



**UNIVERSIDADE POTIGUAR – UNP
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

MOISÉS OZÓRIO DE SOUZA NETO

**OS PAPÉIS PROFISSIONAIS DESEMPENHADOS PELOS GESTORES DE PESSOAS DA
CIDADE DE MOSSORÓ-RN: uma comparação entre empresas familiares e não
familiares.**

**NATAL
2012**

MOISÉS OZÓRIO DE SOUZA NETO

**OS PAPÉIS PROFISSIONAIS DESEMPENHADOS PELOS GESTORES DE PESSOAS DA
CIDADE DE MOSSORÓ-RN: Uma comparação entre empresas familiares e não
familiares.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Potiguar - UnP, como requisito
parcial para obtenção do título de Mestre na área
de Concentração: Gestão Estratégica de Pessoas.

**ORIENTADORA: Profa. Dra. Fernanda
Fernandes Gurgel**

**CO-ORIENTADORA: Profa. Dra. Nilda Maria de
Clodoaldo Pinto Guerra Leone**

**NATAL
2012**

S719p Souza Neto, Moises Ozorio de.

Os papéis profissionais desempenhados pelos gestores de pessoas da cidade de Mossoró-RN: uma comparação entre empresas familiares e não familiares / Moises Ozorio de Souza Neto. – Natal, 2012.

88f.

Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação. Bibliografia: f. 78-83.

1. Administração – Dissertação. 2. Empresa familiar e não – familiar. 3. Gestão de pessoas. 4. Serviços educacionais. I. Título.

RN/UnP/BSFP

CDU: 658(043.3)

MOISÉS OZÓRIO DE SOUZA NETO

**OS PAPÉIS PROFISSIONAIS DESEMPENHADOS PELOS GESTORES DE PESSOAS DA
CIDADE DE MOSSORÓ-RN: uma comparação entre empresas familiares e não
familiares**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Potiguar – UnP, como requisito
parcial para obtenção do título de Mestre na área
de concentração: Gestão Estratégica de Pessoas.

Aprovado em: 21/03/2012

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Fernanda Fernandes Gurgel
Orientadora – UNP

Profa. Dra. Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone
Co – Orientadora - UnP

Profa. Dra. Patrícia Whebber Souza de Oliveira
Membro Interno – UNP

Profa. Dra. Maria Valéria Pereira de Araújo
Membro Externo - UFRN

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a Deus, por ser justo e maravilhoso.

Aos meus pais Espedito Paiva e Socorro Paiva, por me darem suporte em tudo que eu faço na vida, sem contar são pessoas que eu admiro, tenho profundo respeito e orgulho.

A Eloi e Espedito Junior, por serem meus irmãos e estarem presentes no meu dia a dia.

A minha esposa Suênia que mesmo na distância, está sempre me apoiando e incentivando, além de ter me dado uma filha perfeita.

A minha filha Sofia que é a razão da minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me guiado em todos os, por mais que as vezes eu não queira enxergar.

Aos meus pais pela educação recebida e exemplo de vida que são para mim.

A minha esposa e minha filha que sempre estão comigo em todos os momentos, sendo fonte de força e inspiração.

A todos os meus companheiros de mestrado, em especial, Michele, Judson, João Matheus Georgiana e Bianca, pelo companheirismo e palavras amigas que me deram ao longo desse período, além dos momentos vividos no decorrer das viagens. E a Glória por todo incentivo e otimismo repassado.

A professora Tereza de Souza pela atenção e eficiência com que sempre me atendeu, a professora Patrícia Whebber Souza de Oliveira por ter me dado um norte no começo da minha pesquisa e ser uma pessoa maravilhosa. E todos os outros professores do programa.

Em especial, a professora Fernanda Fernandes Gurgel pelas orientações e paciência sempre repassadas com presteza, a professora Nilda Maria de C. P. Guerra Leone por se mostrar uma pessoa incansável, e ter na reta final me dado preciosas contribuições para minha dissertação, com total atenção.

Aos professores Manasses e Fabio Lúcio pelos preciosos ensinamentos estatísticos.

Ao departamento de Ciências Contábeis da Campus da Uern de Patu-RN, e o da Unp-Mossoró na figura de João Matheus e Adriana, por todo apoio dado para que eu conclui-se o mestrado.

A professora Maria das Graças Viera, professora da UFPE e do mestrado em gestão em organizações aprendentes UFPB. Muito ajudou e incentivou na dissertação.

RESUMO

O presente estudo tem como temática central comparar os papéis profissionais desempenhados pelos gestores de pessoas das empresas familiares com as empresas não-familiares da cidade de Mossoró-RN. O *lócus* de investigação escolhido foram 44 empresas da cidade de Mossoró. Como instrumento de pesquisa, para a coleta de dados, foi utilizado questionários com perguntas fechadas e aplicados junto a cada gestor de pessoa das empresas investigada. Sua amostra foi composta por 44 gestores de empresas privadas da cidade supracitada. Os dados foram analisados através da estatística descritiva. Os profissionais das empresas familiares e não familiares apresentam diferenças em sua gestão, seus papeis profissionais são desempenhados nas familiares com traços mais humanos enquanto que nas não familiares apresenta olhares mais estratégicos, talvez, por não apresentar laços afetivos com os funcionários. As empresas familiares de acordo com o modelo proposto por Ulrich (1997) desenvolve com maior facilidade/freqüência as atividades voltadas para os funcionários, enquanto que nas empresas não familiares elas estão melhor distribuídas nos quatros papeis profissionais. O papel de contribuição de pessoas nas empresas familiares apresenta-se no estudo de forma potencializadora comparada com os outros papeis profissionais, assim como o papel de gestor estratégico nas não familiares, mesmo assim, esse fato não desqualificou os outros papeis de serem desenvolvidos, em ambas empresas, pois, no decorrer de suas atividades laborativas concomitantemente contempla mesmo que de forma sutil os outros três papeis profissionais proposto pelo modelo estudado. Contudo a principal diferença encontrada nos resultados da pesquisa, é que o gestor da área de pessoas das empresas familiares não desenvolve o papel de gestor de recursos humanos estratégicos de forma equivalente ao gestor das empresas não familiares.

Palavras-chave: Empresa familiar e não-familiar. Gestão de pessoas. Papéis profissionais.

ABSTRACT

The present study is to compare the central theme of professional roles played by people managers of family firms with non-family companies in the city of Mossoró-RN. The locus of research 44 companies were chosen the town of Mossley. The research instrument for data collection, we used questionnaires with closed questions and applied next to each manager one of the companies investigated. His sample consisted of 44 managers of private enterprises of the city above. Data were analyzed using descriptive statistics. The business people familiar and unfamiliar differ in their management, their professional roles are played in more familiar with human traits while in unfamiliar presents looks more strategic, perhaps, for not presenting emotional bonds with employees. Family firms according to the model proposed by Ulrich (1997) develops more easily / often the activities for employees, while companies in unfamiliar they are better distributed in the four professional roles. The contributing role of people in family businesses is presented in the study as compared with other potentiating professional roles, as well as the strategic role of manager in unfamiliar, yet this fact does not disqualify the other roles being developed in both companies, because the result of their work activities concurrently addresses subtly same as the other three professional roles proposed by the model. Thus, managers of people, the city surveyed are within expectations for the labor market, since both include the four professional roles. The capital of a trader in the town of Mossley is being envisioned and their prospects are best, since the city is already deployed for undergraduate and post-graduate courses in personnel management.

Keywords: Family Business and unfamiliar. Management of Persons. Professional roles.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Papéis do gestor de RH.....	38
Figura 2 – Esquema metodológico da pesquisa.....	42
Figura 3 – Efeito bola de neve.....	45
Figura 4 – Distribuição dos papéis gestor de pessoas.....	61
Figura 5 – Distribuição de papéis: Empresa familiar <i>versus</i> não familiar.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Caracterização dos elementos da gestão.....	27
Quadro 2 - Gestão de recursos humanos no Brasil.....	31
Quadro 3 - Responsabilidades do Gestor de Pessoas.....	34
Quadro 4 - Papéis do Gestor de Pessoas.....	39
Quadro 5 - Modelo parte III do instrumento de pesquisa.....	46
Quadro 6 - Variáveis do estudo.....	46
Quadro 7 - Objetivos <i>versus</i> Questões do instrumento de pesquisa <i>versus</i> Ferramentas estatísticas.....	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação do porte das empresas por numero de empregados.....	20
Tabela 2 - Classificação do porte das empresas por faturamento.....	20
Tabela 3 – Amostra.....	44
Tabela 4 - Gênero dos gestores de pessoas.....	48
Tabela 5 - Faixa etária dos gestores de pessoas	49
Tabela 6 - Formação dos gestores.....	49
Tabela 7 – Formação superior dos gestores de pessoas.....	50
Tabela 8 - Tipo de IES de formação do gestor.....	51
Tabela 9 - Tempo no cargo de gestor de pessoas.....	51
Tabela 10 - Perfil sociodemográfico dos gestores	52
Tabela 11 - Porte das empresas	53
Tabela 12 - Estrutura das empresas.....	54
Tabela 13 - Porte das Empresas Familiares <i>versus</i> Porte das empresas não Familiares	55
Tabela 14 - Quanto aos conceitos das empresas de estrutura familiar.....	55
Tabela 15 - Forma jurídica das empresas.....	56
Tabela 16 - Ramo de atividade das empresas.....	56
Tabela 17 - Tempo de atividade das empresas.....	57
Tabela 18 - Síntese do perfil das empresas.....	58
Tabela 19 - Papéis profissionais dos gestores de pessoas	59
Tabela 20 - Teste de comparação entre as médias entre os quatro papéis do gestor	60
Tabela 21 - Em que o gestor de pessoas ajuda a organização.....	62
Tabela 22 - Em que o gestor de pessoas participa.....	63
Tabela 23 - Sobre o que o gestor de pessoas se assegura.....	63
Tabela 24 - Para que desenvolve suas habilidade.....	64
Tabela 25 - Como a gestão de pessoas é vista na empresa.....	64
Tabela 26 - Onde o gestor de pessoa foca seu tempo.....	65
Tabela 27 - Onde o gestor de pessoas participa ativamente.....	66
Tabela 28 - Para que o gestor de pessoa trabalha.....	66
Tabela 29 - Práticas e programas desenvolvidas pelo gestor	67
Tabela 30 - Em que o gestor de pessoas sente-se reconhecido.....	67
Tabela 31 - Comparativo entre médias dos papéis da Empresa Familiar <i>versus</i> Não Familiar <i>versus</i> Geral.....	68

Tabela 32 - Teste de Comparação entre as médias das empresas familiares <i>versus</i> não familiares.....	70
Tabela 33 - Atividades Gestor De Recursos Humanos Estratégicos.....	72
Tabela 34 - Atividades gestor de infra-estrutura.....	73
Tabela 35 - Atividades gestor de contribuição de pessoas.....	74
Tabela 36 - Atividades do Gestor de transformação e mudanças.....	75

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.2	QUESTÕES DE PESQUISA.....	15
1.3	OBJETIVOS.....	15
1.3.1	Objetivo Geral.....	15
1.3.2	Objetivos Específicos.....	16
1.4	JUSTIFICATIVA.....	16
2	REFERENCIAL TEORICO	18
2.1	EMPRESA.....	18
2.1.1	Atividades empresariais.....	18
2.1.2	Formas Jurídicas	19
2.1.3	Caracterização das Empresas Quanto ao Porte	20
2.2	EMPRESA FAMILIAR.....	21
2.3	GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR	23
2.4	GESTÃO DE PESSOAS	28
2.4.1	Evolução da Gestão de Pessoas no Brasil.....	29
2.5	O GESTOR DE PESSOAS.....	31
2.6	PERFIL DO GESTOR DE PESSOAS.....	33
2.7	PAPÉIS DO GESTOR DE PESSOAS.....	35
2.7.1	Modelo dos papéis do gestor de pessoas (Ulrich,1997).....	38
2.8	ESTUDOS RELACIONADOS AO TEMA.....	40
3	METODOLOGIA.....	42
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	43
3.2	UNIVERSO/AMOSTRA DA PESQUISA	44
3.3	PLANO DE COLETA DE DADOS / INSTRUMENTO DE PESQUISA	45
3.4	VARIÁVEIS DO ESTUDO.....	46
3.5	TRATAMENTO DOS DADOS.....	47
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	48
4.1	PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DO GESTOR DE PESSOAS.....	48
4.1.1	Síntese do Perfil Sociodemográfico dos Gestores de Pessoas da Cidade de Mossoró-RN.....	52
4.2	PERFIL DAS EMPRESAS.	53

4.2.1 Síntese do Perfil das empresas.....	57
4.3 PAPEIS DESENVOLVIDOS PELOS GESTORES DE PESSOAS DA CIDADE DE MOSSORÓ-RN.....	59
4.4 PAPEIS PROFISSIONAIS DOS GESTORES DE PESSOAS DA EMPRESA FAMILIAR <i>VERSUS</i> NÃO FAMILIAR.....	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
REFERENCIAS.....	78
APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	84
ANEXO A - PESQUISA NA JUCERN.....	88

1 INTRODUÇÃO

A forma como os gestores vêem os indivíduos pode contribuir para o sucesso das organizações na contemporaneidade. Isso é constatado considerando o mercado de trabalho, a complexidade da competitividade e a busca das empresas por melhorias continuadas de formação para as partes envolvidas num processo de humanização.

O atual cenário é muito mais competitivo tanto para as organizações quanto para os profissionais que buscam se inserir e se manter no mercado de trabalho, fazendo valer o pensamento de que não se concebe mais empresas que não procuram trabalhar em parceria com seus colaboradores.

O fato é que se percebe que ao longo do tempo bens materiais se desgastam com o uso e vão perdendo valor, sendo substituídos por novas invenções enquanto o capital intelectual, quanto mais cultivado, mais o seu valor aumenta, com novas leituras, novas informações e novos investimentos a ele atribuídos. Rodriguez (2002) defende que as organizações estão preocupadas em gerenciar não só os bens tangíveis, mas também os bens intangíveis.

Destarte maior tempo passou a ser consumido pelas atividades intelectuais dentro das empresas, não somente para manter os sistemas automatizados, mas principalmente em função da própria complexidade de construção de conhecimentos inovadores que possibilitem suporte e requisitos para um mundo de competitividade. “O cenário atual exige que as organizações se diferenciem para se tornarem competitivas.” (ALMEIDA, 2009, p. 9).

As pessoas nas empresas carregam as influências do meio em que vivem, atuam, são construídas como sujeitos sociais e tomam decisões próprias, pertinentes, que, às vezes, podem ser imprevisíveis, sem que estejam atreladas aos interesses coletivos da empresa, e com isso surge a necessidade de gerir esses colaboradores, aparecendo, contudo a figura do gestor de pessoas da área de RH, que vai gerenciar esse ativo humano.

Independente do porte, estrutura ou nacionalidade da empresa, a forma com que as pessoas são geridas passou a ser um diferencial estratégico, fundamental para permanência no mercado e alcance dos objetivos.

Para que os profissionais de Recursos Humanos atendam as novas expectativas emergentes no mercado de trabalho, Ulrich (1997) afirma que esses

deverão exercer várias funções, nas quais ele destaca quatro papéis: papel de gestor de recursos humanos estratégicos; gestor de transformação e mudanças; gestor de contribuição de pessoas e gestor de infraestrutura. As mudanças oriundas do aumento da competitividade, globalização e outras forças fizeram com que as empresas exigissem mais destes profissionais.

A gestão de pessoas tem se tornado parte estratégica e fundamental para as empresas contemporâneas para o entendimento de novas culturas, pois investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser um fator crítico para o sucesso das organizações.

Portanto, é praticamente consenso nos dias atuais, dizer que o maior diferencial das empresas corresponde às pessoas. Assim, é imprescindível que as empresas busquem sustentar níveis de satisfação altos entre as pessoas a fim de conseguir o empenho com os objetivos organizacionais.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

Uma das principais vantagens competitivas das organizações são as pessoas, que bem geridas se tornam parceiras do negócio, e vão programar e ajudar as empresas a alcançarem seus objetivos.

A gestão de pessoas é uma política de inovação e mediação nas empresas da contemporaneidade que vem permitir um diálogo entre patrões e empregados no ambiente de trabalho, diagnosticando a cultura, conhecimentos e habilidades daqueles tidos como colaboradores nas empresas.

Gerir pessoas é um desafio estratégico para muitas organizações nos dias de hoje, surgindo à necessidade de se ter um gestor para garantir o comprometimento e desempenho desse ativo humano. Independente de sua estrutura ou porte, a figura desse profissional é de fundamental importância para o resultado final das empresas, que é de obter lucro.

Tendo em vista a necessidade e responsabilidade atribuídas ao gestor de pessoas, este precisa ser qualificado para poder desenvolver suas atividades com presteza. Nesse sentido Ulrich (1997) aborda que esse gestor tem que atuar em quatro (4) papéis: gestão estratégica; gestão de transformação e mudanças; gestão de contribuição de pessoas e gestão de infraestrutura.

O setor empresarial no Brasil está aumentando consideravelmente. Dados da Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Norte (JUCERN,2009) mostram que só em 2009 foram constituídas 8.084 novas empresas no estado. Só a cidade de Mossoró-RN atraiu 31 indústrias e criou 15.500 novos empregos nos últimos 6 anos.

Na cidade de Mossoró-RN, com o crescimento e surgimento de um pólo industrial e de outros segmentos de empresas e de vários ramos empreendedores, é notável a necessidade de saber como essa nova óptica atua para a melhor qualificação de pessoas, se pensou em potencializar uma pesquisa para mapear o quadro de gestores aptos a desenvolver esse trabalho nos espaços das empresas.

Baseado nas exigências atuais surge alguns questionamentos sobre o perfil compatível do gestor da área de pessoas frente às necessidades do mercado. Com isso chega-se a seguinte problemática: Quais os papéis profissionais desempenhados pelos gestores área de pessoas das empresas familiares e não familiares, da cidade de Mossoró-RN?

1.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Qual o perfil sócio demográfico dos gestores de pessoas da cidade de Mossoró-RN?

Qual o perfil das empresas da cidade de Mossoró-RN que possuem gestor de pessoas?

Quais os papéis profissionais desempenhados pelo gestor de pessoas?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

A partir da questão exposta, a pesquisa buscou:

Comparar os papéis profissionais desempenhados pelos gestores da área de pessoas das empresas familiares com os das empresas não familiares, na cidade de Mossoró-RN.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar o perfil sócio demográfico dos gestores;
- b) Identificar o perfil das empresas que possuem gestor de pessoas;
- c) Identificar os papéis profissionais desempenhados pelos gestores da área de pessoas.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este trabalho pesquisou a contribuição do profissional de RH para o desenvolvimento a respeito do perfil do gestor de pessoas frente a seus papéis assumidos dentro da organização, todavia, relacionando as organizações familiares ou não.

Na cidade pesquisada destacam-se os dois tipos de empresas. Por ser uma cidade petrolífera, atrai grandes empresas multinacional de estrutura não familiar, mas isso não faz com que empresas familiares deixem de se destacar. As empresas familiares têm suas particularidades, inclusive quanto a sua gestão. É importante estudar o comportamento dos gestores dessas empresas. (LEONE,2010).

