

Atuação Estratégica do RH: uma proposta de categorização

Autoria: Marina Dantas de Figueiredo, Silvana Oliveira, Larissa Uztároz, Letícia Dias Fantinel, Deise Rambo

Resumo

A importância da área de Recursos Humanos (RH) ter papel estratégico dentro das organizações é destacada tanto pelo meio acadêmico quanto pelo meio empresarial. Com isso, o RH meramente operacional vem perdendo valor se não for agregado a estratégias competitivas. Com base neste contexto, o principal objetivo deste artigo foi analisar em que estágio de evolução encontra-se a área de RH em empresas de médio a grande porte. Para a categorização aqui proposta, entre outros aspectos, foram consideradas a participação do RH no planejamento estratégico da organização e a percepção dos gestores das demais áreas quanto à sua atuação. Além disso, buscou-se verificar como ocorreram as mudanças neste setor. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória com a participação de quinze empresas com sede ou filial na região de Porto Alegre e Grande Porto Alegre. Em cada empresa foram entrevistados um gerente de RH e outro de área distinta ao RH, num total de 30 gestores. Os resultados indicaram que ainda são poucas as organizações com RH estratégico consolidado, apesar da maioria das empresas já estarem em processo de mudança. Permanece, portanto, o grande desafio para os profissionais de RH: transformar a área, bem como mantê-la em atuação estratégica.

1. Introdução

O atual cenário econômico mundial e o crescente nível de exigências da sociedade têm motivado as empresas a avaliarem suas posturas em relação ao ambiente no qual se encontram. Neste sentido, as organizações buscam aprimorar a qualidade de seus serviços, produtos, satisfação de seus clientes externos e, além disso, um melhor relacionamento com seu público interno. Destarte, o desenvolvimento de estudos e pesquisas acadêmicas envolvendo temáticas relacionadas à gestão de pessoas nas organizações ganha espaço, principalmente no que se refere à atuação desta área de modo estratégico.

Segundo Gubman (2004), a visão atual sobre a estratégia e o planejamento de RH pressupõe que a área dê conta da atração, provimento e retenção de pessoas; do alinhamento, mensuração e remuneração alinhada à performance da empresa e dos empregados; e do controle de investimento em pessoas de acordo com as demandas internas e externas à empresa. Para a área de RH atender tais expectativas é necessário abrir mão de funções operacionais, o que amplia a possibilidade de conhecer mais cada negócio e propicia condições para participar do planejamento estratégico da empresa. Caberá, então, aos gestores em geral realizar a gestão das pessoas, com o suporte da área de RH.

Muitos autores defendem o papel estratégico como sendo fundamental para o sucesso da organização (ULRICH, 2000; CODA ET AL, 2005; CESAR, 2007). Pesquisas como a de Bosquetti e Albuquerque (2005) e Dias (2007), mostram que a mudança do RH operacional para estratégico é um processo complexo, no qual pode haver um baixo grau de integração entre a estratégia de RH e a estratégia empresarial. Também tende a se identificar um alto grau de divergência entre as visões do RH e dos gestores e colaboradores sobre o papel desempenhado pela área de RH. Isto comprova que até mesmo grandes empresas enfrentam barreiras para ter uma área de RH estratégica que alinhe a gestão de pessoas à estratégia empresarial.

Estas foram as perspectivas que incentivaram a realização desse trabalho, que buscou responder às seguintes questões: *o RH das organizações tem atuado de modo estratégico? Caso contrário, existe um processo de mudança em andamento? Quais as características dessas mudanças?*

Para tanto, inicialmente, foi realizada uma revisão teórica sobre a Administração de RH nas organizações e sobre o conceito de RH estratégico. Em seguida, a metodologia da

pesquisa foi descrita com o objetivo de investigar como a área de RH está atuando nas empresas de médio e grande porte sediadas em Porto Alegre e Grande Porto Alegre. A seguir, discute-se os resultados e a classificação das empresas com relação à tipologia desenvolvida. Por fim, são apresentadas as considerações finais, bem como as limitações do presente estudo.

2. Administração de Recursos Humanos nas Organizações

Atualmente, tem-se discutido cada vez mais o papel dos colaboradores como recurso fundamental de uma empresa, o que confere a este papel uma vantagem competitiva de valor inestimável:

Pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a se posicionar de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral (DAVEL & VERGARA, 2001, p.31).

A Administração de Recursos Humanos pode ser entendida, conforme Dessler (2003), como as práticas e políticas necessárias para a condução das pessoas em relação ao trabalho que executam. Já Milkovich & Boudreau (2000) consideram a administração de pessoas como uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho, tendo sua qualidade como influência direta na capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos. A importância da área de RH, no ponto de vista de Vergara (2000), reside no fato de que as pessoas passam a maior parte de suas vidas dentro das organizações e de que sem elas as empresas não atingem o sucesso que almejam.

As empresas têm buscado adaptar-se a um ambiente cujas mudanças têm ocorrido de forma brusca e veloz tanto nos campos político, econômico, tecnológico e social como nos valores pessoais. No contexto da atualidade, em que prevalece um ambiente de incerteza e mudança, além da competição no mundo dos negócios, as empresas têm buscado esforços para alcançarem a tão almejada excelência organizacional. Ulrich (2000) defende que esta é uma tarefa da área de Recursos Humanos, que pode contribuir da seguinte maneira: a) o setor pode formar uma parceria com gestores de outras áreas, a fim de levar o planejamento estratégico da sala de reuniões para a prática organizacional; b) pode tornar-se um especialista em relação à organização e à realização de seu trabalho, tornando possível a apresentação da eficiência administrativa e garantindo a manutenção da qualidade e a redução de custos; c) pode tornar-se um defensor dos colaboradores, representando estes diante da direção da empresa, ao mesmo tempo em que faz com que estejam comprometidos com a organização, aumentando suas capacidades de apresentar resultados; d) tornar-se uma agente de mudanças contínua, trabalhando com processos e cultura organizacional, sendo que ambos em conjunto desenvolvem a capacidade da empresa para que ocorra a mudança.

