

Recursos Humanos Estratégico: Atuação e Papéis sob a Ótica de Profissionais de RH e Gestores de Outras Áreas

Autoria: Aline Höpner, Ângela Beatriz Scheffer Garay, Claire Gomes dos Santos, Francielle Molon da Silva, Igor Baptista de Oliveira Medeiros, Leonardo Flach

Resumo

O artigo tem por objetivo analisar, a partir de um estudo em empresas selecionadas como passíveis de possuir uma área de Recursos Humanos estratégica, a percepção dos profissionais da área e de gestores de outras áreas sobre os papéis esperados e os realmente desempenhados pela área. A partir da literatura atual que defende um perfil estratégico para a área de RH, foram considerados neste artigo quatro papéis fundamentais de um RH Estratégico: o de Parceiro, Potencializador, Agente Tecnológico e Agente Pró-Ativo. Foi realizada uma pesquisa qualitativa em quinze empresas de médio e grande porte, onde foram entrevistados trinta profissionais, sendo quinze da área de RH e quinze de outras áreas, tendo sido os dados analisados por meio do método da análise interpretativa. Destaca-se que, embora a área seja vista como tendo um potencial de crescimento, nem todas as organizações poderiam ser consideradas como detentoras de um RH Estratégico, podendo ser caracterizadas mais como estando em uma etapa de fortalecimento da área. Além disso, alguns gestores de RH não se sentem de fato apoiados e incentivados pela direção para agir da maneira como são demandados pelas outras áreas.

1 Introdução

Na busca de resultados capazes de melhorar o desempenho das organizações e contribuir para o alcance de uma vantagem competitiva, a área de Recursos Humanos vem evoluindo de um modelo mais operacional em direção a um modelo chamado de estratégico. Assim, diversos trabalhos têm procurado defender a necessidade dessa nova visão da área de Recursos Humanos, sob uma perspectiva estratégica, destacando-se as contribuições de Boudreau (2006), Lacombe (2006), Becker, Huselid, e Ulrich (2001), Marras (1999) e Ulrich (1998) que apontam para a necessidade de uma mudança significativa nos papéis exercidos pelos gestores de RH.

Entretanto, estudos na realidade brasileira, como o de Coda, César e Garcia (2005) – analisando quantitativamente uma amostra não-probabilística de 445 gerentes e analistas de nível superior de diferentes áreas profissionais – demonstraram que a área de RH ainda centra-se em atividades operacionais, não sendo bem-sucedida em efetuar o salto qualitativo esperado para um desempenho efetivamente estratégico.

Contribuindo para esta temática, apresenta-se neste artigo um estudo realizado em 15 empresas de médio e grande porte no Rio Grande do Sul selecionadas, através da indicação de consultores e professores que atuam na área, como passíveis de possuir uma área de Recursos Humanos estratégica. O estudo buscou levantar a percepção dos profissionais da área de RH e de gestores de outras áreas sobre a atuação e os papéis esperados e desempenhados pela área de RH, sob a perspectiva estratégica. Para tanto, considerou-se os seguintes papéis: RH **Parceiro**, RH **Potencializador**, RH **Agente Tecnológico** e RH enquanto agente **Pró-Ativo**, papéis estes apontados na literatura e que emergiram da análise dos dados do estudo. Argumenta-se que a interligação e legitimação destes quatro papéis tornariam um RH estratégico.

Neste sentido, inicialmente é apresentado o conceito de RH Estratégico para, em seguida, ser decomposto nos diferentes papéis acima apontados. Na seqüência, são apresentados a pesquisa e seus principais resultados, seguidos de algumas considerações finais.

2 RH Estratégico

Nos últimos anos, as mudanças no enfoque estratégico sobre a atuação da área de Recursos Humanos tiveram como seus defensores Storey (1992), Ulrich (1998), Wright *et al.* (2001), Becker, Huselid, e Ulrich (2001), dentre outros. Como colocam autores como Ulrich (1998) e Boxall (2003), dentre outros, uma gestão estratégica de RH é aquela que vai estar centrada na identificação das demandas da organização e dos empregados, numa perspectiva de curto e sobretudo de longo prazo, e na transformação dessas demandas em um modelo de gestão de pessoas capaz de conduzir a implementação da estratégia organizacional, levar a uma maior integração das capacidades da empresa e de desenvolver um novo relacionamento entre empresa e empregado. É aquela que vai converter a estratégia em ação e buscar um alinhamento das funções clássicas de RH (movimentação, desenvolvimento e valorização) ao desempenho da empresa e dos empregados. Para ser estratégico, deve, assim, contemplar estratégia, estrutura, pessoas e processos em suas ações, o que será melhor desenvolvido a medida em que os papéis esperados forem sendo apresentados.

Considera-se, assim, que uma área de RH estratégica deve estar integrada com a estratégia corporativa, considerar os impactos do ambiente organizacional externo, reconhecer o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho, enfatizar a escolha e a tomada de decisões e considerar todos os *stakeholders* e não apenas o grupo de executivos ou de empregados operacionais. Além disso, num contexto estratégico, passou-se a esperar que a área de RH funcione como um “negócio” e não mais um centro de custo (ULRICH, 1998; MOHRMAN; LAWLER III, 1995).

No entanto, embora amplamente aceita e difundida nos Estados Unidos e em outros países, a abordagem da Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) tem sido bastante debatida e criticada. No final da década de 80, Storey (1989) já observava o uso “flexível” da expressão: gestão estratégica de recursos humanos. Segundo este autor, era possível identificar uma versão *soft* do termo e uma versão *hard*. A versão *hard* enfatiza os aspectos quantitativos, de administrar recursos humanos de forma racional, objetivando a estratégia do negócio. A versão *soft* trabalha os aspectos da comunicação, motivação e liderança. Isto é, a definição de uma estratégia de recursos humanos para se obter funcionários altamente comprometidos com a organização deve preceder as demais estratégias organizacionais (STOREY, 1989).

Ainda na linha crítica, Legge (1995) propõe que a AERH é, na verdade, muito mais falada do que efetivamente colocada em prática e que, ao menos na Inglaterra, poucas são as empresas que vêm adotando integralmente as práticas do RH Estratégico. Segundo a autora, a função principal da AERH seria colocar as pessoas a serviço dos objetivos organizacionais, não havendo muito espaço para os objetivos das pessoas.

A ambigüidade apontada por Storey (1989) e a distância entre teoria e prática acentuada por Legge (1995) ficam evidentes, uma vez que a área de Recursos Humanos vem sendo cada vez mais cobrada por resultados condizentes com as expectativas da estratégia organizacional e por uma atuação que possa ser avaliada de acordo com os objetivos e princípios do negócio. Tudo isso sem desconsiderar o lado humano da organização e a qualidade de vida no trabalho.

Dessa forma, esse trabalho vem propor, com base na literatura vigente e na problemática atual da área de Recursos Humanos, uma discussão acerca dos papéis necessários para que área conquiste seu espaço nas organizações, podendo ser vista como estratégica e, conseqüentemente, tendo maior valorização em âmbito organizacional.