É inegável a existência de características negativas nessas empresas, principalmente pela influência da esfera familiar na decisões estratégicas e na gestão da empresa. (LEONE;OLIVEIRA E SOUZA,2010). O que não é esperado nas empresas de estrutura familiar. Daí estudar o comportamento desses gestores em ambos os casos ser de grande valia.

De acordo com Zanetti (2001), uma empresa, seja qual for seu tamanho ou área de atuação, ergue-se sempre sobre um elemento básico, que a sustenta e faz crescer, que são os seus funcionários. A administração de RH nasceu com o desenvolvimento empresarial e com a complexidade dos serviços nas organizações, a qual aborda o perfeito provisãoamento, do zelo, da conservação e do desenvolvimento das pessoas nas empresas.

Este estudo torna-se importante para as empresas de um modo geral, porque a administração está reconhecendo com mais amplitude a real importância do capital intelectual nas organizações e tende a desenvolver as competências dos seus colaboradores, resultando em maiores esforços no desenvolvimento contínuo, para obter a vantagem competitiva de seus negócios.

A grande contribuição deste trabalho consiste em identificar o perfil dos profissionais de RH. Assim, a pesquisa proposta pretende comparar os papéis

profissionais desempenhados pelos gestores de pessoas de empresas familiares e não familiares, na cidade de Mossoró-RN.

A seleção do tema se dá devido a inquietação para saber se existe diferenças entre os gestores de pessoas das empresas familiares e não familiares da cidade de Mossoró-RN, quanto ao desempenho dos papéis profissionais, e se eles estão trabalhando de forma a atender os quatro papéis propostos por Ulrich (1997) tendo em vista que vários estudos mostram ser um modelo de referência no assunto. E que na referida cidade existem empresas de ambas as estruturas, que se destacam no mercado.

Torna-se relevante uma pesquisa nesse campo de estudo como forma de possibilitar olhares e atitudes acerca dos gestores que estão entrando no mercado de trabalho com a finalidade de contribuir para uma melhor qualificação do capital humano instalado, nos dias atuais, nos espaços de trabalho, nas empresas da cidade de Mossoró-RN.

Os resultados da pesquisa poderão ser úteis tanto para os profissionais de recursos humanos, como para as organizações, que poderão nortear melhor suas decisões sobre a gestão pessoas. E também, contribuindo para a evolução do referencial teórico.

2 REFERENCIAL TEORICO

Este capítulo é composto por assuntos relevantes para a pesquisa, como conceito de empresas e suas principais características, conceitos e aspectos históricos sobre gestão de pessoas. E outras temáticas consideradas pertinentes.

2.1 EMPRESA

A maior parte dos países no mundo é capitalista. A empresa seja ela privada ou pública contribui para esse sistema. De acordo com Pinto (1995) empresa é a organização destinada a realizar um fim determinado, econômico ou não, mediante a utilização permanente de energia pessoal de empregados sob direção e retribuição do organizador.

Pode-se dizer que empresa é uma entidade com finalidade lucrativa, a qual produz bens ou serviços para a sociedade onde está inserida e, até mesmo, para outros consumidores fora de sua jurisdição.

As empresas podem ser individuais, coletivas, privadas ou públicas, as privadas trabalham visando lucros, que pode ser apenas uma consequência, mas é certo que sem lucro nenhuma sobrevive e com ele pode-se alcançar outros objetivos. Conforme Ludícibus (2007) as empresas são as entidades com fins econômicos, isto é, com objetivo de lucro.

Independente de ter finalidade de lucro ou não, nenhuma consegue funcionar sem dinheiro em caixa, e sem pessoas para trabalhar e colocá-las em funcionamento. Sendo assim, predomina o aspecto econômico, porque as operações desenvolvidas referentes ao patrimônio têm por objetivo o aumento da riqueza patrimonial. O objetivo de uma empresa não é somente ter lucro, mas alcançá-lo para poder atingir outras metas.

2.1.1 Atividades empresariais

As empresas podem desenvolver vários tipos de atividades empresariais. As que mais se destacam são indústria, comércio e serviços. As empresas industriais são aqueles que transformam matérias-primas, já as comerciais vendem mercadorias e as prestadoras de serviços ofertam seu próprio trabalho aos clientes, vendem mão-

de-obra. Algumas empresas desenvolvem mais de uma atividade em conjunto, como comércio e serviço ou indústria e comércio.

2.1.2 Formas Jurídicas

No Brasil existem várias formas jurídicas de empresas, que se definem conforme sua constituição na abertura. As mais comuns são as sociedades Ltda, sociedade S.A e as Empresa individuais.(MARION,2010).

Sociedade é o contrato em que duas ou mais pessoas, denominados de sócios, se unem a um único objetivo. Existem vários tipos de sociedade cada uma com suas particularidades. No Brasil as mais comuns são sociedades LTDA e Sociedades Anônimas S.A.

No caso da sociedade Ltda a empresa será constituída por dois ou mais sócios, com atividade industrial, comercial ou de serviços e a responsabilidade de cada um é limitada à importância do capital social, que é dividido em quotas, diferente das empresas individuais.O seu ato constitutivo é o contrato social.

Já nas sociedades anônimas também conhecidas como sociedades por ações, seu ato constitutivo é o estatuto social e seu capital é dividido em ações, que podem ser negociadas nas sociedades anônimas de capital aberto ou não negociáveis nas de S.A de capital fechado. A responsabilidade dos sócios também é limitada conforme valor das suas ações.

Empresa ou firma individual é aquela empresa constituída por uma única pessoa, responsável ilimitadamente e individualmente pela Empresa (ou pelos seus atos), onde o nome da firma será o do titular. Este tipo de forma jurídica se aplica a atividades de indústria e/ou comércio sendo que o ativo e o passivo (estoques, máquinas, contas a pagar, etc.) podem ser transferidos a outra Pessoa Jurídica, porém, a Empresa em si, por ser firma individual, é intransferível.

O empresário individual nada mais é do que aquele que exerce em nome próprio, atividade empresarial. Trata-se de uma empresa que é titulada apenas por uma só pessoa física, que integraliza bens próprios à exploração do seu negócio. Um empresário em nome individual atua sem separação jurídica entre os seus bens pessoais e os seus negócios, ou seja, não vigora o princípio da separação do patrimônio. (SEBRAE, 2011).

2.1.3 Caracterização das Empresas Quanto ao Porte

Além de se classificar quanto à forma jurídica, as empresas também se distinguem quanto ao porte. No Brasil essa classificação apresenta diversos critérios, podendo ser analisadas através de fatores qualitativos e quantitativas. Os critérios mais usados para determinar o porte das empresas são número de empregados e valor de faturamento, que podem variar dependendo da entidade que classifica. Conforme mostra o tabela 1 e 2.

Tabela 1 - Classificação do porte das empresas por numero de empregados

NÚMERO DE EMPREGADOS				
ENTIDADE	MICRO EMPRESA	PEQUENO PORTE	MÉDIO PORTE	GRANDE PORTE
SEBRAE(comércio e serviços)	0 – 9	10 – 49	50 – 99	Apartir de 100
SEBRAE(Indústria)	0 – 19	20 – 99	20 – 499	Apartir de 500
Ministério do Trabalho e emprego.	0 – 19	20 – 99	20 – 499	Apartir de 500

Fonte: elaborado a partir de dados: SEBRAE; MTE; SRF e BNDES.

Tabela 2 - Classificação do porte das empresas por faturamento

FATURAMENTO				
ENTIDADE	MICRO EMPRESA	PEQUENO PORTE	MÉDIO PORTE	GRANDE PORTE
Receita Federal do Brasil	240.000	2.400.000	-	Acima 2.400.000
BNDES	1.200.000	10.500.000,00	60.000.000	Acima 60.000.000
Ministério do Trabalho e emprego.	3.000.000		-	-

Fonte: elaborado a parti de dados: SEBRAE; MTE; SRF e BNDES.

Esta pesquisa usou como critério para classificar os portes das empresas o número de empregados conforme tabela do ministério do trabalho e emprego.

2.2 EMPRESA FAMILIAR

No âmbito das empresas familiares, vários aspectos são abordados, provenientes da família, relação de poder e do processo sucessório, gerando diversas abordagens sobre seus conceitos.

É possível encontrar na literatura várias definições sobre empresas familiares. Algumas se centram mais no conteúdo, outras nos objetivos e na forma das empresas. A dificuldade de se obter uma definição única e consensual se deve, em grande parte, ao fato de os negócios familiares serem realidades multidimensionais por natureza (UHLANER, 2002).

Talvez a gama de estudo sobre a definição de empresas familiares, traga confronto de idéias sobre essas empresas, chegando até a incentivar trabalhos nessa área, visto que as mesmas são de grande importância para o sistema econômico do nosso país.

Nas empresas familiares fica com o poder membros de uma única família, podendo passar de geração. Com o crescimento das mesmas fica difícil manter empregado apenas pessoas de uma mesma família, tendo que se abrir para outros, mas os maiores cargos de administração está sempre a poder de seus membros. Conforme Casillas (2007) são muitos os critérios para se classificar as empresas familiares quanto ao seu tipo, podendo ser usados os fatores sóciodemográficos das empresas.

Segundo o autor dentre elas destacam-se: porte da empresa, tempo de existência, setor de atividade, forma jurídica e o mercado geográfico. Outro aspecto citado pelo mesmo autor são os fatores específicos da organização que são: o grau de geração da empresa, e o vínculo de união existente entre a família e a empresa.

Empresa familiar é aquela que está influenciada por uma família ou um grupo familiar, que controla efetivamente a empresa por deter mais de 50% das ações ou por que os membros da família ocupam principais cargos da gerência da empresa. (LEACH, 1993).

As mesmas vêm evoluindo a cada dia, e deixando para trás a visão de que são organizações consideradas informais e tradicionais. Mas o futuro de muitas delas depende não só do envolvimento do fundador com a empresa, mas também com sua família, ou de outros membros, pois nem todas as empresas familiares são micro e pequenas empresas, podendo constituir grandes organizações.

É inegável a existência de características negativas nessas empresas, principalmente pela influência da esfera familiar na decisões estratégicas e na gestão da empresa. (LEONE; OLIVEIRA E SOUZA, 2010).

Em sua pesquisa Scheffer (1993) conceitua as empresas familiares como empresas de capital aberto ou fechado que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem a intenção de passar a um herdeiro direto ou parente. Já Lanzana (1999) considera uma empresa como familiar quando um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital.

Hoje algumas empresas familiares são de grande porte, e para crescer tiveram que fugir do perfil tradicional, não contemplando apenas funcionários de uma mesma família em sua administração, conseqüentemente tendo uma gestão mais profissionalizada. Mas na sua grande maioria ainda se caracterizam como pequenas e médias empresas, representando uma parte significativa no conjunto das empresas desse porte. Aproximadamente 73% das empresas brasileiras são de pequeno e médio porte são familiares (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000).

Sua representatividade numérica vai além do porte das empresas, pois Oliveira (2006) afirma que 80% da quantidade das empresas do Brasil são familiares, e que as mesmas representam 60% da receita total auferida, e são responsáveis por 65% dos empregos no país.

O número dessas empresas não para de crescer, tendo em vista afirmação mais recente de Leone (2010, p.86): “[...] essas empresas ocupam um percentual de 97% no Brasil.” A citada autora ainda fala da importância de estudar o comportamento dos seus gestores. As empresas familiares têm suas particularidades, inclusive quanto a sua gestão. É importante estudar o comportamento dos gestores dessas empresas. (LEONE, 2010).

O Brasil tem entre 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são empresas familiares. Seja grande, média ou pequena, as empresas familiares têm um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político de vários países. (SEBRAE, 2005; RICCA, 2007). Um número bastante elevado que não se restringe só ao Brasil. Em torno de 80% das empresas existentes na América do Norte são de propriedade familiar. (BERNHOEFT, 2005).

No Brasil, o perfil é diverso: da padaria ou tinturaria, a grandes corporações - como os grupos Votorantin e Pão de Açúcar, Klabin, Viação Garcia entre tantas

outras que, juntas, somam 2 milhões de empregos diretos no País. Outra boa notícia é a participação no Produto Interno Bruto (PIB): 12% do segmento agrobusiness, 34% da indústria e 54% dos serviços. (SEBRAE, 2005).

A influência desse tipo de empresa na economia do país vem sendo evidenciado no decorrer dos anos, para Freitas (2008), a história da economia brasileira foi escrita em boa parte por empresas familiares. Basta lembrar de nomes como Votorantim, Gerdau, Pão de Açúcar, Randon, Itaú entre outros. Conforme estimativas, as organizações de origem familiar respondem por quase metade do PIB nacional.

Existem vários tipos de empresas familiares Lethbridge (1997) caracteriza três tipos. Um é o tradicional em que o capital da empresa é fechado, as decisões centralizadas no fundador, com pouca transparência na administração e finanças da empresa, e uma família que tem amplo poder sobre os negócios. Outro tipo é a híbrida que caracteriza-se por ter o capital aberto, mas ainda com o controle da família, podendo haver participação de pessoas não-familiares na administração. O terceiro tipo é a empresa familiar que mesmo a família não estando na administração, ela influencia nas decisões da empresa, devido ao seu capital.

Várias vertentes recaem sobre a caracterização de uma empresa familiar, de acordo com Leone (2005) o conceito das empresas familiares recai sobre três vertentes, a primeira diz respeito à propriedade, onde uma família detém maioria do capital, a segunda vertente é a gestão na qual os cargos estratégicos são compostos por membros da família, e a terceira está relacionada ao processo sucessório.

Três aspectos são vistos em praticamente todos os conceitos de empresas familiares: a propriedade ou controle sobre a empresa de uma mesma família, a intenção existente de transferir a gestão para as gerações futuras e por último, a administração da empresa tomada por membros de uma única família. Esses foram os conceitos abordados nesse estudo, onde levará em consideração que a empresa para ser familiar, terá que se enquadrar no mínimo em dois desses três conceitos.

2.3 GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR

Existem vários tipos de gestão. De modo geral Magalhães e Lunkes (2000, p.39) afirmam que “a gestão da empresa pode ser entendida como um conjunto de

decisões, a fim de estabelecer um equilíbrio entre objetivos, meios e atividades empresariais.”

Esse entendimento ressalta a natureza dinâmica que tem a empresa, pois se observa uma correlação entre metas apontadas, recursos disponíveis e operações desenvolvidas. Desta forma, frequentemente, tanto as atividades empresariais desencadeiam decisões administrativas quanto também são influenciados por elas. Para Franco (1991), considera-se gestão o conjunto dos acontecimentos verificados na entidade, sejam fatos contábeis ou meramente atos administrativos.

Assim, gestão são todos os atos praticados que têm influência no patrimônio da entidade, seja ela com finalidade lucrativa ou não, os quais formam um complexo de fatos e fenômenos administrativos.

Seja qual for a concepção, para que a gestão exerça eficientemente seu papel e obtenha resultados eficazes, é primordial que a sua atuação tenha o acompanhamento de um bom gestor, e cada setor da empresa tem que ser bem gerido, pois assim ela crescerá organizada.

A empresa familiar apresenta peculiaridades, muitas vezes, não encontradas nas empresas não familiares. Por essa razão em várias situações são estigmatizadas e analisada sob ótica da suposta incompetência do modelos de gestão empresarial.(LEONE;OLIVEIRA E SOUZA,2010)

Nas empresas familiares se destacam um tipo de gestão diferenciada, pois há envolvimento da família proprietária na gestão do negócio. E em uma perspectiva gerencial, o entendimento de particularidades dessa gestão torna-se importante, devido a contribuição que essas organizações oferecem ao garantir o sustento da família proprietária e, ainda, gerar empregos para sociedade.

Para Leone, Souza e Oliveira (2010, p.03) “A expansão de escolaridade e o ingresso nas universidades viabilizaram o acesso das mulheres a novas oportunidades.”

A figura feminina está em constante crescimento segundo Mello (2008), a mulher já representa, nos Estados Unidos, metade da força de trabalho (48%) e, enquanto houve uma retração em torno de 7% para salários masculinos, houve um aumento em torno de 11% para as mulheres nos últimos anos.

Nas empresas familiares esse fato não é diferente, inclusive quando se fala de mulheres na gestão. Hoje, os estudos sobre empresas familiares começam a se

concentrar em um dado importante que se refere ao aumento das mulheres no comando. (LEONE, 2010).

A concorrência acirrada independente do tipo de empresa e grandes transformações sociais, políticas e econômicas, ocorridas nas últimas décadas, têm requerido novos comportamentos do gestor. Petry e Nascimento (2009), falam que o processo de gestão pode ser visto como um método ou como uma forma de se realizarem, harmonicamente, ações conjuntas para se atingir um fim desejável para a organização. Os mesmo autores comentam que são altas as taxas de descontinuidade das empresas familiares devido inapropriado modelos de gestão, grande partes deixam de existir ainda na primeira geração. Nessas organizações, o grande desafio do gestor consiste em tornar ou manter a organização competitiva, superando os conflitos e separando o âmbito familiar, do empresarial.

Observa-se que em muitas das empresas familiares o gestor é o próprio dono, muitos deles confundem o lado profissional com o pessoal, desrespeitando Princípio Contábil da Entidade que o patrimônio da pessoa física não pode se misturar com o da pessoa jurídica (MARION,2010). Nesse caso é necessário diferenciar os interesses da família dos da empresa, minimizando os conflitos.

Alguns gestores têm facilidade para desenvolver soluções de negócio, atender as necessidades dos seus clientes, mas não sabem, à medida que a empresa cresce, lidar com esse crescimento e no ambiente familiar isso é mais comum. O gestor precisa analisar e avaliar o contexto geral no qual a organização está inserida, descobrir tendências e imaginar cenários com o propósito de desencadear estratégias que possibilitem a sobrevivência da organização.

Se por um lado a mistura entre as dimensões da família e do negócio pode ameaçar a competitividade da organização familiar, é inegável que, por outro lado, esse tipo de empresa tem uma série de vantagens sobre suas concorrentes, não familiares, (NETO, 2002). Segundo o autor dividir responsabilidades e confiança com os entes da mesma família, é uma grande vantagem, desde que a essa responsabilidade seja bem gerida e os seus riscos minimizados. As bases da empresa familiar (patrimônio, valores, história) são compartilhadas, e isso mobiliza um sentimento comum de unidade. Os gestores estão ligados não só por interesses profissionais, mas por laços afetivos, afirma (NETO, 2002). Diante disso, nota-se algumas vantagens do patrimônio comum como: maior coesão, união nos interesses e na defesa do patrimônio e maior confiança e capacidade de revelar conflitos.

As organizações são constituídas de pessoas cujos valores e crenças inevitavelmente influenciam seus pensamentos e atos. As próprias organizações têm história, originárias dos atos e palavras das pessoas, que também expressam valores e crenças corporativos (DOVENPORT e PRUSAK, 1998). As empresas familiares costumam tratar seus funcionários com proximidade, tem um modelo de gestão mantido pelos valores e crenças.

A organização deve estar acima dos interesses pessoais, essa distinção talvez seja um dos principais desafios da gestão dessas instituições, em processo de profissionalização elas sempre buscam integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa. De acordo com Sônego e Pereira (2003), a gestão familiar representa a sua reputação, e a quantidade de clientes que ela possui. A reputação é feita através do que a empresa representa na sociedade e traz retorno para acionistas, constrói e perpetua marcas fortes e desejadas, retém e atrai talentos e ainda faz com que a empresa seja admirada e reconhecida até mesmo em setores que estão fora de sua área de atuação. Construir a reputação de uma empresa é uma tarefa difícil, provavelmente, um dos maiores desafios da gestão moderna.