Empresas bem-sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégia e ação rapidamente, de gerenciar de maneira inteligente e eficiente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente (ULRICH, 2000, p. 39).

Dessler (2003) afirma que a área de RH está mudando seu papel de atuação dentro das empresas, tornando-se planejadora e agente de mudanças. Esta metamorfose do Departamento de RH em Administração de RH reflete a competitividade característica em funcionários bem treinados e comprometidos. Assim, a área de Recursos Humanos passou a atuar mais estrategicamente dentro das organizações.

Houve, também, uma mudança nas relações entre patrão e empregado, que antes giravam em torno de um pacto psicológico no qual o patrão oferecia bons salários, benefícios e garantia de emprego. O empregado, por sua vez, oferecia lealdade, pontualidade e assiduidade. Atualmente, este tipo de relação de paternalismo deu espaço para relações de compartilhamento de responsabilidade, nas quais se espera das empresas que ofereçam o desenvolvimento necessário de seus funcionários para que esses possam cuidar de suas próprias carreiras e comprometer-se com resultados (VERGARA, 2003).

Marras (2004) crê que a missão estratégica da gestão de RH é agregar valor aos resultados empresariais através de políticas que reflitam o aumento de produtividade e qualidade, que só é atingido graças a uma abordagem holística de gerenciamento e liderança. Para ser estratégica, a área de RH deve antecipar as tendências, visando tanto as atividades atuais quanto as futuras da organização; deve medir e apontar a sua contribuição do negócio; pensar em novos estilos de profissionais da área. Neste sentido, o RH necessita ser proativo e fazer parte do negócio da empresa, proporcionando, assim, as estratégias cotidianas (ORLICKAS, 1998).

A partir de algumas pesquisas realizadas durante os anos de 2003 e 2004 em grandes empresas na Inglaterra, que buscaram compreender se a área de RH atua estrategicamente, Ashton *et al.* (2004) perceberam que a área tem voltado-se mais para seus processos internos do que para as necessidades do negócio. Diante disso, os autores definiram três características a fim de considerar a área estratégica e, conseqüentemente, o alinhamento à competitividade organizacional. Como característica primordial, a área deve distribuir seus serviços relacionados a processos de RH, sendo estes expandidos a todos os empregados para que os mesmos possam ter acesso tanto aos meios internos, como aos externos a eles relacionados. Neste sentido, mais do que apenas informatizar a área, deve-se democratizar seus serviços. Posteriormente, a área deve desenvolver serviços de consultoria de gestão de RH, com o objetivo de criar parceiras tanto para executivos como para unidades de negócio e gestores de linha. Tal atividade de consultoria deve relacionar-se às demandas específicas de cada área, proporcionando serviços associados às competências básicas e aos aspectos de diferenciação essenciais ao negócio. Por fim, deve-se propiciar serviços estratégicos à cúpula da organização. Este será o futuro do RH, segundo Ashton *et al.* (2004).

Ulrich (2000) percebe que a função de RH, em um futuro próximo, tornar-se-á uma comunidade de Gestão de Pessoas, ou seja, uma consultoria interna de RH, reunindo não apenas as funções relacionadas com esta área de atuação, mas também abrangendo todos os gerentes do quadro funcional, bem como suas parcerias estratégicas com fornecedores externos. Algumas empresas já vêm atuando através de comunidades de RH, proporcionando aos demais setores da organização uma maior integração e troca de conhecimentos e informações, além de resolver problemas na unidade de negócios. No entanto, há um grande desafio a ser enfrentado pelo setor, como comunidade e não como função, que consiste na necessidade de articular o valor agregado de cada membro da comunidade.

Diante desta revisão acerca da área de RH e de sua atuação estratégica, destaca-se o seu papel estratégico que, conforme Gubman (2004) reside em alinhar as funções clássicas da área (recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e remuneração de pessoal) ao resultado organizacional e de seus funcionários. Para tanto, de acordo com a percepção de Ashton *et al.* (2004) faz-se necessário que as funções de RH sejam pivôs da estratégia do negócio.

3. Método e Procedimentos

O objetivo principal do trabalho foi investigar a atuação estratégica da área de RH, buscando entender como as mudanças desejadas têm ocorrido. Optou-se por escolher empresas de médio a grande porte, conhecidas nacionalmente, que supostamente teriam a área

de RH estratégica. Em relação aos aspectos metodológicos, trata-se de uma pesquisa de levantamento exploratória de caráter descritivo, cuja abordagem foi qualitativa.

Mattar (1996) destaca que a pesquisa exploratória propicia ao pesquisador estabelecer prioridades do estudo, o que possibilita aumentar a sua experiência a respeito do problema proposto. Para Triviños (1987), os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar e objetiva descrever, com exatidão, fatos e fenômenos de determinada realidade. Já o estudo qualitativo, na acepção de Calvete (1992), é usado a fim de realizar uma investigação mais profunda de determinado tema, com um número de casos, quando se almeja aprofundar ao máximo a investigação em relação ao tema, gerando idéias e hipóteses a serem investigadas quantitativamente em amostras superiores.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade com 30 gestores. A pesquisa contou com dois roteiros pré-definidos: o primeiro direcionado aos gestores de RH e, o segundo, aos gestores das demais áreas. O roteiro das entrevistas foi estruturado em quatro partes: a) dados gerais da empresa; b) caracterização dos respondentes quanto à qualificação; c) processo de mudança do RH; d) visão do futuro do RH. Foi solicitado aos gestores de RH uma descrição a respeito do retrospecto da Gestão de Pessoas em suas empresas, uma caracterização de sua área de atuação e um relato do processo de mudança. Já, aos gestores das demais áreas, procurou-se apenas verificar a percepção em relação à atuação da área de RH e seu respectivo papel dentro da organização.