2.1 O papel “estratégico” do RH Parceiro

O RH é considerado Parceiro quando agrega valor à organização, ao funcionamento do negócio, à adaptação de políticas e práticas de RH e às mudanças nas condições empresariais

(BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001). É considerado estratégico quando sua atuação influencia na formulação estratégica do negócio e há parceria na sua implementação, agregando valor econômico ou social para os *stakeholders* (STOREY, 1992; ULRICH, 1998; SVOBODA; SCHRÖDER, 2001), havendo alinhamento estratégico de RH com a estratégia empresarial, pelo sistema equilibrado de mensuração e avaliação de desempenho (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001), e quando a própria área de RH se torna uma competência central com *expertise* identificável pela comunidade (MOHRMAN; LAWLER III, 1997; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

As ações que correspondem a essas expectativas dizem respeito à elaboração de políticas e práticas alinhadas à estratégia organizacional (WRIGHT *et al.*, 2001; DUTRA, 2002), ao desenvolvimento de novas formas de mensuração do capital humano e de agregação de valor à organização (SVOBODA; SCHRÖDER, 2001), à identificação e ao realce dos talentos críticos para a geração de vantagens competitivas (BARNEY; WRIGHT, 1998), à análise e desenvolvimento das competências críticas para o negócio e à gestão do sistema de RH enquanto fonte de vantagem competitiva para a organização (LOMBARDO; EICHINGER, 1997; YEUNG; BERMAN, 1997; WRIGHT *et al.*, 2001).

Quanto à integração com a estratégia organizacional, segundo Ulrich (1998), a Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) pode apresentar três diferentes níveis: os planos de RH podem ser uma reflexão posterior, estar integrados ou estar isolados em relação aos planos estratégicos, sendo que esta última posição não corresponderia em nada a posição desejada.

2.2 O papel “estratégico” do RH Potencializador

Com o advento da sociedade do conhecimento, cada vez mais o foco das organizações está sendo voltado para as pessoas e a sua capacidade contínua de contribuição para a geração de valor para as organizações. Nesse sentido, a área de Recursos Humanos não deve, mesmo sendo mais estratégica, perder uma de suas atribuições mais nobres, que é a de gerir de forma integrada e participativa a contribuição dos funcionários. Isso implica um RH capaz de reconhecer, envolver-se e atender as demandas, preocupações, anseios e necessidades dos funcionários, bem como prover meios e condições propícias que levem as pessoas a darem sua máxima contribuição para o sucesso da organização (ULRICH, 1998).

Neste contexto, as práticas de um profissional de Recursos Humanos envolvem a capacidade de desenvolver as capacidades dos funcionários em suas situações de trabalho, a fim de facilitar a entrega dos comportamentos esperados que venham a complementar a estratégia da empresa. O gerenciamento de RH, sob este enfoque, é considerado como uma “sociedade” com a unidade total da empresa ou do negócio (BOXALL, 2003; LAWLER III; MOHRMAN, 2003; ULRICH, 1998).

É um papel estratégico no sentido de que auxilia a criação de uma organização mais competitiva. Também conhecido como “*employee champion*”, suas definições permeiam desde a avaliação de protetor e defensor dos funcionários até a função de desenvolvimento de funcionários campeões, sendo que a atividade básica centra-se nas questões referentes ao desenvolvimento de pessoas (TZANNETOU, 2002). Vale atentar para o fato de que no decorrer deste trabalho todos os aspectos referentes a esse papel concentram-se no RH Potencializador.

Toma (2006) acrescenta ainda que este papel pressupõe habilidades de aconselhamento profissional e pessoal, auxiliando no planejamento de carreiras e no desenvolvimento de talentos. Tzannetou (2002) destaca que as funções de comunicar os objetivos operacionais e estratégicos da organização, bem como promover as redes de relacionamento, implementar as áreas de *expertise*, conhecimento e socialização (que possam

funcionar como uma estrutura a essa nova rede), além de planejar o desenvolvimento de carreira fazem parte dos “novos” papéis de RH.

2.3 O papel “estratégico” do RH Agente Tecnológico

É de salientar que a representatividade da função de RH enquanto Agente Tecnológico tem cedido espaço para uma noção mais estratégica do RH nos últimos tempos (VAN GRAMBERG; TEICHER, 2006), muito embora se deva reconhecer a agregação de valor que a primeira noção continua a proporcionar ao negócio da organização por meio da eliminação de custos desnecessários, do aumento da eficiência dos processos de RH e da descoberta de novas maneiras de fazer melhor as coisas.

A respeito dessas novas formas de conceber as atividades do RH, Antunes, Piccinini e Silva (2000, p. 3) afirmam que “essas deverão ser empreendedoras ao ponto de levar à reengenharia contínua dos processos de trabalho que administram”, além de colocar em evidência a ampliação do raio de ação do RH no sentido de obter agregação de valor à organização ao mesmo tempo que resultados por meio de um gerenciamento humanizado. Para que tais fins sejam concretizados, entende-se que os profissionais de RH devam apresentar competências estratégicas e operacionais concomitantemente a um foco de longo e curto prazo, sendo suas atividades direcionadas tanto à administração de processos como à administração das pessoas. Isto é, cultivar nos novos funcionários e nos que já fazem parte da organização o sentimento de economia no que diz respeito aos recursos despendidos em cada função, assim como a atenção para que o desperdício não chegue a se concretizar.

Entende-se, assim, que boa parte das mudanças resultantes de uma maior eficiência junto aos processos de trabalho diz respeito à tecnologia. Cada vez mais esta tem-se mostrado uma ferramenta indispensável no controle e na gestão das mudanças que vêm ocorrendo nas organizações. Isso porque a mesma proporciona condições que, de outra maneira, seria humanamente impossível deliberar sobre certas contradições organizacionais. Isto é, a agregação de dados e informações acerca do dia-a-dia da organização, bem como o cruzamento dessas informações (em muitas situações, casos complexos onde as causas e as conseqüências dessas ocorrências dependem somente do que aponta a tecnologia), têm a importância de um catalisador da eficiência junto aos processos organizacionais, sendo algo considerado cada vez mais primordial ao andamento esperado das rotinas de produção.

2.4 O papel “estratégico” do RH enquanto agente Pró-Ativo

Tomar atitudes com relação ao que deve ser alterado na organização, decidir o que e como será transformado, e quais elementos necessitam de análise na implementação de mudanças nas organizações são algumas questões pelas quais a área de Recursos Humanos necessita participar de forma pró-ativa, de modo a gerar mudanças eficientes na organização. Conforme Dirk, Gilley e Gilley (2004), o foco da área incide na preocupação simultânea com relação às mudanças na organização e nos seus mais importantes atores, as pessoas.

Para gerenciar estas mudanças, torna-se importante que a área de Recursos Humanos atue no sentido de uma liderança transformacional, atentando para auto-eficácia, coesão do grupo, comprometimento e performance dos membros da organização (PILLAI; WILLIAMS, 2004); certificação das necessidades e planos, provisão de recursos, desenvolvimento de suporte interno e externo para a mudança e para superação de resistências, manutenção do comprometimento (FERNANDEZ; RAINEY, 2006); análise do *gap* existente entre a performance e estratégia para o futuro; e a adaptação dos membros com relação às inovações (HARRISON, 2004). Considera-se também essencial uma observação com relação às emoções, atentando para as conexões entre características racionais, emocionais e físicas, empatia (DOOREWAARD; BENSCHOP, 2003), o desenvolvimento de pessoas e educação

continuada, tornando eficientes os processos de aprendizagem e mudanças (DIRK; GILLEY; GILLEY, 2004).