O fundador, como empreendedor tende a ser autocrata, concentrando decisões. Termina por envolver nas atividades empresariais relacionamento entre o empreendedor e seus parentes que chega a atrapalhar o negócio e a viabilidade das relações societárias futuras. Muito desses gestores conscientemente ou não colocam em prática modelos que externam seu modo de pensar e de agir.

Alguns fatores influenciam na vida longa das empresas familiares. De acordo com Ricca (2003), o fator com maior correlação com as famílias bem-sucedidas, ou seja, o principal fator que ajuda no gerenciamento e na sobrevivência da empresa familiar em longo prazo é a reconcentração da administração. Ou seja, quanto mais a família restringe o crescimento do número de donos, maiores as chances de sobrevivência da empresa em longo prazo, estando a gestão nas mãos de alguns membros da família.

Dessa forma o autor salienta que a motivação dos colaboradores pode participar como fator motivacional de um negócio próprio, e que a fonte de renda da família é um diferencial muito importante. Pode estimular um elevado senso de responsabilidade, pode fazer a empresa dar certo, e o maior comprometimento com a busca de resultados.

As empresas familiares têm suas particularidades, não só nos conceitos, mas também na gestão. Segundo Leone (2005, p.09): “[...] o aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente o fato de seu capital pertencer a uma família”. Esse estilo de gestão pode sofrer obstáculos na medida em que a organização cresce, e não se adapta a modelos gerenciais atuais, que é indispensável para uma boa administração.

Uma gestão que tenha seus principais cargos gerenciais pertencendo a pessoas de uma mesma família pode caracterizar uma empresa familiar, independente deles deterem maioria das ações dessa empresa.

O gestor da empresa familiar como em quaisquer tipos de empresas deve conduzir ações e atividades para o atendimento de necessidades e objetivos organizacionais. Conforme Maximiano (2000) as práticas de gestão giram em torno do planejamento (decisão), organização, direção (liderança) e controle. E encarregam-se da definição de objetivos, organização de pessoas, controle e andamento das atividades e da avaliação do desempenho da empresa. O Quadro 1 sintetiza as características desses elementos.

Quadro 1 - Caracterização dos elementos da gestão

PRÁTICAS DE GESTÃO	CARACTERÍSTICAS
Planejamento	Determinação de objetivos e metas, tomada de decisão, criação de estratégias.
Organização	Criação de estrutura organizacional, coordenação de atividades, estabelecimento de políticas e processos, alocação de recursos.
Direção	Corresponde à liderança, envolve comunicação, gerencia de mudança.
Controle	Comparação de desempenho planejado, ações necessárias para melhoria.

Fonte: Adaptado de Silva (2001).

Diante da complexidade social das empresas familiares, a heterogeneidade dentro delas é muito grande, o que vai gerar vários conflitos de pessoas. Cabe ao gestor controlar e enfrentar esses conflitos mantê-los em níveis razoáveis e resolvê-los.

A capacidade de gerir se desenvolve com prática e estudo, e algumas habilidades características da pessoa. Nem sempre o fundador da empresa familiar

está preparado para administrá-la, ser proprietário não é garantia de ter capacidades adequadas para se gerir uma empresa. No entanto, para grande maioria dos empresários das empresas familiares é impossível aceitar essa realidade.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma área da administração que vem ganhando destaque, lidar com pessoas é uma tarefa árdua. Esse é o termo mais usado atualmente para designar os modos de relacionar as pessoas com a organização, que vem a substituir o termo administração de recursos humanos, muito usada ainda no meio profissional, assim, como os termos colaboradores e parceiros, vem a substituir a expressão; empregados e funcionários. A função dos Recursos Humanos que se limitava a administrar os funcionários, agora é responsável por gerir o capital humano das entidades.

As instituições com visões abertas e que querem tratar seus funcionários como colaboradores, viram adeptos da gestão de pessoas, número esse que cresce a cada dia. Muitos já enxergam o fator humano como um diferencial competitivo no mundo globalizado. De acordo com Casado (2002, p.235) “uma organização é composta por pessoas que trazem para seu interior suas necessidades, interesses, sonhos, potencialidades e limitações.” Para que esses indivíduos trabalhem em grupo e busquem o mesmo objetivo é necessário um gestor qualificado, e que tenha a figura de um líder para seus comandados.

A gestão de pessoas tem como fator relevante o tempo que as pessoas dedicam às organizações, sendo que muitas delas passam a maior parte de suas vidas dentro de uma empresa e chegam, em muitos casos, a dedicar-se mais à organização do que aos seus familiares (VERGARA, 2003).

O Programa de Estudos em Gestão de Pessoas discorre que a gestão de pessoas compreende o conjunto de políticas, práticas e instrumentos, definidos por uma organização, para pautar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. (PROGEP/FIA, 2006). Ainda conceituando, conforme Fischer (2002, p.32) o termo gestão de pessoas “procura ressaltar o caráter da ação - a gestão e o seu foco da ação: as pessoas”.

Buscar a compreensão das pessoas dentro de uma organização, é fundamental para atingir metas. Cada empresa adota sua filosofia quanto a gerir pessoas, citado por Johnson (1946, p.43):

Uma filosofia de gestão de pessoas representa a crença, princípios, idéias e pontos de vista fundamentais da gerência no que diz respeito a organização e o tratamento de pessoas no trabalho, de modo que cada um consiga desenvolver suas habilidades e realizar seu potencial intrínseco e, assim, oferecer o seu melhor para a organização.

2.4.1 Evolução da Gestão de Pessoas no Brasil

A realidade brasileira pode revelar um modelo de gestão de pessoas inferior a outros países, levando em consideração seu histórico. Segundo Dessler (2003), no início do século XX, as primeiras atividades de recursos humanos controlavam as admissões e demissões feitas pelos supervisores.

A figura dos sindicatos na década de 30 trouxe uma outra fase para a área. A legislação sobre a discriminação do trabalho nas décadas de 1960 e 1970 gerou uma terceira fase para a administração de pessoal, sendo criada nas empresas a área de relações sindicais para minimizar possíveis prejuízos causados por ações sindicais. O departamento de recursos humanos passou nesse período a empregar com mais cautela, a se especializar em recrutamento, seleção tentando se proteger tanto de problemas legais como de ações trabalhistas.

No início dos anos 80 assuntos relacionados a gestão de pessoas, não era prioridade, nem tinha devida importância que nos dias de hoje, mas a partir daí esse cenário começou a mudar devido as exigências mercadológicas. Dessa forma, Bahry, Tolfo (2004, p. 52) afirma:

As mudanças no contexto sociopolítico e econômico ocorridas a partir da década de 1980 geraram transformações no “mundo do trabalho” e nas organizações. As formas anteriores de gerir as organizações e os trabalhadores deixaram de apresentar a eficiência e a eficácia necessárias para acompanhar o processo de globalização.

Na fase atual o papel de gestão de pessoas passou de protetora para planejadora, exigindo funcionários capacitados e comprometidos com o

desenvolvimento de novas competências, demandando um sistema de recursos humano mais efetivo na busca de melhores condições de competitividade.

Contratação altamente seletiva, capacitação de equipes de trabalho para tomada de decisões, altos salários, treinamentos extensivos, diminuição das diferenças de status nível superior e subordinado, e muito compartilhamento de informações funcionário e gerência, são algumas das melhores práticas de RH. Tudo isso construído para que se entenda que não basta ver as pessoas como uma fonte de vantagem competitiva, mas que é necessário criar uma cultura administrativa que adote essa crença.(MACARENO, 2006).

Alguns períodos foram de grande importância para a evolução da administração de recursos humanos no Brasil, no governo de Getúlio Vargas (1930 – 1945), criou-se o Ministério de Trabalho, assim como, inúmeras Leis trabalhista, levando as empresas a tomarem precauções para que as leis fossem cumpridas. Fleury e Fischer (1992, p. 08) dizem que “a empresas do setor industrial começaram a criar desde 1930, as “seções pessoais” que burocratizaram os aspectos jurídico-legais das relações empregatícias.

Quanto a evolução da administração de recursos humanos, Albuquerque(1987), comenta:

Teve sua evolução marcada pelas limitações trabalhistas, pela importação de técnicas de administração de pessoal de países desenvolvidos, pela ausência e manipulação no desenvolvimento sindical durante muitos anos, e pela influência de variáveis ambientais, externas à organização. (ALBUQUERQUE, 1987, p.05).

Em meados dos anos 50 houve grande avanço da industrialização, e da tecnologia, os empregados passaram a ser mais exigidos, a mão-de-obra mais qualificada, além de nova gestão para essa mão-de-obra, surgindo a necessidade de um profissional de recursos humanos mais capacitado, como explica Macareno (2006, p.52) “[...]neste período do trabalhismo brasileiro, surge a necessidade de um profissional de recursos humanos diferente do chefe de pessoal.” Passando a existir a figura de administrador de pessoal, e a busca de conceitos e técnicas nos países desenvolvidos para esse profissional.

Os movimentos sindicais no fim da década de 70 trouxeram grandes mudanças, de acordo com Fleury e Fischer (1992, p. 11) “o nível de educação formal e o grau de informação do trabalhador elevaram-se, acionando posturas mais participativas e reivindicatórias”. Conseqüentemente os administradores de pessoas

passaram a mudar suas políticas de gestão, pois passaram a lidar com funcionários mais exigentes e conscientes.

Esse breve relato sobre a evolução da administração de recursos humanos no Brasil mostra a influência de períodos marcantes da história do país, nesse assunto. Como explica Macareno (2006, p.5) “[...] percebe-se que as variáveis ambientais, representadas principalmente pelos momentos históricos da trajetória sócioeconômica e política brasileira, influenciaram marcadamente nessa evolução”.

Para a gestão de pessoas no Brasil chegar ao estágio em que se encontra, mudanças consideráveis ocorreram no século passado, conforme o Quadro 2:

Quadro 2 - Gestão de recursos humanos no Brasil

Período	Fase	Característica
Antes da década de 30	Pré-jurídico partidária ou contábil	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de legislação trabalhista ✓ Funções descentralizadas
Décadas de 30 a 50	Burocrática ou legal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Surgimento da legislação trabalhista ✓ Surgimento do departamento de pessoal para atendimento das exigências legais
Décadas de 50 a 60	Tecnicista	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implantação da indústria automobilística ✓ Implementação dos subsistemas de recursos humanos ✓ Preocupação crescente com desempenho e eficiência
Meados da década de 60 a década de 70	Sistêmica ou administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Surgimento das gerências de recursos humanos e dos responsáveis por relações industriais ✓ Integração dos enfoques comportamental, administrativo e da estrutura
Décadas de 80 e 90	Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mudanças profundas ✓ Descentralização de funções ✓ Surgimento do movimento da qualidade ✓ Diversidade dos enfoques

Fonte: Adaptado de Gomes (2010) e Marras (2000).

2.5 O GESTOR DE PESSOAS

Apesar de o número de adeptos crescerem a cada dia, pode-se dizer que o departamento de gestão de pessoas ainda não é visto na totalidade das empresas. Todavia, pode-se falar em gestor de pessoas como um novo profissional, que embora

esteja ligado à administração de recursos humanos, requer-se dele um conjunto de atitudes e práticas bastante diferenciadas do que se usavam num passado bem recente e mesmo a atualidade em várias empresas (GIL, 2010).

O gestor de pessoas não deixa de ser um administrador de recursos humanos, só que com características mais modernas, e uma visão mais ampla, inclusive quanto aos funcionários que passam a ser vistos como parceiros, e de grande importância para impulsionarem a organização.

É o profissional que se preocupa com as relações humanas no ambiente de trabalho, procurando sempre estimular as pessoas no exercício das tarefas e no comprometimento com a empresa. É importante o papel que o gestor desenvolve em uma empresa, contudo faz-se necessária a constante mudança, atualização e desenvolvimento por parte do mesmo.

Conforme Krepk e Gonzaga (2008, p.04) “Embora as pessoas necessitem ser administradas pela organização como recursos, é importante lembrar que elas são seres humanos que desejam obter uma qualidade de vida e que buscam a felicidade individual e a satisfação.”

Os gestores das outras áreas também precisam ter habilidades em gerir pessoas, visto que é responsável pelas pessoas do seu setor. Milkovich e Boudreau (2000) apontam a assessoria aos gestores de outra área como um dos papéis primários a ser desempenhado pelo administrador de Recursos Humanos.

Além dessa função Krepk e Gonzaga (2008) listam mais três consideradas pelos mesmos, as principais funções do gestor de pessoas, em primeiro lugar, observa-se que o papel de prestar serviços é o mais visível dos papéis de Recursos Humanos da maioria das organizações. Em segundo lugar pode-se notar que o gestor de pessoas também deve primar pela ética e buscar constantemente a imparcialidade e a justiça. Em terceiro lugar, o setor de pessoal pode ser visto como um parceiro de negócios ou agente de mudanças, pois além da eficiência necessária aos serviços de Recursos Humanos, é necessário que o gestor possua um conhecimento profundo do negócio, cujo conteúdo inclui direção e estratégias adotadas pela alta direção da empresa.

Visto como agente de mudanças o gestor deve possuir capacidade de liderança, resolução de conflitos e relações interpessoais. O agente também deve ser capaz de introduzir ou antecipar as mudanças para que elas ocorram de forma eficiente e atinja os propósitos organizacionais (LACOMBE, 2006).

Para Drucker (2001), a tarefa básica dos administradores é tomar decisões e eles passam mais tempo tomando decisões sobre pessoas do que tomando decisões de qualquer outra área organizacional. Daí a importância de um administrador só para essa área.

Segundo Krepk e Gonzaga (2008, p.06):

As decisões envolvendo o ser humano são de difícil mensuração. Ainda não é possível prever e quantificar a eficácia de uma ação, pois os funcionários do mesmo setor podem entender a orientação de maneira distinta, mas consegue-se reduzir as incertezas se as mesmas forem corretas.

2.6 PERFIL DO GESTOR DE PESSOAS

O fato de os funcionários serem hoje fundamentais na busca de diferencial competitivo traz inúmeros desafios ao gestor de pessoas, tornando-o cada vez mais exigido, para que alcance o perfil ideal para essa função. Conforme Lucena (1995) o perfil profissional compreende o dimensionamento dos objetivos do cargo, o tipo de contribuição que se espera da pessoa que ocupa o cargo e se expressa os resultados planejados e desejados pela organização. Então, dependendo do planejamento da empresa, dos seus objetivos e do ambiente em que ela se insere o perfil do gestor de pessoas pode ter suas particularidades, pois objetiva cumprir as exigências do cargo, que varia de cada organização.

Um das competências em comum exigidas pelas empresas para seus administradores é a capacidade de executar tarefas pensando no futuro, pois a forte concorrência e a constante mudança da realidade no mercado exige profissionais capazes de tomar decisões para o amanhã. Vale destacar que as competências são atribuições profissionais pessoais. E é um capital difícil de ser mensurado na instituição.

Com a concorrência incessante imposta pelas organizações visando a obtenção de vantagens competitivas, um obstáculo importante para os Gestores de pessoas é a implementação de políticas de pessoal no mercado globalizado e de transformações vertiginosas, pois para isto será necessário a previsão de eventos, a análise de variáveis ambientais e de novas tecnologias.(PEREIRA NETO,2008).

Os profissionais de recursos humanos são responsáveis para que os funcionários sejam comprometidos com a organização em que trabalham, é difícil que

uma empresa prospere sem comprometimento por parte das pessoas que nela fazem parte. Ulrich (2000, p.43) comenta algumas vantagens para o assunto “funcionários comprometidos - isto é, funcionários que acreditam que são valorizados – compartilham idéias, trabalham com mais afinco e se relacionam melhor com os clientes, para citar apenas três benefícios”.

Uma característica imprescindível no perfil do gestor de pessoas é a capacidade de ajudar as organizações, a encontrarem estratégias de gerenciamento do seu pessoal, que o torne mais satisfeito, mais envolvido com a empresa, assim se tornaram mais produtivo no ambiente de trabalho.

Um dos desafios dos gestores é fazer com que os funcionários se comprometam no processo da empresa, nesse sentido Gil (2010) indaga que após os funcionários estarem satisfeitos com fatores pessoais (higiene, salários, condições de trabalhos, e etc.), é que pode-se então pensar nos processos da administração de pessoas.

É importante ressaltar que por mais que o profissional seja bem selecionado tenha competências necessárias para o cargo, se o mesmo não tiver interesse e conhecimento não terá como gerir as pessoas na organização com eficácia. Gil (2010, p.60) sobre a gestão de pessoas “passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.”

O gestor de pessoas assume um novo perfil, onde é obrigado a assumir várias responsabilidades, conforme mostra o quadro a seguir:

Quadro 3 - Responsabilidades do Gestor de Pessoas

Responsabilidade	Descrição
Atender aos usuários internos e externos	O foco das atividades do gestor tem que está voltado não apenas para atividade interior da empresa, mas também para o público externo.
Manter-se aberto para novas tecnologias administrativas	É preciso abandonar a imagem tradicional, e passar a gerenciar sem papelada, reduzir tempo para contratação. Agilizar avaliação de cont.

	desempenho.
Cont. Proporcionar à organização empregados capacitados e motivados	O profissional que acredita nas pessoas como maior patrimônio da empresa, tem que exigir pessoas capacitadas e que percebam justiça nas recompensas a receberem, para motivá-las.
Preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho	Garantir aos empregados um ambiente de trabalho atraente e capaz de proporcionar-lhes satisfação da maioria das necessidades individuais.
Agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes	O gestor de pessoas precisa preocupar-se com o alcance dos objetivos tanto da organização quanto dos empregados e dos clientes.
Atuar como agente de mudanças	Desenvolver a capacidade da empresa de aceitar a mudança e capitalizar-se com ela. Trabalhar para as mudanças se façam de maneira adequada.
Reconhecer as pessoas como parceiras da organização	Como parceiras essas pessoas fazem investimentos nas organizações esperando retorno desse investimento.
Proporcionar competitividade na organização	O gestor de pessoas também é responsável por deixar a organização competitiva diante do mercado.
Manter um comportamento ético	Ser ético ao desenvolver as atividades

Fonte: adaptado de Gil (2010).

2.7 PAPÉIS DO GESTOR DE PESSOAS

Várias posturas e competências são exigidas do gestor de pessoas, para que os mesmos sejam fonte de vantagens competitivas, com isso vários papéis são atribuídos a ele.

Alguns estudos conceituam os papéis do gestor de pessoas. Conforme Gil (2010) os papéis do gestor de pessoas são: papel de Comunicador; O Papel do Seleccionador; o papel de treinador; papel de avaliador; o papel de motivador; o papel de líder; o papel de negociador.

Uma boa comunicação na gestão de pessoas é essencial em qualquer organização, essa habilidade é fundamental para as funções gerenciais, principalmente para o profissional de recursos humanos, que normalmente comunica-se com várias pessoas.

Para Gil (2010, p.72):

Se requer do profissional de recursos humanos, antes de qualquer outra habilidade, o desempenho suficiente da função de comunicador, o que irá exigir conhecimento do processo de comunicação, o reconhecimento dos fatores que a dificultam e o domínio das regras para torná-las mais eficientes.

