

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Lucas Antonio Baron Ziembowicz

A VISÃO DO RH COMO PARCEIRO ESTRATÉGICO SEGUNDO A
ÓTICA DE EXECUTIVOS E CONSULTORES

Porto Alegre

2012

Lucas Antonio Baron Ziembowicz

**A VISÃO DO RH COMO PARCEIRO ESTRATÉGICO SEGUNDO A
ÓTICA DE EXECUTIVOS E CONSULTORES**

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao Departamento de
Ciências Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. César Augusto Tejera
De Ré**

Porto Alegre

2012

DEDICATÓRIA

Agradeço primeiramente ao meu pai que sempre me deu apoio em tudo que fiz. Pelo grande exemplo de esforço, determinação, caráter e honestidade que sempre foi para mim.

A minha mãe e as minhas irmãs Liliam e Lea, pelo carinho, suporte e compreensão que me ajudaram a seguir na minha trajetória até aqui.

A minha namorada Vanessa, pelo amor, carinho e noites de companhia nas madrugadas enquanto eu fazia esse TCC.

Aos meus grandes amigos Guilherme e Mariana pelos dias e noites de diversão e pelo apoio que sempre me deram em todos os aspectos da minha vida.

Aos demais amigos e colegas de faculdade que por falta de espaço, mas, não por falta de vontade não colocarei aqui, obrigado por todos os gestos, ajudas e alegrias da minha trajetória.

A todos os profissionais que dispuseram seu tempo, conhecimento e atenção que possibilitaram a conclusão do meu TCC, ainda mais sabendo do pouco tempo que tinham disponível em suas agendas.

Aos professores que tive por todo o conhecimento e experiências que me transmitiram através de suas aulas.

Ao meu professor, orientador e professor homenageado César Augusto Tejera De Ré que ministrou excelentes cadeiras para mim, mostrando realmente a importância do ser humano, bem como o respeito que o mesmo merece. Tenho a certeza que tiveram grande influência na minha escolha de atuação dentro da administração e sei que saí melhor como pessoa e profissional. Agradeço também a paciência, conhecimento e conselhos que tornaram esse trabalho possível.

Por fim, agradeço a UFRGS pelo ensino gratuito, de qualidade, bem como por toda a infraestrutura que me foi oferecida.

RESUMO

No contexto atual de competitividade no mercado, cada vez mais se percebe a importância das pessoas na organização. Nessa perspectiva, o RH assume papel de destaque, onde é necessário um conhecimento do negócio como um todo. Para essa atuação ser eficaz, ela deve estar alinhada com as estratégias e objetivos da empresa, sendo necessário um RH atuando como parceiro estratégico. Portanto, justifica-se a elaboração desse estudo que buscou identificar a visão dos entrevistados sobre o RH como parceiro estratégico, sua atuação, as dificuldades, o que possibilita ao RH atuar como parceiro estratégico, bem como vantagens e sugestões para melhorar essa atuação nas organizações. Para isso, foi feita uma revisão da literatura sobre a evolução do RH e do fator humano, bem como as quatro funções do RH. Os resultados foram obtidos através de uma pesquisa qualitativa semiestruturada com gerentes de RH e gerentes de áreas clientes de duas empresas industriais de grande porte, além de três consultores externos. Quanto aos resultados, os entrevistados conheciam o conceito de parceiro estratégico, tendo sido evidenciada boa atuação nas empresas pesquisadas. Foram relatadas como necessidades uma visão estratégica da importância do RH pela alta direção, maior compartilhamento de responsabilidades com os demais gestores e maior habilidade de se posicionar do RH. A vantagem principal se refere à competitividade. As dificuldades, bem como suas sugestões se referem principalmente a maior mensuração por parte de RH além de se buscar uma parceria efetiva tanto com a alta direção, quanto com os demais colaboradores.

Palavras-chave: Recursos Humanos como Parceiro Estratégico. Parceiro Estratégico de Negócio. Gestão de Recursos Humanos

ABSTRACT

Within the current context of market competition, the importance of people inside an organization grows bigger. Therefore, HR assumes an outstanding role, which requires knowledge of the business as a whole. For this action to be effective it must be aligned with the company's strategies and goals, requiring HR acting as a strategic partner. Thus, it is justified the preparation of this study that sought to identify the perceptions of respondents about HR as a strategic partner, its performance, difficulties and what makes it possible for the HR to function as a strategic partner as well as its advantages and suggestions to improve its performance. To do so, it was made a literature review on the evolution of HR and the human factor, as well as the four roles of HR. The results were obtained through a semi-structured qualitative research, conducted with HR directors and managers of HR's client areas of two large industrial companies, plus three external consultants. Regarding the results, respondents knew the concept of strategic partner and good performance has been shown in the surveyed companies. The reported necessities were: strategic vision of the importance of HR coming from top management, a greater sharing of responsibilities with other managers and a greater ability of HR representatives to act. The main advantage refers to the competitiveness. The difficulties, as well as the suggestions made were mainly regarding the need of greater measurement by HR in addition to seek an effective partnership with both senior management and other employees.

Keywords: Human Resources as a Strategic Partner. Strategic Business Partner. Human Resource Management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Criação de valor do RH-----	22
Figura 2 - Papéis de RH na construção de uma organização competitiva ----	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição dos papéis do RH	17
Quadro 2 - Perfil dos entrevistados	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO - PROBLEMÁTICA	10
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1 UMA ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO RH E A IMPORTÂNCIA DO FATOR HUMANO	14
2.2 AS FUNÇÕES DO RH	16
2.3 O RH COMO PARCEIRO ESTRATÉGICO	18
3 MÉTODO	26
3.1 NATUREZA DO ESTUDO	26
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	27
3.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO	28
3.4 ESTRATÉGIA PARA ANÁLISE DE DADOS	31
3.5 LIMITES DA ABORDAGEM	31
4 ANÁLISE DE DADOS	32
4.1 O RH COMO PARCEIRO ESTRATÉGICO	32
4.2 ATUAÇÃO ATUAL DO RH NAS EMPRESAS	34
4.3 VANTAGENS DE UM RH ESTRATÉGICO	39
4.4 COMO POSSIBILITAR A ATUAÇÃO DE RH COMO PARCEIRO ESTRATÉGICO	41
4.5 DIFICULDADES DE SER UM PARCEIRO ESTRATÉGICO	45

4.6 SUGESTÕES PARA MELHORAR A ATUAÇÃO DE RH COMO PARCEIRO ESTRATÉGICO-----	47
--	----

5 CONCLUSÕES -----	51
---------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

Muito se fala atualmente da importância das pessoas nas empresas. Cada vez mais se percebe, com a tecnologia crescendo exponencialmente, que os recursos físicos são imitados cada vez mais facilmente. Em contrapartida, os ativos intangíveis, em especial o capital humano se tornam cada vez mais importantes e estratégicos nas organizações. No entanto, os departamentos de recursos humanos de muitas organizações parecem ainda não entender que o seu papel vem mudando ao longo do tempo. Não parece ser mais suficiente fazer uma gestão de pessoas isolada do resto da empresa, mas sim, alinhada com os objetivos e necessidades de outros setores da organização. O RH, nesse sentido, deve atuar como parceiro estratégico, buscando alinhamento de acordo com as demandas e objetivos da empresa. Gubman (2004, *apud* César, Coda e Garcia, 2006, p. 152), ressalta:

A visão atual pressupõe que a área de RH dê conta: da atração, provimento e retenção de pessoas; do alinhamento, mensuração e remuneração alinhada à performance da empresa e dos empregados; do controle de investimento em pessoas, de acordo com as demandas da empresa.

Sendo assim, nesse trabalho se buscará identificar se na visão dos entrevistados, o departamento de Recursos Humanos atua como parceiro estratégico das demais áreas da organização. Para isso, esse estudo é dividido em seis partes principais.

Primeiramente, será definida a situação problemática para melhor clarificar qual será o tema da pesquisa. Com isso, serão apresentados os objetivos principais e secundários do trabalho para definir exatamente o que será abordado e analisado durante o trabalho.

Em um segundo momento, será feito a revisão bibliográfica sobre tópicos relacionados ao tema, para que assim, se obtenha um maior embasamento e fundamentação para o estudo. Posteriormente, será apresentada a metodologia que será utilizada durante o estudo.

Em um quarto momento será feita a coleta e análise das entrevistas com os participantes, de acordo com a teoria apresentada bem como serão as propostas e sugestões de melhorias dos entrevistados para fazer com que o RH obtenha um maior alinhamento com as demais áreas da empresa e se torne, ou se aproxime mais, da perspectiva de RH como parceiro estratégico. Finalmente, serão apresentadas as considerações finais do estudo.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO - PROBLEMÁTICA

Atualmente, com o avanço cada vez maior da tecnologia e a globalização, percebe-se uma competição acirrada para o sucesso de uma organização, e às vezes, simplesmente para sua sobrevivência. Nesse contexto, a noção de recursos humanos se mostra bastante presente, no que concerne, por exemplo, a busca e retenção de talentos e o devido treinamento e desenvolvimento para que os mesmos realizem o seu papel da forma mais eficiente possível, agregando valor à organização. No entanto, facilmente se percebem reclamações sobre a falta de sintonia das práticas do RH com as necessidades de outras áreas da empresa, em especial as áreas operacionais ou de negócio.

Artigos e livros vêm sendo publicados argumentando que nessa nova era os ativos tangíveis são copiados com maior facilidade, e que grande parte dos diferenciais das empresas se referem aos ativos intangíveis como conhecimentos, marca e principalmente o capital humano. Klein (1998) ressalta que no ambiente de inovações em que vivemos, com empresas menores tomando fatias de mercado de empresas maiores, lançando novos e melhores produtos e serviços, é o capital intelectual da empresa – conhecimento, especialização, ativos intangíveis – que determina cada vez mais a competitividade da empresa ao invés de seu capital tangível e físico.

Com isso, se torna cada vez mais necessário que sejam incluídas tarefas mais estratégicas no departamento de Recursos Humanos, deixando de serem feitas apenas tarefas meramente operacionais desvinculadas do resto da organização. De acordo com o exposto acima, Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 16) afirmam: “(...) as realidades da nossa economia estão pressionando RH a ampliar seu foco, da sua função administrativa tradicional, para uma função estratégica mais abrangente”. Muitas áreas que dependem da cooperação de RH alegam que o departamento de Recursos Humanos está apenas interessado em cumprir suas funções de departamento pessoal, como: pagadoria, admissão e demissão, por exemplo. Outras alegam que os treinamentos estão frequentemente desassociados com o que realmente é necessário para a função que seus funcionários exercem dentro da empresa e com os objetivos da organização em si.

Ulrich (1998) acredita que o foco do departamento de Recursos Humanos deve ser menos voltado para as atividades no interior da empresa e mais voltado para a cadeia de valor (fornecedores e consumidores). Além disso, em muitos departamentos de RH, o papel do RH não é definido em conjunto com o planejamento estratégico, mas sim, após o processo de planejamento da empresa, fazendo com que muitas vezes seja considerado pelos gerentes de linha como apenas um anexo da real estratégia da empresa. Lawler III e Mohrman Jr. (1995) argumentam que em muitas empresas não há envolvimento dos gerentes de recursos humanos com as empresas, principalmente, por esses não serem considerados como parceiros de negócio ou possuidores de conhecimentos relevantes por suas empresas. Segundo os mesmos autores, o motivo do fracasso de muitos planejamentos estratégicos se deve ao fato do fator humano não ser levado em conta na hora de sua elaboração.

Acredita-se que independentemente do ramo de negócio, as organizações devem fazer com que as políticas de Recursos Humanos sejam desenhadas em conjunto com o planejamento estratégico para que as mesmas não sejam desassociadas, mas sim, consideradas como um todo com a estratégia e negócio da empresa. O departamento de Recursos Humanos deve buscar cada vez mais atingir os objetivos empresariais e se tornar um parceiro estratégico na organização em que atua para agregar valor e justificar os investimentos feitos na área. Neste sentido, Guimarães (2008) afirma:

O RH precisa participar das decisões da empresa, desde o planejamento estratégico, para obter, juntamente com as outras áreas da empresa, a indispensável vantagem competitiva. Hoje o RH precisa ter concentração no core business; ter ênfase nos objetivos e resultados da empresa; gerenciar vários processos relacionados à gestão das pessoas. Sem foco na estratégia, não há como alinhar a gestão de pessoas com os objetivos organizacionais.

Tendo em conta esses questionamentos e críticas em relação ao departamento de Recursos Humanos, esse estudo busca identificar se, na realidade atual, os departamentos de Recursos Humanos vêm atuando como parceiro estratégico de suas organizações. Sendo assim, a questão que motiva este estudo é: Como se dá a atuação do RH como parceiro estratégico nas empresas segundo a percepção dos executivos dessas organizações e consultores externos?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar, sob a perspectiva de superiores de gestores de RH e clientes internos de RH, se os departamentos de Recursos Humanos de suas respectivas empresas atuam como parceiros estratégicos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar, a partir da visão dos entrevistados, se o RH atua como parceiro estratégico nas empresas em que trabalham;
- Verificar com consultores de Recursos Humanos qual é a percepção da atuação do RH como parceiro estratégico;
- Buscar sugestões para melhorar a sintonia entre as práticas de RH e os objetivos da empresa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção será feita uma breve contextualização acerca da evolução do RH ao longo do tempo, assim como do ativo intangível ou capital intelectual. Posteriormente serão analisadas as atuais funções de RH, dando-se um maior enfoque para o mote do estudo que é, no caso, a função do departamento de Recursos Humanos como parceiro estratégico.