As entrevistas foram gravadas e transcritas para análise dos dados, realizada através da comparação entre o referencial teórico utilizado e a análise de conteúdo dos resultados. Esta técnica de tratamento de dados possibilitou que a avaliação das entrevistas explorassem o conjunto de opiniões e conceitos relativos ao RH estratégico. Método originalmente surgido no âmbito da pesquisa quantitativa, a análise de conteúdo é hoje amplamente aplicada à pesquisa qualitativa, porque destina-se a analisar as comunicações através de técnicas capazes de avaliar os significados simbólicos do discurso, através de atitude interpretativa (BARDIN, 1977). Desta forma, considera-se este método de análise como um meio de atingir as percepções que os gestores têm acerca do RH estratégico. Estas percepções podem ser coerentes com o direcionamento da gestão de RH em suas organizações, ou podem somente tentar responder às expectativas de mudança no contexto do mercado. Assim sendo, a interpretação das entrevistas à luz da técnica de análise de conteúdo é fundamental para captar os sentidos simbólicos, implícitos às falas dos gestores. Além disso, estabelece uma análise crítica da realidade da gestão de RH nas organizações, ao buscar a lógica interna dos fatos e relatos, além de situá-los no contexto (MINAYO, 2007). Com isso, foi possível classificar para cada empresa o seu nível de mudança, apresentado na próxima seção.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1. Perfil das Empresas

As empresas pesquisadas foram caracterizadas em relação aos seguintes aspectos, conforme apresentado a seguir: predominância do capital, setor de atuação, número de funcionários e classificação na tipologia desenvolvida.

- predominância do capital – Nacional: 8; Estrangeiro: 7;
- setor de atuação – Indústria: 10; Serviços: 5;
- número de funcionários próprios – Até 500: 3; De 501 a 1.000: 3; De 1.001 a 2.000: 2; De 2.001 a 3.000: 3; Acima de 3.000: 4;

Conforme apresentado, existe semelhança quanto ao número de empresas no que tange à predominância do capital. Quanto ao setor, a maioria das empresas é do setor industrial, mas há um número considerável de empresas prestadoras de serviços que participaram da pesquisa. O número de funcionários, por sua vez, tem uma distribuição quase que equitativa

entre as cinco escalas, sendo que 60% das empresas possuem um número superior a 1000 funcionários, isso comprova o grande porte da maioria destas organizações. Grande parte das empresas, na variável classificação, encontram-se em estágio estratégico em implementação e apenas 13%, operacional. Esta visão estratégica, já apontada na revisão teórica, denota que o RH das empresas, principalmente, as de médio e grande porte, estão de fato trabalhando para que a área seja conduzida a partir desta perspectiva.

4.2. Perfil dos Entrevistados

Apesar de possuírem funções com responsabilidades semelhantes, os entrevistados são denominados de formas distintas: Gerente de RH, Gerente de Pessoas, Superintendente de RH, Especialista em Gestão de Pessoas e Gestor de Pessoas. Desta forma, optou-se por denominá-los como “Gestor de Recursos Humanos”. Algumas características gerais dos profissionais foram importantes para qualificar os resultados da pesquisa como, por exemplo, as características relacionadas a seguir:

TABELA 1: Características dos entrevistados com relação à formação

Formação/Quantidade	Graduação	Especialização	Mestrado
Quantidade	4	10	1

Fonte: autores

TABELA 2: Características dos entrevistados com relação ao tempo de trabalho

Tempo de atuação/Quantidade	Até 10 anos	De 11 a 20 anos	Mais de 20 anos
Quantidade	6	6	3

Fonte: autores

Os dados na Tabela 2 e 3 demonstram que, em geral, a formação acadêmica dos entrevistados conta com especialização. Onze gestores cursaram especialização, MBA ou mestrado acadêmico e a maioria teve como área de concentração Psicologia ou Gestão de Pessoas. Este dado pode demonstrar a preocupação com o desenvolvimento para atender às demandas da área de RH. Quanto ao tempo de atuação profissional, observa-se que mais da metade dos entrevistados está no mercado de trabalho há mais de 10 anos. Quanto ao tempo de trabalho na empresa, verifica-se que nove entrevistados fazem parte do quadro de funcionários há mais de dez anos. Pode-se presumir que eles tenham, portanto, um amplo conhecimento sobre o que seja o RH estratégico.

4.3. Tipologia Desenvolvida

Com base na bibliografia consultada e nos dados obtido na pesquisa, foi elaborada uma tipologia para categorizar as organizações. Cabe lembrar que o objetivo não foi desenvolver uma tipologia definitiva de classificação. O objetivo foi classificar as empresas num *continuum* que abrange desde uma atuação dita operacional do RH, cujas características serão dispostas a seguir, até a uma atuação estratégica já consolidada do RH, que também será caracterizada posteriormente. Esta tipologia foi estabelecida da seguinte maneira: *RH estratégico em desenvolvimento*, *RH estratégico em implementação* e *RH estratégico consolidado*, conforme tabela a seguir. Foram desconsideradas duas empresas que apresentaram características marcantes de RH operacional.