Transparência e conhecimentos das informações necessárias trazem melhorias no desempenho de cada colaborador e no desempenho de suas equipes.

Já que as pessoas são vistas como um bem importante dentro do patrimônio de uma empresa, a seleção delas tem que ser feita com bastante competência e eficiência, para que esses bens tragam benefícios para empresa, ao invés de problemas.

Neste sentido, Deanne (2001) as atividades de recrutamento e seleção em muitas organizações não vêm sendo desempenhadas pelo departamento de pessoas, mas por cargos de chefias, que nem sempre dispõem dos conhecimentos e experiência necessária. Essa postura pode acarretar em contratações, abaixo do esperado.

Traçar o perfil do candidato é de fundamental importância para uma boa seleção, cada individuo tem suas características que nem sempre pode ser mudada através de treinamentos.

A seleção procura candidatos capazes de ocupar determinados cargos na empresa, tornando uma atividade lucrativa para ambas as partes. Admitir pessoas que não são competentes para o cargo gera custo para a empresa, minimizando os lucros, comprometendo a organização. Uma boa seleção pode reduzir as chances desse quadro. Para se fazer um processo de seleção bem feito, é necessário definir critérios, e conhecer o perfil ideal para o cargo a ser ocupado

Em um ambiente com a concorrência cada vez mais acirrada, a capacitação das pessoas que fazem a organização é fundamental, com vista a torná-las mais eficazes no que fazem, e conseqüentemente a empresa. Já fazem parte da estrutura física de algumas empresas centros de treinamento e desenvolvimento, bem como, centros educacionais e universidades corporativas (ROBBINS, 2002).

Muitas empresas estão desenvolvendo programa de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, chegando a utilizar centros educacionais e universidades corporativas. Essas atitudes vêm a comprovar a importância do papel das pessoas dentro das organizações, tornando o capital humano um diferencial competitivo e deixando com que os funcionários se sintam em constante desenvolvimento. Todo treinamento tem que estar ligado aos planos da empresa para o desenvolvimento do funcionário.

As empresas tendem a exigir de seus empregados certos tipos de comportamentos no desempenho de suas funções, para conferir se os mesmo estão atingindo os que lhes foram delegados, o gestor de pessoas tem o papel de avaliá-los, essa avaliação é primordial para assegurar o bom desempenho dos funcionários, e serve de estímulo para que desenvolvam seus potenciais. Marras (2002) fala que a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao gestor mensurar os resultados obtidos por um grupo ou empregado através do desempenho dos seus papéis.

Através da avaliação de desempenho pode se desenvolver recursos humanos na organização, pois tornar-se possível definir o grau de contribuição de cada empregado, traçar o perfil dos mesmos, obter subsídios para tomada de decisões, além de promover autoconhecimento e autodesenvolvimento dos colaboradores.

Com o mundo dos negócios cada vez mais competitivo, as empresas têm seu capital humano como grande diferencial. Então buscam pessoas com alto nível de motivação para proporcionarem melhores resultados.

De acordo com Gil (2010, p. 201): “As empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos é que vêm sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir.” Cabe ao gestor de pessoas encontrar maneiras para motivar sua equipe de trabalho com o intuito de garantir a excelência dos seus serviços. Os profissionais que demonstram o verdadeiro sucesso em administrar equipes são aqueles que conseguem motivar seus subordinados.

É necessário que os gestores de pessoas enxerguem que os empregados não trabalham para eles, e sim com eles, que são seus colaboradores e não subordinados, daí surge a necessidade do gestor assumir um papel de líder perante os empregados, para que eles o sigam, aderindo aos objetivos propostos, a política e a missão da organização.

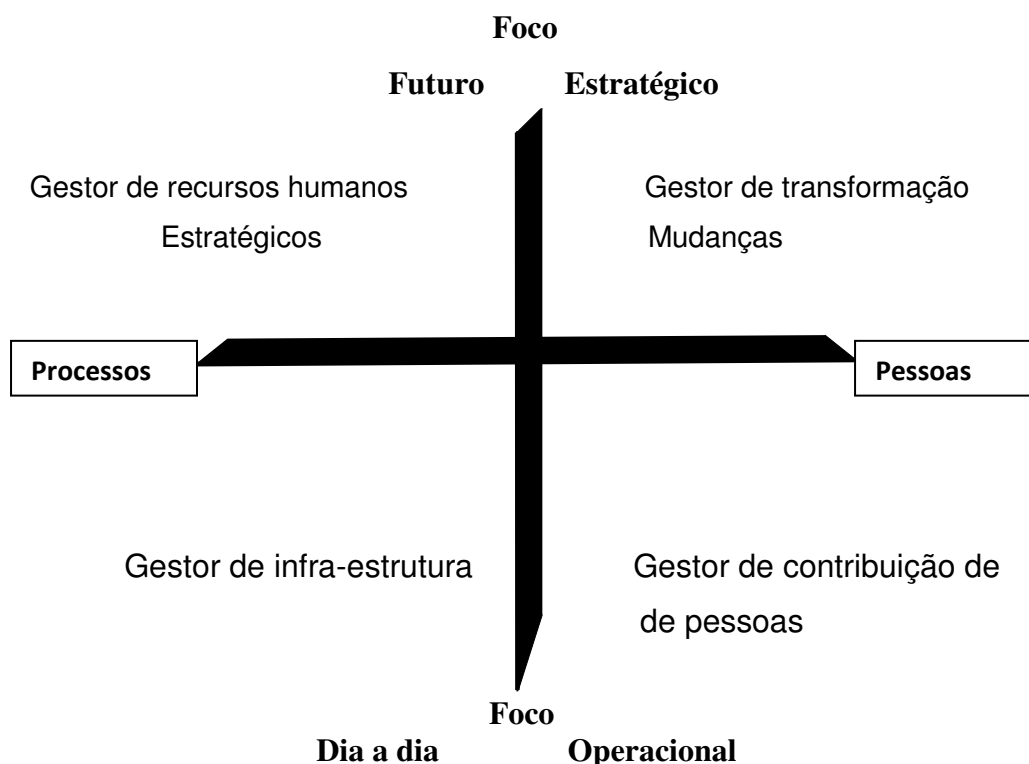
A negociação é a procura comum da conciliação de divergências entre duas ou mais pessoas. Devido à complexidade social existente dentro das empresas, a negociação tornou-se uma função importante para quem gere as pessoas. O negociador tem que está preparado para vários fatos que podem ocorrer e prejudicar a negociação, esses acontecimento bem contornados lhe trará mais experiência, enriquecendo assim seu papel de negociador.

2.7.1 Modelo dos papéis do gestor de pessoas (Ulrich, 1997)

Tendo em vista vários papéis profissionais que são atribuídos a os gestores de pessoas, e levando em consideração que modelo de Ulrich (1997) é um dos mais contemplados pela literatura, este será o adotado pela presente pesquisa.

Segundo Ulrich (1997) o gestor de pessoas deve atuar desempenhando quatro papéis, como demonstrado na figura:

Figura 1 - Papéis do gestor de RH



Fonte: Ulrich(1997).

Os papéis são voltados para dois focos: processos e pessoas. Para atuar como gestor de recursos humanos estratégicos, o profissional deve atuar como

parceiro estratégico, garantindo o sucesso das estratégias organizacionais, colocando-as em prática.

Como gestor de infra-estrutura o gestor deve está preocupado com a eficiência, pois os processos operacionais precisam ser executados de forma eficiente, para que não comprometa o desempenho dos demais papéis. Esse papel e o de gestor de recursos humanos estão voltados para os processos. Conforme Bianchi (2008) é importante criar um sistema de medição desses processos.

Já os papéis com foco em pessoas são o de gestor de transformação e mudanças que contribuem para que a empresa tenha capacidade para assimilar mudanças, Bianchi (2008, p.39) afirma que suas principais atribuições são: “Identificar e caracterizar os problemas, criar relações de confiança, ajudar a resolver esses problemas e planos de ação para mudança”. O outro papel é o de gestor de contribuição de pessoas que deve está diretamente ligado aos funcionários no sentido de protegê-los, visando maior comprometimento deles.

Os resultados esperados para cada um desses papéis, as atividades desenvolvidas, assim como a metáfora, são definidos por Ulrich(2000), conforme ilustra o Quadro 4.

Quadro 4 – Papéis do Gestor de Pessoas

Papel	Resultado	Metáfora	Atividade
Gestor de recursos humanos estratégicos	Execução de estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias dos recursos humanos com estratégia da empresa
Gestor de infra-estrutura	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos processos de organização.
Gestor de contribuição de pessoas	Aumento do envolvimento da capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder os funcionários
Gestor de transformação e mudanças	Criação de uma organização renovada	Agente de mudanças	Gerir a transformação e a mudança

Fonte: Adaptado de Ulrich(2000).

Estes quatro papéis devem ser assumidos pelo gestor de pessoas que deseja apoiar a empresa para enfrentar a competitividade. Melhorando a eficiência de sua função e de toda organização. (ULRICH, 2000).

O modelo mostra dois eixos que representam o foco e as atividades da área corporativa de gestão de pessoas. Na sua pesquisa Castro, Kilimnik e Sant'ana (2006, p.45) afirmam que:

O foco vai, portanto, do estratégico (longo prazo) ao operacional (curto prazo), implicando que o profissional gestor de pessoas deve aprender a ser, simultaneamente, estratégico e operacional, concentrando-se no longo e no curto prazo. Por sua vez, as atividades se estendem da administração de processos (ferramentas e sistemas específicos da gestão de pessoas), à administração de pessoal.

2.8 ESTUDOS RELACIONADOS AO TEMA

No estudo de Bianchi (2008), a autora investiga a percepção de um grupo gerencial sobre os quatro papéis dos gestores de pessoas proposto por Ulrich (1997), que é considerado por ela o primeiro pesquisador a detalhar um novo papel, uma nova postura para a área de recursos humanos.

Também discorrem sobre esse mesmo modelo Piccolotto; Vassari e Dutra (2010), os referidos autores focam na visão dos gestores quanto os papéis de recursos humanos na gestão de mudança organizacional.

A percepção dos entrevistados quanto ao papel da área de recursos humanos no processo de mudança indica que os quatro papéis proposto por Ulrich (1997) estão presentes (Piccolotto; Vassari e Dutra, 2010).

Destes, até os dias de hoje, poucos são os profissionais da gestão de pessoas que vão além da vivência nos papéis de eficiência administrativa e defensor dos funcionários (MENDONÇA JUNIOR, 2010).

Sobre o mesmo tema, com estudo realizado em instituição bancária de Salvador, CASTRO; KILIMNIK; SANTANNA, (2006), revelam que houve um equilíbrio dinâmico dos papéis de parceiro estratégico e especialista administrativo; contribuição de pessoas e agente da mudança, indicando com isso que o processo de gerir pessoas pode não estar agregando valor à empresa na proporção que seria de se esperar.

Já no estudo de Krepk e Gonzaga (2008), os mesmos estudaram o perfil dos gestores de recursos humanos dos supermercados da Cidade de Irati, onde não foi possível identificar os papéis desenvolvidos pelos profissionais, pois os mesmos não possuem nenhuma estratégia específica de gestão de recursos humanos, apenas foi traçado o perfil sociodemográfico deles, que mostra que a maioria são do sexo masculino, a maior parte trabalha em empresas são familiares e grande maioria dos gestores de pessoas (83,33%) dedica-se à empresa há mais de 11 anos.

Em pesquisa sobre o perfil dos gestores de Recursos Humanos em empresas de média dimensão da cidade do Porto em Portugal, Martins(2004) teve como objetivo analisar o tipo de gestor de pessoas que essas empresas detém, e constatou a precariedade de profissional com formação especializada na área, acarretando a falta profissionalização da função.

Na sua maioria, estes profissionais responsáveis pela gestão de pessoas possuem formação de nível superior, muito embora em áreas de especialização que não, especificamente, a Gestão de Recursos Humanos. (MARTINS, 2004)

Quanto a formação dos gestores de Guarapuava-PR encontrado no trabalho de Huzek(2008) com título perfil dos gestores de pessoas e suas Práticas, todos os profissionais entrevistados possuem formação superior, sendo 8 (oito) na área de Administração, 3 (três) em Ciências contábeis, 2 (dois) em Psicologia, 1 (um) em Letras e 1 (um) em Tecnologia em gestão de recursos humanos.

Pacheco(2009) em sua dissertação teve como tema a evolução dos Recursos Humanos, onde fez um estudo em 21 empresas, com objetivo de identificar as políticas e práticas da gestão de pessoas diante dos desafios organizacionais. Ela analisou que atualmente se gasta mais tempo com práticas de gestão de Recursos Humanos, do que procedimentos técnicos como controladoria e auditoria.

Na comparação do perfil atual da gestão de recursos humanos na grande São Paulo com visão de acadêmicos e profissionais da área, feita pela EAESP, FGV, NPP (2002), a tendência é que gestão de pessoas seja cada vez mais estratégica, sempre aumentando a integração com outras áreas. E o grau de participação dos recursos humanos no planejamento de negócios, tem média de frequência alta.

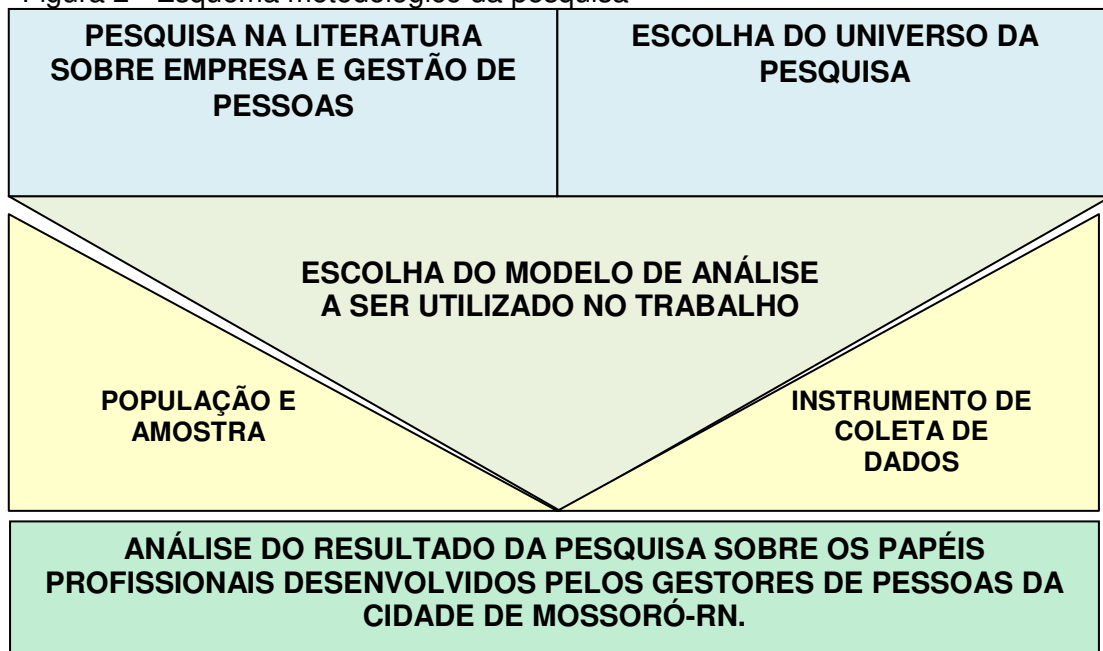
3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que permitiram ao pesquisador coletar dados para o estudo proposto e, posteriormente para as análises.

Dessa maneira, procurou-se escolher os métodos e técnicas mais adequados à tipologia da pesquisa proposta, no intuito de tornar eficiente tanto os aspectos inerentes à formulação e coleta de dados, quanto das análises e avaliações dos resultados que foram obtidos, pois “tanto os métodos quanto as técnicas devem adequar-se ao problema a ser estudado, às hipóteses levantadas e que se queira confirmar, ao tipo de informantes com que se vai entrar em contato” (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 31). Adotar uma metodologia significa escolher um caminho, uma direção, que permita criatividade e possibilidade para se atingir um objetivo.

A figura abaixo mostra os estágios percorridos para elaboração deste estudo:

Figura 2 - Esquema metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa se caracterizou como descritiva. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, e tem como uma de suas principais características a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e a observação sistêmica. Conforme Raupp e Beuren (2008) será do tipo exploratória, por basear-se em um tema pouco contemplado que necessita ser explorado para que se adquira conhecimento no assunto.

Quanto à pesquisa de caráter descritivo, Gil (2007, p. 44) comenta que “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Nessa perspectiva, Cerro; Bervian (2002, p. 66) enfatizam que “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”.

Na pesquisa descritiva não há interferência do pesquisador, que apenas procura analisar os fatos com o necessário cuidado, para registrar a frequência com que o fenômeno acontece e chegar a uma conclusão.

Quanto aos procedimentos estes ocorreram através de uma pesquisa de campo, os dados foram coletados em empresas que fizeram parte do universo da pesquisa. Neste sentido, Malhotra (2005) dispõe que a pesquisa de campo é utilizada quando envolve um grande número de indivíduos e a estes são aplicados uma série de perguntas. Deste modo esta pesquisa pode ser considerada uma pesquisa de campo.

Na abordagem do problema, utilizou-se uma pesquisa de método quantitativo, uma vez que busca-se quantificar os dados e generalizar os resultados alcançados da amostra. Malhotra (2005) diz que a pesquisa quantitativa busca evidências baseando-se em amostras grandes, utilizando-se de análises estatísticas.

3.2 UNIVERSO/AMOSTRA DA PESQUISA

O universo da pesquisa correspondeu a população de gestores de pessoas do município de Mossoró-RN, extraídos de empresas de estrutura familiar e não familiar. A cidade dispõe de 3.243 empresas ativas registradas na junta comercial, conforme dados da JUCERN (2012).

A amostra analisada foi voluntária totalizando 44 gestores de pessoas, sendo que 18 deles são de empresas familiares e 26 são organizações não familiares.