2.1 UMA ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO RH E A IMPORTÂNCIA DO FATOR HUMANO

O departamento de Recursos Humanos sofreu diversas alterações durante a sua história, exercendo desde funções contábeis, até o papel contemporâneo estratégico. Tose (apud MARRAS, 2000, p 26-27) conceitua a evolução das funções de RH em 5 fases:

Fase Contábil (antes de 1930): Primeira fase da “gestão de pessoal” e tem como característica principal a gestão dos custos da organização. Trabalhadores eram considerados simplesmente como contratação de mão-de-obra.

Fase Legal (1930 a 1950): nesta fase, o profissional da área de gestão de pessoas estava preocupado com o acompanhamento das leis trabalhistas criadas por Getúlio Vargas. Com isso, o poder que antes era centrado nos chefes de produção passou para as mãos do chefe de pessoal.

Fase Tecnicista (1950 a 1965): introduziu no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal e alavancou a função de RH ao status orgânico de gerência. Nessa fase a área de Recursos Humanos começou a realizar serviços como

treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho e benefícios.

Fase Administrativa (1965 a 1985): época de grandes mudanças, devido à revolução sindical, gerando mudança significativa na responsabilidade do então gerente de relações industriais, que passou a partir daí ser denominado como gerente de recursos humanos.

Fase Estratégica (1985 até os dias de hoje): se iniciou pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelado ao planejamento estratégico central das organizações. Surgiram as primeiras preocupações de longo prazo com os trabalhadores da empresa. O cargo de Gerente de Recursos Humanos deixa de ser reconhecido como posição gerencial de nível tático para ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

No entanto, não foram apenas às responsabilidades dos gestores de recursos humanos que aumentaram. Todo o entendimento sobre o capital humano e a sua importância mudaram nesse período. Cada vez mais, existe a crença de que os ativos tangíveis podem ser copiados com o passar do tempo, ao contrário dos ativos intangíveis como o capital humano e o capital intelectual que apresentam vantagem competitiva e não são reproduzidos tão facilmente. Gonçalo e Borges (2010) consideram que apesar da subjetividade que os envolve, o conhecimento e a capacidade humana são vitais para as organizações, sendo importantes e valorizados pelas mesmas. Isso porque, mesmo sendo ativos intangíveis, eles tem a capacidade de produzir benefícios que são tangíveis para suas empresas através da aplicação do conhecimento humano. Os autores também ressaltam que grande parte das empresas atualmente dependem desses ativos para a consecução de seus objetivos. Nesse mesmo sentido, Becker, Huselid e Ulrich (2001, p.18) salientam:

Vivemos numa época em que um novo paradigma econômico – caracterizado pela velocidade, pela inovação, pela curta duração do tempo dos ciclos, pela qualidade e pela satisfação dos clientes – acentua a importância dos ativos intangíveis, tais como a identificação da marca, conhecimento, inovação e, sobretudo, capital humano.

Com argumentos semelhantes, Medeiros e Oliveira (2000 *apud* MEDEIROS *et al*, 2005 p. 5) afirmam:

O poder competitivo de uma empresa reside cada vez menos nos ativos contábeis tradicionais como, por exemplo, estoques, edifícios, máquinas, mas um novo conceito vem surgindo, que são os ativos intangíveis, que dizem respeito à capacidade para administrar o fluxo de competências das pessoas.

Ulrich (1998, p.29) complementa: “As empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficientes para conduzir um negócio global”.

Sendo assim, para atingir os objetivos desse estudo, se faz necessário abordar quais são consideradas as funções atuais de RH e verificar mais a fundo o que o RH precisa fazer para ser considerado como um parceiro estratégico.

2.2 AS FUNÇÕES DO RH

Como se viu anteriormente, o papel do RH se alterou muito com o passar do tempo. Por isso, é interessante verificar quais são considerados os papéis atuais do departamento de Recursos Humanos. Ulrich (1998) acredita que os profissionais de RH devem ser operacionais e estratégicos, se preocupando tanto com o curto quanto com o longo prazo. As atividades se estendem da administração de processos à administração de pessoal (operacional), sempre buscando ajustar as estratégias e práticas de RH à estratégia empresarial. Com isso, são delineados quatro papéis principais, conforme quadro abaixo:

Quadro 1 - Definição dos papéis do RH

PAPEL/FUNÇÃO	RESULTADO	METÁFORA	ATIVIDADE
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Execução de Estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: 'Diagnóstico Organizacional'
Administração da Infra-estrutura da Empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos Processos da Organização: "Serviços em Comum"
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos Funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: 'Prover recursos aos funcionários'
Administração da Transformação e Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de Mudança	Gerir a transformação e a mudança: 'Assegurar capacidade para mudança'

Fonte: Ulrich (1998, p. 41)

O RH como especialista administrativo, segundo Mascarenhas (2008), deve aperfeiçoar a infraestrutura de trabalho na empresa buscando aumentar a integração social, melhorar a eficácia e a eficiência de processos. Porém, o RH não deve se restringir aos serviços tradicionais de gestão de pessoas, mas sim abranger a facilitação de todos os processos da empresa, como por exemplo, viabilizando um ambiente que facilite a democratização da informação e da gestão do conhecimento. Ulrich (1998) ainda afirma que os profissionais de RH devem eliminar gastos desnecessários, aumentar a eficiência e buscar constantemente novas maneiras de fazer melhor as coisas.

Com o RH como agente de mudança, Majchrzak e Wang (2000) acreditam que mudar apenas a estrutura organizacional não gera valores ou comportamento. Se for necessária uma mudança de fato, deve ser alterada a cultura da organização. A responsabilidade coletiva é um valor que consiste em ter interesse nos colegas e melhorar o resultado de esforços mútuos. Com comprometimento coletivo, as pessoas passam a se esforçar para não desapontar a equipe, ajudando um colega em dificuldades, mesmo que isso dificulte a sua possibilidade de cumprirem os próprios prazos.

Mascarenhas (2008) argumenta que nessa função, o RH deve buscar desenvolver a capacidade de a empresa aceitar a mudança contínua, ou seja, o RH deve desenvolver a capacidade da organização de conceber e implantar iniciativas que busquem o seu melhor desempenho. O RH deve, portanto, possibilitar a reconfiguração e integração do departamento de recursos humanos e organizacionais.

Seguindo no mesmo sentido, Ulrich (1998 p. 48) argumenta:

As ações dos agentes da mudança incluem a identificação e a estruturação de problemas de relações de confiança, soluções de problema e criação – e execução – de planos de ação. (...) Aqueles que são agentes da mudança ajudam a fazer com que ela aconteça; compreendem os processos cruciais para a mudança, geram dedicação a esses processos e garantem que ela ocorra conforme pretendida.

Outro papel importante do RH é como defensor dos funcionários. Nesse contexto, o RH busca compreender as necessidades dos funcionários e atendê-las, treinando também gerentes de linha para que possam fazer o mesmo. Com os funcionários competentes e dedicados, o capital intelectual se torna um importante ativo mensurável que é refletido nos resultados financeiros da empresa (ULRICH, 1998). Como já explorado anteriormente, essa visão é bastante importante na atualidade, considerando que o fator humano é considerado hoje como vantagem competitiva, uma vez que é inimitável, por não ser facilmente replicado, e não transferível, por não ser facilmente adquirido no mercado (PAAUWE; BOSELIE, 2003, apud CÉSAR, CODA e GARCIA, 2006).

No que concerne à questão de parceria estratégica, será tratada no próximo tópico, visto que é o ponto principal do estudo e necessita de maior aprofundamento no assunto.

2.3 O RH COMO PARCEIRO ESTRATÉGICO

Hoje em dia, ainda se ressalta a importância da função do departamento de Recursos Humanos como parceiro estratégico. Girardi (2001 p.8) já argumentava em seu artigo que o setor de Recursos Humanos deixaria de ser mero executor para passar a fazer parte do negócio da empresa e segundo ele: “transformar os seus recursos humanos em centro de lucro por meio de investimento nas pessoas”.

Em razão do exposto acima, esse pensamento está cada vez mais em debate. Com o mesmo ponto de vista, Elias (2010) acredita que não faltam oportunidades nem espaço para Recursos Humanos, mas o problema é que muitos desses departamentos de Recursos Humanos procuram apenas trabalhar operacionalmente se preocupando unicamente em como fazer determinada tarefa em vez de se preocupar com o porquê de a mesma estar sendo realizada. Elias (2010) também argumenta que:

De uma forma geral, os RHs ainda não perceberam que seu verdadeiro papel é de desenhar políticas, procedimentos e processos alinhados com a estratégia da empresa e que, ao mesmo tempo, sejam competitivos no mercado e satisfaçam os anseios das pessoas.

Em consonância com Elias, Lawler III e Mohrman Jr. (1995) ressaltam que a estratégia empresarial é onde é necessária a maior mudança no envolvimento dos recursos humanos, pois, eles são a chave determinante de quais estratégias são implementáveis.

Mas o que é exatamente ter uma gestão estratégica? O conceito da administração estratégica de Recursos Humanos privilegia, segundo Marras (2000, p.253): “a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”. O grande desafio, porém parece ser visualizar como o RH pode ser parceiro estratégico da empresa.

O papel do RH como parceiro estratégico, basicamente, de acordo com Mascarenhas (2008) é de assumir o papel da alta administração na implantação das estratégias, buscando sempre adaptar as políticas e diretrizes de RH às estratégias corporativas. Portanto, o RH deve prestar suporte às áreas de e reorganizar a empresa, para que possa viabilizar a formação das estratégias empresariais. Ulrich (1998, p. 42) enumera três benefícios para a empresa que possui seu RH como parceiro estratégico:

Em primeiro lugar, a empresa pode se adaptar à mudança devido à redução do tempo que vai da concepção à execução da estratégia. Em segundo, pode atender melhor às exigências do consumidor porque suas estratégias de atendimento foram traduzidas em políticas e práticas específicas. Em terceiro, pode obter desempenho financeiro mediante a execução mais eficaz de sua estratégia.

Bichuetti (2011), também ressalta que a área de Recursos Humanos deve manter uma relação de interdependência e subordinação com o planejamento estratégico da empresa, pois é através dele que será criado o planejamento de pessoal. O RH como parceiro estratégico das diversas áreas da empresa, deve participar do planejamento estratégico da empresa e liderar a elaboração das políticas de recursos humanos com participação intensa dos gestores.

Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 19) afirmam que o fundamento da estratégia de RH criadora de valor é criar uma infraestrutura gerencial que possa compreender e implementar a estratégia da empresa. Os autores ainda complementam: “Com uma arquitetura estratégica adequada, os gerentes de toda a empresa serão capazes de compreender exatamente *como as pessoas criam valor e como medir o processo de criação de valor*”.

Medeiros (2007) acredita que o planejamento estratégico de RH é um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional e que o mesmo deve procurar traduzir os objetivos estratégicos e táticas organizacionais em estratégias e objetivos de Recursos Humanos. Medeiros (2007) ainda argumenta:

O RH como parceiro estratégico deve entender a linguagem do negócio, entender a demanda do interesse sem perder o foco em sua especialidade, que é o que ele administra: de um lado, o negócio, do outro, o ambiente organizacional e as demandas das pessoas.

De acordo com Bichuetti (2011), o RH deve ser mais proativo no planejamento e execução de suas estratégias na busca de ferramentas mais eficazes de gestão e no seu relacionamento com os gestores. Ele ainda argumenta que os executivos de RH devem ter os mesmos conhecimentos e qualificações dos executivos das áreas de negócio. Lawler III e Mohrman Jr (1995, p. 218) acreditam que: “no futuro, os gerentes de recursos humanos não só estarão envolvidos na implementação de iniciativas estratégicas, como precisarão se tornar parceiros por inteiro no processo estratégico”. Visão essa compartilhada por César, Coda e Garcia (2006) que pensam que os gestores de RH deveriam pensar como gestores de negócios, o que tradicionalmente não ocorre, segundo suas concepções.

Com isso, muitas empresas tem dificuldades na implementação das suas estratégias. Segundo Lawler III e Mohrman Jr (1995) esses departamentos de recursos humanos não mudam suas práticas para implementar a estratégia. Os autores afirmam ainda, que isso se deve porque o departamento de recursos humanos não está envolvido na concepção da estratégia, o que é necessário para que possam ser parceiros na sua implementação.