Defende-se, portanto, que o desafio emergente para tornar-se um RH estratégico também incide em uma atuação mais pró-ativa da área de Recursos Humanos para gerenciar mudanças. O papel do RH enquanto agente “Pró-Ativo” é defendido por Ulrich (1998) no sentido de um agente de mudanças, que propõe a valorização da tradição e história da organização, mantendo também uma atuação em favor do futuro e como facilitador no processo de adaptação dos funcionários a uma nova cultura ou mudança. Para McCann (2004), agilidade e elasticidade são elementos essenciais e se traduzem pela capacidade de absorver choques e surpresas, explorar alternativas de forma criativa, acesso e mobilização de recursos internos e externos, repensar identidade e propósitos.

3 Método

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritivo-exploratória com abordagem qualitativa. Pretende discutir como é percebida a realidade dos gestores de Recursos Humanos e alcançar o entendimento dos gestores de outras áreas sobre o setor de RH, verificando a percepção destes grupos quanto aos papéis desempenhados, tanto os desejados como os efetivamente praticados. Assim, buscou-se o contato com entrevistados que pudessem fornecer informações sobre como é interpretado o RH da organização, se é considerado estratégico e que fatores levam o entrevistado a crer que certos papéis do RH sejam estratégicos, bem como identificar as mudanças percebidas e a importância verificada.

O instrumento utilizado para a investigação foi a entrevista semi-estruturada, realizada a partir de roteiro semi-estruturado construído para tanto. As entrevistas foram gravadas com a autorização de cada um dos entrevistados e, em seguida, transcritas para posterior análise.

Tendo em vista o objetivo da pesquisa, as organizações estudadas foram selecionadas observando três critérios essenciais, a saber: ser uma organização, no mínimo de médio porte; possuir, segundo a indicação de especialistas da área de RH consultados, traços de uma área de RH estratégica ou em processo de transição; e a disponibilidade para a realização de entrevistas com o gestor de RH e com outro gestor de qualquer das demais áreas da organização.

A partir desses critérios, utilizou-se uma amostra de 15 profissionais da área de Recursos Humanos dessas empresas e 15 gestores de outras áreas. As empresas atuam em diversos setores, sendo todas situadas no estado do Rio Grande do Sul. Em sua maioria, são de capital nacional, possuindo mais de 500 funcionários cada uma. Optou-se por uma amostra não-probabilística, tendo em vista que se podem aumentar consideravelmente as possibilidades de que a totalidade da realidade construída seja exposta ao pesquisador (VERGARA; PECI, 2003).

As entrevistas foram agendadas sempre com gestor de RH, que depois indicava alguns gestores de área – o gestor que tinha melhor disponibilidade participava da pesquisa. Foram ouvidos gestores da área de produção (4), financeira (1), planejamento (3), qualidade (2), mercadológica (2), desenvolvimento (2) e um presidente da empresa (1).

A análise dos dados obtidos nas entrevistas foi realizada com o emprego da técnica de análise interpretativa. Para Gil (1995), os processos de interpretação e análise mantêm uma ligação muito íntima entre si. A partir daí, pode-se afirmar que a análise evidencia a atenção sobre os detalhes dos dados coletados com o objetivo de obter respostas para o que se investiga e estabelecer conexões entre os dados coletados e as hipóteses da pesquisa. A interpretação, por sua vez, busca ampliar o significado do texto investigado e esclarecer o significado do que se investiga relativamente aos objetivos e ao tema do texto (LAKATOS; MARCONI, 1999).

Visando manter o sigilo acerca do nome das empresas pesquisadas e diferenciar as afirmações dos entrevistados da área de Recursos Humanos daquelas proferidas por profissionais de outras áreas, foi estabelecido que as empresas seriam representadas por números e os entrevistados por letras, respectivamente as variáveis X (entrevistado da área de RH) e Y (entrevistado de outra área).

4 Análise

4.1 RH Estratégico e sua atuação

Com base nas entrevistas realizadas, observa-se inicialmente que o conceito de Recursos Humanos (RH) Estratégico, tão difundido na literatura e em trabalhos acadêmicos (ANTHONY; PERREWÉ; KACMAR, 1996; ULRICH, 1998), não está bem claro para alguns gestores entrevistados, sejam eles de Recursos Humanos ou de outras áreas. Os mesmos quando perguntados se consideram que a área de RH exerce papel estratégico na organização colocam que a área tem papel estratégico principalmente por ser responsável por recrutar, selecionar e cuidar dos talentos da organização como um todo. Poucos atrelam (nas falas posteriores) o RH ao negócio da empresa, à participação nas decisões estratégicas e a outros fatores considerados essenciais para que a área possa ser avaliada desta forma.

Neste sentido, as empresas classificadas no estágio considerado “RH Estratégico” neste trabalho apresentam algumas características apontadas por especialistas como sendo essenciais ao desenvolvimento de um RH efetivamente estratégico. Seriam elas: alinhar as práticas de RH às estratégias de gestão, orientando a decisão e a ação; ter conhecimento do negócio; assumir um papel de interventor no planejamento estratégico da empresa como um todo; desenvolver estrategicamente a seleção (priorizando recrutamento interno), a avaliação (com participação e posicionamento de todos), a remuneração (adequada e estabelecida por critérios claros, como por competências), e o desenvolvimento (plano de carreira, retenção de talentos, incentivos à educação e à aprendizagem contínua); e favorecer a atuação das equipes, cabendo ao profissional de RH o papel de aconselhamento e coordenação dos esforços para que os gerentes possam desempenhar este novo encargo onde “todos os gerentes devem ser vistos como gerentes de recursos humanos” (ANTHONY; PERREWÉ; KACMAR, 1996, p. 17).

Dentre as quinze empresas pesquisadas, destacam-se apenas quatro que se enquadram no estágio de “RH Estratégico” sendo que, nesses casos, o discurso tanto dos gestores de área quanto dos de RH foram convergentes, demonstrando que a área está conseguindo desempenhar seu papel, sendo reconhecida por seus pares e diretoria, que a legitimam como tal. Um exemplo de como a área de Recursos Humanos vem sendo percebida como estratégica pode ser evidenciado nas avaliações dos gestores de RH e das demais áreas das empresas 5 e 14 os quais afirmam que:

A diretoria, junto com a área de planejamento, eles reservam um espaço na agenda onde são tratados assuntos que vão ser foco de atuação da empresa nos próximos anos. Então, todo ano este mapeamento estratégico é monitorado (BSC), e dentro destes *inputs* de mudanças e de cenários, nós (RH) temos uma participação também. Então a gente atua oferecendo consultoria para a elaboração desse planejamento estratégico. (ENTREVISTADO X5)

A área tem um papel estratégico em função do alinhamento com as estratégias macro da companhia para atingir os objetivos. (ENTREVISTADO X14)