Tabela 3 - Amostra

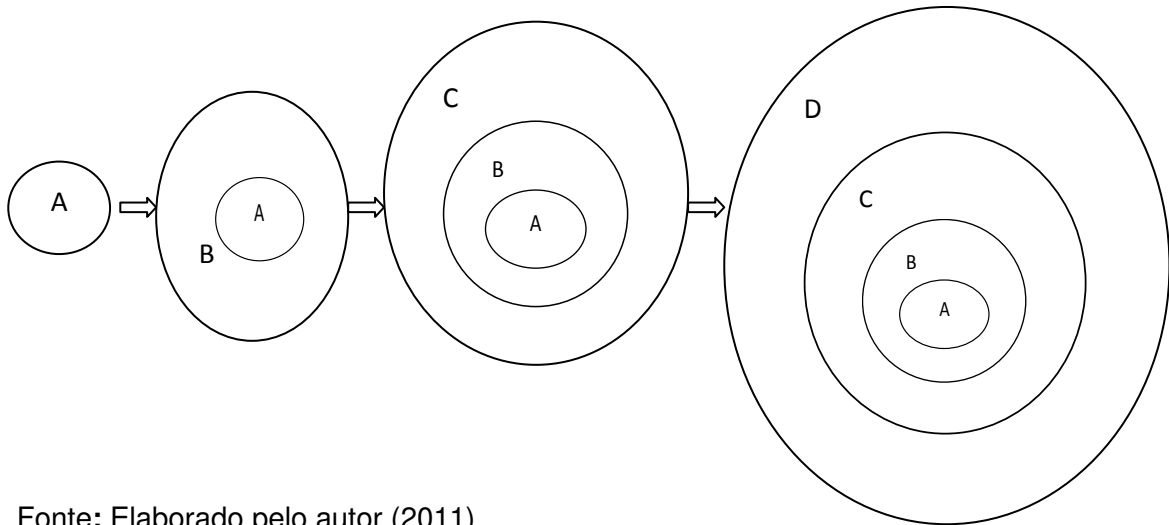
Amostra	Quantidade
Empresas Familiares	18
Empresas não familiares	26
Total	44

Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Os respondentes foram escolhidos por meio da metodologia “bola de neve”, que é uma amostra não probabilística por conveniência (BERNARD, 1995). Os entrevistados eram previamente identificados e estes, após serem entrevistados, indicavam novos possíveis informantes para a pesquisa, isto é, um entrevistado indica outro. Para Rea e Parker(2004, p.150):

Uma técnica parecida com a amostragem não probabilista é a amostragem “bola de neve”. Particularmente útil quando é difícil identificar entrevistados em potencial, depois que uns poucos são identificados, pede-se que indiquem outras pessoas que poderiam vir a ser entrevistadas. Uns entrevistados proveram acesso a outros iniciando o efeito “bola de neve”.

Figura 3 – Efeito Bola De Neve



Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS / INSTRUMENTO DE PESQUISA

Foi objeto deste estudo um questionário adaptado de Bianchi (2008), estruturado com perguntas fechadas aplicado aos gestores de pessoas de empresas de estrutura familiar e não familiar da cidade de Mossoró-RN. A escolha do instrumento de coleta de dados é importante para que os objetivos possam ser alcançados de forma satisfatória, respondendo ao questionamento da pesquisa, como afirma Marconi e Lakatos (2002 p. 30-31):

A seleção do instrumental metodológico está, portanto, diretamente relacionada com o problema a ser estudado; a escolha dependerá dos vários fatores relacionados com a pesquisa, ou seja, a natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, os recursos financeiros, a equipe humana e outros elementos que possam surgir no campo da investigação.

O instrumento de pesquisa foi um questionário com 52 perguntas fechadas divididas em três partes: a primeira composta de 6 questões voltadas para o perfil sociodemográfico dos gestores, a segunda objetivando o perfil da empresa com 6 questões e, por último, a terceira parte contendo 40 perguntas fechadas e agrupadas em 10 (dez) situações, cada uma com 4 (quatro) enunciados correspondente a cada um dos papéis, contendo escala do tipo "LIKERT" de 1 a 5 (onde 1 = Nunca, 2 = Difícilmente, 3 = Algumas vezes, 4 = Muitas Vezes, 5 = Sempre), voltadas para a prática dos papéis profissionais do gestor de pessoa segundo modelo de Dave

Ulrich(1997), usadas no decorrer de suas atividades, conforme modelo exposto no quadro a seguir:

Quadro 5 – Modelo parte III do instrumento de pesquisa

Pergunta	1	2	3	4	5
Gestor de recursos humanos estratégicos					
Gestor da infraestrutura					
Gestor de contribuição das pessoas					
Gestor de transformação e mudanças					

Fonte: Adaptado de Bianchi (2008).

Foi feito pelo autor um comentário geral sobre o resultado encontrado, sendo todas as respostas agrupadas em forma de tabelas e gráficos com o uso de estatística descritiva, por meio de médias, desvio padrão, percentuais e teste t de comparação de médias.

A escala de Likert, segundo Rea e Parker (2000, p. 70), “[...] funciona particularmente bem no contexto de uma série de perguntas que procura obter informações sobre atitudes a respeito de um assunto específico”. Para averiguar a validade do questionário, foi realizado um pré-teste com 10 gestores de pessoas da cidade de Mossoró-RN.

3.4 VARIÁVEIS DO ESTUDO

Quadro 6 – Variáveis do estudo

Variáveis sociodemográfica dos gestores de pessoas, inclui: gênero, formação, idade, curso superior, instituição de ensino no qual se formou, tempo que exerce a função.

Variáveis do perfil da empresa: porte da empresa, estrutura, tipo, tempo de atividade, ramo.

Variáveis dos papéis profissionais propostos por Dave Ulrich (1997): gestão de recursos humanos estratégicos, gestão de transformação e mudança, gestão da infraestrutura, gestão da contribuição das pessoas.

Fonte: elaborado pelo Autor (2011)

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

A análise dos dados foi feita através de estatística descritiva com o uso da média, desvio-padrão, moda. Foi feito teste t de comparação de médias, onde foi utilizado o nível de significância $\alpha = 0,05$, que analisa estatisticamente se as médias são semelhantes ou diferentes. Segundo Vergara (2009, p.56) tratamento dos dados é “[...] a seção na qual se explica para o leitor como pretende tratar os dados e coletar, justificando porque tal tratamento é adequado aos propósitos da pesquisa”. Como instrumento de registro e análise dos dados utilizou-se o programa Excel e SPSS.

O quadro a seguir mostra quais as perguntas dos questionários estão voltadas para cada objetivo, assim como a ferramenta estatística usada para análise.

Quadro 7 - Objetivos *versus* Questões do instrumento de pesquisa *versus* Ferramentas estatísticas

Objetivos	Questões do instrumento de pesquisa	Ferramentas estatísticas
Geral: Comparar os papéis profissionais desempenhados pelos gestores de pessoas das empresas familiares com os das empresas não familiares, da cidade de Mossoró-RN.	Comparativo do resumo de todas questões.	Descritiva Multivariada
Específico I: Caracterizar o perfil sócio-demográficos dos gestores.	Questões de 1 a 6 da parte I do instrumento	Descritiva
Específico II: Identificar o perfil das empresas que trabalham com gestor de pessoas.	Questões de 1 a 6 da parte II do instrumento	Descritiva
Específico III: Identificar os papéis profissionais desempenhados pelos gestores de pessoas de modo geral.	Questões de 1 a 40 da parte III da pesquisa.	Descritiva Multivariada

Fonte: elaborado pelo Autor (2011)

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar os resultados alcançados pela pesquisa e, para que se torne legível a leitura, as demonstrações dos principais questionamentos foram solidificados através de tabelas que evidenciarão os objetivos propostos por esse trabalho.

4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DO GESTOR DE PESSOAS.

Neste tópico buscou-se caracterizar o perfil sociodemográfico dos gestores de pessoas da cidade de Mossoró-RN, por meio de dados biográficos e funcionais.

Tabela 4 - Gênero dos gestores de pessoas

Gênero	Frequência absoluta	%
Feminino	30	68,20
Masculino	14	31,80
Total	44	100,00

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

Na tabela 4 a distribuição, quanto ao gênero, demonstra que 68,20% pertence ao gênero feminino e 31,8% corresponde ao gênero masculino, comprovando o aumento da presença feminina no mercado de trabalho. A presença feminina nos postos de trabalhos está em constante crescimento (MELLO, 2008).

Para Leone, Souza e Oliveira (2010, p.03) “A expansão de escolaridade e o ingresso nas universidades viabilizaram o acesso das mulheres a novas oportunidades.”

Estudos comprovam que nos Estados Unidos a mulher já representa metade da força de trabalho (48%) e, enquanto houve uma retração em torno de 7% para salários masculinos, houve um aumento em torno de 11% para as mulheres nos últimos anos. (MELLO, 2010).

Trazendo o fato para a realidade pesquisada, nota-se que a mulher tem uma maior representação no cargo de gestor de pessoas na cidade de Mossoró-RN, diferente dos gestores de pessoas da cidade de Irati - PR, pois conforme krepek e

Gonzaga (2008) 50% dos gestores de pessoas da cidade de Irati são do sexo feminino e 50% são do sexo masculino, mostrando um equilíbrio entre os gêneros.

Tabela 5 - Faixa Etária dos gestores de pessoas

Idade	Frequência absoluta	%
Até30 anos	24	54,50
31 a 35anos	16	36,40
36 a 40 anos	04	9,10
Total	44	100,00

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

Observa-se, com relação à faixa etária, que a maior frequência de gestores com 54,5% (24 respondentes) tem idade até 30 anos, mais da metade da amostra. O intervalo de 30 a 55 anos vem em seguida com 36,4%, e com 9,1% os que possuem a idade entre 36 a 40 anos, o que representa só 4 (quatro) pessoas.

O cargo de gestor de pessoas na cidade de Mossoró é ocupado em sua maioria por indivíduos jovens com idade até 30 anos. O que pode-se dizer é que eles são profissionais jovens e com pouca experiência..

Resultado diferente ao que foi encontrado no estudo de Krepk e Gonzaga (2008) que diz: “evidencia-se que a maioria dos gestores está situada na faixa etária acima de 40 anos de idade (50%). Tal fato vislumbra que o cargo é ocupado por pessoas mais experientes”.

Tabela 6 - Formação dos gestores

Formação	Frequência absoluta	%
Nível médio	0	-
Graduação incompleta	15	34,10
Graduação	1	2,30
Pós-Graduação incompleta	21	47,70
Pós-Graduação completa	7	15,90
Total	44	100,00

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

Quanto à formação, 47,7% dos gestores de pessoas possuem curso superior completo e na atualidade estão cursando pós-graduação, 34,1% dos pesquisados

ainda não completaram a graduação, eles podem ter começado a desempenhar a função sem que tenham concluído curso superior, e agora estão procurando terminar. Já 15,9% afirmaram possuir pós-graduação completa, apenas 1 (um) gestor 2,3% possui apenas a graduação completa.

Observa-se quanto ao nível de escolaridade que a maioria fizera e/ou está fazendo pós-graduação (63,6%), o que mostra a exigência do mercado em cada dia mais buscar profissionais qualificados para gerir o RH das organizações.

O mercado de trabalho passou a ser mais seletivo. Os requisitos para contratação ficaram mais exigentes, principalmente quanto à formação e experiência. (ALMEIDA, 2009).

Tabela 7 - Formação superior dos gestores de pessoas

Curso	Frequência absoluta	%
Gestão de pessoas	12	27,30
Administração	10	22,70
Gestão empresarial	5	11,50
Psicologia	4	9,10
Contabilidade	4	9,10
Outros	9	20,3
Total	44	100,00

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

Em relação ao curso de graduação, o mais citado foi o de Gestão de recursos humanos 27,30%, enquanto o curso de Administração tem 22,7%. Esses 2 (dois) cursos se destacam porque são a metade da amostra (numericamente chegam a 22 (vinte e dois) questionários). Em terceiro vem o curso de Gestão empresarial que aparece com 11,5% que equivale a 5 (cinco) questionários. Empatados com 9,1% aparece o curso de Ciências contábeis e o de Psicologia. Os demais cursos citados representam 20,3%. A diversidade quanto ao curso de formação dos gestores é muito grande, o que não é específico da região estudada.

Na sua maioria, estes profissionais responsáveis pela gestão de pessoas possuem formação de nível superior, muito embora em áreas de especialização que não, especificamente, a Gestão de Recursos Humanos. (MARTINS, 2004)

Em outros estudos foram encontrados gestores de pessoas com formação em cursos diferentes, como o de Martins (2004), conforme o referido autor, com formação

superior na área específica da Gestão de recursos humanos encontram-se apenas 8,3% dos entrevistados, predominando entre os entrevistados uma formação escolar de nível superior em áreas afins que não estão diretamente relacionadas com a GRH, como por exemplo: o Direito, as Engenharias, as Ciências Sociais como a Psicologia e a Sociologia.

Em relação aos gestores de Guarapuava-PR, todos os profissionais entrevistados possuem formação superior, sendo 8 (oito) na área de Administração, 3 (três) em Ciências contábeis, 2 (dois) em Psicologia, 1 (um) em Letras e 1 (um) em Tecnologia em gestão de recursos humanos. (HUZEK, 2008).

Tendo em vista a diversidade na formação dos gestores, esta pesquisa evidencia, que os gestores na cidade estão se qualificando na área específica do seu cargo. Talvez porque na cidade de Mossoró-RN exista oferta de curso de graduação em gestão de recursos humanos, e pós-graduação em gestão de pessoas, o que pode não acontecer em outras localidades.

Tabela 8 - Tipo de IES de formação do gestor

IES	Frequência absoluta	%
Privada	26	59,10
Pública	18	40,90
Total	44	100,00

Fonte : Dados Pesquisa de campo (2011).

Com relação as IES em que já estudaram ou estudam, a maioria é IES particular 59,10%. As IES públicas representam 40,90%, isso se deve ao fato de alguns cursos na cidade de Mossoró-RN só funcionarem em IES privadas que é o caso do curso de gestão de recursos humanos.

Tabela 9 - Tempo no cargo de gestor de pessoas

Tempo	Frequência absoluta	%
Menos de 1 ano	8	18,20
De 1 e 3 anos	24	54,50
De 3 a 6 anos	8	18,20
De 6 a 9 anos	4	9,10
Mais de 9 anos	-	-
Total	44	100,00

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

Em relação à pergunta sobre quanto tempo atuam no cargo de gestor de pessoas 24(vinte quatro) gestores (54,5%) disseram atuar no período de 1 a 3 anos, mostrando que mais da metade dos respondentes atuam há pouco tempo no cargo, 18,2% responderam estar entre 3 a 6 anos, e com menos de 1 ano no cargo também 18,2%, de 6 a 9 anos 9,1% 4(quatro) pessoas. Nenhum gestor respondeu que está a mais de 9 anos no cargo. Como 90,9% dos gestores estão no máximo há 6 anos desenvolvendo a função, esses dados podem indicar que o cargo ainda é novo na cidade apesar de ser um assunto estudado já há algum tempo. A gestão de pessoas é um assunto que começou a ser tratado com importância no Brasil no início dos anos 80 (BAHRY; TOLFO, 2004).

Como nenhum respondente está no cargo há mais de 9 anos, implica refletir que 9 anos atrás, era menos presente a figura do gestor da área de recursos humanos na cidade de Mossoró-RN, por mais que já existisse suas atividades, a formalização desse profissional no município de Mossoró se deu por volta do ano de 2002. Ao contrário de outras cidades, como Irati, onde a grande maioria dos gestores de pessoas (83,33%) dedica-se à empresa há mais de 11 anos. Este resultado indica que os gestores são pessoas de confiança e que possuem um vínculo baseado no tempo de dedicação à empresa. (KREPK E GONZAGA, 2008).

4.1.1 Síntese do Perfil Sociodemográfico dos Gestores se Pessoas da Cidade de Mossoró-RN

A Tabela 10 mostra o perfil sociodemográfico dos gestores de pessoas da cidade de Mossoró-RN, através de resumo dos dados que mais predominaram na parte I do instrumento de pesquisa.

Tabela 10 - Perfil Sócio demográfico dos gestores

Predominância	
Gênero	Feminino
Formação	Pós-graduação Incompleta
Idade	Até 30 anos
Curso Superior	Gestão de Recursos Humanos
Tipo IES	Privada
Tempo na função	Até 3 anos

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

Na análise dos dados, é possível verificar que entre os gestores de pessoas examinados, o gênero feminino predomina. Também a intenção de qualificação, pois a maioria está cursando pós-graduação. Quanto à idade, pode ser considerada uma média baixa, enfatizando um número considerado de jovens, isso mostra o interesse dos novos estudantes por essa profissão.

Vale ressaltar que o curso superior mais citado foi o de gestão de recursos humanos que está diretamente ligado à gestão de pessoas. Espera-se que hoje em dia, prontamente na hora de entrar na faculdade, a opção desse novo grupo de profissionais pela área de gestão de pessoas é feita ou são pessoas que já exercem a função e buscam a faculdade como consequência para a qualificação na área específica. Não é por acaso que estão atualmente no cargo de gestor de pessoas, eles vêm se preparando para atuar frente a essa função.

Observa-se também que as empresas estão dando preferência e buscando pessoas com qualificação na área para o cargo de gestor de pessoas, com base na tabela 10. Como na cidade de Mossoró-RN só existe o curso de Graduação em Recursos Humanos na Universidade Potiguar, uma instituição de ensino superior de âmbito particular, isso influencia para que a maioria dos respondentes tenha formação em IES de ensino privado.

Quanto ao tempo que exercem o cargo, o mais citado foi de até três anos, o que mostra que a figura do gestor de pessoas ainda está em fase inicial na cidade pesquisada.

4.2 PERFIL DAS EMPRESAS.

Foi analisado perfil das empresas da cidade de Mossoró-RN, que tem no seu quadro de funcionários a figura do gestor de pessoas, gestor esse que participou do presente estudo, norteando dessa forma o segundo objetivo específico da pesquisa.

Tabela 11 - Porte das Empresas

Porte	Frequência absoluta	%
Microempresa	2	4,70
Pequeno Porte	10	22,70
Médio Porte	16	36,30
Grande Porte	16	36,30
Total	44	100,00

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

As microempresas são as que menos detêm o cargo de gestor de pessoas em seu quadro, apenas 4,7%, ou seja, 2 (dois) gestores. Isso pode ser reflexo do seu faturamento considerado baixo, com base no seu porte, conseqüentemente seus custos também serão reduzidos assim como sua estrutura. Já as empresas de pequeno porte aparecem com 22,70%, e mostram que apesar do seu porte ainda ser pequeno já visualizam a importância do profissional capaz de gerir pessoas.

Há um empate entre as empresas de médio porte frente às de grande porte, com 36,30% para cada, mostrando que as empresas de médio porte fazem uso desse profissional tanto quanto as de grande porte. Esperava-se das empresas de grande porte um número superior de gestores de pessoas atuando nos espaços de trabalho.

Outro dado relevante para o entendimento deste item é que a questão do número reduzido de empresas de grande porte na cidade pesquisada pode ter influenciado nesse resultado.

Esta pesquisa usou como critério para classificar os portes das empresas o número de empregados conforme tabela do Ministério do Trabalho e Emprego.

Tabela 12 - Estrutura das Empresas

Estrutura	Frequência absoluta	%
Familiar	18	41
Não Familiar	26	59
Total	44	100,00

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

A tabela 12 descreve a estrutura das empresas quanto à questão de ser ou não familiar, pois é objetivo geral da pesquisa fazer um comparativo entre os gestores desses dois tipos de empresas.

As empresas de estrutura não familiares são as que mais trabalham com o gestor da área de pessoas, 26 gestores (59%), já as de estrutura familiar vêm com menor número desse profissional em atividade, com 18 gestores (41%). Esta situação pode ser influenciada devido às empresas de grande porte, pesquisadas, serem empresas não familiares.

Tabela 13 - Porte das Empresas Familiares *versus* Porte das empresas não Familiares

Porte	Geral	Familiar	Não familiar	%
Microempresa	2	-	2	100
Pequeno Porte	10	10	-	100
Médio Porte	16	8	8	100
Grande Porte	16	-	16	100
Total	44	18	26	100

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

Na amostra estudada, as empresas familiares, a totalidade delas é de pequeno e médio porte. Aproximadamente 73% das empresas brasileiras de pequeno e médio porte são familiares (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000).