FIGURA 1: Tipologia proposta pelas autoras

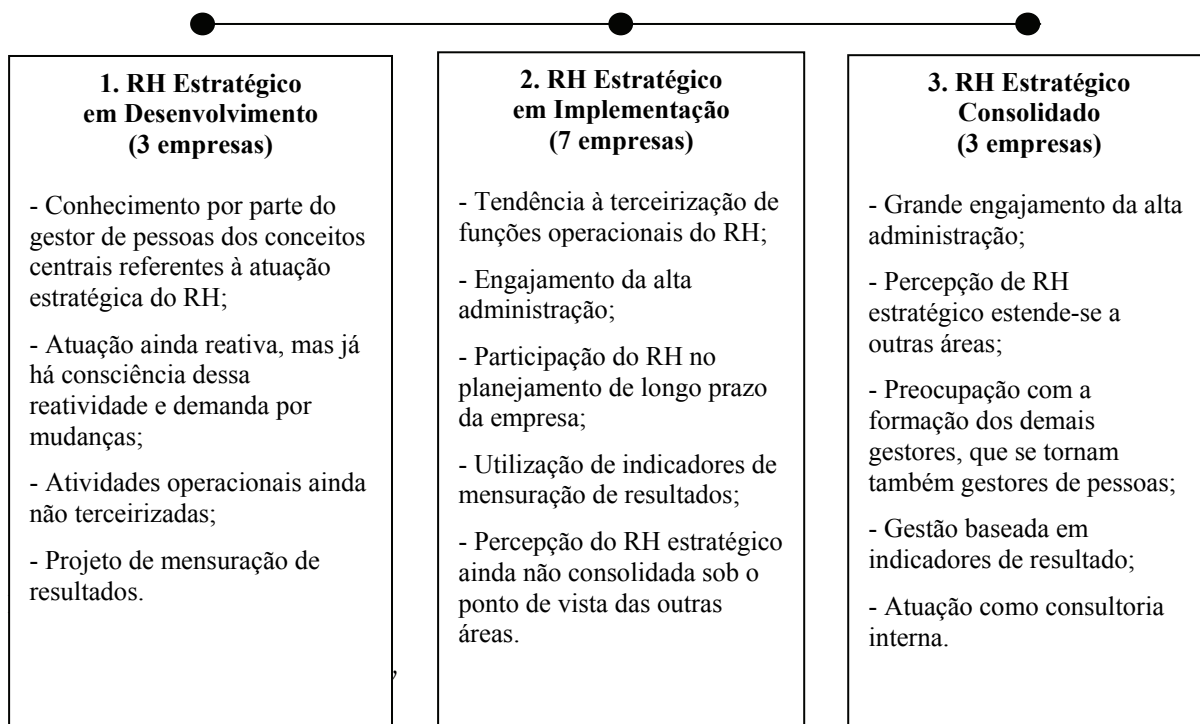


TABELA 3: Perfil das empresas com RH Estratégico em desenvolvimento quanto à predominância do capital

Empresa/Predominância do Capital	3	4	5
Predominância do Capital	Nacional	Nacional	Estrangeiro

Fonte: autores

TABELA 4: Perfil das empresas com RH Estratégico em desenvolvimento quanto ao número de funcionários próprios

Empresa/ Funcionários	3	4	5
Número de Funcionários Próprios	Acima de 3.000	Até 500	Até 500

Fonte: autores

A partir das Tabelas 3 e 4, percebe-se que três empresas foram agrupadas na primeira categoria. Para a classificação das empresas neste estágio, foram estabelecidos requisitos referentes ao reconhecimento dos conceitos relacionados à idéia de RH estratégico, e também quanto à percepção da necessidade de mudança do setor. Nessas empresas, foram observados aspectos como um maior conhecimento, por parte do gestor de pessoas, dos conceitos centrais referentes à atuação estratégica do RH. Quanto ao posicionamento do setor frente às demais áreas da organização, observou-se uma atuação ainda reativa, embora consciente, e da necessidade de mudança dessa situação. Isso se percebe através da fala do gestor de RH da empresa 5:

“Eu acho que o RH poderia interagir mais com as áreas mesmo, estar mais próximo [...] eu acho que talvez falte iniciativa nossa mesmo de se fazer [...] mais presente, de trabalhar mais próximo das pessoas”.

A questão da medição de indicadores já começa aparecer nesta categoria enquanto preocupação dos gestores de RH; entretanto, seu desenvolvimento e elaboração ainda são de natureza principiante, como se pode perceber através da fala do gestor de RH da empresa 3:

Realmente não tem assim ainda uma forma de mensuração dos resultados das ações de recursos humanos frente à organização. Ainda é muito incipiente.

O fraco engajamento da alta administração no processo de mudança do RH pode ser observado com clareza nas empresas classificadas nesta etapa, conforme se percebe através do discurso do gestor de RH da empresa 4:

[...] é uma mudança de postura que hoje é o RH que está embandeirando, mas ainda, apesar de se ter uma compreensão disso, isso ainda não foi devidamente comprado pela alta administração. A gente acredita que essa visão [...] precisa vir de cima da hierarquia.

TABELA 5: Perfil das empresas com RH Estratégico em implementação quanto à predominância do capital

Empresa/Predominância do Capital	6	7	8	9	10	11	12
Predominância do Capital	Nacional	Estrangeiro	Nacional	Estrangeiro	Estrangeiro	Nacional	Estrangeiro

Fonte: autores

TABELA 6: Perfil das empresas com RH Estratégico em implementação quanto ao número de funcionários próprios

Empresa/ funcionários	6	7	8	9	10	11	12
Número de Funcionários Próprios	De 2.001 a 3.000	De 501 a 1.000	De 2.001 a 3.000	Até 500	Acima de 3.000	Acima de 3.000	De 501 a 1.000

Fonte: autores

De acordo com os dados das Tabela 5 e 6, neste estágio encontra-se o maior número de empresas. Dentro do processo de transformação do RH, as empresas que foram classificadas nesse grupo têm em comum a implementação de diversas práticas, como a participação do setor de RH no planejamento estratégico organizacional. Isso é confirmado pela fala do gestor de RH da empresa 10:

[...] não digo que ainda RH tenha esse papel [estratégico] já consolidado, mas eu acredito que seja um papel [...] em construção. Isso acontece em função da área de recursos humanos estar participando das decisões estratégicas da organização, a gente participa das reuniões de diretoria que acontecem com o grupo de diretores, onde as decisões são tomadas, nós participamos do planejamento estratégico, que acontece da empresa, e somos envolvidos em qualquer decisão estratégica que acontece [...].