No que concerne a sua nova função, a área de Recursos Humanos terá que dar o suporte analítico sobre pessoas e capital intelectual quanto à tomada de decisões de negócios e definição de estratégias (LAWLER, LEVENSON E BOUDREAUS, 2004 *apud* Bianchi, 2008). No mesmo sentido, Mascarenhas (2008 p. 159) afirma sobre o RH:

A função de parceria estratégica implicaria ainda o monitoramento das competências disponíveis na organização, permitindo ao RH influenciar as decisões estratégicas da empresa, que devem levar em consideração seus recursos estratégicos e competências distintivas, acumulados e desenvolvidos ao longo do tempo.(...). Coerente com um modelo de “articulação integrativa” entre o RH e o planejamento estratégico, a identificação de recursos e competências únicas e diferenciadas é uma etapa à decisão de quais mercados estes poderiam ser explorados de maneira a maximizar os níveis de renda.

No entanto, cabe salientar que a tarefa do RH se estende também em buscar engajar os funcionários de acordo com os propósitos da organização. Conforme Bartlett e Ghoshal (2000, *apud* WERLANG 2002, p.6):

Os gestores devem trabalhar o propósito da organização. Isso significa criar uma organização com a qual seus integrantes podem se identificar, na qual compartilham um sentimento de orgulho e com a qual estão dispostos a se comprometer. Neste sentido, amplia-se a atuação do gestor de RH que deve atuar no sentido de capturar a atenção e o interesse dos funcionários, envolver a organização, construir valores essenciais e transmitir a mensagem comprometendo as pessoas com os objetivos organizacionais.

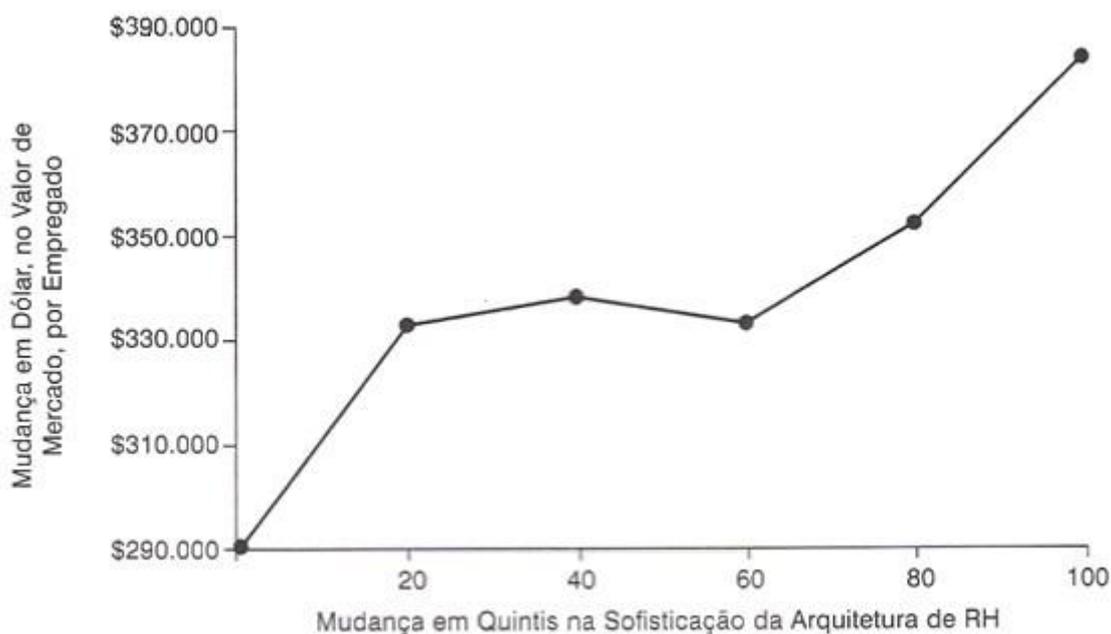
No entanto, no contexto da globalização e da realidade mutáveis, os objetivos e estratégias das organizações estão em constante mudança e com essas mudanças, também as preocupações do RH devem se alterar. Segundo César, Coda e Garcia (2006), dentro dessa nova visão, como os cenários em que organização está envolvida são mutáveis, assim também deve ser o foco do RH da empresa, ele necessita ser móvel de acordo com as exigências da organização para um determinado momento. Essa visão é importante para uma economia cada vez

mais globalizada. Segundo Ashton, Haffenden e Lambert (2004, *apud* César, Coda e Garcia, 2006, p. 152):

Globalização, tecnologia e mudanças sociais têm contribuído para a emergência de mercados e competidores, crescentes pressões de acionistas e desafios crescentes em relação a custos, tempo de desenvolvimento de produtos e serviços, e qualidade. As organizações precisam que as funções de RH estejam alinhadas ao propósito da organização, de modo que as mesmas deem suporte à estratégia do negócio.

Ulrich (1997) elenca ainda quatro competências necessárias aos profissionais de RH do futuro, sendo uma delas o conhecimento de negócio, que nesse caso inclui o domínio de finanças, estratégia, marketing e operações. Ele ainda argumenta que no futuro, o RH não será desempenhado apenas pelas pessoas responsáveis pelas funções de recursos humanos, mas também, por gerentes de linha, gerentes de staff e parceiros estratégicos.

Figura 1 - Criação de valor do RH



Fonte: Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 56)

Acima, para melhor visualizar o que vem sendo falado, temos uma figura de um gráfico demonstrando a criação de valor do RH. Ela nos mostra primeiramente que o retorno dos investimentos em estratégias de RH não é linear. Conforme começa a se utilizar estratégias de Recursos Humanos de alto desempenho, há uma expressiva melhoria de rendimento até o vigésimo percentil. Nesse caso, o RH deixa

de evitar as questões estratégicas para ter influência neutra. Na segunda faixa, entre o vigésimo e sexagésimo percentil, existe pouca alteração, visto que nesse período, a gestão de recursos humanos está evoluindo e se consolidando, porém ainda não se trata de um parceiro estratégico. As organizações que se situam a partir do sexagésimo percentil, adotam e implementam políticas adequadas de recursos humanos, além de estarem alinhadas com a estratégia organizacional e às iniciativas operacionais de suas empresas (BECKER, HUSELID E ULRICH, 2001).

O verdadeiro desafio, segundo Ulrich (1998) é integrar as práticas de RH à estratégia empresarial. Os profissionais da área devem trabalhar com os gerentes de linha para identificar práticas de RH que realizem a estratégia empresarial. O resultado dessa integração é a estrutura que deve incorporar as práticas da área às decisões empresariais para garantir os resultados desejados pela empresa, ou seja, transformar a visão e os objetivos da empresa em ação e aumentando o desempenho dos funcionários. Lawler III e Mohrman Jr. (1995, p. 214) complementam que a interdependência dos diversos sistemas de recursos humanos requerem a sua integração e afirmam ainda que: “Se os sistemas forem bem configurados e afinados com a estratégia empresarial, assim como entre si, uma organização poderá ser construída para apoiar as diretrizes organizacionais”.

Fischer e Albuquerque (2001) fizeram uma pesquisa onde foram consultados mais de 180 formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil. Os pesquisados foram selecionados por sua senioridade, reconhecimento de mercado e possuir cargo de gestor estratégico em organizações de grande porte, sendo principal gestor de uma das funções ou macroprocessos de Recursos Humanos, sendo compostos principalmente de gerentes, diretores e em menor número consultores e professores. Nessa pesquisa foram elencadas como tendências em filosofias e princípios de Gestão de Pessoas, respectivamente, por porcentagem de relevância: autodesenvolvimento (100%), comprometimento da força de trabalho com objetivos organizacionais (100%), educação corporativa (99%) e gestão de RH coerente com negócios (99%). Através dos itens “comprometimento da força de trabalho com objetivos organizacionais” e “gestão de RH coerente com os negócios”, percebe-se que é evidente entre os formadores de opinião que essa nova função de RH como parceiro estratégico já era evidenciada quando da elaboração da pesquisa

em 2001 e que segundo os entrevistados já estava sendo introduzida, respectivamente, em 65% e 76% das empresas pesquisadas.

No entanto, no que se refere ao formato organizacional de recursos humanos, esses processos não parecem tão adiantados. A descentralização das decisões de Gestão de Pessoas para o gerente de negócio (98% de relevância) foi introduzida em 60% das organizações pesquisadas, enquanto a migração de funções de Gestão de Pessoas corporativas para as unidades de negócio (90% de relevância), apenas foi introduzida em 42% das mesmas organizações.

Enquanto isso, a pesquisa do Hay Group (2012) chegou a alguns dados interessantes. Phil Johnson, que foi responsável pela medição da pesquisa, argumenta que “com o mercado em constante mudança, as organizações do futuro dependerão da habilidade do RH em conectar as decisões de capital humano com as estratégias de negócio”. Na pesquisa em questão, apenas 40% dos entrevistados afirmam que a gestão de talentos e a medição do trabalho estão fortemente alinhadas, com uma porcentagem ainda menor de 36% dos entrevistados afirmando que a gestão de talentos e a efetividade organizacional estão fortemente alinhadas. Foi perguntado aos entrevistados, numa escala de 1 a 7 qual a contribuição que o RH estava fazendo a organização como verdadeiro parceiro estratégico, e 60% deles se situaram no meio do caminho, mostrando que muito já foi feito, mas ainda há muito por fazer. A pesquisa também constata que apenas em cerca de 47% das empresas pesquisadas, os gerentes de linhas estão envolvidos no processo de avaliação do trabalho, mostrando que o RH não está tão alinhado com as demais áreas como poderia estar. O estudo ainda conclui que o RH deveria utilizar sua expertise para criar uma cultura onde o capital humano e as estratégias de negócio estivessem inquestionavelmente conectadas, afinal se as decisões afetam toda organização, todos deveriam estar envolvidos.

No contexto brasileiro, na pesquisa realizada por Scartezini *et al* (2010) com 15 executivos das empresas Banco ABN AMRO Real, Viação Santa Brígida e Pão de Açúcar, o grupo de entrevistados constata, apesar do equilíbrio entre os quatro papéis em suas empresas, que apenas na empresa Pão de Açúcar o papel de Parceiro Estratégico vem em segundo plano, ainda que os entrevistados tenham citado o fato do departamento de Recursos Humanos gerar valor agregado através

do alinhamento de ações de recursos humanos às metas de negócio. Porém, na Viação Santa Brígida, os dirigentes salientaram que recursos humanos não está só alinhado com as metas, como também faz parte da estratégia organizacional.

No estudo realizado por Mendonça Júnior *et al* (2010) houve uma comparação de percepções entre os integrantes do RH e de suas áreas clientes no que concernem os papéis de RH descritos por Ulrich anteriormente. Foram entrevistadas 46 pessoas (23 de áreas clientes e 23 de recursos humanos). Se percebeu que no que se refere à qualidade de atuação no papel de parceiro estratégico, a opinião dos profissionais de recursos humanos do grupo estudado se mostrou significativamente superior ao de suas áreas clientes. Os autores alegam que isso se deve nesse caso ao fato de os profissionais de recursos humanos não participarem da concepção do diagnóstico organizacional, o que dá origem às estratégias e às mudanças da empresa.

Com esses conceitos e dados apresentados, pretende-se fazer uma pesquisa buscando saber se o RH das empresas que serão pesquisadas são atualmente considerados como parceiros estratégicos de seus clientes internos e buscar sugestões para ampliar a atuação de recursos humanos nesse sentido.

3 MÉTODO

3.1 NATUREZA DO ESTUDO

Para o presente estudo foi feita uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, visto o pouco conhecimento atual sobre o assunto em pauta. Diferentemente da abordagem quantitativa, que busca seguir rigorosamente um plano traçado com antecedência, a pesquisa qualitativa costuma ser delineada ao longo de seu desenvolvimento. O foco de interesse é amplo e possui uma perspectiva diferenciada dos métodos qualitativos. Na pesquisa qualitativa, é comum que o pesquisador procure entender o fenômeno, segundo os participantes da situação que é estudada para que então, dê sua interpretação acerca desses fenômenos por ele estudados (NEVES, 1996).

Em relação às pesquisas qualitativas, Godoy (1995, p. 21) afirma:

Um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes.

Godoy (1995) ainda acredita que na pesquisa qualitativa, o ambiente e as pessoas nele inseridas deixam de ser apenas variáveis para que sejam observados como um todo.

No que concerne à questão exploratória, Gil (1999 *apud* Raupp e Beuren, 2006) argumenta que ela é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. É realizada quando o tema escolhido é pouco explorado. Andrade (2002 *apud* Raupp e Beuren, 2006) complementa que a pesquisa exploratória proporciona maiores informações sobre o assunto estudado, facilita a delimitação do tema da pesquisa, orienta a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou revela um novo tipo de enfoque sobre o assunto.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas, conforme roteiro que pode ser encontrado na seção anexo deste trabalho. Foram realizadas como entrevistas semiestruturadas para que se obtenha um maior aprofundamento do assunto e para que se tenha flexibilidade para redirecionar a entrevista de maneira a obter o máximo de informações possíveis de acordo com os conhecimentos do entrevistado e deixá-lo confortável para expor suas ideias.

Manzini (1990/1991, *apud* Manzini 2004) acredita que esse tipo de entrevista faz com que as informações surjam de uma maneira mais livre sem que as respostas estejam condicionadas a algum tipo de padronização de alternativas. Triviños (1987, *apud* Manzini 2004, p.2), sobre o surgimento de novas informações através dessas entrevistas, complementa:

A entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes.