A visão do gestor de área (Y5) está alinhada à fala do entrevistado X5: “Sem dúvida, hoje o RH exerce um papel estratégico dentro da empresa. Na verdade, todas as áreas têm seu plano de trabalho a partir de uma visão estratégica [...] em todas as nossas reuniões de

diretoria o RH esta sempre presente, em todas as definições estratégicas o RH participa, eu vejo que é uma mudança que a gente esta tendo na empresa”. O mesmo acontece com as demais organizações classificadas neste estágio, onde se percebe a consonância dos discursos. Nota-se pelo posicionamento dos entrevistados quanto à área de RH que este papel estratégico só foi reconhecido quando esta passou a participar ativamente da elaboração do planejamento estratégico, a conhecer o negócio e, dessa maneira, a alinhar os interesses de todos os agentes envolvidos (direção, gestores e colaboradores) com os objetivos da empresa, como fica evidenciado nas falas dos entrevistados X6 e Y14:

A gente está sempre envolvido, em todas as reuniões estratégicas a gente está junto, mesmo. Por exemplo, quando tem reuniões internacionais de áreas que a gente atende [...], a área de Recursos Humanos é convidada a participar, então é um parceiro estratégico sim. (ENTREVISTADO X6)

A área tem um papel estratégico, pois acompanhou o processo de profissionalização da administração da organização como um todo. O advento da Universidade [...] que está ligada ao RH mostra a preocupação da empresa com RH. Tem a preocupação que todos conheçam os objetivos da empresa. (ENTREVISTADO Y14)

Estas falas vão ao encontro do que referem autores como Ulrich (1998) e Storey (1989), que consideram que os gestores de linha e profissionais de RH devem trabalhar como parceiros para garantir a coerência entre os planos gerais da organização.

No entanto, nem todas as organizações pesquisadas têm suas áreas de Recursos Humanos atuando efetivamente de maneira estratégica. Trata-se de empresas que apresentam *algumas características* de um RH estratégico, mas que não apresentam *práticas consolidadas* que levem a crer na relevância de um RH estratégico. Nestes casos, considerou-se que as organizações estão em um momento de transição e adaptação do RH, podendo ser classificadas, dessa forma, como “RH Estratégico em Processo”.

A maioria das empresas foi classificada neste estágio. O discurso dos profissionais de RH de algumas delas (empresas 2, 3, 9, 13 e 15) indica que um RH estratégico estaria baseado no fato deles estarem participando da tomadas de decisões envolvendo a organização como um todo, como apontam alguns entrevistados:

[O RH] Faz parte na tomada de decisões, lida com todas as decisões da companhia, compras de mais unidades, fechamento de unidades, estabelecimento de metas, diretrizes. (ENTREVISTADO X3)

Considero estratégica, sim. Isso porque hoje somos bastante ouvidos pela direção [...] Mas não temos a porta aberta a todo o momento. (ENTREVISTADO X9)

Sim, primeiro o nosso gerente de RH se reporta diretamente ao superintendente, então todas as iniciativas, as estratégias, os projetos, eles são discutidos diretamente com o nível mais alto da organização. (ENTREVISTADO X13)

Entretanto, alguns depoimentos de gestores de outras áreas retratam que a participação do RH enquanto agente estratégico ainda não está consolidada, conforme o entrevistado Y13:

[...] eu vejo que ele esta em processo, pois, muitas vezes o que acontece é que [...] o RH não conhece o negócio como os diretores, os executivos que definem a estratégia, ai ele fica mais limitado a buscar pessoas no mercado, a fazer coisas básicas, enquanto eu vejo nas empresas de ponta hoje o RH é muito mais estratégico, participa das decisões estratégicas, dá opinião, ele conhece mais o negócio. (ENTREVISTADO Y13)

Desta forma, esta classificação foi dada em função das contradições encontradas nos próprios discursos dos diferentes gestores, sejam de RH ou de outra área, os quais muitas vezes afirmavam que a área era estratégica e em seguida mencionavam uma série de fatores que enfraquecia estas colocações, apontando como a área ainda precisava avançar para que pudesse realmente ser ouvida, poder exercer influência e participar das decisões da empresa. Neste sentido, o gestor de RH da empresa 15 coloca:

A gente está buscando isso. Hoje a gente não atua de maneira estratégica. [...] Hoje, eu vejo a gente muito reativo, eu estou sendo bastante crítico, a gente acaba muito atendendo a demandas assim, o pessoal tem demandas, então, a gente vai lá e responde a demanda do cliente. (ENTREVISTADO X15)

Na empresa 7, uma das classificadas neste estágio, percebe-se no discurso de ambos os gestores que ainda há muito a ser feito no que se refere a políticas e práticas de recursos humanos. Para os responsáveis do RH, “estamos muito longe disso, apesar de tentarmos fazer o melhor possível sempre em nossas ações. [...] não dá para o RH ser estratégico se nem a empresa ainda como um todo faz a sua estratégia. (ENTREVISTADO X7)”. O gestor de área percebendo os esforços da área de Recursos Humanos afirma “a área de RH é fundamental para a gestão da empresa, principalmente com relação à gestão da empresa e o desenvolvimento das pessoas. O RH tem apoiado muito no desenvolvimento das equipes de vendas, o RH não é somente um setor que admite e demite, aqui na empresa” (ENTREVISTADO Y7). Por meio destas falas pode-se perceber que existe a preocupação da área e o desejo de ter uma atuação mais efetiva na organização, a qual apesar de esbarrar na falta de um planejamento estratégico por parte da empresa como um todo, ainda consegue que suas ações tenham bons resultados e sejam reconhecidas e valorizadas por outras áreas.

Entretanto, em outra empresa entrevistada, observa-se que não há uma percepção clara por parte dos gestores do que seria um RH estratégico, ficando as responsabilidades desta área, segundo os entrevistados, atreladas mais ao “cuidado” com os colaboradores do que com a participação efetiva da área na tomada de decisões e no negócio da empresa, como pode ser observado nos trechos das entrevistas onde os mesmos respondem se acreditam que a área de RH tem um papel estratégico na organização:

Eu acho que sim, porque a área de RH na realidade é que vai te, digamos assim, te dar o suporte necessários aos gestores para que efetivamente tu possas fazer um trabalho. Junto a todo o corpo de funcionário, seja no sentido de motivação. Então, eu acho que o RH é estratégico nisso, tá? Se não a coisa não funciona, se cada gestor for fazer as coisas conforme o seu entendimento, provavelmente você não vai ter o mesmo resultado. (ENTREVISTADO Y11)

Sim, olha porque a partir das ações de RH nós podemos trabalhar o essencial, que é o clima organizacional [...]. Porque desde a parte dos benefícios que são importantes [...] e também estratégico o que se refere aos concorrentes, a retenção de talentos, o mínimo que se tem que ter um plano de benefícios atrativos e as ações... eu entendo isso como estratégico! (ENTREVISTADO X11)

Nesse sentido, nota-se que o RH não possui um elevado destaque nas organizações pesquisadas, visto que o setor ainda estaria muito vinculado a tarefas tradicionais, além de alguns gestores demonstrarem falta de conhecimento a respeito de como “ser estratégico”. Pode-se considerar, com base nos dados coletados, que o desempenho de uma função estratégica efetiva como referencia a literatura (neste estudo classificado com RH Estratégico) ainda não é uma realidade efetiva em grande parte das empresas estudadas. Todavia, observou-se que existe a consciência da importância do trabalho que pode ser desenvolvido pela área de Recursos Humanos e como este pode agregar valor ao negócio das organizações

no momento em que passa a planejar suas ações considerando o contexto macro em que a organização está inserida.