Esta atuação diferenciada do RH mostra-se mais focada na estratégia da empresa, o que pode atribuir pra aumentar o engajamento e o comprometimento da alta administração com o processo de mudança do setor. Isso pode ser percebido através dos depoimentos dos gestores de RH das empresas 6 e 10, respectivamente:

A própria direção dá suporte para a nossa atuação. E isso é crescente. Por atuarmos com maturidade. Isso tem sido bom. É desafiador.

O RH também está evoluindo neste processo, mas acho que o principal diferencial foi o apoio da alta direção

O papel do RH como agente de mudanças, efetivamente ligado a outras áreas, também interfere na preparação dos funcionários para os processos de mudança organizacional, e a utilização efetiva de indicadores começa a ser evidenciada a partir deste estágio como pode ser observado através das falas do gestor de RH da empresa 6:

Nós temos o papel muito claro de sermos promotores de mudanças. [...] Com certeza o RH tem uma voz ativa na mudança. Nesse ponto é bem estratégico

“a gente trabalha com indicadores. É o nosso painel de controle. [...] Cada item do planejamento estratégico é avaliado”

As demais áreas da empresa passam a reconhecer o valor do setor, até mesmo como consequência deste novo modo de atuar do RH, como fica claro nos depoimentos dos gestores de RH das empresas 7 e 9, respectivamente:

A relação do RH com as demais áreas é muito boa. A área de RH hoje já é muito respeitada, pois acreditam na sua capacidade em gerar resultados.

Hoje em dia [a área] está valorizada. Mas antes dessa mudança que teve, não. A área está em tudo, em todas as áreas. Tudo o que eles querem fazer eles vêm perguntar. Então tem muita relação, muita relação direta. A gente sente a importância que a gente tem para eles.

Uma das questões observada durante a pesquisa foi a tendência à terceirização das funções operacionais do RH, com o consequente enxugamento da área.

O RH estratégico consolidado

TABELA 7: Perfil das empresas com RH Estratégico consolidado quanto à predominância do capital

Empresa/Predominância do Capital	13	14	15
Predominância do Capital	Estrangeiro	Nacional	Nacional

Fonte: autores

TABELA 8: Perfil das empresas com RH Estratégico consolidado quanto ao número de funcionários próprios

Empresa/ Funcionários	13	14	15
Número de Funcionários Próprios	De 1.001 e 2000	Acima de 3.000	De 501 a 1.000

Fonte: autores

Nesta classificação apresentada nas Tabelas 7 e 8, foi possível encontrar similaridades que evidenciaram características comuns às três empresas. Um dos aspectos claramente observados nas empresas com RH estratégico já consolidado foi a efetiva atuação junto às demais áreas e à cúpula da empresa. A gestão de Recursos Humanos também parece

estar baseada em indicadores de resultado, devidamente alinhados à estratégia organizacional. Esses aspectos podem ser percebidos através dos discursos do gestor de RH da empresa 13:

Hoje, na área que eu trabalho, por exemplo, todas as decisões, em todas as reuniões dos executivos, o RH está presente, não se pensa em tomar uma decisão sem discutir essa decisão junto com a área de Recursos Humanos

A gente tem cada vez mais tentado mostrar os indicadores da área, criar indicadores pra área. Desde que nós tivemos esse contato mais próximo com os gerentes, e... a própria participação na parte estratégica... nós tivemos que mostrar de alguma forma como que a área tava atuando e como que o Recursos Humanos se mostrava... assim, é, eficiente, com resultados. Então, nas próprias reuniões agora nós somos cobrados a mostrar nossos resultados e por isso, nós precisávamos desses indicadores.

Verifica-se uma nova forma de atuação do RH – a consultoria interna – que até então não se fazia presente de maneira concretizada nas demais organizações. Da mesma forma, o RH posiciona-se como um órgão de *staff* na empresa. Isso se torna dedutível através das falas dos gestores de RH das empresas 14 e 15, respectivamente:

Antes, nós trabalhávamos muito reativos. Então, o RH trabalhava dessa forma. Então, em 2003, foi implantada a consultoria interna

Hoje a área de RH está estruturada como uma assessoria interna. Dentro da nossa área de trabalho, como uma assessoria de gestão de pessoas, segurança e meio ambiente. [...] Então, essas áreas trabalham em forma de assessoria junto à diretoria

Com base na análise das entrevistas de gestores de RH e dos outros gestores participantes, pôde-se concluir que, nas empresas que atuam estrategicamente, o conhecimento sobre a atuação do RH estende-se às demais áreas. Além disso, há uma preocupação com a formação dos gestores de outras áreas em gestão de pessoas, visando à descentralização das práticas de RH. Isso fica claro nas falas dos gestores de RH das empresas 14 e 15, respectivamente:

Eu acho que o RH tá presente em todas as áreas da organização e participa da vida da organização contribuindo de alguma forma sempre que têm pessoas envolvidas

Quem realmente resolve as coisas são as áreas (problemas internos). A empresa toda faz a Gestão de Pessoas. O trabalho todo que foi feito de cultura, de times, de maturidade para trabalhar em time, ela levou as pessoas a serem mais sensíveis a essas questões de ser humano, de pessoas

4.4. O Processo de Mudança à Caminho de um RH Estratégico

Os resultados obtidos na pesquisa mostram que a mudança do RH com enfoque operacional para o enfoque estratégico é uma dinâmica comum à totalidade das organizações estudadas. As empresas afirmam atuar de maneira estratégica, ainda que esta realidade não seja plenamente observável no contexto da pesquisa. Embora esses dados apontem um movimento bem definido do mercado em direção ao RH estratégico, levantamos a hipótese de que este conceito não é plenamente absorvido por algumas organizações, que ainda se prendem a modelos de gestão estratégica que não encontram mais lugar entre as práticas estratégicas.

Ao partir para a análise da mudança na percepção do grupo de gestores de RH estudado, temos que não é possível identificar relação clara entre o tempo decorrido desde o início do processo e o sucesso da mudança. Entretanto, cabe ressaltar que, para as empresas cuja transição já está plenamente realizada, o processo de mudança durou entre quatro e cinco anos.