Para que não haja exposição e se mantenha a confidencialidade de todos os entrevistados, eles serão tratados nesse estudo como Entrevistada 1, Entrevistado 2, Entrevistada 3 e assim por diante. As entrevistas foram realizadas pessoalmente dentro do local de trabalho dos Entrevistados 1, 2, 5, 6, 7 com os Entrevistados 3 e 4 tendo sido entrevistados em seus próprios domicílios no período de 28 de setembro a 12 de novembro de 2012.

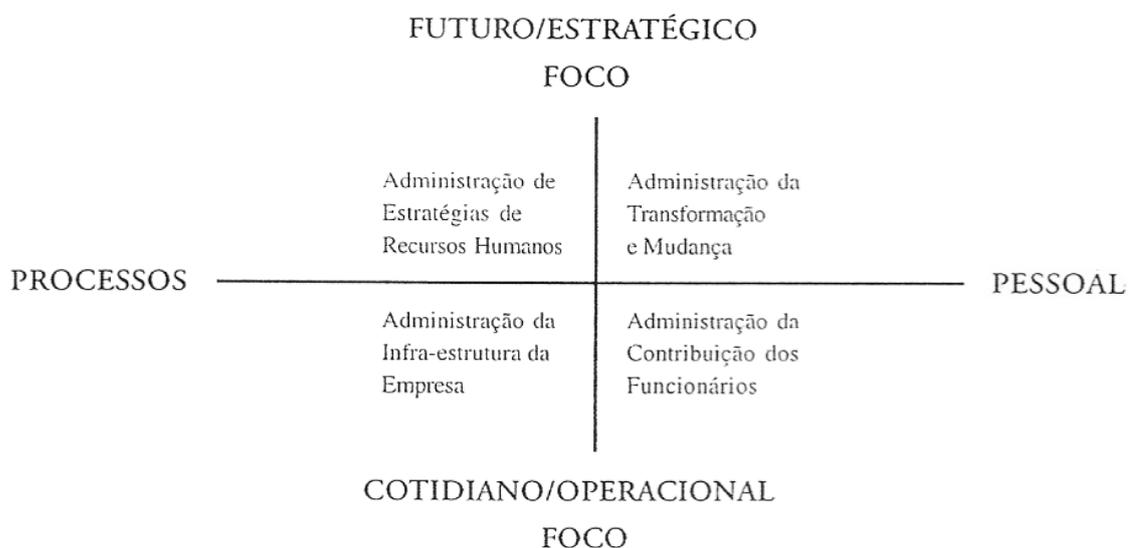
Para a realização desse trabalho, foi elaborado um roteiro pelo entrevistador, baseado na revisão bibliográfica. Foi pedindo o consentimento para a gravação das entrevistas que gravadas com aparelho de celular e foram posteriormente transcritas, com exceção da entrevista com a Entrevistada 1, que foi apenas manuscrita devido ao fato de a entrevistada não ter se sentido a vontade de ter a entrevista gravada. As entrevistas foram previamente agendadas e realizadas individualmente com tempo aproximado de duração de trinta e oito minutos. Antes

das entrevistas foi feita uma contextualização sobre o assunto do trabalho, de acordo com o seguinte conceito de Ulrich (1998, p. 43):

Os profissionais da área tornam-se parceiros estratégicos quando participam da estratégia empresarial, quando fazem perguntas que convertem a estratégia em ação e quando concebem práticas de RH que se ajustam a estratégia empresarial.

Além disso, foram mostrados um quadro e uma figura para auxiliar no alinhamento do entrevistado com a bibliografia estudada, dando-se ênfase para o papel de RH como parceiro estratégico por se tratar do objetivo real desse estudo. O referido quadro está indicado como Quadro 2 na página 13 deste trabalho, já a figura mostrada aos entrevistados segue abaixo:

Figura 2 - Papéis de RH na construção de uma organização competitiva



Fonte: Ulrich (1998, p. 40)

3.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Para a viabilização desse estudo foram selecionadas duas empresas de grande porte do ramo industrial. As entrevistas foram realizadas com dois superiores de gestores de Recursos Humanos, pois eles possuem uma visão tanto dos projetos que estão sendo realizados no departamento de RH, como quais os resultados que estão sendo alcançados. Também foram incluídos dois gerentes de áreas clientes do departamento de Recursos Humanos, para que se perceba se os mesmos compartilham da percepção de RH quanto a sua atuação.

Além disso, foram entrevistados também três consultores de RH. Esses entrevistados também fizeram parte desse estudo por possuírem conhecimento da área de Recursos Humanos e do mercado regional como um todo. A escolha se deu por conveniência do pesquisador.

Os entrevistados foram caracterizados por função, tempo de empresa, grau de instrução e gênero. Os Entrevistados 1, 2 e 3 são os consultores externos, enquanto os Entrevistados 4 e 5 são colegas de empresa, assim como os Entrevistados 6 e 7. Segue abaixo o quadro com as informações sobre os entrevistados.

Quadro 2 - Perfil dos participantes do estudo

ENTREVISTADOS	FUNÇÃO	TEMPO DE EMPRESA	GRAU DE INSTRUÇÃO	GÊNERO
Entrevistado 1	Consultora de Recursos Humanos	13 anos	Graduação em Psicologia	Feminino
Entrevistado 2	Sócio Diretor - Consultor de Recursos Humanos	15 anos	Graduação em Administração de Empresas	Masculino
Entrevistado 3	Consultora de Recursos Humanos e Professora de Graduação e Pós-graduação	7 anos	Mestrado em Administração com ênfase em Recursos Humanos	Feminino
Entrevistado 4	Gerente de Operações de Recursos Humanos – América do Sul	5 anos	Graduação e Mestrado em Administração de Empresas	Masculino
Entrevistado 5	Gerente de Atendimento de Pedidos (Gerente de Planejamento de Operações e Vendas)	7 anos	Pós-graduação em Marketing e cursando Mestrado em Economia	Masculino
Entrevistado 6	Diretor de Recursos Humanos	34 anos	Graduação em Economia com Especialização em Recursos Humanos	Masculino
Entrevistado 7	Gerente de Produção	26 anos	Graduação em Administração de Empresas	Masculino

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base nos dados coletados nas entrevistas

Conforme o quadro pode-se observar que a maioria dos entrevistados é do sexo masculino, totalizando cinco homens e duas mulheres. Pode-se perceber também que a média de empresa dos Entrevistados 4 e 5 que é de 6 anos de empresa também é menor que a dos Entrevistados 6 e 7 com média de 30 anos de empresa. A média de tempo de trabalho dos consultores externos é de aproximadamente 12 anos.

3.4 ESTRATÉGIA PARA ANÁLISE DE DADOS

Após a conclusão das entrevistas, foi realizada uma análise de conteúdos com o objetivo de identificar se o RH é considerado parceiro estratégico, entre outros tópicos. Segundo Moraes (1999) a análise de conteúdo é utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise ajuda a reinterpretar as mensagens com o intuito de atingir uma compreensão dos significados num nível além da leitura comum.

3.5 LIMITES DA ABORDAGEM

Cabe salientar que existem algumas limitações no seguinte estudo:

A) Em função da natureza qualitativa deste estudo, seus resultados não podem ser generalizados, embora, isso não invalide o estudo, pois ele fornece informações importantes sobre o tema do trabalho. No entanto, é evidente que para informações mais consistentes se torna necessária a realização de um estudo que contemple um maior número de entrevistados do que o estudo em questão.

B) As entrevistas se basearam no depoimento e opiniões particulares dos entrevistados. No entanto, essas opiniões sofrem diversas influências que não podem ser controladas pelo entrevistador.

C) Devido ao custo que se envolve e ao perfil de grande inacessibilidade dos entrevistados, seja pelo pouco tempo disponível que possuem por seus cargos de alta gestão ou simplesmente a dificuldade para se fazer contato com os mesmos, impossibilitou que fosse possível realizar um número maior de entrevistas.

4 ANÁLISE DE DADOS

Na análise de dados, para atingir da melhor forma possível os objetivos da pesquisa, foram feitas divisões em seis tópicos para melhor organizar os conhecimentos adquiridos através do estudo. São eles:

- a) O RH como parceiro estratégico;
- b) Atuação atual do RH nas empresas;
- c) Vantagens de um RH estratégico;
- d) Como possibilitar a atuação de RH como parceiro estratégico;
- e) Dificuldades de ser um parceiro estratégico;
- f) Sugestões para melhorar a atuação de RH como parceiro estratégico.

4.1 O RH COMO PARCEIRO ESTRATÉGICO

Com relação ao conceito de RH como parceiro estratégico, os entrevistados, em geral, responderam de acordo com o conceito que é dado pela própria literatura, acrescentando situações práticas do dia-a-dia. Embora sejam bem diversificadas, elas possuem pontos chave em comum e acabam por se complementar.

O Entrevistado 2, acredita que para uma organização ser competitiva, ela deve ser estruturada com pessoas competitivas. Nesse caso, segundo ele, é aí que reside a importância de um RH estratégico. Trabalhando desempenho, aprendizagem e carreira dessas pessoas, sabendo diferenciar inclusive as pessoas que querem das que não querem se desenvolver. O desempenho, que deve ser

medido e desdobrado em planos de ação e programas de desenvolvimento individual; a aprendizagem, que deve ser adequada à cultura organizacional e aos processos internos da empresa; e a carreira, pois, é também um ponto importante de retenção de talentos.

Já para a Entrevistada 3, um RH como parceiro estratégico é um RH que monta políticas a partir de uma visão alinhada com a estratégia da empresa. Assim como o Entrevistado 6 que acredita que Recursos Humanos obrigatoriamente tem que estar na mesa que define a estratégia da empresa, a Entrevistada 3 pensa que o RH deve sempre estar junto nas principais decisões da empresa e ainda alerta: “(...) quando se faz a revisão do planejamento, ou planejamento estratégico, que esse RH esteja junto e já defina a partir daí o que ele vai precisar das pessoas, que perfil de pessoas ele vai precisar, algo que já comece na seleção”. Além disso, ela ressalta que na função do RH como parceiro estratégico, o pensamento de médio e longo prazo é muito importante, conforme trecho abaixo:

(...) Deve-se estar sempre de olho no que se pretende atingir no planejamento de 5,10, em alguns casos 20 anos em empresas mais estruturadas, o RH participando e levando as pessoas a fazer acontecer, a dar resultado a curto, médio e longo prazo (...) definindo políticas para que isso tenha êxito.

Na opinião do Entrevistado 5, ter uma área de Recursos Humanos como parceiro estratégico se reflete em termos de estratégia de empresa, no qual importante a organização considera que são as pessoas. Ao encontro disso, o Entrevistado 4 acredita que essa atuação de RH começa quando por definição da própria empresa, entende-se que as pessoas fazem efetivamente a diferença para atingir os resultados da empresa. Então, com isso em mente, as ações desenvolvidas por Recursos Humanos acabam sendo um pilar estratégico dentro da estratégia corporativa de alcance dos resultados de negócio:

Na empresa em que trabalho, todas as estratégias que a empresa define para o seu negócio, sejam de curto, médio ou longo prazo, todas tem um componente pessoas como um pilar bem forte, bem robusto, logo o grau de importância dentro da área de Recursos Humanos que alavanca, que desenvolve ferramentas, processos (...) se torna efetivamente algo estratégico.

O Entrevistado 6 pensa que tudo acontece através de pessoas e ainda acrescenta que a área de Recursos Humanos deve ser contextualizada dentro do negócio, como pode-se perceber no trecho a seguir:

Eu tenho que ter ações como, por exemplo, conhecer as pessoas, ter um sociograma da empresa, para entender como é que a nossa cultura é formada, que princípios e valores nós temos, para então conjugar com isso o que nós precisamos ter de conhecimento na área tecnológica para dar suporte ao negócio em termos de qualidade, produtividade, linkando com processos e manufatura e aí tendo a interação do indivíduo que mergulha nesse contexto.

Para o Entrevistado 7, o RH estratégico deve fazer com que sua força de trabalho, inclusive seus gerentes, estejam bem preparados, sejam hábeis, tenham expertise para atender os objetivos de cada unidade, e a partir daí fazer o desdobramento até que se chegue aos efeitos dessa estratégia. Nesse mesmo sentido, Ulrich (1998) afirma que em qualquer cenário empresarial existe uma estratégia, e como parceiros estratégicos, cabe aos funcionários de RH fazer com que essa estratégia aconteça. O Entrevistado 7 ainda complementa que na empresa onde atua, a área de RH faz parte do corpo que vai determinar as estratégias da empresa como um todo, desdobrando posteriormente essa estratégia para as todas as unidades.

Com esse conceito exposto, cabe agora verificar se essa atuação como parceiro estratégico realmente se dá nas empresas pesquisadas, através da opinião de seus RHs e suas áreas clientes, e também como se dá essa atuação no mercado regional, segundo a opinião dos consultores de RH entrevistados.

4.2 ATUAÇÃO ATUAL DO RH NAS EMPRESAS

Pelos dados coletados nas empresas estudadas percebeu-se que a visão, tanto do RH quanto de suas áreas clientes, é de que ele tem uma atuação bastante destacada como parceiro estratégico de negócio, devendo-se isso talvez pelo grande porte de ambas as empresas pesquisadas. No entanto, quando se fala das empresas como um todo, na visão dos consultores, ainda há um caminho longo a se percorrer, como veremos a seguir.

