conclusões e considerações finais de nosso estudo.

Inicialmente identificamos a importância de se ter uma estrutura de análise para avaliação da área de recursos humanos. Ou seja, com este modelo conceitual criado pelo professor Dave Ulrich é possível a avaliação e estruturação de forma clara das competências e papéis exercidos pela área de RH. Apesar do modelo ter alguns anos de criação, sua aplicação parece estar ainda bastante atual, principalmente em relação ao estágio médio que se encontraram as empresas brasileiras na área de recursos humanos.

Diante dos objetivos propostos, podemos concluir que a área de recursos humanos da Alcatel está inteiramente inserida no modelo de parceiro empresarial com diferentes focos e direcionamentos nos quatro diferentes papéis como foi descrito anteriormente na interpretação dos dados da pesquisa. Cabe lembrar que, ser um *parceiro empresarial* significa, segundo Ulrich (1998), exercer com habilidade e flexibilidade exigidas, conforme o estágio de maturidade e competitividade do negócio, os quatro múltiplos papéis de RH: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança. O novo papel de RH, portanto, não se limita a mudar de foco operacional para estratégico, mas sim de identificar, aprender e dominar os papéis múltiplos e complexos que o RH deve executar na empresa, tanto em nível operacional quanto estratégico, bem como nas dimensões de processo e de pessoas.

Sob esta perspectiva, RH é necessário manter atenção nas metas e resultados a serem alcançados, com vistas à obtenção de geração de valor real adicionado à empresa, seus produtos e serviços. A combinação inteligente, coerente e alinhada dos papéis múltiplos de RH com os propósitos e objetivos estratégicos da empresa devem dar suporte ao sucesso organizacional de forma sustentada.

Identificamos também pela percepção de seus dirigentes e funcionários, uma contribuição significativa da área de Recursos Humanos nos objetivos estratégicos organizacionais. Aqui vale lembrar que, na percepção de seus executivos, a área de RH tem tido avanços significativos em relação à criação de valor agregado para organização e contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais.

Contudo, o perigo é que os executivos talvez não se dêem conta do que não sabem. Ou seja, os executivos identificam apenas as competências que testemunham, quando, de fato, outras competências de RH talvez fossem mais importantes para a empresa, caso ao menos fossem reconhecidas.

Por vezes, a abordagem também produz resultados distorcidos, dependendo da amostra de executivos selecionados para a entrevista. A orientação gerencial dos executivos, em vez das reais necessidades do negócio, influenciaria as expectativas quanto a RH. Por exemplo, gerentes de linha que nunca conviveram com profissionais de RH como alguma outra coisa além de despesa administrativa.

Cabe-nos ressaltar alguns pontos importantes detectados durante todo processo de pesquisa na Alcatel, referentes ao papel da área de Recursos Humanos.

Observou-se, durante o processo de entrevistas com os executivos de outras áreas, que, apesar da área de recursos humanos estar voltada aos objetivos e estratégias empresariais, RH ainda precisa acompanhar de maneira mais próxima o ritmo dos negócios, aprendendo melhor sobre a concorrência, clientes e mercado da empresa. Segundo estes executivos, a área de RH deve influenciar de forma mais significativa as decisões estratégicas da organização se colocando “à mesa” como um tomador de decisões e um influenciador importante.

Observa-se que há uma necessidade de implementação de indicadores claros de desempenho para área de recursos humanos atrelados aos objetivos do negócio. Como por exemplo a utilização de ferramentas como o “Balance ScoreCard” que mede o quanto as ações de RH estão impactando nas relações com os funcionários, clientes externos e conseqüentemente nos resultados financeiros na empresa.

Além disso, há uma visível necessidade de maior aproximação da área de RH para com seu cliente interno. Alguns clientes demonstram uma carência de parceria estratégica da área de RH. Uma das sugestões seria a implementação do conceito de consultores internos já mencionada anteriormente, em que uma pessoa polivalente em todos os papéis de RH atende de maneira mais próxima cada cliente-chave da área de recursos humanos. Este consultor interno tem como papel principal ajudar os clientes nas questões estratégicas e na gestão de mudanças.