Quanto às pessoas envolvidas no processo de mudança, poucos gestores de RH foram capazes de dizer o número de funcionários de um modo geral envolvidos no processo, sendo que a maioria deles contou com todos os funcionários envolvidos com o RH como participantes ativos do processo de mudança.

A necessidade de mudança do RH partiu de três diferentes motivos identificados pelos gestores de RH, quais sejam: diretriz externa à área imposta pela alta direção ou pela matriz; uma necessidade interna identificada pelos gestores da área; e a contratação de um gestor que passou a capitanear o processo de mudança. Sete empresas enquadram-se no primeiro perfil, sendo cinco delas subsidiárias que seguiram diretrizes de mudança impostas pela matriz. Três empresas pertencem ao segundo perfil, e iniciaram o processo de mudança estratégica por iniciativa da própria área de RH. Outras três empresas enquadram-se no terceiro perfil, e tiveram os seus processos de mudança capitaneados por um gestor, que assumiu a posição de líder da mudança e empreendeu o processo através da conquista do comprometimento dos demais profissionais da área. Este caso é bastante peculiar, uma vez que a contratação de um profissional com a intenção de revolucionar o RH tem a clara influência da alta administração, embora este fato não tenha sido citado durante nenhuma dessas entrevistas. Apenas uma empresa não soube identificar o motivador da mudança do RH.

Foi possível identificar semelhanças entre os processos de mudança das empresas, dentre as quais se destaca o desenvolvimento em etapas, que consistiam na realização de determinada tarefa fundamental para o processo de mudança. Além disso, as empresas apresentaram certa regularidade quanto ao número de etapas envolvidas no processo, segundo descrições dos gestores de RH. Três empresas apresentaram até três etapas de processo; cinco apresentaram até cinco etapas, valendo ressaltar que quatro coincidiram com precisamente cinco etapas; duas apresentaram até sete etapas, e nenhuma apresentou número superior de etapas. Além disso, chama a atenção o fato de seis gestores de RH não conseguirem estabelecer as etapas decorridas ou planejadas para o processo de mudança das organizações das quais fazem parte. Dentre elas, uma já concretizou o processo de mudança do RH, duas das outras estão em processo de implementação, uma está em processo de desenvolvimento e outra está em processo de transição.

É importante observar a grande incidência de certos fatores impulsionadores em várias descrições diferentes do processo de mudança. Os mais citados foram a *necessidade interna* surgida da área e as *mudanças de consciência e motivação do pessoal*, presentes nos processos de cinco empresas. Em seguida, a *estruturação do RH como consultoria interna* foi citada como fator por mais quatro empresas. Outras três empresas citaram *novas contratações* como um processo, e duas empresas citaram *mudança do nome da área*, *mudança nos meios de comunicação interna*, *fortalecimento da estrutura da área* e *formação de equipe* como outros fatores importantes. As duas empresas subsidiárias, cujas decisões do RH concentravam-se nas matrizes, ainda citaram o *aumento de autonomia* como outro elemento. Além das mais recorrentes, todas as empresas que puderam mapear seus processos de mudança citaram outros fatores particulares, tais como: *a mudança nos sistemas de informação*, *convencimento da diretoria*, *elaboração de plano e definição de novas políticas para a área*, *aumento da participação estratégica*, *revisão e padronização de processos e recuperação da imagem da área*.

Desta forma, percebe-se que o processo de mudança do RH operacional para o RH estratégico não representa uma unidade entre os gestores de RH. Assim, cada gestor tende a

adequar à mudança a um modelo particular, que está em conformidade com as forças que determinam a mudança, e os recursos disponíveis para tanto. Isso indica que as práticas que determinam o caminho para as mudanças no contexto da gestão de pessoas tendem a apresentar grande heterogeneidade. A impossibilidade de definir processos e resultados da mudança do RH levantam dúvidas quanto à eficiência dos mesmos e nos fazem pensar se, de fato, a gestão de pessoas tem adquirido caráter mais estratégico nas organizações estudadas. Como constatado, os motivadores da mudança partem de diretriz externa ou da ação de um consultor interno em 12 das 15 organizações pesquisadas, do modo que o processo de mudança só foi espontâneo em apenas 3 delas. Essa constatação é consoante com os estudos de Caldas e Wood (1997), que ao analisarem empresas brasileiras, constataram que os modelos e conceitos de mudança estratégica no Brasil tendem a ser adotados ou por imposição da matriz estrangeira, ou por pacotes de consultores, que são apenas discursos da alta direção e não correspondem à realidade das práticas adotadas.

Por outro lado, a heterogeneidade das práticas reforça a diversidade dos conceitos e práticas que caracteriza a área de RH. A ambigüidade tanto na definição de conceitos quanto na sua aplicação (LACONBE; TONELLI; 2001) faz com que os gestores tenham que trilhar caminhos próprios para lidar com as questões particulares de seus contextos organizacionais e, por fim, proceder a implementação da mudança estratégica.

4.5. Visão dos Gestores de RH x Visão Gestores em geral

Dentre os gestores entrevistados (um gestor de RH e um gestor de outra área distinta ao RH para cada empresa), destacaram-se três aspectos na fala dos gestores: a) Conhecimento em visão estratégica; b) Congruência entre as duplas sobre a atuação do RH na organização em que trabalham; e c) Percepção do momento da implementação do processo de mudança. Esses três aspectos são especialmente importantes no contexto da visão estratégica por funcionarem como uma espécie de sinalizador do processo de mudança e manutenção da mudança como um todo. Ou seja, a partir da apropriação de componentes básicos, como os conhecimentos teóricos em visão estratégica, o RH passa a contar com pré-requisitos para uma posterior implantação de atuação estratégica e integração organizacional (Schein, 1985). Através da disseminação desses conhecimentos, propiciada pela comunicação efetiva entre o RH e a organização como um todo, a visão estratégica pode conquistar a adesão dos demais gestores. Tal processo é fundamental para a uniformização dos discursos sobre o RH estratégico, que possivelmente resulte nas práticas de mudança. A congruência entre os discursos e práticas das diversas áreas oportuniza que a mudança estratégica seja experienciada com maior clareza.