Os Entrevistados 4 e 5 concordam que na empresa em que trabalham, o RH dá suporte como parceiro estratégico, sendo que foi citado pelo Entrevistado 5 que é inclusive uma das estratégias da empresa ter um grupo alinhado de alta performance, ou seja, um processo de integração das pessoas, segundo ele. Como exemplo prático, ele fala que existe uma estratégia de enriquecimento de time, que vem da alta direção da empresa, na sua matriz, desdobrado até o nível de unidade, onde existem ações de engajamento, inclusão, desenvolver potencialidades, entre outros. Ele ainda cita uma dessas ações:

Acredito que um exemplo clássico é o processo de reter talentos(...). Então se faz uma avaliação do porque que as pessoas continuam na empresa(...), avaliações de quem realmente está engajado e porque está engajado(...). Muitas vezes nós temos pessoas que estão comprometidas mas que não necessariamente tem o perfil da empresa(...). Ou casos de pessoas de altíssima performance que por algum motivo não querem trabalhar numa cidade como essa porque é longe. Isso são questões que o gestor não vai mudar, mas aí o gestor tem condições de se antecipar e desenvolver alternativas porque cedo ou tarde essa pessoa vai acabar deixando a empresa.

Essa ferramenta, segundo ele, permite verificar o potencial de um funcionário ficar ou não dentro da empresa e ainda se as razões de ele permanecer na empresa estão alinhadas com os valores da empresa. Segundo ele, inclusive, ele nunca trabalhou em uma empresa em que o RH atue no nível em que sua empresa atual atua. O Entrevistado 4, afirma que desde o nível corporativo, desde a definição e estruturação das estratégias, há uma atuação muito forte de Recursos Humanos, e posteriormente quando essa estratégia se desdobra em níveis regionais, sempre há participação do RH dentro das estratégias dentro do seu escopo de atuação. Além disso, desde o planejamento do nível corporativo até o planejamento das unidades, sempre haverá um componente voltado a pessoas de maneira muito forte, segundo ele. O Entrevistado 4 ainda acredita que, percebendo-se que atualmente o diferencial está nas pessoas, cada vez mais as áreas de RH deixam de ter foco meramente operacional para passar a ter uma atuação mais voltada para o negócio:

Então as áreas de Recursos Humanos tiveram de se reciclar no sentido de não apenas entender de área de RH ou pessoal, mas tiveram de primeiro entender o negócio da companhia, para que aí baseada nas ferramentas, processos e práticas de Recursos Humanos se possa colocar a disposição do negócio soluções para todos os aspectos em termos de gestão que a gente enfrenta no dia-a-dia e também nas perspectivas de médio e longo prazo.

Os Entrevistados 6 e 7 também são da opinião de que a empresa em que trabalham atua fortemente como parceiro estratégico. O Entrevistado 7 fala sobre vários pontos do RH como a questão médica, a questão do estudo de tendência de salários e mercado vista pelo RH, mas o exemplo que mais chama a atenção se refere a uma iniciativa da área de comunicação, que faz parte do RH, em que são pinçadas semanalmente notícias ou informações a respeito do mercado em que a empresa atua seja ele sobre demanda, modificações, lançamentos, medidas governamentais, entre outros. E então, a área de RH repassa essas informações para que as lideranças das áreas façam essa comunicação a seus funcionários para que eles possam manter as pessoas inseridas dentro do contexto de negócio, permeando essas notícias por toda a empresa. O Entrevistado 7, assim como o Entrevistado 6, não teve a oportunidade de trabalhar em outra empresa com o RH atuando estrategicamente da mesma forma que sua empresa atual. Outro ponto destacado pelo Entrevistado 6 se refere ao planejamento estratégico da empresa no qual, segundo ele, Recursos Humanos é um item a parte e tratado por toda a diretoria. Ele inclusive ressalta um evento recente que aconteceu no qual todos os diretores de Recursos Humanos da empresa no mundo se reuniram em determinado local para fazer um mapa de liderança estratégico para que todas as áreas sigam efetivamente para suportar o negócio da empresa no mundo todo. Ele declara: “Então nós estamos falando a mesma linguagem aqui no Brasil que os hindus estão falando, chineses, alemães, franceses, italianos, ingleses, americanos, mexicanos. Onde nós temos unidades, o pessoal está falando essa linguagem aqui”.

Ele afirma que existe essa atuação como parceiro estratégico e argumenta que há uma reflexão sobre como estruturar dentro da empresa um plano estratégico para suportar a organização com recursos humanos e políticas de recursos humanos que estimulem as pessoas a chegarem nos resultados. Para finalizar ele ainda salienta:

Então quem melhor utilizar os recursos provavelmente terá sucesso. E esses recursos melhor serão usados se você melhor preparar ou capacitar o que chamamos de capacidades do ser humano. Técnica, profissional, científica e sem sombra de dúvida, nós temos os atributos pessoas que precisam estar nesse nível muito bem desenvolvidos.

No que se refere aos consultores eles parecem ter, no geral, uma visão diferenciada se formos falar do mercado como um todo. A Entrevistada 1 afirma que

há uma grande diferença de 10 anos para cá e que o RH na maioria dos casos, deixou de ser um departamento de pessoal, para ser um parceiro alinhados aos negócios, pois, para ela para atingir os objetivos, precisamos de pessoas e o RH fortalece o valor das mesmas. Segundo ela, os RHs estão mais participativos desde a tomada de decisão, elaboração de projetos, entre outros, fazendo cada vez mais parte do negócio e sendo estratégico em grande parte das empresas, pelo menos com as empresas em que ela trabalha que são empresas de grande porte. Concordando com a opinião da entrevistada, Ulrich (1998) já afirmava que se uma empresa coletasse dados sobre os papéis desenvolvidos por RH diversas vezes nos últimos 20 anos, a evolução nos papéis de RH seria evidente e provavelmente mostrasse uma passagem de papéis operacionais para um foco em papéis estratégicos.

No entanto, o Entrevistado 2 diverge um pouco dos entrevistados apresentados até aqui, pois acredita que grande parte dos RHs atualmente ainda atue como especialista, mas, existem três realidades que ele destaca. A primeira, de empresas de até 200 pessoas, em que o RH se resume a folha de pagamento. Nas empresas de 200 a 800, onde existem muitos RHs trabalhando em torno de subsistemas e finalmente nas empresas com mais de 800 onde começa a se perceber um maior grau de atuação do RH como parceiro estratégico. Ele ainda argumenta que o fato é que grande parte das empresas se encontram nesses dois primeiros estágios, o que faz com que grande parte dos RHs não sejam parceiros estratégicos. Ulrich (2000) argumenta que em grande parte das empresas, o RH se encarrega de processos relativos à especialista administrativo e quando solicitados para fazer atividades diferentes das citadas anteriormente, elas estão frequentemente separadas da real atividade da empresa.

Indo ao encontro disso, a Entrevistada 3 também acredita que existam várias atuações do RH atualmente, desde empresas que atuem dentro do conceito de RH estratégico, a empresas que estão muito distantes dessa atuação. Ela também acredita que as empresas que atuam como parceiro estratégico em grande parte das vezes são as empresas de grande porte:

Se a gente falar em grandes empresas, em nível global, estruturadas, preocupadas com uma visão de médio e longo prazo além do resultado a curto prazo, tu tem mais chance de encontrar um RH estruturado que atue como parceiro estratégico. Mas, se a gente tiver empresas, que eu acho

que tem muitas,...) que estão preocupadas em matar um leão por dia, em fechar as metas do final do mês, não tem um planejamento superior a dois anos, aí fica bem mais difícil de arranjar um RH forte capaz de participar como parceiro estratégico.

Quando foi solicitado aos entrevistados das empresas sobre como está a atuação da sua respectiva área de Recursos Humanos, percebeu-se um retorno efetivamente positivo quanto a isso por parte de suas áreas clientes. No entanto, quando foi questionada a mesma coisa aos líderes de RH dessas empresas, as respostas foram de que a atuação está bastante presente, mas ainda há espaço para ocupar em ambas as empresas segundo seus gestores.

De acordo com o Entrevistado 6, já está se buscando uma melhoria no aspecto da comunicação do RH com os seus funcionários, no sentido de falar a linguagem que a empresa entende, uma linguagem que seja efetivamente de fácil assimilação. Outro ponto destacado pelo gestor é de se tornar mais presente nas áreas quando há, por exemplo, um conflito entre líder e liderado.

Já o Entrevistado 4, acredita que a empresa possui um dos melhores níveis de processos e tecnologia de Recursos Humanos do mundo, no entanto, devido ao fato da complexidade e do grande crescimento que a empresa vem tendo nos últimos anos, ele pensa que existe uma grande oportunidade de melhoria no sentido de entender ainda mais as necessidades de negócio, para poder aplicar da melhor forma possível essas ferramentas que estão a disposição deles. Essa ideia vai de encontro com o que pensam Lawler III e Mohrman Jr (1995, p.213) que declaram que “Os gerentes de recursos humanos precisam entender do negócio o suficiente para reagir e ajudar e desenvolver as estratégias empresariais”.

Com uma ideia mais clara quanto à atuação das empresas pesquisadas no trabalho e sobre a opinião dos consultores sobre as empresas regionais, é válido agora saber quais são as vantagens de se ter um RH que atua como parceiro estratégico na sua organização. Assunto esse que será abordado na próxima seção.

4.3 VANTAGENS DE UM RH ESTRATÉGICO

Muito foi falado até então nas entrevistas sobre o que é o RH estratégico e se essa atuação vem ocorrendo atualmente. Entretanto, é muito importante se ter em mente quais são as vantagens dessa atuação para as empresas na opinião dos entrevistados. Nesse sentido, todos os entrevistados consideraram que essa função a ser desempenhada pelo RH é de total importância para o desenvolvimento e inclusive, foi citado por um dos entrevistados, para a sobrevivência das empresas atualmente.

O Entrevistado 2 acredita que atualmente embora existam empresas com problemas para atingir os seus objetivos, outras estão muito bem, e isso se deve em grande parte ao fator humano. Ele afirma:

Tem empresas crescendo 100% ao ano. E pode ter certeza. Empresa que está crescendo 100% ao ano não é só por tecnologia, não é só por estratégia, não é só por mercado. Tem gente fazendo isso acontecer.

A Entrevistada 3 pensa que as principais vantagens são ter as pessoas certas no lugar certo e fazer o resultado através de pessoas, além do fato de o RH estar mais consciente do que acontece em cada área. Ela ainda acredita que essa seja uma questão de sobrevivência, com as empresas que não caminharem para esse perfil tendo problemas para se manterem vivas. Além disso, de acordo com a sua opinião, tudo que é inventado em termos de diferencial criativo, pode ser copiado, devendo então ser valorizada a importância das pessoas, buscando fidelizá-las e fazendo com que elas tenham orgulho de vestir a camisa da empresa, o que segundo ela, só é possível se o RH tiver conhecimento do negócio como um todo. Ela ainda afirma:

Então, empresas que não entenderem (...) que tem que ter uma estratégia e que quando montarem RH, esse RH tem que estar alinhado estrategicamente e atuar de forma a fazer a estratégia acontecer através das pessoas, são pessoas que vão sumir. Empresas que em vez de durar 100 anos ou mais, vão durar 10.

O Entrevistado 4 argumenta que os principais impactos se dão no comprometimento e no engajamento das pessoas. Segundo ele, se a empresa

definir que a gestão de pessoas é um diferencial competitivo, o RH se torna mais forte levando a empresa ao que ele chama de “círculo virtuoso”:

Se a empresa define que a gestão de pessoas é um diferencial competitivo, que o foco nas pessoas é algo que adiciona valor e que a empresa precisa mesmo ter um foco estratégico.(...). Então, dentro de um círculo virtuoso eu diria que você tem o RH como um parceiro estratégico de negócio, tem um RH mais forte, mais de ponta, um RH que desenvolve tecnologias e processos e como consequência tu tens uma força de trabalho, um engajamento maior dos funcionários com isso, então passando pelos três pilares de atrair, desenvolver e reter, tu passa a ter um grupo de trabalho muito mais comprometido com o negócio, muito mais engajado, muito mais desafiado, muito mais satisfeito com a empresa, e com a capacidade de gerar resultados muito maior do que, por exemplo, em um outro ambiente, onde o RH não seja forte(...).

O Entrevistado 6 acredita que essa atuação vem aumentando com o passar dos anos, quando efetivamente alguns empresários perceberam que se não estivessem linkados com os seus recursos humanos, eles poderiam estar obtendo resultados bem menores do que quando se tem um indivíduo estimulado e buscando resultados para a empresa. Assim como o Entrevistado 4, o Entrevistado 6 acredita que com essa condição de parceiro estratégico, você consegue criar uma base de conhecimento e desenvolvimento na qual se consegue reter e cativar a mão de obra a trabalhar na empresa, pois, segundo ele, as pessoas percebem quando as organizações lhe oferecem condições de desenvolvimento, aprendizado, evolução funcional, entre outros. Ele ainda afirma que empresas com essa estrutura estão geralmente entre as 10 ou 20 empresas de excelência, pelo ambiente que elas proporcionam, pelo desenvolvimento profissional e pessoal e outros atributos como valores, que são inconfundíveis, segundo ele. Ele ainda complementa:

(...)Ela se diferencia totalmente das demais porque ela tem a condição de competitividade através das pessoas. Isso mata tudo. Não adianta eu (...), ter uma grande tecnologia exposta, adquirida,(...) se o ser humano que estiver tentando tirar desse conjunto o melhor não estiver preparado, nós não vamos adiante.