Observa-se no estudo que, tanto gestores de RH como de área percebem a necessidade de mudança e tem valorizado as conquistas, embora alguns ainda tenham certa dificuldade em mostrar e ver de que modo a área tem agregado valor à organização, sinalizando um percurso ainda em construção. Assim, acredita-se que esta intenção de mudança e percepção por parte de gestores de outras áreas do quanto o RH ainda pode contribuir são alguns dos motivadores para seu crescimento e fortalecimento, o que ainda está muito atrelado ao perfil do profissional que atua na área e também ao apoio da diretoria para suas ações.

4.2 Papéis da área de RH e de seus profissionais

No contexto de análise dos papéis da área de Recursos Humanos e dos seus profissionais, percebeu-se a formação de quatro eixos interligados, os quais foram denominados: “Parceiro”, “Potencializador”, “Agente Tecnológico” e “Pró-Ativo” com base na literatura e nas entrevistas realizadas.

4.2.1 RH Parceiro

Muito se tem falado estrategicamente sobre as alianças entre empresas e as necessidades em se estabelecer parcerias interorganizacionais para conquistar ganhos competitivos frente ao mercado mais turbulento e concorrido. Busca-se, com esse estudo, ressaltar a importância desse mesmo imperativo dentro das organizações. As áreas de uma empresa precisam trabalhar interligadas e essa postura de parceria é esperada mais fortemente do RH para que ele seja considerado estratégico. Isso fica claro nos dizeres do entrevistado Y6, ao responder sobre o perfil do profissional de RH:

Eu acho que o perfil do gestor de RH, hoje, é um perfil de parceria. Ele precisa ser flexível, ele precisa estar do teu lado, ele precisa entender o teu negócio, ele precisa entender quais são os teus diferenciais, ele precisa estar diretamente engajado no teu sucesso. Ou seja, se tu crescer ele cresce junto, se tu tiver problemas ele tem problemas. (ENTREVISTADO Y6)

Dessa forma, pode-se constatar que o RH enquanto “Parceiro” da organização precisa atuar na formulação estratégica do negócio e na parceria em sua implementação conforme propõem Storey (1992) e Dutra (2002). Os entrevistados X7 e X14 corroboram esses dizeres: “O profissional de RH precisar ter capacidade de enxergar o todo da empresa, saber como seus processos são importantes e tem impacto direto no dia a dia da empresa”. Ele “deve desenvolver e acompanhar o planejamento, participando das decisões da empresa. Se não discutir a estratégia pelo menos olhar e opinar.” Além disso, vislumbra-se o papel de “Parceiro” no sentido da elaboração de políticas e práticas alinhadas à estratégia organizacional (WRIGHT *et al.*, 2001). Para o entrevistado Y1, “o profissional de RH tem que ter a capacidade de criar políticas claras e efetivas, ações alinhadas com o planejamento estratégico da empresa e com o mercado em constante mudança”, confirmando os dizeres da teoria e sua relevância na prática.

Outra linha de análise constatada nas entrevistas diz respeito ao papel do RH como “Parceiro” que fomenta novas formas de mensuração do capital humano e de agregação de valor à organização (SVOBODA; SCHRÖDER, 2001; BARNEY; WRIGHT, 1998), que emerge a partir do comentário do entrevistado Y1: “procurar fazer a retenção de talentos e a criar valor através do ativo intangível do conhecimento das pessoas, de forma a ter um diferencial competitivo”. Ainda, segundo Lombardo e Eichinger (1997), bem como Yeung e Berman (1997), espera-se uma postura que desenvolva competências críticas para o negócio e

de gestão do sistema de RH enquanto fonte de vantagem competitiva para a organização, o que se percebe na fala do entrevistado Y3:

Que tenha competência para tocar tudo isso que eu te falei. As mudanças, o próprio suporte na gestão, ter a habilidade de identificar dentre os diversos processos dentro da organização se as coisas estão indo no caminho certo, fazer essa análise, checar com o gerente fabril ou com as áreas. (ENTREVISTADO Y3)

Um eixo de análise fortemente ligada ao papel do RH como “Parceiro” da organização, relaciona-se ao perfil de suporte da área, como nos indicam os entrevistados Y6 e Y14 respectivamente: “a postura do RH é bastante tranqüila, ele tá sempre do nosso lado, suportando a gente nas mudanças.” “O profissional de RH deve dar os suportes e ferramentas para que os demais gestores possam identificar oportunidades para seus colaboradores”.

Nessa linha de análise, destaca-se a visão por parte de gestores de área do RH como solucionador de seus problemas. A problemática se instaura quando as visões entre gestores de área e profissionais de RH se contrapõem. Em determinadas empresas esse papel de “Parceiro” deixa de ser entendido como um suporte e passa a ser exigido como um executor, segundo o entrevistado X15: “eu acho que as pessoas ainda estão esperando que o RH continue resolvendo os problemas deles e vejo que alguns clientes querem a questão de novas soluções, [...] velocidade de atendimento”.

Acredita-se, dessa forma, que o RH como “Parceiro” é um papel crucial na visão da área como estratégica nas organizações. Porém, como evidenciado, não basta ao RH querer ser parceiro e estar aberto para suportar as demais áreas, é preciso entender o negócio e estar seguro das informações e atividades que cercam a área e a empresa como um todo.

4.2.2 RH Potencializador

Em outro eixo de análise do RH enquanto “estratégico”, percebe-se como os papéis que o constituem estão intimamente ligados. É o que se analisa a partir do entrevistado X8: “no RH a gente lida com a variável mais incontrolável que existe dentro de uma empresa, que são as pessoas. E se tu não tiver com o direcionamento do RH muito alinhado ao direcionamento da empresa, tu não tem como dar suporte para as pessoas se alinharem a esse tipo de direcionamento”. Podemos constatar explicitamente a presença do papel “Parceiro” do RH, no sentido do suporte e do alinhamento; mas também identificamos a presença de outra idéia, de outro papel, que está diretamente ligado às capacidades do profissional de RH, sobretudo à sua capacidade relacional. Dessa forma, com base nos resultados das entrevistas e na teoria estudada, identificamos esse papel como “Potencializador”.

Schuler (1992) argumenta que os profissionais de RH, como ativos “potencializadores”, precisam ligar as estratégias das pessoas à estratégia do negócio, legitimando esse papel como um pilar do RH estratégico. Boxall (2003) e Lawler III e Mohrman (2003) defendem a capacidade potencializadora do RH quando ele consegue facilitar o comportamento do colaborador, complementando a estratégia da empresa. Percebe-se isso com os dizeres do entrevistado X13: “exerça aquele papel de facilitador, [...] que acelere as mudanças, que faça as coisas acontecerem, [...] que faça os gestores comunicar, de ser esse ‘cobrador’, de ser esta pessoa que vai estar sempre atuando para que estes processos ocorram”.