Assim, o conhecimento em visão estratégica estabelece parâmetros para a atuação do RH de uma maneira mais efetiva. A congruência entre as duplas sobre as ações do RH indica o quanto a atuação em termos de RH abrange todas as pessoas da organização. Por sua vez, a percepção do momento da implementação do processo de mudança relaciona-se, entre outros fatores, à qualidade da comunicação dentro da organização. Essas constatações foram identificadas a partir da análise da visão dos gestores de RH e dos demais gestores, que foram detalhadas a seguir:

a) Conhecimento em visão estratégica (VE): Entre as quinze empresas pesquisadas, em sete delas (3, 4, 6, 7, 8, 12, 13 e 15) percebeu-se que ambos os gestores apresentaram conhecimento e compreensão adequada do que se entende por visão estratégica. Seus discursos são convergentes, embora o mesmo alinhamento ainda não tenha sido percebido como um todo na prática do RH, já que em três empresas (3, 11 e 14) o gestor de RH tem conhecimento em VE mais claro do que os demais gestores. O contrário foi verificado em quatro empresas (2, 5, 9 e 10).

b) Congruência entre as duplas sobre a atuação do RH na organização: Em relação às respostas quanto à atuação estratégica da área de RH, os gestores de RH e de outra área apresentaram respostas unificadas em nove empresas (1, 3, 4, 6, 7, 8, 12, 13 e 15). No entanto, em seis empresas (2, 5, 9, 10, 11 e 14) as respostas entre ambos os gestores foram incongruentes.

c) Percepção do momento da implementação do processo de mudança: Em sete das quinze empresas investigadas, tanto os gestores de RH como os demais gestores apresentaram a mesma percepção (2, 3, 6, 9, 10, 11 e 15). Por sua vez, em cinco empresas (1, 5, 7, 8 e 13), tais percepções são diferentes, porém não excludentes ou contraditórias. A única empresa na qual os gestores apresentaram compreensões divergentes foi a empresa 12. Nas empresas 4 e 14 os gestores de outras áreas não identificaram o momento da implementação do processo de mudança.

De um modo geral, a partir dos dados obtidos, pode-se perceber que em um número significativo de empresas os demais gestores demonstraram conhecimento em visão estratégica mais claro do que o gestor de RH. Mesmo assim, é possível identificar que na maioria das empresas ambos os gestores tenham conhecimento adequado uma posterior implementação dos mesmos.

No que diz respeito à congruência entre os gestores de cada empresa sobre a atuação do RH, verifica-se que, embora a maioria concorde com relação à atuação, seis empresas denotam discordância neste aspecto. Por sua vez, a percepção do momento da implementação do processo de mudança foi a mesma na maioria das empresas.

No entanto, é importante ressaltar que os gestores de outras áreas não estão identificando o momento da implementação em duas empresas. Além disso, em cinco empresas as percepções acerca da implementação da mudança diferiram, embora de maneira não excludente.

4.5 Percepção quanto ao futuro do RH

De acordo com a maioria dos entrevistados, o futuro da área de RH é promissor, pois acreditam que, agindo de forma estratégica, a área será mais valorizada dentro da organização. Porém, encontram-se divergências na justificativa dessa afirmativa. Alguns gestores sustentam que o processo de transformação de RH operacional para estratégico ocasiona a expansão da área, com o aumento da contratação de funcionários para trabalhar com avaliação e desenvolvimento de pessoas. Segundo um dos entrevistados, “o processo de transformação do RH resulta em um processo em expansão, que dará origem a um grande processo de admissão de novos funcionários, avaliação e desenvolvimento de pessoas”. Para outros, a área será mais enxuta. Conforme relato de um dos entrevistados, que faz parte de uma das empresas onde o RH estratégico está em fase de implantação, “o futuro é ter uma área pequena que vai cuidar da criação e desenvolvimento das políticas e diretrizes e o acompanhamento da performance. A gestão será feita pelas lideranças, com exceção do que a economia de escala justifique a centralização, como folha de pagamento, e as demais funções, a partir de sistemas e políticas desenvolvidas, serão desenvolvidas pelas lideranças”.

Em ambos os casos, a tecnologia é apontada como uma ferramenta fundamental para o futuro do RH na organização, pois confere suporte ao treinamento das lideranças e ajuda a difundir os sistemas e práticas de gestão, permitindo que o RH atue como consultor interno. Sendo assim, o profissional de RH conseguirá, como relatou um dos entrevistados, “estar voltado à identificação e retenção de talentos, sendo o grande desafio para ele motivar esse grupo de pessoas preparadas, que são muito disputadas no mercado”.

Segundo Orlickas (1999), para ter o papel de consultor é importante ser um profissional generalista, agindo de forma multidisciplinar e sendo um facilitador que efetua

levantamentos e diagnósticos, propõe soluções, oferece sugestões, opiniões e críticas. A autora propõe que *“a área seja transformada em uma unidade de negócio, como todas as demais áreas da empresa, o que dinamizará seus planos para que possam apoiar e caminhar com o negócio-fim da organização”*. Como consultor, portanto, esse profissional irá participar do planejamento estratégico da empresa, será um agente de mudanças e trabalhará na identificação e retenção de talentos, pois estes serão os multiplicadores das suas diretrizes. Essa preocupação está presente nos gestores, como pode ser visto no relato: *“para a área se consolidar ela tem que caminhar lado a lado com todas as áreas da empresa e estar cada vez mais vinculada ao planejamento estratégico”*.