Através de um programa de pesquisa que abrange mais de 2.800 organizações, Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 34) corroboram a ideia do Entrevistado 6 com os seguintes dados:

Finalmente, as empresas com os sistemas de gestão de RH mais eficazes exibiram níveis de desempenho drasticamente mais elevados: a rotatividade do pessoal reduzia-se à metade, as vendas por empregado eram quatro vezes maiores, e o índice entre valor de mercado e valor contábil foi mais de três vezes superior no caso das empresas de alto desempenho.

Com isso em mente, será abordado a seguir o que é necessário, na visão dos entrevistados, para possibilitar essa atuação como parceiro estratégico.

4.4 COMO POSSIBILITAR A ATUAÇÃO DE RH COMO PARCEIRO ESTRATÉGICO

Até o momento, neste estudo, analisou-se a opinião dos entrevistados sobre o conceito de RH como parceiro estratégico, bem como o seu desempenho atual e as vantagens que concernem essa função. Agora, passaremos a analisar o que torna possível essa atuação segundo a visão dos consultores e executivos.

Quando foram questionados sobre o que seria necessário para se ter uma atuação estratégica por parte do RH, percebeu-se que em grande parte das entrevistas foi comentado sobre o aspecto de compartilhar a responsabilidade com os cargos de gestão das demais áreas, sendo por isso esse o primeiro ponto a ser abordado, passando então para outros pontos que também foram citados, embora com menor frequência.

De acordo com a opinião da Entrevistada 1, a responsabilidade do RH de gerir pessoas deve ser compartilhada com os gestores das demais áreas. Essa também é a opinião da Entrevistada 3, que entende que para que essa atuação seja possível, os gestores das áreas clientes devem entender o papel do RH e percebendo o quanto esse papel pode ser útil a eles, eles devem assumir a gestão de pessoas de sua área. Para ela, são os gestores de cada setor que tem de fazer a gestão de pessoas da sua área, pois, segundo ela, ninguém está tão próximo daquelas pessoas quanto os seus próprios gestores. A Entrevistada 3 afirma:

Esses gestores tem que assumir todos os subsistemas de RH dentro da sua área. Então ele tem que estar junto na seleção, principalmente, senão vai chegar gente errada pra ele. Ele tem que estar junto no desenvolvimento das pessoas. (...) Ele tem que estar mais do que junto, ele tem que estar à

frente desses processos, não pode ficar na mão do RH, a liderança desses processos.(...) E não deixar só na mão do RH senão tu não tem um parceiro, senão tu tem um escravo, um funcionário. Quando a gente fala em parceria, é os dois trabalhando juntos, para que seja uma relação ganha-ganha para se ter um ganho maior ainda que é o da empresa.

Essa visão se mostrou presente em grande parte das entrevistas. No mesmo sentido, o Entrevistado 2 acredita que:

A responsabilidade do RH são as pessoas da área dele. Os outros, são os outros. É papel de RH prover os líderes de conteúdo, desenvolver habilidades deles e cobrar atitude através de pesquisa de clima, entrevista de desligamento, avaliação de desempenho, tem vários subsídios para dizer assim: "Cara, olha aqui, tu não tá vendo o que tá acontecendo na tua área? Não vai fazer nada?". Esse é o papel do RH. Mas, quem gerencia, quem desenvolve as pessoas é o chefe.

Nas empresas pesquisadas, os RHs praticam essas atuações de preparar as lideranças para serem gestores estratégicos de Recursos Humanos, sendo inclusive reconhecido pelas áreas clientes que já adotam essa ideia de compartilhamento das funções do RH. O Entrevistado 7, por exemplo, admite que na empresa em que trabalha, a ideia é de que cada departamento é responsável pelo resultado da empresa como um todo, e que essa questão de parceria é um conceito chave para se ter um RH como parceiro estratégico. Ele afirma que há uma grande interação entre o RH e sua área, conforme o trecho a seguir:

A área de RH tem uma integração muito legal no que diz respeito à visão do futuro, de trazer, dar pra gente o que tem de novo em RH em torno da nossa empresa, assim como , aquilo que a gente leva como demanda, pra eles recolherem essa demanda e buscar soluções em termos de treinamentos, recursos e assim por diante.

Além disso, ele ainda complementa a questão demonstrando que está bem claro que ele também tem um papel com gestor de pessoas. Ele acredita que mesmo não sendo um funcionário de RH propriamente dito, ele também esse papel através de sua função de liderança:

(...) porque a fábrica também é RH, desde o nosso primeiro nível de supervisão, que é nosso primeiro nível de liderança, até o nível de diretoria que é nosso, dentro da empresa o nível de liderança que mais suporta, também somos RH. Então, a ideia de que as pessoas venham aqui e que entrem aqui é saber por que tu tá aqui? E com isso (...) a gente vai conseguir ver, perceber que demandas estão vindo para RH que não são efetivamente de RH num primeiro momento, mas sim de uma liderança que num primeiro momento também é RH, por quê? Porque recebeu treinamento para isso, porque contextualizou a questão dos seus funcionários dentro do processo, porque recebeu um informativo de comunicação conjunta que contextualiza o cenário e assim por diante.

O Entrevistado 6, que também trabalha nessa empresa, afirma que existe a preocupação de preparar os líderes no que concerne essa função. Abaixo, percebe-se tanto a preocupação da atuação estratégica de Recursos Humanos, quanto à preocupação para que as lideranças atuem também dessa forma:

Na semana passada reunimos um grupo de gerentes e diretores aqui e envolvemos uma atividade de transformação de lideranças dentro da conferência que fizemos nas Américas, já adaptado para a nossa região(...). Então formamos diferentes equipes onde nós fomos pensar como é que nós vamos suportar como área de Recursos Humanos a estratégia da empresa no mundo.

Essa preocupação com as lideranças também parece estar presente na empresa dos Entrevistados 4 e 5, com o Entrevistado 4 afirmando inclusive que quando se desenha um RH atuando como parceiro estratégico também é importante capacitar as lideranças da empresa “para que eles entendam essa forma diferenciada do RH atuar”, segundo ele.

Além desse aspecto do compartilhamento de responsabilidade que foi bastante citado pelos entrevistados, existem outros aspectos necessários. Por exemplo, a Entrevistada 3 acredita que para possibilitar essa atuação, a consciência de um RH estratégico tem que começar pela alta direção. Segundo ela, a direção tem de se sentir confortável em investir em algo que não vai dar um retorno pautável em termos de números, um investimento que não é tão objetivo, ou de curto prazo, como, segundo a entrevistada, de uma área financeira. Ela argumenta:

É, um RH, principalmente quando está sendo estruturado, não tem condições de dar indicadores tão concretos, não que eles não sejam reais, eles são, tu pode dar indicadores muito bons, mas às vezes, a tua colheita funciona mais a longo prazo.

O Entrevistado 4, acredita que uma das maiores necessidades é realmente a questão da visão estratégica por parte do seu corpo diretivo. Isso vai ao encontro da opinião do Entrevistado 5 que ainda afirma que na empresa onde trabalha o diferencial é a consciência por parte da empresa de que essa atuação por parte do RH é estrategicamente relevante.

O Entrevistado 2 afirma que são necessárias duas atitudes principais. Ele acredita que por vezes falta aos principais executivos da empresa conhecimento sobre o que é ser um RH estratégico. Algumas vezes o presidente ou diretor desconhece que ali pode ter um aliado importante na competitividade da empresa e,

segundo ele, “Se eu desconheço, eu não sei como usar”. Por outro lado, o entrevistado argumenta que falta habilidade e atitude para os profissionais de Recursos Humanos se posicionarem, ou ainda, sair de sua zona de conforto para procurar outra empresa onde ele possa ter essa participação.

No que se refere a competências necessárias para um RH estratégico, a Entrevistada 3 falou de quatro competências principais: Visão sistêmica, relacionamento interpessoal, visão estratégica e liderança. Segundo ela, visão sistêmica porque o RH tem que enxergar o negócio como um todo e enxergar a cadeira de negócio como um todo, conhecer o principal fornecedor, conhecer o principal cliente, porque isso tudo impacta no negócio. Relacionamento interpessoal por ser uma competência fundamental para a área. Visão estratégica, que segundo a entrevistada se trata de “pegar a visão sistêmica e pensar nela, estruturar o teu pensamento de forma a contemplar o curto, o médio e o longo prazo”. E finalmente a liderança, porque o RH precisa de lideranças fortes para que consiga ser um parceiro a altura das demais áreas.

O Entrevistado 2 também falou sobre a visão sistêmica, porém ressaltou também as competências: capacidade de ouvir, habilidade de negociação, formação sólida e credibilidade pessoal. De acordo com a opinião dele, a credibilidade pessoal é inclusive mais importante que a visão sistêmica. Nesse mesmo padrão, o Entrevistado 6 elenca comunicação, socialização e principalmente, segundo ele, personalidade com identidade (que acaba indo ao encontro da credibilidade pessoal lembrada pelo entrevistado 2). Para o entrevistado 6 personalidade com identidade na prática é:

É quando você é a opção tanto para a empresa para vir falar sobre problemas de negócio tanto quanto para o empregado que vem falar sobre suas perspectivas de vida, seus crescimentos, suas dúvidas, suas dificuldades (...). Que escolhe a área de Recursos Humanos como a área que efetivamente vai lhe dar uma solução, vai lhe dar um resultado. Que não fica para o mês que vem. Não, não. Eu levei uma condição para a área de Recursos Humanos e eles me deram uma resposta. Nem que seja um não, mas tu tens que dar uma resposta. (...). O que eu quero dizer, existe sim o negócio e quem está participando do negócio, mas havendo conflitos entre o que é o capital e o que é o trabalho, o que sempre vai existir, que a área de Recursos Humanos seja aquela que efetivamente encontre a melhor solução para todos.

Indo ao encontro da opinião do Entrevistado 6, Ulrich (1998) afirma que existem paradoxos inerentes aos diferentes papéis de RH. Um desses paradoxos se

refere justamente ao papel de parceiro estratégico em comparação com o papel de defensor dos funcionários, que segundo o autor, cabe ao RH encontrar um equilíbrio para essa situação. Ulrich (1998, p. 66) declara:

O sucesso em ser parceiro tanto dos funcionários quanto da diretoria requer que ambos os lados confiem no profissional de RH para alcançar um equilíbrio entre as necessidades desses acionistas potencialmente concorrentes.

4.5 DIFICULDADES DE SER UM PARCEIRO ESTRATÉGICO

Foi solicitado aos entrevistados, para que eles expusessem sua opinião sobre quais seriam as maiores dificuldades de atuar como parceiro estratégico. No entanto, alguns entrevistados expuseram não ter encontrado dificuldades nessa atuação, mas, ainda assim, expuseram pontos que acreditam que potencialmente poderiam causar problemas para o funcionamento pleno dessa atuação.

A Entrevistada 1 acredita que a dificuldade esteja nos custos que o investimento em pessoas gera. A dificuldade que algumas vezes existe na mensuração do retorno desse investimento, segundo ela, é uma das maiores dificuldades para que se consiga mostrar a importância do RH no negócio. Ao encontro da opinião da Entrevistada 1, a Entrevistada 3 também acredita que os resultados algumas vezes de difícil de mensuração e outras vezes de retorno mais a longo prazo faz com que muitas vezes as empresas não optem por investir mais em Recursos Humanos. No entanto, ela argumenta que:

Por isso que é importante que a estratégia esteja bem internalizada para as pessoas entenderem que tudo que elas estão fazendo não é para atingir a meta do mês só. A meta do mês é um meio para chegar na meta dos 10 anos.

Além disso, ela argumenta que por causa dessa falta de mensuração, muitas vezes há desconhecimento de outras áreas da empresa sobre qual é real função da área de Recursos Humanos. Ela afirma:

E eu trabalhava muito com financeiro, com institutos (...) e eu cansei de ouvir, principalmente de áreas de atuação muito diferente no sentido numérico da palavra, como financeiro: “Eu não sei por que tem tanta gente no RH, o que eles fazem mesmo? Por que eles precisam de tanta gente para calcular os benefícios? É só rodar o programa e deu.” (...) As outras áreas não conseguiam entender para que servia o RH(...) eles só conseguiam enxergar o valor do RH operacional.