Foi considerada empresa familiar para essa pesquisa a que atingisse no mínimo duas das três vertentes apontadas por Leone (2005). A referida autora enfatiza que o conceito de empresa familiar recai sobre três vertentes: a primeira diz respeito à propriedade, na qual uma família detém maioria do capital; a segunda vertente é a gestão em que os cargos estratégicos são compostos por membros da família; e a terceira está relacionada ao processo sucessório.

Tabela 14 - Quanto aos conceitos das empresas de estrutura familiar

Conceitos	Frequência absoluta	%
Conceitos 1 e 3	8	44,50
Conceitos 1,2 e 3	6	33,30
Conceitos 2 e 3	4	22,20
Total	18	100,00

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

Conforme conceitos citados anteriormente, as empresas que se enquadram apenas no 1 e 3 representam maioria 44,50%, ou seja, a maioria das empresas familiares tem a propriedade ou controle da empresa exercida por uma mesma família, assim como a administração. Com 33,30% vem as empresas que englobam os três conceitos juntos, e com 22,20% as empresas que se encaixam nos conceitos 2 e 3. Vale destacar que o conceito 3 apareceu no perfil de todas as empresas familiares em questão, no que se refere a administração da empresa, é tomada por membros de uma mesma família, em todas as empresas familiares desse estudo.

Quanto ao tipo da empresa, essa questão se refere a sua classificação jurídica, que pode ser firma individual ou sociedade. As sociedades mais comuns são as limitadas e as anônimas, únicas formas societárias que são citadas pelos respondentes, que vem a ratificar essa informação. Conforme tabela 15.

Tabela 15 - Forma jurídica das empresas

Forma jurídica	Frequência absoluta	%
Firma individual	12	27,30
Sociedade Limitada	22	50,00
Sociedade Anônima	10	22,70
Total	44	100,00

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

As sociedades limitadas Ltda são as que mais aparecem, 50%, metade. Um número bastante significativo que vem confirmar o que diz Marion (2011), que as sociedades limitadas representam 90% das sociedades brasileiras.

A firma individual vem em seguida com 27,30%, e a sociedade anônima com menor número 22,70%. Talvez seja devido ao fato de serem sociedades de grande porte, que tem seu capital social divididos em ações negociáveis ou não, e figurem pouco no universo pesquisado.

Com o intuito de caracterizar o perfil da empresa em que trabalham os gestores de pessoas, foi perguntado qual ramo de atividade da entidade em que o respondente trabalha.

Tabela 16 - Ramo de Atividade das empresas

Ramo	Frequência absoluta	%
Serviço	20	45,50
Indústria	10	22,80
Comércio	6	13,60
Indústria e Comércio	6	13,60
Comércio e Serviço	2	4,50
Total	44	100,00

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

Quanto ao ramo de atividade, o que mais esteve presente nas respostas foi a prestação de serviços, com 45,50% (20 empresas), o dobro do ramo industrial que

está em segundo, com 22,80% (10 dez) empresas, enfatizando que a prestação de serviços está diretamente ligada a mão-de-obra, o que requer pessoas qualificadas; depois o ramo de comércio com 13,60%, mesmo percentual para indústria e comércio 13,60%. Já as empresas que trabalham com atividades de comércio e prestação de serviços foram as que menos apareceram com 4,5%.

Tabela 17 - Tempo de Atividade das empresas

Tempo	Frequência absoluta	%
Até 5 anos	12	27,30
De 5 a 10 anos	6	13,60
De 10 a 15 anos	8	18,20
Mais de 15 anos	18	40,90
Total	44	100,00

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

Em relação ao tempo de atividade das empresas, as mais antigas no mercado prevalecem, (40,90%) tendo mais de 15 anos de atividade, depois aparecem empresas jovens com 27,30% com até 5 anos. Isso mostra a valorização do gestor de pessoas por parte das empresas que estão há bastante tempo no mercado, como as que estão há pouco tempo. Com 18,20% vem às empresas que estão em atividade de 10 a 15 anos, e 13,60% as de 5 a 10 anos.

Apesar de existir empresas em todas as categorias de tempo, o que mostra a figura desse profissional até nas empresas novas, as empresas mais antigas são as que possuem mais gestores de pessoas, talvez porque elas já estejam mais estruturadas e estabelecidas no mercado, o que permite este tipo de investimento.

. 4.2.1 Síntese do Perfil das empresas

Através da síntese dos dados coletados e expostos na parte II do estudo, a tabela 18 que mostra o perfil das empresas da cidade de Mossoró-RN em que os gestores de pessoas atuam.

Tabela 18 - Síntese do perfil das empresas

Dados	Predominância
Porte	Médio e Grande porte
Estrutura	Não familiar
Forma Jurídica	Sociedade Ltda
Ramo da atividade	Prestação de Serviços
Tempo de atividade	Mais de 15 anos
Quanto à estrutura familiar	Conceitos 1 e 3

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

No perfil das empresas pesquisadas predominou aquelas de médio e grande porte que apresentaram ter maior número de funcionários e faturamento, necessitando desta feita da presença do gestor de pessoas para melhor atuação desta no mercado de trabalho, além também de dispor de rendimentos para custear os salários destes profissionais.

As empresas de estrutura não familiar prevalecem por serem as que têm maior porte diante das que participaram da pesquisa, e não por serem maioria no Brasil como é o caso das familiares, Leone (2010, p.86): “[...] essas empresas ocupam um percentual de 97% no Brasil”.

Quanto ao tipo, a sociedade Ltda é a que está mais presente tendo em vista que esse tipo de empresa de forma jurídica prevalece em todo o Brasil. As sociedades limitadas representam 90% das sociedades brasileiras (MARION, 2011). O ramo de atividade de prestação de serviços é o principal nas referidas entidades, que além de estarem ligadas diretamente as pessoas na operacionalização dos seus negócios, também podem justificar sua maioria nessa pesquisa pela cidade de Mossoró-RN ser uma área petrolífera, que atrai várias empresas em busca de prestação de serviços nesse ramo. Quanto ao tempo de atividade, a maioria tem 15 anos atuando, por estarem solidificadas no mercado.

Quanto as empresas consideradas de estrutura familiar para esse trabalho, os conceitos que mais apareceram em conjunto foram 1 e 3 que são respectivamente: A propriedade ou controle da empresa é de uma mesma família; Administração da empresa é tomada por membros de uma mesma família. Lembrando que o conceito 3, que discorre sobre a administração das empresa ser tomada por membros de uma mesma família, foi citado em todos os questionários, e a maioria das empresas familiares não tem intenção de transferir a gestão para as gerações futuras da

mesma família, que é importante para a continuidade da empresa. A sucessão é de fundamental importância para longevidade da organização. (OLIVEIRA, 2006).

4.3 PAPEIS DESENVOLVIDOS PELOS GESTORES DE PESSOAS DA CIDADE DE MOSSORÓ-RN

A parte III do instrumento de pesquisa apóia-se nos papéis profissionais do gestor de pessoas de acordo com o modelo de Ulrich (1997). O que responde o terceiro objetivo específico dessa dissertação.

Os quatro papéis abordados na pesquisa tiveram as médias muito próximas e todos no intervalo de 3, 5 a 4, o que mostra uma homogeneidade dos gestores na hora de desenvolverem suas atividades, mesmo que de modo não conscientemente ou por exigência do mercado estão participando das estratégias da empresa, das transformações e mudanças, contribuindo com pessoas e infraestrutura.

Tabela 19 - Papéis profissionais dos gestores de pessoas

Papeis	Média	Desvio padrão
Gestor de Recursos Humanos Estratégicos	3,70	0,98
Gestor de infraestrutura	3,73	0,89
Gestor de Contribuição das Pessoas	3,85	0,90
Gestor da transformação e mudanças	3,78	0,94

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

De modo geral, o papel de contribuição de pessoas teve a maior média 3,85, e desvio padrão 0,90. Pode-se afirmar que a maioria dos respondentes responderam entre o intervalo de 3 a 5. Já a característica de gestor de recursos humanos estratégicos teve a menor media (3,7), e o maior desvio padrão 0,98, que possibilita maior heterogeneidade nesse grupo.

A gestão de pessoas, de acordo com Ulrich (2003), é parceira estratégica quando participa do processo de definição da estratégia empresarial. Essa participação implica a criação e o desenvolvimento de práticas de gerenciamento do corpo funcional ajustadas à dinâmica da estratégia global da empresa, o que significa que a gestão de pessoas, desse modo, torna-se um braço da estratégia da organização.

A realidade brasileira pode revelar um modelo de gestão de pessoas diferenciada de outros países, levando em consideração seu histórico. Segundo Dessler (2003), no início do século XX, as primeiras atividades de recursos humanos controlavam as admissões e demissões feitas pelos supervisores.

No início dos anos 80 assuntos relacionados a gestão de pessoas, não era prioridade, nem tinha devida importância que nos dias de hoje, mas a partir daí esse cenário começou a mudar devido as exigências mercadológicas. Fazendo com que os gestores de pessoas passassem a desempenhar outros papéis.

Tabela 20 - Teste de Comparação entre as médias entre os quatro papéis do gestor

Papeis	Teste t	Resultado Estatístico
Gestor de Recursos Humanos Estratégicos x Gestor de infraestrutura	-0,181	Médias equivalentes
Gestor de Recursos Humanos Estratégicos x Gestor de Contribuição das Pessoas	-0,894	Médias equivalentes
Gestor de Recursos Humanos Estratégicos x Gestor da transformação e mudanças	-0,477	Médias equivalentes
Gestor de infraestrutura x Gestor de Contribuição das Pessoas	-0,786	Médias equivalentes
Gestor de infraestrutura x Gestor da transformação e mudanças	-0,324	Médias equivalentes
Gestor de Contribuição das Pessoas x Gestor da transformação e mudanças	-0,433	Médias equivalentes
$\alpha = 0,05$, t crítico = 2,018		

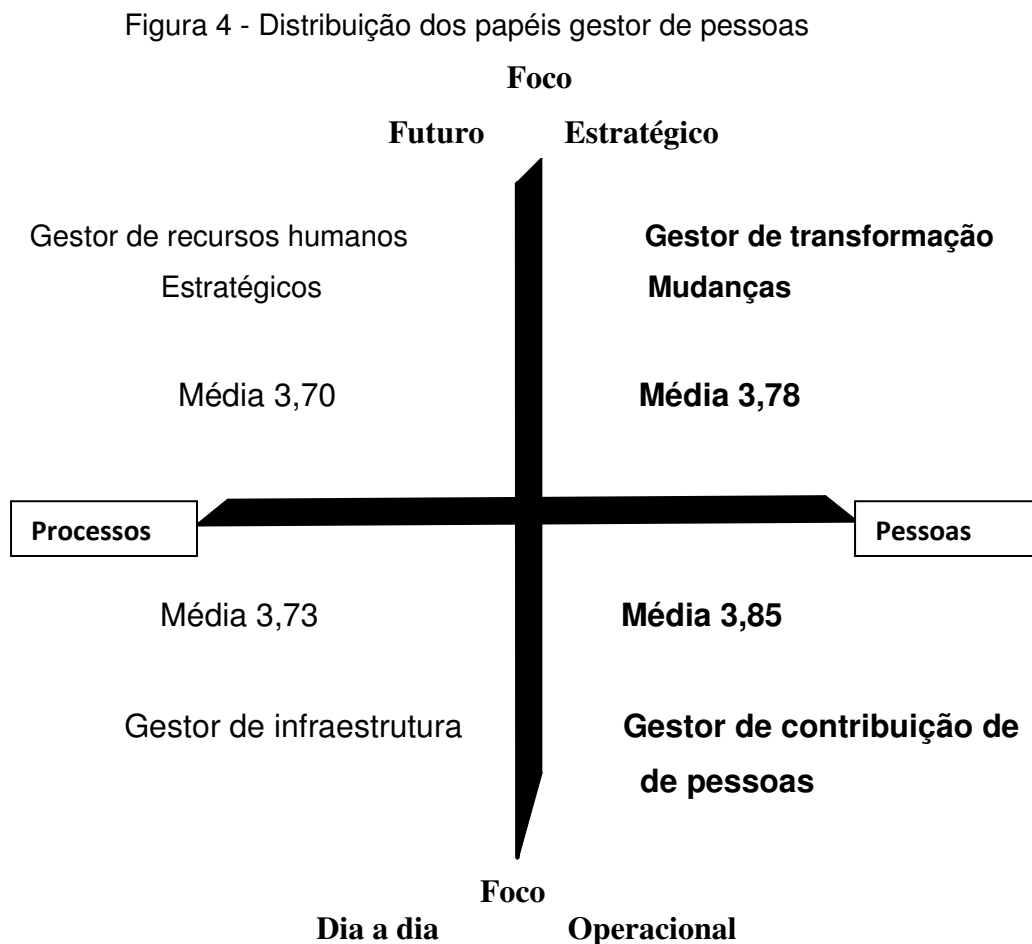
Fonte : Pesquisa de campo (2011).

Comparando as médias gerais dos papéis do gestor de pessoas, os testes de diferença entre médias evidenciaram que não há diferenças, estatisticamente comprovando, pois depois de calculado o teste t nenhum resultado ficou fora do intervalo -2,018 a 2,018, conforme tabela 20. Isso mostra o equilíbrio dos resultados e que os gestores apresentam os quatro papéis.

As médias dos quatro papéis de modo geral foram boas, acima de 3, ficando muito próximas, mostrando um equilíbrio nas atividades desenvolvidas pelos gestores, o que pode trazer bons resultados, agregando valor para as empresas.

Esse equilíbrio não se dá em todos os casos, estudo realizado em instituição bancária de Salvador não revelou um equilíbrio dinâmico dos papéis de parceiro estratégico e especialista administrativo; contribuição de pessoas e agente da mudança, indicando com isso que o processo de gerir pessoas pode não estar agregando valor à empresa na proporção que seria de se esperar. (CASTRO; KILIMNIK; SANTANNA, 2006).

Os gestores de pessoas da cidade de Mossoró-RN estão alinhados mais na parte de pessoas com foco operacional que aos processos da empresa, conforme mostra figura 04, que exhibe os 2 (dois) papéis voltados para comprometimento de pessoas com maior média entre os 4(quatro).



Na figura 4, apesar das médias poderem ser consideradas estatisticamente equivalentes, o eixo de pessoas é que demonstra maiores médias, independente do foco que vai, do estratégico (longo prazo) ao operacional (curto prazo), implicando que o profissional gestor de pessoas deve aprender a ser, simultaneamente, estratégico e operacional, concentrando-se no longo e no curto prazo. (ULRICH, 1997)

Os gestores da cidade de Mossoró estão desenvolvendo todos os papéis profissionais do gestor de pessoa, o que mostra uma evolução na prática de gerir pessoas, apesar de ser considerado um cargo ainda novo na cidade de Mossoró-RN.

A evolução demonstra que a área de gestão de pessoas vem acompanhando o movimento que ocorre no mundo do trabalho, se adaptando às situações mais rígidas e àquelas mais flexíveis, passando de uma fase estritamente mecanicista que se flexibiliza de acordo com a necessidade do capital de gerenciar seus trabalhadores numa perspectiva de aumentar sua produtividade. (CORREIA, 2004).

A média geral dos papéis profissionais mostradas nessa pesquisa foi alcançada conforme respostas apresentadas nas próximas tabelas, onde mostram que, conforme a situação, as médias alternam papéis, o que leva a crer que os mesmo agem conforme a situação exposta no dia a dia.

A seguir é mostrado as 10 (dez) situações expostas aos respondentes em que cada uma contém 4 (quatro) enunciados correspondentes a um dos papéis profissionais na seguinte ordem: Gestor de recursos humanos estratégicos; gestor de transformação e mudanças; gestor de contribuição das pessoas e gestor da infraestrutura, medidas através da escala Likert. As tabelas mostram a frequência com que cada papel é desenvolvido pelos gestores no decorrer das suas atividades.

Tabela 21 - Em que o gestor de pessoas ajuda a organização

Ajuda a organização a...		
Papéis	Média	Desvio padrão
Atingir seus objetivos de negócios	4,04	0,68
Melhorar sua eficiência operacional	4,34	0,56
Atender as necessidades dos funcionários	4,27	0,75
Adaptar-se a mudanças	4,09	0,85

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

Quando indagados em que ajudam a organização, se destacou a melhoria na eficiência operacional, pois além de ter média boa 4,34 teve um baixo desvio padrão deixando as características desse grupo mais próximas, já, ajudar a empresa a atingir seus negócios foi a atividade com menor média 4,04, porém considerada boa, o que mostra que os gestores ajudam a organização nos quatro papéis. Tabela 21.

Tabela 22 - Em que o gestor de pessoas participa

Como gestor de pessoas você participa...		
Papéis	Média	Desvio padrão
Do processo de definição da estratégia dos negócios	3,31	1,02
Da implementação de práticas de gestão de pessoas	3,72	1,01
Na melhoria do comprometimento dos funcionários	4,09	0,88
Na formatação das mudanças culturais para renovações e transformações organizacionais	3,5	0,90

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

Conforme tabela 22. Os respondentes mostraram que no decorrer do trabalho, onde menos participam é no processo de definição da estratégia dos negócios com menor média 3,31 e maior desvio padrão nesse caso 1,02 caracterizando uma possível dispersão das respostas. Os gestores participam na melhoria do comprometimento dos funcionários com média 4,09 e desvio padrão 0,88, mostrando maior ligação no papel de contribuição de pessoas.

Tabela 23 - Sobre o que o gestor de pessoas se assegura

Você se assegura que...		
Papeis	Média	Desvio padrão
As estratégias de gestão de pessoas estão alinhadas as estratégias organizacionais.	3,54	0,90
As práticas de gestão de pessoas estão administradas eficientemente.	3,45	0,72
As políticas e práticas da gestão de pessoa respondem as necessidades dos funcionários.	3,54	0,87
As políticas e práticas da gestão de pessoas aumentam a habilidade organizacional para efetuar mudanças.	3,79	0,82

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

A tabela 23 demonstra a questão, sobre o que o gestor se assegura ao desenvolver suas atividades, todos os quatro papéis estão com média entre 3 > 4. No entanto, o quarto papel tem a maior média, pois a maioria se assegura que as políticas e práticas de gestão de pessoas aumentam a habilidade organizacional para efetuar mudanças.

Tabela 24 - Para que desenvolve suas habilidade

Desenvolve suas habilidades de gestor de pessoas para...		
Papéis	Média	Desvio padrão
Ajudar na implementação estratégica da empresa.	3,77	0,91
Implementar de forma eficiente as práticas de gestão de pessoas.	3,97	0,76
Ajudar aos funcionários a satisfazerem suas necessidades.	4,00	0,86
Ajudar a organização a antecipar-se e adaptar-se as demandas futuras.	3,68	0,98

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

Na questão que aborda como eles desenvolvem suas habilidades (Tabela 24), a única atividade que está na média 4 é ajudar os funcionários a satisfazerem suas necessidades, que se refere ao papel de gestor de contribuição de pessoas. O lado humano pode influenciar nas decisões, pois a maioria prefere ajudar pessoas a empresa.

Ajudar a organização a antecipar-se e adaptar-se as demandas futuras é onde eles menos desenvolvem suas habilidades 3,68. Mais uma vez se mostram mais preocupados com as pessoas, do que com a empresa.