Apesar de todo o otimismo em relação ao futuro, vale ressaltar que indicadores de desempenho são fundamentais para a consolidação e valorização da área, mas pode-se observar através da pesquisa que estes ainda são pouco trabalhados. Muitos gestores admitem a falha e demonstram a preocupação na criação de indicadores eficazes e, enquanto não os têm, utilizam a comunicação interna, como uso de painéis, jornal, televisão, entre outros, para mostrar o seu trabalho às demais áreas da empresa.

5. Considerações Finais

O ambiente atual, caracterizado por intensa competitividade e concorrência acirrada, exige que as empresas destinem sua atenção a questões relacionadas à atuação estratégica frente ao mercado. Neste contexto, exige-se da área de RH uma atuação não meramente operacional, mas que seja estratégica e que de fato esteja alinhada aos objetivos organizacionais. Ashton *et al.* (2004) defendem que numa perspectiva estratégica, o foco da área de RH é percebido como móvel, havendo a necessidade de adaptação às mudanças que estão ocorrendo. Além disso, faz-se necessária a antecipação das demandas previstas para os cenários futuros. Para tanto, é preciso que as funções de RH dêem suporte à estratégia do negócio.

Devido à importância deste novo papel da área de RH nas organizações, o estudo teve como objetivo verificar em que estágio encontra-se o RH dentro de empresas de médio a grande porte. Evidenciou a partir das 30 entrevistas realizadas, tanto com os gestores de RH como com os gestores de outras áreas, de um modo geral, as empresas têm conhecimento do que significa ser um RH estratégico. No entanto, em vez de atuarem desse modo, verificaram-se empresas que realizam atividades de cunho operacional, mas que já demonstram nas suas idéias a vontade de mudar. Evidencia-se, por meio deste resultado, que mesmo as empresas de médio ou grande porte, reconhecidas externamente, ainda não desempenham um papel estratégico. Isso se deve ao fato de vários fatores dificultando esta atuação, entre eles: falta de interesse e de aval da alta direção e falta de credibilidade do setor.

As empresas estudadas foram classificadas em três níveis quanto à atuação estratégica do RH: três com RH estratégico em desenvolvimento, seis com RH estratégico em implementação e três com RH estratégico consolidado.

É importante ressaltar que em um número significativo de empresas, o gestor de outra área evidenciou conhecimento em visão estratégica mais clara do que o gestor de RH, mesmo que na maioria ambos os gestores tenham bom conhecimento. Mesmo que a maioria das empresas apresente congruência entre os gestores com relação à atuação do RH, seis empresas denotam incongruência. No que diz respeito a ter a mesma percepção do momento da implementação do processo de mudança – qualidade na comunicação interna – observou-se que em sete das empresas estudadas os diferentes gestores compartilham a mesma visão. No entanto, dois gestores de outras áreas não identificaram o momento da implementação.

Quanto ao futuro do RH nas organizações, a maioria dos entrevistados o considera como promissor, acreditando que esta área será mais valorizada dentro da organização à medida que agir de modo cada vez mais estratégico.

Diante da importância dos resultados apresentados, cabe enfatizar que a pesquisa limitou-se a analisar, por meio de entrevistas semi-estruturadas, quinze empresas do setor industrial e de serviços, de médio e grande porte, localizadas em Porto Alegre e Região. Com isso, outros estudos podem ser desenvolvidos em setores e localidades diferentes, bem como se pode fazer uso da tipologia desenvolvida para possibilitar a classificação de outras empresas e relacioná-las com este ou outros construtos já desenvolvidos. Tal tipologia, embora não se proponha a ser uma categorização definitiva sobre o tema, pode ser bastante útil na classificação e análise de diferentes formas de atuar do RH, além de prover benefícios na análise do processo de mudança organizacional, com a finalidade de alinhar estrategicamente políticas e práticas de RH.

REFERÊNCIAS

- ASHTON, C.; HAFFENDEN, M.; LAMBERT, A. The “fit for purpose” HR function. Corporate Research Forum. **Strategic HR Review**. Vol.4, Iss. 1, Nov/Dec. 2004.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 1977.
- BITENCOURT, C.; COLABORADORES. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOSQUETTI, M. A.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão Estratégica de Pessoas: Visão do RH x Visão dos Clientes. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Brasília, 2005. **Anais...** Disponível em CDROM. Brasília: ANPAD, 2005.
- CALVETE, C. Como fazer análise qualitativa de dados. In: BÊRNI, Duílio de Ávila (coord.) – **Técnicas de pesquisa em economia**. São Paulo: Saraiva, 1992.
- CALDAS, M.; WOOD, T. For English to see: the importation of managerial technology in late 20th century Brazil. **Organization**, v. 4, n. 4, p. 517-534, 2007.
- CESAR, A.; BIDO, D.; SAAD, S. A “evolução” da área de Recursos Humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil. In: XXXI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Disponível em CDROM. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- CODA, R.; CESAR, A. M. R. V. C.; GARCIA, M. N. Um novo RH: Avaliando a atuação e o papel da Área de RH em organizações brasileiras. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Brasília, 2005. **Anais...** Disponível em CD-ROM. Brasília: ANPAD, 2005.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. (Organizadores). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 2. triagem. São Paulo: Atlas, 2001.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- DIAS, C.; LOPES, F.; DALLA, W. Evolução dos Recursos Humanos nas Empresas? Da Retórica às Práticas Antigas com Novas Roupagens. In: XXXI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Disponível em CDROM. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GUBMAN, E. HR strategy and planning: from birth to business results. **Human Resource Planning**. New York: 2004.
- LACOMBE, B.; TONELLI, M. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram a prática das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, mai/ago 2001.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 9. ed. São Paulo: Futura, 2000.

- MATTAR, F. N. **Pesquisa em marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MILKOVICH, G.; BONDREAU, J. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- MINAYO, Maria Cecília. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: MINAYO, Maria Cecília (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2007.
- ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- SCHEIN, E. (1985). *Organization cultures and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais; a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- ULRICH, D. (organização). **Recursos humanos estratégicos; novas perspectivas para os profissionais de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2000.
- VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.