O Entrevistado 4 acredita que saindo de um foco mais operacional para ser efetivamente parceiro estratégico, esse processo passa pela qualificação das pessoas de Recursos Humanos, pois, segundo ele, não são todas que possuem esse perfil para efetivamente passar de um contexto para o outro e posteriormente passa pela atitude e postura dos profissionais no sentido de sair da zona de conforto e ocupar esse espaço como efetivamente um parceiro de negócio:

Porque muitas vezes é mais confortável para alguns gestores que o RH simplesmente atue apenas dentro do seu contexto que é Recursos Humanos, que é políticas, práticas, legislação(...) só que quando a gente passa a atuar como parceiro estratégico a gente entende que a gestão de pessoas é ampla, ela impacta em produtividade, qualidade, impacta em estratégias de aumento de participação de mercado, ela impacta em tudo, logo o profissional de RH tem que estar capacitado a dar inclusive sugestões e recomendações em tudo, não só em termos de Recursos Humanos.

O Entrevistado 6 diverge um pouco dos entrevistados citados até então nesse tópico, pois afirma que ele não percebe dificuldades, no entanto, ele cita alguns fatores que podem dificultar essa atuação. Quando elencados esses fatores, ele cita o problema da mensuração de resultados de Recursos Humanos não ser tão quantitativa, mas sim, qualitativa, como comentado pelas Entrevistadas 1 e 3. Outro fator comentado por esse entrevistado, e também pela Entrevistada 3 anteriormente, se refere à percepção por parte das lideranças da empresa sobre a importância do RH. No entanto, ele afirma que não teve problemas com isso, pois sempre conseguiu levar aos principais executivos da empresa os seus projetos, fundamentando, sempre que possível, de forma quantitativa, e na impossibilidade deste, fundamentando o investimento ou projeto qualitativamente, segundo ele.

O Entrevistado 2 também mostrou uma visão diferente dos demais entrevistados ao ponto que ele não consegue enxergar dificuldades nessa atuação. Ele argumenta que o profissional deve trazer a responsabilidade para si e sair de sua zona de conforto se for preciso:

(...) eu vejo facilidade e ausência de ânimo, energia, atitude das pessoas ocuparem o espaço. Não vejo dificuldade. Acho que dificuldade que tem,

todo mundo tem, todas as áreas terão, todos os profissionais terão.(...) Não adianta colocar culpa no presidente da empresa porque ele é míope e não enxerga Recursos Humanos. Ou tu muda de presidente, ou tu muda o presidente. Como mudar o presidente é difícil, então sai da zona de conforto, muda de presidente, vai buscar outro presidente para ti, um que tu possa admirar.

Com o mesmo pensamento, Ulrich (1998) acredita que os profissionais de RH precisam reconhecer a posição paradoxal que ocupam em uma empresa, aceitando a responsabilidade pela obtenção de resultados e também construir o compromisso comum que é necessário para a consecução desses resultados.

4.6 SUGESTÕES PARA MELHORAR A ATUAÇÃO DE RH COMO PARCEIRO ESTRATÉGICO

Além de avaliar como que a atuação de RH como parceiro estratégico se dá atualmente, um dos objetivos principais do trabalho sempre foi verificar que sugestões esses entrevistados possuem para iniciar essa atuação, ou ainda, melhorar a atuação quando ela já ocorre dentro de uma determinada empresa. Sendo assim, no encerramento de cada entrevista foi solicitado aos entrevistados que dessem sua opinião sobre como essa atuação poderia ser melhorada nas organizações de hoje, de acordo com a opinião e experiência dos mesmos.

A Entrevistada 1 acredita que para essa atuação se dar de uma maneira mais efetiva, essa evolução deve se dar através de dois caminhos. A área de Recursos Humanos deve apoiar mais os gestores e tentar trazer mais para o concreto seus números. Incentivar os colegas gestores de outras áreas a serem melhores gestores de pessoas e provocar a promoção interna de funcionários com objetivos definidos e transparência nos processos. Por outro lado, os gestores das demais áreas, segundo ela, devem entender que o RH permeia todas as áreas e perceber que essas responsabilidades do RH devem também ser compartilhadas com eles. Assim como a Entrevistada 1, o Entrevistado 7 também pensa que deve haver esse

compartilhamento de responsabilidade e também uma troca madura no sentido de quando se encontrar um problema, seja ele de RH ou de uma área de produção, mostrar esse problema e buscar uma solução. Além disso, o Entrevistado 7 também acredita que, assim como em sua área de produção, algo muito positivo para o RH seria a ideia de indicadores, com a ideia de números. Com isso, segundo ele, pode-se saber onde se quer chegar e visualizar como se reposicionar se isso for necessário. Com isso, ele acredita que o RH sairia um pouco da subjetividade que é remetida a área de RH. Ele afirma:

Mas a área de RH tem que, na minha opinião, resumindo, criar indicadores que possam apontar a sua eficácia, que possam apontar eficácia dos seus processos, que possam apontar a eficácia das estratégias que foram montadas lá no primeiro nível que é o nível da diretoria.

Para melhor contextualizar essa questão, ele ainda fala de uma ação que foi iniciada recentemente dentro da empresa. Segundo ele:

(...) a porta do RH não para aberta nem fechada nunca (...). Se tem gente entrando, então existe uma demanda. Essa demanda por ser efetivamente de RH (...) ou podem ser demandas que são geradas dentro da própria área de manufatura, ou dentro da fábrica, que não são atendidas pela liderança imediata e que acabam aqui. Pra cada pessoa que entra na área de RH nos estamos fazendo um levantamento: Por que tu veio aqui? (...). E com isso a gente consegue ao longo do tempo (...), perceber quais são as demandas objetivas de RH e no que o RH tem que melhorar. Indicador, norte, ao mesmo tempo, a gente vai conseguir ver, perceber que demandas estão vindo para RH que não são efetivamente de RH num primeiro momento, mas sim, de uma liderança que num primeiro momento também é RH. (...) Ao longo do tempo, eu vou poder ver em que área estou mais carente, em que área eu tenho que melhorar, que ações eu vou ter que fazer para que as demandas sejam efetivamente diminuídas e os gaps eliminados a partir da melhor dos processos, a partir da pesquisa, a partir da demanda que eu to recebendo. E a outra também é que a área de RH perceba em pessoas vindo aqui, quais são as carências da manufatura em termos de gestão de pessoas.

A questão da mensuração levantada pelos Entrevistados 1 e 7 vai ao encontro do pensamento de Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 18). Eles afirmam:

Na nossa opinião, a iniciativa mais poderosa dos gerentes de RH para garantir sua contribuição estratégica é o desenvolvimento de um sistema de mensuração que demonstre, de maneira convincente, o impacto de RH sobre o desempenho da empresa.

Um ponto interessante levantado pelo Entrevistado 5 é de que no caso de uma empresa multinacional, uma sugestão interessante é verificar como que as ações estratégicas quando se desdobram em ações táticas são aderentes a realidade local. Ele questiona: “Então como, vamos dizer assim, esse

desdobramento tático é flexível o suficiente para ser aderente a realidade local?”. Para o Entrevistado 2, essa questão se resume basicamente as competências necessárias para ser um RH estratégico. Ele argumenta:

(...) credibilidade, visão sistêmica, saber ouvir e ter uma forte comunicação para ter uma habilidade de negociação e postura. Se essas competências estiverem suportadas com um conhecimento sobre o que o RH pode fazer para melhorar a competitividade da empresa, ele chega lá(...).

A Entrevistada 3 acredita que essa atuação de um RH como parceiro estratégico seja algo que deva acontecer de cima para baixo em uma organização. Quando solicitada sobre as sugestões, ela elenca sugestões para todos os envolvidos nesse processo, passando por estudante, gestores de RH, gestores de outras áreas, até os diretores e presidentes. A Entrevistada 3 afirma:

Se for dar uma sugestão para os estudantes(...). Desenvolvam visão sistêmica, enxerguem o negócio, a cadeia como um todo, pensem a curto, médio e longo prazo.(...) gestores de RH, aproximem-se da diretoria e mostrem em dados, em benchmarking com empresas que já estão fazendo acontecer um RH estratégico de sucesso, mostre que é possível, mostra que dá resultados se essas diretorias ou presidentes conseguirem pensar estrategicamente, porque se eles também estão pensando a curto prazo, esquece. Muda de empresa é o meu conselho. (...) gestores de outras áreas, entendam que o RH pode de fato ser um parceiro estratégico, pode ajudar vocês a darem resultado através de pessoas, então aproximem-se de RH. (...). E pros diretores e presidentes, a sugestão iria no sentido de entender que a médio e longo prazo, se eles não tiverem o RH forte, (...) ter as pessoas certas no lugar certo, desenvolver um bom clima, de recompensar as pessoas de forma adequada, a empresa pode estar condenada.

O Entrevistado 4 entende que para atuar desse jeito, a empresa deve primeiramente possuir essa definição estratégica vindo do corpo diretivo. Com isso, segundo ele, é necessária a capacitação das pessoas do RH, assim como uma liderança de RH que seja capaz de desempenhar esse papel. Como um quarto passo, ele ainda acrescenta que é interessante que seja feita “uma capacitação para esse novo foco das lideranças da empresa como um todo para que eles entendam essa forma diferenciada de RH atuar”.

Para finalizar, o Entrevistado 7 oferece uma visão diferenciada e acrescentar algumas sugestões não propostas pelos demais entrevistados. Ele sugere:

Busque conhecer quais são os tipos de seres humanos que nós estamos tendo que conviver(...). O que o ser humano está buscando hoje? Que facilidades o ser humano tem hoje? (...) Tenha consciência de que a sua ação e o seu papel tem grande impacto nas pessoas e no negócio. (...) aprofunde seu conhecimento nas técnicas de seleção, técnicas de desenvolvimentos, nas técnicas efetivas de retenção e eu diria assim de

motivação dos indivíduos para que eles fiquem trabalhando dentro da empresa, seja permanentemente inovador. (...). Não se feche na área de Recursos Humanos jamais, conheça seus processos, saiba a importância de cada um de seus processos, que relatividade tem, ou que equivalência tem esse processo de Recursos Humanos com todos os demais. (...) sejamos sempre humildes, vamos sempre perguntar o que nós não sabemos, vamos sempre perguntar. À medida que a gente pergunta, a gente vai crescendo, o nosso conhecimento nos permite pensar um pouco além daquelas demandas, digamos assim, do nosso cotidiano. E não vamos esquecer que nos precisamos viver bem, ter lazer, saber conviver com a família, saber conviver conosco mesmos. Porque se nós não tivermos essa qualidade pessoal, como é que vamos vender qualidade pessoal para um grande público?

Ele ainda finaliza, argumentando que essas questões são bastante complexas, embora sejam factíveis. E sugere “Tem gente que fica se lamentando. Ah não, para com isso, quem sabe a coisa seja mais simples do que você está pensando. Tente fazer”.

5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo verificar sob a perspectiva de superiores de gestores de RH e clientes internos de RH se os departamentos de Recursos Humanos de suas respectivas empresas atuam como parceiros estratégicos. Sendo assim, buscou-se verificar a atuação atual das empresas em um contexto regional no que concerne a função de RH como parceiro estratégico, bem como as vantagens, dificuldades e os fatores que possibilitam essa atuação. Além disso, foi solicitado aos entrevistados que dessem sugestões para melhorar essa atuação tão importante para o RH na atualidade.

Com a análise dos resultados em mãos, pode-se concluir que os entrevistados realmente possuíam conhecimento sobre a função de Recursos Humanos como parceiro estratégico. Quando solicitados sobre o conceito, surgiram argumentos relacionados á importância das pessoas dentro da organização, a importância de estarem corretamente preparadas e de alinhar as políticas de RH de forma a atingir os resultados da empresa.

No que se refere á atuação de RH como parceiro estratégico na atualidade, se evidenciou uma presença bastante ativa do RH no que concerne a participação estratégica dentro das empresas. Exemplos práticos foram dados, o que auxiliou para evidenciar essa participação e clarificar o quanto os RHs das empresas realmente atuam dessa forma, sendo algumas dessas práticas realmente interessantes merecendo inclusive elogios, como, por exemplo, a iniciativa da comunicação citada pelo Entrevistado 7, a ação do encontro entre os diretores de RH de todo mundo do Entrevistado 6, ou ainda o mapeamento das pessoas que potencialmente podem deixar a empresa, citada pelo Entrevistado 5. Os gerentes das áreas clientes se mostraram bastante satisfeitos com esse papel desempenhado pelo RH. No entanto, os representantes de RH entrevistados, embora também tenham se mostrado bastante otimistas quanto a essa atuação, destacaram que ainda existem pontos de melhoria que estão sendo buscados, como um entendimento ainda maior do negócio ou uma comunicação mais eficaz com os funcionários.

Porém, dois dos três consultores entrevistados divergem um pouco dessa opinião. Eles pensam que existe sim essa atuação, mas, que ela se dê em grande parte em organizações de grande porte, onde realmente existem mais recursos disponíveis e o planejamento é mais de longo prazo, o que possibilita que o RH possa ter essa atuação mais facilmente. Como grande parte das empresas são empresas menores, acredita-se que ainda há um longo caminho a percorrer para que se possa dizer efetivamente que grande parte das empresas atuam dessa forma. Todavia, vale ressaltar que como as empresas pesquisadas são de grande porte, acredito que caiba um aprofundamento no assunto em algum estudo posterior que investigue como se dá essa atuação em empresas de menor porte do que as que foram pesquisadas nesse estudo.