Pode-se inferir também dessa fala, que para o profissional de RH ser um “Potencializador” nas organizações ele precisa mobilizar diversas capacidades, principalmente, aquelas ligadas a relacionamento. Assim, conforme os entrevistados Y1 e X14: “No cenário atual é importante ser flexível e dinâmico”. “A pessoa tem que ter um bom relacionamento interpessoal. [...] Estar muito atualizado nas novas tendências e sistemas e

subsistemas de RH. Tem que gostar de gente”. O entrevistado X3 vai além e diz que se espera:

uma pessoa com muita iniciativa, muita criatividade, que saiba lidar com pessoas, saiba trabalhar em equipe, que seja pró-ativo, que consiga no meio de toda a pressão parar para atender a um operador, atender um técnico. Que seja uma pessoa didática, que seja autodidata [...] Que seja uma pessoa dinâmica, que consiga ter essa visão das pessoas e também do método. (ENTREVISTADO X3)

Na linha de análise das capacidades necessárias ao RH “Potencializador”, ainda se salienta a questão trazida por Toma (2006) que esse papel pressupõe habilidades de aconselhamento profissional e pessoal. A entrevistada X6 diz que a área procura resolver estas questões através de reuniões periódicas com gestores e funcionários de outras áreas: “[...] muitas vezes eles têm problemas com algum membro [...] coisa comportamental mesmo, que eles vêm me perguntar como agir, o que fazer pra resolver esse tipo de problema”. Isso também pode ser explicitado com a problemática dos gestores, enquanto gestores de pessoas atualmente; conforme o entrevistado X8: “o RH tem que ser um cara que além de dar as ferramentas para a gestão das equipes, ele também faça o papel de aconselhamento nesse processo de gestão”. E ainda pela seguinte contribuição:

O gestor é considerado como gestor de pessoas. Por exemplo, o gestor de uma equipe é responsável pelos integrantes da mesma. Espera-se que este gestor extraia aquilo que de melhor a pessoa, o funcionário, possa oferecer, e assim atingir o objetivo da empresa que é a busca por resultado. O RH auxilia fornecendo toda uma estrutura tanto para gestores quanto para funcionários, e salientando o papel e o que se espera de cada um. (ENTREVISTADO X4)

Vale destacar, portanto, que o RH como “Potencializador” é visto essencialmente como um papel necessário para conciliar os objetivos dos funcionários com os da organização. Nas palavras do entrevistado Y4, “que ele tenha capacidade de absorver necessidades do funcionário, e tentar fazer com que essas necessidades e as necessidades da empresa consigam coincidir”. E como enfatizam Bartlett e Ghoshal (2000), procurando agir como um facilitador nesse processo e criando uma organização com a qual seus integrantes possam se identificar, e com a qual estão dispostos a se comprometer: “A postura esperada de um gestor é que ele saiba conjugar uma forte liderança para atingir resultados com a capacidade de mobilizar as pessoas” (ENTREVISTADO Y1).

4.2.3 RH Agente Tecnológico

A área de RH possui uma forte ligação com a tecnologia, pois tem como tarefa auxiliar os funcionários na seleção, treinamento, desenvolvimento e aprendizagem das novas tecnologias adquiridas pela organização. Além disso, atua como difusor das novas tecnologias por possibilitar treinamento e acesso a todos os membros. As tecnologias utilizadas pelos profissionais de RH declaradas nas entrevistas estão ligadas principalmente a serviços prestados no cotidiano, ferramentas de capacitação, investimento em Educação à Distância, utilização de bancos de dados e avaliação de resultados. O entrevistado X10 destacou: “[...] Dentro do SAP, por exemplo, a gente faz uma aquisição, ele tem todo um fluxo de trabalho para fazer uma aquisição de um serviço, ou algum material”. A entrevistada X3 destacou também a importância do *software* People Soft para o gerenciamento de pessoas, relativamente a remuneração, férias e indicadores de desempenho.

A utilização de tecnologias na área de RH reduziu em muito o volume de papéis e agilizou os processos de tomada de decisão na área. Conforme destacou o entrevistado X4, “antigamente muita coisa funcionava com base em relatórios, documentos impressos, enquanto que, atualmente, tudo ocorre em meio eletrônico”. O entrevistado X12 afirmou que

possuem “um sistema de RH próprio, que vai desde folha de pagamento, treinamentos (...), nos dando números, nos dando caminhos, relatórios”. Por sua vez, o entrevistado X14 apontou que diversos *softwares* auxiliam relativamente aos processos de trabalho, como seleção de currículos por meio de certos critérios previamente estabelecidos. Existem também as folhas de pagamento operacionalmente automatizadas para geração de relatórios.

Foram relatados também avanços tecnológicos da área de RH para mensuração de resultados e avaliação de desempenho, o que tem sido uma busca constante das empresas conforme se destaca no comentário do entrevistado Y6:

“If you don't measure, you don't manage”. Nossa empresa acredita em métricas, tá, então o RH, ele tem uma série de métricas, eles se avaliam com relação à *attrition*. *Attrition* é o número de pessoas que saem, então assim... a gente tenta manter a taxa de *attrition* o mais baixa possível, tá, isso é um indicador de performance dos gerentes e do RH. (ENTREVISTADO Y6)

Considera-se que o papel da área de Recursos Humanos seja essencial para a eficiente utilização e difusão de novas tecnologias. Afinal, as tecnologias funcionam como ferramentas para as tomadas de decisões e ações, podendo gerar resultados muito eficientes se forem corretamente utilizadas. Quanto maior for a quantidade de dados e informações que o profissional de Recursos Humanos receber, maior deve ser sua capacidade analítica pois, caso contrário, pode-se chegar a conclusões errôneas, fixando as decisões em padrões superficiais (BONDREAU, 2006). Destaca-se que um papel “Tecnológico” bem estruturado dentro do RH auxilia para que a área possa direcionar seus esforços a atividades estratégicas e outras demandas.

4.2.4 RH Pró-Ativo

Com relação ao perfil do profissional de RH, percebeu-se através das análises dos dados um desejo de que os profissionais da área de Recursos Humanos fossem pró-ativos, como destacam, respectivamente, os entrevistados Y5 e X12: “A partir da visão, da missão, é para onde todas as pessoas devem olhar, ser pró-ativo, antever situações e cenários”; “lidar com mudanças e ser pró-ativo frente a elas. Até porque na empresa sempre, dos nove anos que estou aqui, nunca um ano foi igual ao outro”.

No entanto, outros entrevistados demonstraram o contrário, afirmando que a área possui atualmente um perfil mais reativo, como afirma o entrevistado X1: “o RH ainda é muito reativo, atuando na capacitação das pessoas conforme as mudanças acontecem, seja por alterações das estratégias ou por alterações no próprio mercado”. Tal argumento também é trazido na fala do entrevistado X15:

Hoje, eu vejo a gente muito reativo. Eu estou sendo bastante crítico. A gente acaba muito atendendo a demandas. Assim, o pessoal tem demandas, então, a gente vai lá e responde à demanda do cliente. A gente gostaria de ser mais pró-ativo. Hoje a gente não consegue. (ENTREVISTADO X15)

O entrevistado Y10 também ressaltou a mesma questão: “A gente tem que ser mais preventivo, a gente está muito no reativo. E na hora que eu sou reativo, eu me perco inúmeras vezes no caminho porque tem coisas que a gente devia ter estudado antes e a gente se depara com elas e não sabe o que fazer”.