Weiss (1999) defende que os profissionais de RH devem desenvolver parcerias com os executivos seniores para estabelecer e alcançar os objetivos estratégicos e planejar as estratégias organizacionais e de pessoas antes dos problemas se levantarem. Com este processo, RH reduz os riscos estratégicos de uma cultura inflexível e rígida, iniciativas não alinhadas à estratégia, inabilidade de implementação da estratégia e falta de conhecimento sobre o melhor investimento e retorno sobre capital humano.

Baseado nos questionários e entrevistas, é necessário o fortalecimento do papel de agente de mudança, trabalhando principalmente em ações como: focar a cultura interna no atendimento das necessidades dos clientes externos – o mercado define o tipo de cultura interna, identificar a cultura necessária para atender a estratégia de negócios da empresa, estruturar a cultura de forma a entusiasmar os funcionários, alinhar os processos de RH (atrair, reter, desenvolver, etc.) com a cultura desejada e estimular executivos e funcionários a se comprometerem consistentemente com a cultura desejada.

Apesar da área de RH ter atuado de maneira significativa como facilitador de alguns processos de mudanças e reestruturações internas, segundo os executivos, ainda falta uma atuação mais forte do RH no relacionamento entre áreas ou unidades de negócios. Há segundo eles, direcionamentos diferentes que causam uma sensação de várias empresas em uma só. RH deveria atuar de maneira mais próxima a estes problemas facilitando a integração das diferentes funções da companhia.

A empresa tem hoje o desafio de transitar de uma empresa de fabricação e venda de produtos para uma empresa de serviços e soluções para os clientes. Ou seja, há a necessidade de criação de novas competências dos funcionários e uma mudança da cultura organizacional, portanto a área de RH deve ter a habilidade de traduzir a cultura em comportamentos esperados para os executivos e funcionários da empresa, alinhando então as práticas e processos de RH para reforçar e recompensar tais comportamentos.

A área de RH poderia atuar de maneira mais intensa na transformação do perfil gerencial, buscando-se implementar um perfil de liderança Alcatel minimamente alinhado com os objetivos atuais e futuros da organização. Esta necessidade foi percebida devido a falta de percepção da responsabilidade pela gestão de pessoas por parte de alguns gerentes entrevistados. Este processo de certa forma está sendo coberto pelo programa de identificação e desenvolvimento de potenciais, mas mostra-se a necessidade de se intensificar tais esforços.

É preciso que haja comunicação consistente dos objetivos e benefícios dos processos implementados pelo RH para todos os funcionários e gerentes. Desta maneira, minimizando as falhas de comunicação e entendimento distorcido que as diferentes populações internas têm em relação às prioridades e foco da área de RH.

Por fim, a área de RH deve reavaliar seus atuais serviços buscando sua melhoria, e se possível a fazendo a terceirização dos quais não adicionam valor ao “*Core Business*” da área. RH deve estar focado no atendimento das necessidades da organização, no aumento da contribuição dos funcionários e garantindo que os processos de implementação sejam conduzidos de maneira satisfatória e no menor tempo possível.

Concluindo, as áreas de RH não podem esperar ser convidadas pelos executivos para tomarem parte nas decisões da empresa sem provar seu valor intrínseco para o negócio. Para se tornar um parceiro estratégico é parte do trabalho de RH fazer a conexão entre o investimento em pessoas e o sucesso do negócio, atrelando seus resultados aos resultados financeiros do negócio.

Considerando os novos tempos que estamos atravessando, com o aumento da competitividade, da pressão e do ritmo de trabalho, os funcionários têm mudado suas atitudes em relação a sua carreira e para com a empresa em que trabalham. Hoje eles se tornaram “empresários de suas carreiras” e RH precisa reconhecer que sua função é muito valiosa na medida em que possa prover um ambiente em que os funcionários possam contribuir significativamente, se sentirem motivados e onde possam alcançar reconhecimento pelo seu sucesso.

Neste contexto, um dos maiores desafios de RH para o futuro parece ser identificar, reter e motivar os talentos. Estamos pedindo para que as pessoas façam cada dia mais com menos recursos e para que ultrapassem enormes desafios globais. E ao mesmo tempo, cada vez menos pessoas possuem a combinação de competências que as empresas necessitam atualmente.