Tabela 25 - Como a gestão de pessoas é vista na empresa

Você vê a gestão de pessoas na empresa como...		
Papéis	Média	Desvio padrão
Parceira do negócio	4,2	0,80
Uma especialista administrativa	3,54	1,13
Uma defensora dos funcionários	3,27	1,20
Uma agente de mudanças	4,06	0,99

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

Os gestores dizem desenvolver suas habilidades para contribuição de pessoas, ajudando e satisfazendo a necessidade dos funcionários (TABELA 24),

mas, a visão deles (Tabela 25) a gestão de pessoas na empresa não é vista como defensora dos funcionários, e sim como parceira do negócio com maior média 4,2 e menor desvio padrão 0,8, como defensora dos funcionários é o papel visto com menor média 3,27 e maior desvio padrão 1,20.

Essa visão também é tida por outros profissionais, como assegura Bianchi (2008) dispõe que para os administradores da empresa o gestor de recursos humanos não é visto como defensor dos funcionários.

Com as exigências mercadológicas, a busca constante das empresas por lucros e melhoria continua, os gestores de pessoas são cada vez mais cobrados, não podendo ser visto apenas como defensor dos funcionários. Para Ulrich (2003), a nova realidade competitiva demanda uma nova maneira de ver a gestão de pessoas.

A função de gerir pessoas é para ser vista como parceria empresarial em realidade, numa visão estratégica ampla. Sendo assim, na concepção de Fisher (2001), a gestão de pessoas não se apresenta mais prisioneira, de um sistema, área ou setor específico.

Tabela 26 - Onde o gestor de pessoa foca seu tempo

Foca seu tempo para...		
Papéis	Média	Desvio padrão
Temas estratégicos	3,52	0,92
Temas operacionais	3,59	0,78
Ouvir e responder aos funcionários	4,13	0,66
Desenvolver novos comportamentos para manter a competitividade organizacional	3,50	0,97

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

A tabela 26 apresenta os resultados mostrando que os respondentes focam maior parte do seu tempo ouvindo e respondendo aos funcionários com média 4,13, o que representa, muitas vezes, o desvio padrão dessa atividade que foi de 0,66 percebido como baixo, mostrando que o grupo de gestores tem características parecidas. Nesse caso, a papel com menor média foi o de Gestor da transformação e mudança 3,50.

Usando o teste t comparando a maior e menor média nesse quesito, nota-se que elas são estatisticamente diferentes. Percebendo-se que os gestores de pessoas pesquisados focam maior parte do seu tempo desenvolvendo o papel de contribuição de pessoas.

No estudo de Bianchi (2008) a atividade que mais se destacou foi a de focar o tempo em temas operacionais obtendo média 4.

Tabela 27 - Onde o gestor de pessoas participa ativamente

Você é participante ativo em...		
Papéis	Média	Desvio padrão
Planejamento de negócio	3,40	1,08
Desenho e implementação das práticas de gestão de pessoas	3,93	0,81
Ouvir e responder aos funcionários	4,22	0,67
Renovação, mudança e transformação organizacional	3,72	0,97

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

Ao serem perguntados sobre sua participação ativa, mais uma vez o papel que se destacou foi o de gestor de contribuição de pessoas, pois a atividade com média mais alta foi ouvir e responder os funcionários 4,22 com diferença considerada relevante para planejamento dos negócios 3,40, médias comprovadas com teste t serem diferentes. Vale ressaltar que o papel com maior média, foi o que teve menor desvio padrão comprovando semelhança no grupo quanto a essa atividade. (Tabela 27).

Dados divergem do perfil do gestor da grande São Paulo, conforme EAESP, FGV, NPP (2002) o grau de participação dos recursos humanos no planejamento de negócios, em geral, é 'acima da média' e 'muito', tanto no fornecimento de informações como na execução do planejamento.

Esse resultado vai ao encontro da média geral dos gestores (TABELA19), onde tem maior média no papel de contribuição de pessoas e menor no estratégico

Tabela 28 - Para que o gestor de pessoa trabalha.

Trabalha para...		
Papéis	Média	Desvio padrão
Alinhar estratégias de gestão de pessoas às estratégias organizacionais	4,00	0,86
Monitorar os processos administrativos	3,53	0,84
Ajudar os funcionários a satisfazerem necessidades pessoais e familiares	3,61	0,78
Mudar o comportamento dos funcionários para mudanças organizacionais	3,95	0,77

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

A tabela 28 demonstra que apesar de não focarem maior parte e nem serem participantes ativos nas estratégias da empresa, os pesquisados afirmam que muitas vezes trabalham para alinhar estratégias de gestão de pessoas às estratégias organizacionais, o que pode não ter sucesso como mostra a média geral dos papéis (TABELA 19), devido ao dia a dia deles está direcionado a outras atividades voltadas para pessoas e não para processos.

Tabela 29 - Práticas e programas desenvolvidos pelo gestor.

Você desenvolve práticas e programa para...		
Papéis	Média	Desvio padrão
Alinhar as estratégias de gestão de pessoas à consecução das estratégias organizacionais	3,68	1,02
Processar de forma eficiente documentos e transações	3,72	0,81
Endereçar as necessidades dos funcionários	3,63	0,83
Ajudar a transformação organizacional	3,86	0,87

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

De acordo com a tabela 29, as práticas e programa desenvolvidos pelos gestores estão com médias bem distribuídas entre os quatro papeis, assim como desvio padrão, o que mostra uma característica boa deles, pois há um equilíbrio quanto ao desenvolvimento desses programas. Conforme Bianchi (2008, p.102): “Vale a pena ressaltar que as áreas de RH devem desempenhar todos os papéis”.

Tabela 30 - Em que o gestor de pessoas sente-se reconhecido.

Se sente reconhecido por...		
Papéis	Média	Desvio padrão
Ajudar o desenvolvimento de objetivos estratégicos da empresa	3,59	1,12
Aumentar a produtividade	3,45	0,95
Ajudar os funcionários a satisfazerem suas necessidades	3,77	0,85
Implementar mudanças	3,55	1,08

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

A tabela 30 mostra médias muito parecidas, quando questionados sobre em que eles se sentem reconhecidos. A questão de se sentir reconhecido por ajudar os

empregados a satisfazerem suas necessidades se destaca um pouco, talvez porque esses sejam mais abertos a expor elogios e gratidão, até mesmo pelo contato mais próximo, que os proprietários das empresas.

4.4 PAPEIS PROFISSIONAIS DOS GESTORES DE PESSOAS DA EMPRESA FAMILIAR *VERSUS* NÃO FAMILIAR.

Após visto que na cidade de Mossoró-RN o gestor de pessoas figura em empresas de estrutura familiar e não familiar esse capítulo confronta os papéis profissionais desenvolvidos por eles. Análise que vem a responder o objetivo geral do presente estudo.

Empresa familiar é aquela que está influenciada por uma família ou um grupo familiar, que controla efetivamente a empresa por deter mais de 50% das ações ou por que os membros da família ocupam principais cargos da gerência da empresa. (LEACH, 1993).

O número dessas empresas não para de crescer, tendo em vista afirmação mais recente de Leone (2010, p.86): “[...] essas empresas ocupam um percentual de 97%no Brasil.”

Tabela 31 - Comparativo entre médias dos papeis da Empresa Familiar *versus* Não Familiar *versus* Geral.

Papéis	Familiar			Não Familiar			Geral		
	Média	Desvio padrão	Moda	Média	Desvio padrão	Moda	Média	Desvio padrão	Moda
Gestor de recursos humanos estratégicos	3,35	1,15	3	3,83	0,95	4	3,70	0,98	4
Gestor de infraestrutura	3,67	0,78	4	3,77	0,95	4	3,73	0,89	4
Gestor de contribuição das pessoas	3,94	0,85	4	3,79	0,93	4	3,85	0,90	4
Gestor de transformação e mudanças	3,77	0,94	3	3,79	0,95	4	3,78	0,94	4

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

A tabela 31 muda o padrão geral das respostas, até então mostradas, pois se observa que as empresas familiares influenciaram diretamente na média geral do perfil dos gestores, enquanto nas empresas não familiares, o resultado é diferente, pois a sua maior média está no papel de Gestor de recursos humanos estratégicos 3,83 com moda 4 (muitas vezes), nas empresas familiares esse papel tem menor média 3,35 com moda 3 (algumas vezes).

Ainda observa-se que as empresas não familiares obtiveram moda 4 em todos os papéis, o que não foi o caso das empresas familiares, onde teve moda 4 apenas em dois papéis, no gestor de contribuição de pessoas e no de infraestrutura.

Nas empresas não familiares, o papel de Gestor de infraestrutura foi o que obteve menor média. As empresas não familiares mostram uma característica boa, pois segundo EAESP, FGV, NPP(2002) a tendência é que gestão de pessoas seja cada vez mais estratégica, sempre aumentando a integração com outras áreas.

Observa-se que alguns gestores trabalham de forma mais estratégica, cabendo ressaltar que as empresas que possuem visão mais abrangente buscam se adaptar a novas realidades, visando à qualidade de seus serviços, enquanto outras mantêm a antiga visão de que a área tem por finalidade suprir a necessidade de profissionais dentro da organização, tratar de assuntos burocráticos e operacionais. (HUZEK, 2008).

Constata-se com a pesquisa de campo que, para um desempenho mais estratégico do RH, tornam-se relevante os atos da própria empresa, ou seja, dar abertura para o RH agir. Do contrário, a única opção é a função tradicional.

É interessante destacar nas empresas familiares que o papel de gestão de contribuição de pessoas é o que mais se destaca com média 3,94, o que quer dizer que em muitas vezes eles desempenham esse papel. Pode existir uma crença tácita nesse tipo de empresa de que a contribuição de pessoas seja a principal função do gestor de pessoas, tornando a gestão uma defensora dos funcionários.

De acordo com Ulrich (2003), o papel de defensor dos empregados implica um RH capaz de reconhecer, de envolver-se e de atender às demandas, preocupações, anseios e necessidades dos trabalhadores, bem como de prover meios e condições propícias, que levem as pessoas a dar sua máxima contribuição para o sucesso da organização.

Acrescenta-se, porém a possibilidade caracterizar-se como uma gestão autoritária paternalista, no sentido de posicionar os indivíduos muito mais como

receptores de benefícios, recompensas e incentivos do que como sujeitos ativos que possam, até mesmo, reivindicar e negociar, diretamente com a gerência, melhores condições de trabalho.

Os gestores das empresas familiares, pesquisados fogem um pouco da evolução da gestão de pessoas no Brasil, pois, na fase atual o papel de gestão de pessoas passou de protetora para planejadora, exigindo funcionários capacitados e comprometidos com o desenvolvimento de novas competências, demandando um sistema de recursos humano mais efetivo na busca de melhores condições de competitividade.

O gestor de RH necessita concentra-se mais com a natureza das relações humanas no ambiente empresarial, buscando investir em casos que instiguem as pessoas a empenhar-se bem mais com os objetivos das empresas.

Tabela 32 - Teste de Comparação entre as médias das empresas familiares *versus* não familiares.

Papéis	Teste t	Resultado Estatístico.
Gestor de Recursos Humanos Estratégicos	-2,46	Médias diferentes
Gestor de Infraestrutura	-0,72	Médias equivalentes
Gestor de Contribuição das Pessoas	1,01	Médias equivalentes
Gestor da transformação e mudanças	-0,12	Médias equivalentes
$\alpha = 0,05$, t crítico = 2,018		

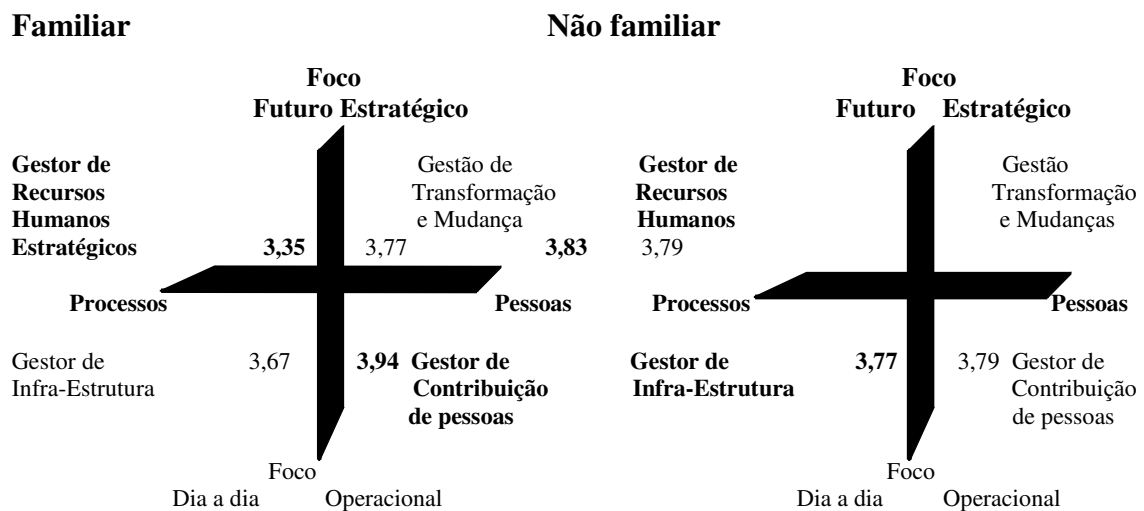
Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Confrontando as médias de cada papel profissional das empresas familiares e não familiares, os testes evidenciaram que há diferença no papel de Gestor de Recursos Humanos Estratégicos analisando estatisticamente, pois depois de calculado o teste t o resultado deu -2,46 ficando fora do intervalo -2,018 a 2,018, já os outros papéis podem ser considerados equivalentes pois não se encontram fora do intervalo, conforme tabela 32.

As únicas atividades que não são desempenhadas pelo profissional da empresa familiar de forma equivalente ao da não familiar, são as voltadas para estratégia da empresa.

Assim, os profissionais das empresas familiares e não familiares apresentam diferenças em sua gestão, a principal é que as não familiares apresentam olhares mais estratégicos, podendo ser vista como parceiros estratégicos, o que não pode ser afirmado para as empresas familiares, talvez por ter a estratégia da empresa centralizada nos seus proprietários

Figura 5 - Distribuição dos papéis: Empresa familiar *versus* não familiar



Fonte: Dados Pesquisa de campo 2011 (adaptado modelo de Ulrich(1997)).

Constata-se que a empresa familiar apresenta suas maiores médias no foco de pessoas 3,94 e 3,77, logo, os seus gestores desenvolvem com mais freqüência as atividades voltadas para os funcionários, enquanto que na empresa não familiar as atividades estão mais bem distribuídas.

É inegável a existência de características negativas nas empresas familiares, principalmente pela influência da esfera familiar nas decisões estratégicas e na gestão da empresa. (LEONE; OLIVEIRA E SOUZA, 2010).

A distribuição das atividades conforme os quatro papéis de gestão de pessoas: Gestor de recursos humanos estratégicos, Gestor de infraestrutura, Gestor de contribuição das pessoas, Gestor de transformação e mudanças, são analisadas nas próximas tabelas.

Tabela 33 - Atividades Gestor de Recursos Humanos Estratégicos

Atividades	Gestor de recursos humanos estratégicos	
	familiar	Não
...Atingir seus objetivos de negócios	4	4,07
...Do processo de definição da estratégia dos negócios	3,33	3,3
...As estratégias de gestão de pessoas estão alinhadas as estratégias organizacionais	3,5	3,53
...Ajudar na implementação estratégica da empresa	3,44	4
...Parceira do negocio	3,77	4,5
...Temas estratégicos	3,33	3,65
...Planejamento de negócio	3,44	3,38
...Alinhar estratégias de gestão de pessoas às estratégias organizacionais	4	4
...Alinhar as estratégias de gestão de pessoas à consecução das estratégias organizacionais	3,33	3,92
...Ajudar o desenvolvimento de objetivos estratégicos da empresa	3	4

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011)

Embora as médias das atividades voltadas para gestão de recursos humanos estratégicos sejam equilibradas entre os dois tipos de empresas, existe uma leve diferença quanto ajudar o desenvolvimento e objetivos da empresa, onde o gestor da não familiar desenvolve com média 4, e o da empresa familiar média 3.

Diante dos desafios organizacionais, atualmente, existem organizações que gastam mais tempo com práticas de gestão de pessoas, do que procedimentos técnicos como controladoria e auditoria.(PACHECO,2009).

Tabela 34 - Atividades gestor de infra-estrutura.

Atividades	Gestor de Infra-Estrutura	
	Familiar	Não
Melhorar sua eficiência operacional	4,22	4,42
Da implementação de práticas de gestão de pessoas	3,77	3,69
As práticas de gestão de pessoas estão administradas eficientemente	3,11	3,69
Implementar de forma eficiente as práticas de gestão de pessoas	3,77	4,2
Uma especialista administrativa	3,44	3,61
Temas operacionais	3,66	3,53
Desenho e implementação das práticas de gestão de pessoas	3,88	3,96
Monitorar os processos administrativos	3,88	3,3
Processar de forma eficiente documentos e transações	3,55	3,84
Aumentar a produtividade	3,44	3,46

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

Grande parte das atividades relativas à gestão de infraestrutura é executada algumas vezes pelos gestores, independente da estrutura da empresa, mas quando a questão é melhorar a eficiência operacional da empresa eles desenvolvem muitas vezes essa atividade.

Focar o tempo em atividades operacionais pode ter dois entendimentos. Por um lado, reforça o trabalho e proficiência das atividades administrativas, mas, por outro, pode ser um inibidor da atuação em foco estratégico. (BIANCHI,2008).

Tabela 35 - Atividades gestor de contribuição de pessoas

Atividades	Gestor de Contribuição de Pessoas	
	Familiar	Não
Atender as necessidades dos funcionários	4,22	4,3
Na melhoria do comprometimento dos funcionários	4,44	3,84
As políticas e práticas da gestão de pessoa respondem as necessidades dos funcionários	3,33	3,69
Ajudar os funcionários a satisfazerem suas necessidades	3,77	4,15
Uma defensora dos funcionários	3,77	2,92
Ouvir e responder os funcionários	4,33	4
Ouvir e responder os funcionários	4,33	4,15
Ajudar os funcionários a satisfazerem necessidades pessoais e familiares	3,55	3,65
Endereçar as necessidades dos funcionários	3,55	3,69
Ajudar os funcionários a satisfazerem suas necessidades	4,11	3,5

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

O desempenho das atividades quanto ao papel de contribuição de pessoas é levemente maior nas empresas familiares tendo a maioria das atividades desenvolvidas muitas vezes, enquanto que nas empresas não familiares algumas vezes.

Em relação a gestão de pessoas ser vista como defensora dos funcionários, os gestores das empresas familiares ficaram com média 3,77 superior ao das não familiares 2,92.

Tabela 36 - Atividades do Gestor de transformação e mudanças

Atividades	Gestor de Contribuição de Pessoas	
	Familiar	Não
Adaptar-se á mudanças	4,22	4
Na formatação das mudanças culturais para renovações e transformações organizacionais	3,77	3,38
As políticas e práticas da gestão de pessoas aumentam a habilidade organizacional para efetuar mudanças	3,55	3,96
Ajudar a organização a antecipar-se e adaptar-se as demandas futuras	3,55	3,76
Uma agente de mudanças	4	4,11
Desenvolver novos comportamentos para manter a competitividade organizacional	3,77	3,46
Renovação, mudança e transformação organizacional	3,77	3,69
Mudar o comportamento dos funcionários para mudanças organizacionais	3,88	4
Ajudar a transformação organizacional	3,55	4,07
Implementar mudanças	3,66	3,46

Fonte: Dados Pesquisa de campo (2011).