Também se deve levar em consideração que os processos decisórios na organização não são encaminhados estritamente em conjunto com a área de RH, são conduzidos por uma cúpula administrativa, ou mesmo precisam ser legitimados diante das outras áreas e de seus membros. Conforme destaca o entrevistado X10: “a gente salta na frente, mas o resultado

desse trabalho, normalmente, está vinculado a uma mobilização da Administração no sentido de entender que aquilo é importante”. Alguns entrevistados destacaram a pró-atividade da área nas questões relativas a clima organizacional: “ela que dá os treinamentos, o que está acontecendo em determinada área, como é que nós vamos atuar. Tá acontecendo alguma coisa estranha ali, algum clima, então nós que temos que atuar” (ENTREVISTADO X3). O entrevistado Y1 complementa que durante as pesquisas de clima organizacional, identificam-se os pontos a serem trabalhados, avaliam-se as lideranças, as competências e os talentos.

O profissional de RH precisar ter capacidade para enxergar a empresa por inteiro, conhecer os processos e seus impactos no dia-a-dia. “Não podemos mais ser especialistas em um processo, mas sim generalistas em todos os processos de RH, precisamos conhecer todo o RH” (ENTREVISTADO X7). Tal afirmação remete à assertiva de Dirk, Gilley e Gilley (2004) sobre o foco no desenvolvimento de pessoas e na educação continuada. Conforme destaca o entrevistado Y3, “a empresa atinge os seus resultados com o trabalho das pessoas. E se isso está sendo bem feito, tem participação da área de RH”.

Argumenta-se, então, que a pró-atividade da área de RH tenha importante papel para a busca de sua valorização e conseqüente reconhecimento como estratégica. Este argumento é ilustrado a partir da fala do entrevistado Y6: “tu valoriza aquilo que traz valor, tá. Então, assim, eu acho que na medida em que o RH souber se posicionar de forma pró-ativa, agregando valor no meu trabalho, ele vai ser sempre valorizado, eu vou sempre lembrar dele”.

4.3 Futuro da Área de RH

Em termos de futuro, a maioria dos pesquisados entende que a área de RH passa por um processo de mudança e possui uma visão otimista sobre como estará à área nos próximos anos. Tal visão também se estende para que o RH possa entender e participar da formulação das estratégias da empresa e das tomadas de decisão, conforme se pode constatar nas falas abaixo:

Eu acredito que os Recursos Humanos, não só na empresa 2 mas em qualquer empresa, é cada vez mais estratégico, cada vez mais tem que fazer parte das decisões do negócio da empresa. (ENTREVISTADO X2)

RH tem que ser tão qualificado e tão forte para influenciar as decisões da diretoria. Ele tem que cobrar os gestores, mostrar que o melhor caminho é esse, por isso, por isso e por isso e dar o respaldo para isso. (ENTREVISTADO Y13)

Nesse mesmo sentido também se indica o caminho estratégico como o mais representativo do futuro do RH. Contudo, a área tende a alcançar este patamar junto à organização apenas se demonstrar seu empenho para atingir esse objetivo, não havendo qualquer cogitação de que o reconhecimento do RH viria gratuitamente, sem que haja um esforço maior por parte da área.

Para alguns entrevistados, o RH tende a existir mais no sentido de uma consultoria interna, conforme pode ser constatado nos traços colhidos de trechos das entrevistas X1 e X13 que, respectivamente, mencionam que “o RH será uma consultoria interna, sendo mais estratégica, mais enxuta, com pessoas mais qualificadas e agregando mais valor à organização” e “eu acho que o RH vai passar por um processo, assim como passou pela questão da consultoria interna, um processo forte assim, que tu vai ter pessoas que vão colaborar em determinados projetos”, focando-se no desempenho da organização, com lideranças como baluartes desse papel.

A busca pelo desenvolvimento e retenção das pessoas da organização foi outro ponto levantado como de fundamental importância para o futuro da área, principalmente no entendimento dos gestores de área, como pode ser constatado na fala do entrevistado Y4: “o

auxílio aos estudos que vem sendo dado aos colaboradores pode qualificar melhor as pessoas, auxiliando a reter os talentos. É um dos pilares do planejamento estratégico, a retenção de talentos, pois historicamente havia uma grande perda de pessoas estratégicas”.

Ao mesmo tempo, a área necessita de novos espaços de atuação para que a própria organização possa ganhar nesse novo contexto. Isso se evidencia no trecho do entrevistado Y10:

Então no futuro eu vejo o RH saindo do gabinete dele e estando junto às áreas, com os gerentes, para discutir os assuntos e tentar aprofundar no assunto ou tentar implantar alguma regra nova, alguma filosofia nova de gestão. É esse o papel que eu vejo para o futuro. (ENTREVISTADO Y10)

Além disso, foi colocado que faz parte das atribuições do RH o estímulo às mudanças, bem como a sustentação das mesmas na organização. Nesse sentido, o entrevistado X8 menciona:

Vejo o nosso futuro como muito promissor, pois a empresa está mudando e o negócio vai nos exigir muito. Nós precisamos estimular as mudanças e sustentar as mudanças na empresa. Se nós não fizermos isso, é certo que a direção troca estas pessoas, pois eles vão nos cobrar isso (ENTREVISTA X8).

Embora a situação atual não permita maiores especulações, a maioria dos respondentes mantém a esperança de que o RH em sua organização venha a observar as vantagens em se instigar ações de RH mais estratégicas, mais participativas, voltadas para o negócio da empresa e influenciando nas estratégias e nas tomadas de decisão.

5. Considerações finais

Ulrich (1998) sugere que, ao aceitar os desafios de se tornar uma área estratégica, o RH deve construir as bases organizacionais a fim de que possa superar o desafio. Essas bases, segundo este estudo, estão em processo de desenvolvimento. A partir da análise realizada sobre a atuação das áreas de Recursos Humanos nas empresas pesquisadas foi possível observar que somente quatro empresas apresentam um RH Estratégico, sendo que as onze restantes estariam em processo de fortalecimento da área. Isto é, não mantêm práticas consolidadas que representem sua importância, ou as mesmas não estão totalmente alinhadas com o negócio da empresa.

Em relação aos papéis estratégicos da área de RH (Parceiro, Potencializador, Agente Tecnológico e Pró-Ativo), percebeu-se, por meio das entrevistas, que as expectativas dos gestores, de uma maneira geral, são de que a área e seus profissionais assumam uma postura pró-ativa, de agente de mudança, de solucionador de conflitos, de comunicador de estratégia, de parceiro, atuando em conjunto com as demais áreas na busca pela conciliação dos objetivos dos colaboradores com os da empresa. Os dados coletados permitiram sugerir que, de forma geral, os gestores de RH e os gestores de áreas sustentam uma posição quanto ao papel que a área deve ocupar, especialmente nos processos de mudança organizacional, através dos quais a área pode contribuir, de maneira efetiva, para o alcance do que é desejado pelas organizações. Há a percepção da necessidade de uma gestão competente e uma transformação na concepção tradicional de gestão de pessoas. Em várias empresas já se pôde observar um RH sendo chamado e participando do planejamento estratégico (diferente de períodos anteriores), o que pode facilitar a construção de uma atuação mais alinhada à estratégia organizacional e às necessidades dos gestores e funcionários.