Deste modo, RH deve ter um bom entendimento do negócio e das suas tendências, deve saber como e onde alocar os talentos que possam ajudar a alcançar os objetivos do negócio, bem como atrair, desenvolver e reter esses talentos. O RH deve ter claro seu foco de trabalho procurando terceirizar áreas ou atividades que não adicionam valor, trabalhando fortemente para automatizar serviços burocráticos e prover de maneira mais eficiente seus serviços aos clientes internos. Um exemplo disso são as empresas que utilizam a tecnologia da internet e intranet para entregar os serviços de RH.

Embora os resultados deste trabalho tenham contribuído para uma visão mais detalhada sobre o papel da área de RH, na empresa pesquisada, é extremamente relevante considerar que a abordagem e a metodologia adotadas em nossa pesquisa não permitiram um aprofundamento maior para afirmar se o modelo conceitual utilizado é realmente válido para qualquer organização, tendo em vista que seria necessária a realização de estudos em outras empresas para identificar sua aplicabilidade e validade em um número maior de organizações.

No entanto, cabe ressaltar que nosso trabalho foi realizado a partir da utilização de um modelo já existente e reconhecido por várias organizações na área de recursos humanos, que foi o modelo de Ulrich (1998), o que de alguma forma pode nos ajudar a ter uma visão sobre a prática das empresas na área de RH. Além disso, cumpre também mencionar que ao optarmos pela realização de um estudo de caso, não se tinha como objetivo de pesquisa fazer qualquer tipo de generalização com base no estudo desenvolvido.

Embora considerando algumas limitações já expostas, este trabalho aponta algumas contribuições importantes para os interessados no tema pesquisado. Uma primeira contribuição seria o fato de ter proporcionado uma visão mais detalhada da atuação da área de recursos humanos como parceiro empresarial. Assim, vislumbra-se que este estudo possa servir de base para a própria empresa pesquisada evoluir ainda mais, bem como para suporte inicial em outras empresas que ainda estão em busca da melhoria em suas áreas de RH.

Acredita-se que o estudo poderá servir também como instrumento motivador para o desenvolvimento de pesquisas futuras, constituindo-se assim em uma outra contribuição deste trabalho. Alguns exemplos de estudos futuros poderiam ser a análise crítica do próprio modelo de parceiro empresarial levando-se em consideração as novas pesquisas feitas nos últimos anos, e sobre questões relativas à atuação estratégica da área de recursos humanos nas organizações, bem como o entendimento cada vez maior da contribuição da área de RH para os objetivos organizacionais.

Concluindo, os estudos sobre área de recursos humanos transformam-se em precioso suporte para a análise da prática empresarial, uma fonte inesgotável de conhecimento não só para o aprimoramento organizacional, como também para o aprimoramento humano.

BIBLIOGRAFIA

- BECKER, HUSELID & ULRICH. *Gestão de Pessoas com "Scorecard"*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2001.
- GUBMAN, Edward L. *Talento: Desenvolvendo Pessoas e Estratégias para Obter Resultados Extraordinários*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999.
- LAKATOS, E.M. & MARCONI, M. de A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- PFEFFER J. *Vantagem Competitiva Através das Pessoas*. São Paulo, Makron, 1994. 271p.
- PORTER, M. E. *Competitive Advantage Creating Sustaining Superior Performance*. USA, Free Press, 1985
- SANTOS, Neusa M.B.F.dos. *Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico*. Lorena/SP: Stiliano, 1999.
- SANTOS, Neusa M.B.F.dos. *Cultura Organizacional e Desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. Lorena/SP: Stiliano, 2000.
- STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro, Campus, 1998..
- ULRICH, Dave. *Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners*. Human Resource Planning, USA, v.10(4):169-184, 1987.
- ULRICH, Dave. *Strategic and Human Resource Planning: Linking Customers and Employees*. Human Resource Planning, USA, v.15(2):47-62, 1992.
- ULRICH, Dave. *Strategic Human Resource Planning: Why and How ?*. Human Resource Planning, USA, v.10(10):37-56, 1987.
- ULRICH, Dave. *Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores Resultados*. São Paulo: Editora Futura, 1998.
- ULRICH, Dave. *Recursos Humanos Estratégicos*. São Paulo, Editora Futura, 2000.
- ULRICH, LOSEY & LAKE. *Tomorrow's HR Management*. John Wiley & Sons, 1997.
- WEISS, David S. *High Impact HR: Transforming Human Resources for Competitive Advantage*. Canada, 1999.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso : Planejamento e Métodos*. Porto Alegre, Bookman, 2001.