Nas atividades ligadas ao papel de gestor de transformação e mudanças, a médias estão bem distribuídas, o ponto que chama atenção é quanto ajudar a transformação organizacional da empresa onde os gestores das empresas familiares tiveram média 3,55 menor que os das empresas não familiares 4,07.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal comparar os papéis profissionais desempenhados pelos gestores de pessoas das empresas familiares com os das empresas não familiares, da cidade de Mossoró-RN, conforme modelo proposto por Ulrich (1997). É objetivo também, caracterizar o seu perfil sociodemográfico desses profissionais e das empresas em que eles atuam, além de Identificar os papéis profissionais desempenhados pelos gestores de pessoas de modo geral.

Quanto ao perfil dos gestores houve predominância do gênero feminino. Os cursos de formação são variados, destacando-se, entretanto o de gestão de pessoas, demonstrando um crescente interesse pela área. A média de idade é considerada baixa.

Destacam-se as empresas de porte médio e grande. Apenas uma é microempresa. A sociedade Ltda é o tipo de formação jurídica que mais se destaca. No que se refere a estrutura predominam as empresas não familiares. E o ramo de atividade que predomina é o de serviços.

Esses profissionais atuantes na cidade de Mossoró-RN, participantes da pesquisa, evidenciaram, pela análise dos dados colhidos, contemplar os 4 (quatro) papéis proposto pelo modelo estudado, em sua grande maioria, executados com média de entre 3 e 4, na escala Likert, mostrando que muitas vezes esses papéis são desenvolvido por eles no dia a dia.

Embora apresente atividades desenvolvidas em todos os segmentos da gestão de pessoas, o papel de gestor de contribuição de pessoas foi o que se destacou, seguido do papel de gestor de transformação e mudança. Esse resultado demonstra uma gestão mais voltada ao comprometimento de pessoas, e menos voltada ao fortalecimento das estratégias e processos.

Os profissionais das empresas familiares e não familiares apresentam diferenças em sua gestão, a principal é que as não familiares apresentam olhares mais estratégicos, podendo ser vista como parceiros estratégicos, o que não pode ser afirmado para as empresas familiares, talvez por ter a estratégia da empresa centralizada nos seus proprietários.

As empresas familiares de acordo com o modelo proposto por Ulrich (1997) desenvolvem com menor facilidade/freqüência as atividades voltadas para estratégia,

enquanto que nas empresas não familiares elas estão melhor distribuídas nos quatro papéis profissionais.

O papel de contribuição de pessoas nas empresas familiares apresenta-se no estudo de forma pouco superior comparada com os outros papéis profissionais, assim como o papel de gestor estratégico nas não familiares, mesmo assim, esse fato não desqualificou os outros papéis de serem desenvolvidos, em ambas empresas, pois, no decorrer de suas atividades laborativas concomitantemente contempla mesmo que de forma sutil os outros três papéis profissionais proposto pelo modelo estudado.

Dessa forma, os gestores de pessoas, da cidade pesquisada encontram-se dentro do esperado pelo mercado de trabalho, pois, ambos contemplam os quatro papéis profissionais.

O capital social desse profissional na cidade de Mossoró esta sendo vislumbrado e suas perspectivas são das melhores, uma vez que na cidade já se encontra implantado Cursos de Graduação e Pós-Graduação na área de gestão de pessoas.

A pesquisa teve algumas limitações, a principal delas é que através dos dados colhidos não se pode afirmar o motivo exato das empresas familiares desenvolverem as atividades voltadas para estratégia da empresa, diferente das demais.

Sugere-se que estudos dessa natureza sejam feitos em outras cidades, e com empresas do âmbito público, para saber se o perfil do gestor de pessoas encontrado é característico da região ou das empresas. Além de trabalhos que analisem a percepção sobre esses profissionais, através de outros colaboradores das empresas podendo ser internos ou externos.

REFERENCIAS

- ALMEIDA, Walnice. **Capacitação e seleção de talentos**: com foco em competências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. 5 ed. São Paulo: Atlas 2002.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BAHRY, Carla Patricia; TOLFO, Suzana da Rosa. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, n. 2, p. 37-54, 2004.
- BERNARD, H. R. **Research methods in Antropology**: qualitative and quantitative approaches. 2. ed. Walmut Creek, USA: Altamira Press, 1995.
- BERNHOFEFT Consultoria. 2010. Disponível em: <<http://www.bernhofeft.com.br>>. Acesso em: 22 maio 2010
- BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. 2008. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2008.
- BRABET, J. **Repenser la gestion des ressources humaines?**. Paris: Econômica, 1993.
- CASADO,T. **O individuo e o grupo**: chave do desenvolvimento. São Paulo: Gente, 2002.
- CASILLAS BUENO, José Carlos. **Gestão de empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007
- CASTRO, José H. M. C.; KILIMNIK, Miranda Z. Interlocutora entre a empresa e seus funcionários: uma adaptação do modelo de Ulrich para um estudo em instituição bancária federal. **Gestão e Planejamento**, v.1, n. 14, 2006. Disponível em: <www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/download/224/229> Acesso em: 25 jan. 2011.
- CHIAVENATO,Idalberto. **Gerenciando com pessoas**. 5 ed. São Paulo: Campus,2004.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DEANNE, Rosemberg. **Contratando a melhor pessoa:** um guia eficaz e pratico para você identificar os melhores potenciais para sua equipe. São Paulo: Negocio Editora, 2001.

DONATTI, Livia. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 10, 3. trim. 1999.. Disponível em: <http://profjayrfigueiredo.com.br/GON_AC_02.pdf>. Acesso em: 21 out. 2011

DRUCKER. Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker:** a administração. Tradução de Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

EAESP/FGV/NPP - NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES. RELATÓRIO DE PESQUISA Nº 1/2002.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências.** 3. ed. São Paulo: Gente, 2001.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade comercial.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FREITAS, João Paulo. Passagem do bastão, o grande impasse na empresa familiar. **Gazeta Mercantil**, . São Paulo, p. , 03 out. 2008.

FRIOLA, Mário F. **Introdução a estatística.** 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007

GOMES, F. G. D.; STEFANO. S. R. Análise dos processos de recrutamento e seleção em micro-empresas do município de Prudentópolis, Paraná. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, ano 4, n. 1, 2008.

GRZYBOVSKI, Denize, TEDESCO, João Carlos. **Empresa familiar:** tendências e racionalidades em conflito. Rio Grande do Sul: Editora UPF, 2000.

HUZEK, Daniele; STEFANO, Silvio Roberto; GRZESZCZESZYN, Geverson. **Perfil dos gestores de pessoas e suas práticas.** In: SEGeT – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA,2008, 5., Resende. Anais.Resende: AEDB, 2008.

IUDICIBUS, Sergio de. **Contabilidade comercial**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KREPK, A. F.; GONZAGA, C. A. M. Perfil dos gestores de recursos humanos: um estudo nos supermercados de Irati. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, ano 2008.

LACOMBE, B.; BELLOQUIM A. Administração: uma disciplina esquizofrênica? In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 6., 2003, São Paulo.. **VI SEMEAD**. 2003. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/ENSINO>>. Acesso em: 23 maio 2011

LANZANA, A., CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, J. (Coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LEACH, Peter. **La empresa familiar**. Buenos Aires: Granica, 1993.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra; SOUZA, Tereza; OLIVEIRA, Patrícia Wheber Souza de. Ciclo de vida da organização: dinâmicas típicas e arquétipos de papéis sociais dos dirigentes: um estudo de caso em empresa familiar de pequeno porte. In: _____. **Empresa familiar desvendando competências racionalidades e afetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. A empresa familiar no feminino. In: _____. **Empresa familiar desvendando competências racionalidades e afetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

LETHBRIGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Brasília, n. 7, 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Governanca_Corporativa/199706_1.html>. Acesso em: 08 set. 2010.

LODI, C. **A difícil tarefa da mulher na direção**. Disponível em: <[HTTP://WWW.EMPRESAFAMILIAR.ORG.BR/INDEX_PT.HTM](http://WWW.EMPRESAFAMILIAR.ORG.BR/INDEX_PT.HTM)>. Acesso em: 04 out 2011.

MARION. José C. **Contabilidade comercial**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS. Dora. **Perfil-tipo dos profissionais de RH de empresas de média dimensão**. Ano 2004.

MAGALHÃES; LUNKES. **Sistemas contábeis**: o valor informacional da contabilidade nas organizações. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PINTO, José Augusto Rodrigues. **Curso de direito individual do trabalho**. 2. ed. São Paulo :LTr, 1995.

MARRAS. Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2002.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2005.

MELLO, Dorothy Nebel. **O espaço da mulher na empresa**. [2011?] Disponível em: <<http://www.biinternational.com.br/o-espaco-da-mulher-na-empresa/>>. Acesso em: 03 jan 2012

MELLO, M. T. L de. Gestão educacional: os desafios do cotidiano escolar. In: FERREIRA, N. S. C (Org) **Gestão da educação** impasses, perspectivas e compromissos. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

MENDONÇA JUNIOR, Ademar Luiz et al. A atuação de recursos humanos na gestão de mudanças organizacionais de larga escala. In: _____. **Gestão de pessoas**: praticas modernas e transformação nas organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

MORRIS, M, H; et al. Correlates of success in family business transitions. **Director**, v. 51, n. 8; Mar. 1998.

NAQVI, Farah. Competency mapping and managing talent. **The Icfaiian Journal of Management Research**, Vol. VIII, no. 1, p. 85-94, 2009

NETO, R. S. **Familiar & sucessão**: sala virtual: a empresa familiar. Disponível em:<<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 28 mar. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PACHECO, Marcela Soares. **Evolução dos Recursos Humanos**: um estudo em 21 empresas. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 2009.

PEREIRA NETO, Ari Márcio. **Gestão estratégica de pessoas**: o novo perfil dos gestores. 2008. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) - Faculdades lbmec, Rio de Janeiro, 2008

PETRY, Inácio Luiz; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, 2009.

PICCOLOTTO, Cristina Lucchese; VASSARI, Simone Aparecida; DUTRA, Joel Souza. Percepção de gestores quanto ao papel da área de recursos humanos na gestão de mudança organizacional. In: _____. **Gestão de pessoas: praticas modernas e transformação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

PINTO, José Madureira. **A investigação nas ciências sociais**. 6. ed. Lisboa: Editorial Presença, 1995.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável as ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Cap. 3, p. 76–97.

REA, Louis M; PARKER, Richard A. **Metodologia da pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2004..

RICCA, Domingos. **Empresas familiares: contexto**. Disponível em: <<http://www.empresafamiliar.com.br/artigos/Empresas%20Familiares%20-%20Contexto.html>>. Acesso em: 27 jul. 2010.

RICHARD, Beatty; BECKER, Brian; HUSELID, Mark; **Sorecard para recursos humanos: conceitos e ferramentas para medir a contribuição das equipes** tTadução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUAS, R. L. et al. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Quem são as empresas familiares?: sala virtual**. [2010?]. Disponível:<<http://www.empresafamiliar.com.br/artigo13-1.asp>>. Acesso em 11 out. 2010.

SEBRAE(SC). **Pequena empresa como fonte de desenvolvimento: artigos para Mpe's**. 2005. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 4 out. 2011.

_____, **Empresas familiares**. 2011. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/santa-catarina/>>. Acesso em: 5 set. 2011.

SÔNEGO D.; PEREIRA E. **A nova alma do negócio: sala virtual**. Disponível em: <<http://www.balto.pt/public/Default.asp>>. Acesso em: 20 set 2010.

SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. **Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas.** Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1993.

TONDO, Paulo Cesar. **Balanced Scored Card para empresas familiares.** Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

UHLANER, L. M. ***The use of the guttman scale in development of family business index:*** research Forum Proceedings of 13th Annual World Conference of Family Business Network, Helsinki, 2002.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2003.

_____ **Human resource:** Champion: the next agenda for adding value and delivering results. [S.I.]:HBS Press, 1997.

_____ **Recursos humanos:** estratégico: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____ **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 11. ed. São Paulo. Atlas, 2009.

ZANETTI, E. M. S. P. **Gerenciamento de recursos humanos: o caso das micro e pequenas indústrias de confecções do município de Colatina, ES..** 2001.. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em <<http://teses.eps.ufsc.br>>. Acesso em: 15 out. 2011.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA

UNIVERSIDADE POTIGUAR – UNP PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL E ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) Colaborador(a),

Sou pesquisador do programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Potiguar (UNP). Trata-se de uma pesquisa de Mestrado realizada sob a orientação da professora Dra. Fernanda Fernandes Gurgel e co-orientação de Professora Dra. Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone, desta instituição de ensino superior. A área de pesquisa é a gestão de pessoas. Atualmente estamos trabalhando em um estudo que tem como objetivo geral identificar o perfil dos gestores de pessoas da cidade de Mossoró-RN.

Ressalto que todas as informações coletadas durante a pesquisa serão mantidas sob estrito sigilo e os resultados finais ficarão a disposição das entidades que colaboraram com a pesquisa.

Desde já agradeço a colaboração!

QUESTIONÁRIO

Perfil Sócio Demográfico

- 1- Gênero:** () masculino () feminino
- 2- Idade:** () até 30 anos () 31 – 35anos () 36 – 40anos () 41 a 45anos
() 46 a 50 anos () acima de 50
- 3 - Formação escolar:** () ensino médio completo () superior incompleto
() superior completo () pós- graduação incompleto () pós- graduação
- 4 – Curso de graduação:** _____
- 5 - Instituição de Ensino:** _____
- 6 – Tempo de serviços na empresa como gestor de pessoas:**_____

Quanto a Empresa

- 1 – Porte:** () Micro empresa () Pequeno Porte () Médio Porte
() Grande Porte
- 2 – Tempo de atividade**
() até 5 anos () 5 a 10 anos () 10 a 15 anos () mais de 15 anos
- 3 – Estrutura da empresa**

Familiar Não Familiar

4 – Quanto à empresa de estrutura familiar marcar a(s) alternativa(s), correspondente(s):

- A propriedade ou controle da empresa é de uma mesma família.
 Na empresa existe a intenção de transferir a gestão para as gerações futuras da mesma família.
 A administração da empresa é tomada por membros de uma mesma família.

5 – Ramo da atividade

Comercio Serviços Indústria Comércio e Serviços Indústria e Serviços.

6 – Tipo da empresa

Sociedade anônima Sociedade Ltda Firma individual Outros_____

Conforme os papéis profissionais do gestor de pessoas, avalie conforme sua frequência de execução, utilizando a escala de 5 pontos:

(1 = Nunca, 2 = Difícilmente, 3= Algumas vezes, 4= Muitas Vezes, 5 = Sempre)

Você ajuda a organização à...	1	2	3	4	5
1 Atingir seus objetivos de negócios					
2 Melhorar sua eficiência operacional					
3 Atender as necessidades dos funcionários					
4 Adaptar-se á mudanças					

(1 = Nunca, 2 = Difícilmente, 3= Algumas vezes, 4= Muitas Vezes, 5 = Sempre)

Como gestor de pessoas você participa...	1	2	3	4	5
Do processo de definição da estratégia dos negócios					
Da implementação de práticas de gestão de pessoas					
Na melhoria do comprometimento dos funcionários					
Na formatação das mudanças culturais para renovações e transformações organizacionais					

(1 = Nunca, 2 = Difícilmente, 3= Algumas vezes, 4= Muitas Vezes, 5 = Sempre)

Você se assegura que...	1	2	3	4	5
As estratégias de gestão de pessoas estão alinhadas as estratégias organizacionais					
As práticas de gestão de pessoas estão administradas eficientemente					

As políticas e práticas da gestão de pessoa respondem as necessidades dos funcionários					
As políticas e práticas da gestão de pessoas aumentam a habilidade organizacional para efetuar mudanças					

(1 = Nunca, 2 = Difícilmente, 3= Algumas vezes, 4= Muitas Vezes, 5 = Sempre)

Você desenvolve suas habilidades de gestor de pessoas para...	1	2	3	4	5
Ajudar na implementação estratégica da empresa					
Implementar de forma eficiente as práticas de gestão de pessoas					
Ajudar os funcionários a satisfazerem suas necessidades					
Ajudar a organização a antecipar-se e adaptar-se as demandas futuras					

(1 = Nunca, 2 = Difícilmente, 3= Algumas vezes, 4= Muitas Vezes, 5 = Sempre)

Você vê a gestão de pessoas na empresa como...	1	2	3	4	5
Parceira do negocio					
Uma especialista administrativa					
Uma defensora dos funcionários					
Uma agente de mudanças					

(1 = Nunca, 2 = Difícilmente, 3= Algumas vezes, 4= Muitas Vezes, 5 = Sempre)

Você foca seu tempo em...	1	2	3	4	5
Temas estratégicos					
Temas operacionais					
Ouvir e responder os funcionários					
Desenvolver novos comportamentos para manter a competitividade organizacional					

(1 = Nunca, 2 = Difícilmente, 3= Algumas vezes, 4= Muitas Vezes, 5 = Sempre)

Você é um participante ativo em...	1	2	3	4	5
Planejamento de negócio					
Desenho e implementação das práticas de gestão de pessoas					
Ouvir e responder os funcionários					
Renovação, mudança e transformação organizacional					

(1 = Nunca, 2 = Difícilmente, 3= Algumas vezes, 4= Muitas Vezes, 5 = Sempre)

Você trabalha para...	1	2	3	4	5
Alinhar estratégias de gestão de pessoas às estratégias					

organizacionais					
Monitorar os processos administrativos					
Ajudar os funcionários a satisfazerem necessidades pessoais e familiares					
Mudar o comportamento dos funcionários para mudanças organizacionais					

(1 = Nunca, 2 = Difícilmente, 3= Algumas vezes, 4= Muitas Vezes, 5 = Sempre)

Você desenvolve práticas e programas para...	1	2	3	4	5
Alinhar as estratégias de gestão de pessoas à consecução das estratégias organizacionais					
Processar de forma eficiente documentos e transações					
Endereçar as necessidades dos funcionários					
Ajudar a transformação organizacional					

(1 = Nunca, 2 = Difícilmente, 3= Algumas vezes, 4= Muitas Vezes, 5 = Sempre)

Se sente reconhecido por...	1	2	3	4	5
Ajudar o desenvolvimento de objetivos estratégicos da empresa					
Aumentar a produtividade					
Ajudar os funcionários a satisfazerem suas necessidades					
Implementar mudanças					

ANEXO A – PESQUISA JUCERN**GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE
SECRETARIA DE ESTADO DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Data..: 13/02/2012

Hora..: 14:15

Página: 001 / 001

**ESTATÍSTICO DO CADASTRO
SITUAÇÃO: REGISTRO ATIVO
MUNICÍPIO: MOSSORÓ****Descrição Quantidade****Empresário
TOTAL 6.757****Sociedade
TOTAL 3.243****Filial de Empresário com Sede Fora
TOTAL 33****Filial de Empresário na UF da Sede
TOTAL 317****Filial de Sociedade com Sede Fora,
TOTAL 542****Filial de Sociedade na UF da Sede
TOTAL 337****Total Geral: 11.229**