Entretanto, esta não foi a realidade encontrada em grande parte das empresas, onde percebeu-se que boa parte dos gestores não se sentem de fato apoiados e incentivados pela direção para agir do modo como são demandados pelas outras áreas, ou seja, ainda não são vistos como estratégicos pela organização e têm suas ações restringidas. Estes dados

justificam o reduzido número de empresas pesquisadas que apresentaram uma área de Recursos Humanos desempenhando o perfil estratégico na organização.

Além disso, percebeu-se, em linhas gerais, que há discrepância entre a percepção dos gestores de RH e gestores de áreas, o que indica provável falta de alinhamento e/ou comunicação adequada. Diante disso, entende-se que seja necessário, antes de tudo, um preparo melhor e uma mobilização mais ampla sobre as possibilidades de atuação estratégica do RH, para que este então possa fazer o alinhamento às estratégias da empresa e se tornar mais presente nas outras áreas. Não adianta o RH entender que está cumprindo o seu papel estratégico quando as demais áreas não têm a mesma visão.

Os resultados obtidos por meio desta pesquisa apontam que existe o desejo por parte dos gestores de linha e, principalmente, dos profissionais de RH para que esta área consiga obter o reconhecimento e o espaço desejado para atuar nas organizações, passando a operar de forma estratégica, participando das decisões e do planejamento de ações futuras da empresa. Espera-se que, havendo a oportunidade de replicar essa pesquisa futuramente, possa ser encontrada uma menor quantidade de empresas em que a área de RH seja classificada como um “RH Estratégico em Processo” e mais empresas com a área de Recursos Humanos fortalecida e valorizada, podendo contribuir para a criação de valor das organizações.

Referências

- ANTHONY, W. P.; PERREWÉ, P. L.; KACMAR, M. K. *Strategic Human Resource Management*. Florida: Harcourt Brace Publisher, 1996.
- ANTUNES, E. D. D.; PICCININI, V. C.; SILVA L. V. Os Novos e Múltiplos Papéis dos Gestores de RH: o caso de uma empresa calçadista do estado do Rio Grande do Sul analisado à luz do modelo de Ulrich. *READ - Revista Eletrônica da Administração* (UFRGS), Porto Alegre, v. 6, n. 4, 2000.
- BARBER, A. B. Implications for the Design of Human Resource Management Education: Education, Training, and Certification. *Human Resource Management*, v. 38, p. 177-182, 1999.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: the role of HR in gaining competitive advantage. *HR Management*, v. 37, n. 1, p. 31-46, Spring 1998.
- BARTLETT, C.; GOSCHAL, S. Mudando o papel da alta gerência: indo além da estratégia para alcançar o propósito. In: ULRICH, D. *Recursos Humanos Estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.
- BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. *Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- BOUDREAU, J. W. Talentship and HR Measurement and Analysis: From ROI to Strategic Organizational Change. *HR. Human Resource Planning*, v. 29, n. 1, p. 25-33, 2006.
- BOXALL, P. HR Strategy and Competitive Advantage in the Service Sector. *Human Resource Management*, v. 13, p. 5-20, 2003.
- CODA, R.; CÉSAR, A.; GARCIA, M. Um Novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.
- DIRK, J. M.; GILLEY, J. W.; GILLEY, A. M. Change Theory in CPE and HRD: Toward A Holistic View of Learning and Change in Work. *Advances in Developing Human Resources*, v. 6, n. 1, p. 35-51, Feb. 2004.
- DOOREWAARD, H.; BENSCHOP, Y. HRM and Organizational Change: an Emotional Endeavor. *Journal of Organizational Change Management*, v. 16, n. 3, p. 272-286, 2003.
- DUTRA, J. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERNANDEZ, S.; RAINEY, H. G. Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, v. 66, n. 2, p. 168-176, Mar./Abr. 2006.

- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1995.
- HARRISON, M. Using the four HRD stages for organizational renewal. *Journal of Management Development*, v. 23, n. 8, p. 777-786, 2004.
- LACOMBE, B. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: As Abordagens Estratégica e Institucional. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.
- LAKATOS, E.; MARCONI, M. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAWLER III, E. E.; MOHRMAN, S. A. HR as a Strategic Partner: what does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, v. 26, p.15-37, 2003.
- LEGGE, K. *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: MacMillan, 1995.
- LOMBARDO, M. M.; EICHINGER, R. W. HR's in building competitive edge leaders. *Human Resource Management*, v. 36, n. 1, p. 141-146, 1997.
- MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico*. São Paulo: Futura, 1999.
- McCANN, J. Organizational Effectiveness: Changing Concepts for Changing Environments. *Human Resource Planning*, v. 27, n. 1, p. 42-50, 2004.
- McEVOY, G.; HAYTON, J.; WARNICK, A.; MUMFORD, T.; HANKS, S.; BLAHNA, M. J. A Competency-Based Model for Developing Human Resource Professionals. *Journal of Management Education*, v. 29, n. 3, p. 383-402, 2005.
- MOHRMAN Jr., A. M.; LAWLER III, E. E. Transforming the Human Resource Function. *Human Resource Management*, v. 36, n. 1, p. 157-162, 1997.
- PILLAI, R.; WILLIAMS, E. A. Transformational Leadership, Self-Efficacy, Group Cohesiveness, Commitment, and Performance. *Journal of Organizational Change Management*, v. 17, n. 2, p. 144-159, 2004.
- SCHULER, R. S. Strategic Human Resource Management Linkink the People with the Strategic Needs of Business. *Organization Dynamics*, v. 21, n. 3, p. 19-32, 1992.
- STOREY, J. *New Perspective on Human Resources Management*. Londres: Routledge, 1989.
- STOREY, J. *Development in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell, 1992.
- SVOBODA, M.; SCHRÖDER, S. Transforming Human Resources in the New Economy. *Human Resource Management*, v. 40, n. 3, p. 261-273, Fall 2001.
- TOMA, L. S. J. *Recrutamento e Seleção no Contexto da Gestão de Recursos Humanos: um estudo em organizações de Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, 2006.
- TZANNETOU, I. Human Resources Management e Knowledge Management: where do they meet? In: *3rd European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*. Apr./2002.
- ULRICH, D. *Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.
- VAN GRAMBERG, B.; TEICHER, J. Managing Neutrality and Impartiality in Workplace Conflict Resolution: The Dilemma of the HR Manager. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 44, n. 2, p. 197-210, 2006.
- VERGARA, S. C.; PECI, A. Escolha Metodológica em Estudos Organizacionais. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 10, n. 27, Mai./Ago. 2003.
- WRIGHT, P. M.; McMAHAN, G. C.; SNELL, S. A.; GERHART, B. Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: services, roles, and contributions. *Human Resource Management*, v. 40, n. 2, p. 111-123, Summer 2001.
- YEUNG, A.; BERMAN, B. Adding value through human resources. *HR Management*, v. 36, n. 3, p. 321-335, Fall 1997.