Quando foi perguntado quanto a real importância do RH como parceiro estratégico, o consenso não deixou dúvida que essa atuação é realmente fundamental dentro das organizações atualmente, inclusive sendo citado como questão de sobrevivência por uma entrevistada. Foram levantadas muitas vantagens por parte dos entrevistados em um RH que atue como parceiro estratégico. As principais vantagens levantadas foram: maior competitividade, maior atração, retenção, comprometimento e engajamento de funcionários.

Em relação aos fatores que possibilitam essa atuação, percebe-se que o que vinha sendo previsto pela literatura está realmente se tornando realidade. No contexto atual, onde o fator humano se torna cada vez mais um diferencial competitivo, a gestão de pessoas deixa de ser apenas uma função de área de Recursos Humanos, passando a ser responsabilidade dos gestores de todas as áreas a gestão de seus liderados, segundo os entrevistados, cabendo ao RH o suporte e a capacitação desses líderes e gestores para que estejam aptos a essa nova demanda que surge. Nas empresas pesquisadas, já se percebe esse pensamento, tanto por parte do RH que já investe na preparação desses líderes, quanto nas suas áreas clientes, que já demonstram possuir a mentalidade que valoriza a importância de Recursos Humanos e que já sabe das responsabilidades de seus papéis de liderança.

Outro ponto bastante salientado foi a importância de uma visão estratégica por parte do corpo diretivo da empresa de que as pessoas e o RH realmente fazem

a diferença e sejam algo em que valha a pena investir. Um dos entrevistados ainda ressaltou que muitas vezes falta para alguns profissionais de Recursos Humanos habilidade e atitude para se posicionar, e inclusive sair da zona de conforto e procurar outra empresa onde ele possa ter essa participação.

Ainda falando sobre fatores necessários, alguns dos entrevistados citaram competências que consideram determinantes para um RH estratégico. As competências mais citadas foram: visão sistêmica, relacionamento interpessoal, visão estratégica, liderança, capacidade de ouvir, habilidade de negociação, formação sólida e personalidade com identidade. O entrevistado quando fala de personalidade com identidade se refere à questão do RH ser uma opção de confiança e suporte tanto para a empresa, quanto para os demais funcionários.

Quando foi feito o levantamento das dificuldades de ser um parceiro estratégico as opiniões foram diversas. As principais dificuldades citadas foram: custos dessa atuação, bem como dificuldade de mensurar a curto prazo o retorno da mesma, encontrar pessoas que tenham o perfil para atuar em um RH estratégico e a questão já citada anteriormente da percepção da importância dessa atuação por parte dos grandes executivos da empresa.

Porém, percebeu-se também, que houve entrevistados que divergiram um pouco das opiniões dos demais entrevistados e afirmaram não acreditarem que haja muitas dificuldades nesse sentido. Um deles acredita que é mais falta de animosidade e atitude dos profissionais do RH, considerando as dificuldades como dificuldades intrínsecas a qualquer profissão, enquanto o outro entrevistado, afirma que, por exemplo, na questão da mensuração, na impossibilidade de se mensurar determinado projeto quantitativamente, deve-se fazer o seu embasamento e argumentação qualitativamente.

Concluindo a análise de dados, foram coletadas sugestões por parte dos entrevistados para melhorar a atuação de RH como parceiro estratégico. As sugestões se voltaram principalmente em pontos destacados como dificuldades, como construir uma parceria efetiva com os gestores das demais áreas, e fazer uma mensuração mais robusta por parte do RH. Pelas respostas dos entrevistados, pode-se perceber que realmente há, pelo menos nos casos entrevistados, interesse de ambos os lados nessa parceria, e já existe a consciência de que é benéfica para

todos e para a empresa. Quanto à questão da mensuração, também existe o conhecimento de que algumas vezes é difícil medir os resultados de Recursos Humanos, porém, os entrevistados acreditam que o RH possa se cercar de mais indicadores para tornar esses resultados um pouco mais concretos que auxiliem inclusive nas tomadas de decisões dos demais gestores das empresas, pensando que nesse ponto ainda há um caminho a percorrer nesse sentido. Sugestões também foram feitas direcionadas ao corpo diretivo, para que percebam a importância de RH. Outro aspecto importante se refere a capacitação, não só do RH, mas das lideranças como um todo, para entenderem essa nova forma de atuação de Recursos Humanos. Finalmente, também é reforçada a importância dos gestores de Recursos Humanos de não ficarem fechados na área de Recursos Humanos para que dessa forma, tenham conhecimento sobre o que acontece dentro da empresa.

A generalização da atuação atual de Recursos Humanos como parceiro estratégico, bem como suas vantagens e dificuldades de atuação, não pode ser fechada apenas com as empresas e consultores pesquisados. Embora tenha-se buscado justamente complementar a visão através da percepção dessa atuação dentro das empresas, bem como no contexto de mercado através dos consultores, não se pode esquecer que as experiências dos entrevistados, traz pontos de vista diferenciados, bem como suas percepções se alteram de acordo com o sentimento de cada um sobre o assunto. No entanto, as respostas dos entrevistados permitem inferir que a atuação como parceiro estratégico é atualmente um fator que está em voga para as empresas que desejam se diferenciar e obter sucesso. Porém, com a bibliografia estudada e outros dados coletados durante as entrevistas, percebe-se que essa atuação está cada vez mais se um fator não só de diferenciação, mas num futuro talvez não muito distante, de necessidade. Acredito que sejam interessantes estudos posteriores, verificando essa tendência com uma pesquisa com maior número de entrevistados, bem como a evolução da atuação de Recursos Humanos como parceiro estratégico com o passar do tempo.

Outra sugestão seria verificar como se dá essa atuação em empresas de menor porte, visto que as empresas aqui pesquisadas eram todas de grande porte, o que, na opinião dos entrevistados pode ser um facilitador para a atuação como parceiro estratégico, como comentado anteriormente. Esse estudo geraria um maior

conhecimento sobre esse papel de RH, possibilitando uma análise mais profunda dessa atuação de Recursos Humanos nas organizações como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ASHTON, C.; HAFFENDEN, M.; LAMBERT, A. The “fit for purpose” HR function. Corporate Research Forum. **Strategic HR Review**, v. 4, n. 1, nov./dez., 2004.

BARTLETT, Christopher; GHOSHAL, Sumantra. Mudando o papel da alta gerência: indo além da estratégia para alcançar o propósito. In: ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

BECKER, B. E.; HUSELID, M.A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: campus, 2001.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. Biblioteca Digital da USP. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07102008-101426/pt-br.php>>. Acesso em: 27 mai. 2012.

BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de pessoas não é com o RH**. São Paulo: Larousse, 2011.

CÉSAR, A. M.; CODA, R.; GARCIA, M. N. Um novo RH? - Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. **FACEF Pesquisa**, Franca, v. 9, n. 2, mai./ago. 2006. Disponível em: <<http://legacy.unifacef.com.br/facefpesquisa/2006/nr2/v9n2artigo3.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2012.

ELIAS, Marcelo. O papel do RH: pessoas ou negócio? **Marcelo de Elias – liderança, gestão e estratégia**, Cruzeiro/SP, v. 1, n. 1, mar. 2010. Disponível em: <http://www.marcelodeelias.com.br/papelrh_18.html>. Acesso em: 23 abr. 2012.

FERREIRA, J. F.; TEIXEIRA M. L. M. Papéis de recursos humanos: uma visão ampliada pelas ações e expectativas percebidas. **Sociedade, contabilidade e gestão**, Rio de Janeiro, v.1, n.1, segundo sem. 2006. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/ufrrj/article/viewFile/567/556>>. Acesso em: 27 mai. 2012.

FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010. In: XXV Encontro da ANPAD, 25., 2001, **Anais...** Campinas, ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIRARDI, Dante. Novo perfil da área de recursos humanos: consultoria interna. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, n. 5, ano 3, mar. 2001. Disponível em: <<http://journal.ufsc.br/index.php/adm/article/view/8061/7444>>. Acesso em: 23 abr. 2012.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, Mar./ Abr. 1995. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/392_pesquisa_qualitativa_godoy.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2012.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, Mai./ Jun. 1995. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/392_pesquisa_qualitativa_godoy2.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2012.

GONÇALO, Cláudio Reis; BORGES, Maria de Lourdes. A gestão do conhecimento organizacional. In: BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GUBMAN, E. HR Strategy and planning: From birth to business results. **Human Resource Planning**, New York, v. 27, n. 1, p. 13-23, 2004.

GUIMARÃES, Sebastião. A hora e a vez do RH estratégico. **RH.com.br**, Recife, fev. 2008. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4975/a-hora-e-a-vez-do-rh-estrategico.html>>. Acesso em: 28 abr. 2012.

HAY GROUP. Next generation HR. Philadelphia. 2012.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.

LAWLER III, Edward E.; MOHRMAN JR., Allan M. Administração de recursos humanos: construindo uma parceria estratégica. In: GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. & Associados. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

LAWLER III, E. E.; LEVENSON, A.R. BOUDREAU, J.W. HR Metrics and Analytics: use and impact. **Human Resource Planning**, New York, v.27, n.4, p.27, jan. 2004.

MAJCHRZAK, A.; WANG, Q. Quebrando a mentalidade funcional em organizações voltadas para o processo. In: ULRICH, Dave (Org.). **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000. p. 207-219.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2., 2004, Bauru. **Anais...** Bauru: SIPEQ, 2004. 1 CD-ROM.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MEDEIROS, C.; SHIMBATA, A. F.; RIBEIRO, R. O.; MARTINS, R. B.; OLIVEIRA, J. L. G. Capital intelectual - a importância do ativo intangível. **ETIC – Encontro de Iniciação Científica**, Presidente Prudente, v. 1, n. 1. 2005. Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/946/926>>. Acesso em: 02 jun. 2012.

MEDEIROS, Elisete Batista da Silva. O profissional de Recursos Humanos como parceiro estratégico. **RH.com.br**, Recife, nov. 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4917/o-profissional-de-recursos-humanos-como-parceiro-estrategico.html>>. Acesso em 27 mai. 2012.

MEDEIROS, R. A.; OLIVEIRA, R. M. A. de. O real valor do capital intelectual: uma abordagem nas empresas de Natal/RN. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 2000, Goiânia. **Anais...**Goiânia, 2000.

MENDONÇA JR., Ademar Luiz. *et al.* A atuação de recursos humanos na gestão de mudanças organizacionais de larga escala. In: FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de (Org.). **Gestão de pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html>. Acesso em: 07 jun. 2012.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa - características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, segundo sem. 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2012.

PAAUWE, J.; BOSELIE, P. Challenging “strategic HRM” and the relevance of the institutional setting. **Human Resource Management Journal**, London, v. 13, n. 3, p. 56-70, jul. 2003.

RAUPP, Fabiano M; BEUREN, Ilse M. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse M.(Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**, São Paulo: Atlas, 2006. p. 76-96.

SCARTEZINI, Vivian Neri. *et. al.* Valor agregado da função de recursos humanos: um estudo de caso sob a ótica de dirigentes empresariais. In: FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de (Org.). **Gestão de pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil**. Dissertação de mestrado, FEA-PUC-SP, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, Dave. Judge me more by my future than by my past. **Human resource management**, Spring, v. 36, n. 1, p. 5-8, 1997.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovação para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, Dave. Uma nova ordem para recursos humanos. In: **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000. p. 36.

WERLANG, Patrícia. **O papel do Gestor de Recursos Humanos na construção da Responsabilidade Social Empresarial**. Trabalho de conclusão (Especialização em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

ANEXO

Roteiro da entrevista:

1) Considerações Iniciais:

Esclarecer o problema e os objetivos do estudo em questão;

2) Conceitos Básicos:

Garantir que os conceitos sobre RH como parceiro estratégico estejam claros e alinhados com a bibliografia estudada. Realizado conforme descrito na metodologia.

3) Solicitação da permissão para gravação da entrevista.

4) Desenvolvimento da Entrevista

É realizada a entrevista abaixo de acordo com o perfil do entrevistado

Entrevista (RH):

a) Com esse conceito exposto, qual a sua opinião quanto à atuação de RH como parceiro estratégico?

b) Nessa empresa, o RH atua como parceiro estratégico?

c) O RH participa da elaboração do planejamento estratégico da empresa?

d) Em alguma outra empresa que trabalhaste, vivenciaste o RH atuando como parceiro estratégico?

e) Qual a imagem do RH sobre o suporte que vocês dão as áreas clientes? Você acredita que essa visão é compartilhada pelas áreas que recebem esse suporte?

f) Quais são as maiores dificuldades de ser um parceiro estratégico?

g) Quais seriam suas sugestões para melhorar a atuação (ou começar a atuar) nesse sentido?

Entrevista (Áreas Clientes):

a) Com esse conceito exposto, qual a sua opinião quanto à atuação de RH como parceiro estratégico?

b) Nessa empresa, o RH dá suporte a vocês como parceiro estratégico?

c) Em alguma outra empresa que trabalhaste, vivenciaste o RH atuando como parceiro estratégico?

d) Quais são as diferenças entre uma empresa que possua um RH que atue como parceiro estratégico e outra que não atue para as áreas que dependem do RH?

e) Quais seriam suas sugestões para que o RH melhore sua atuação (ou comece a atuar) nesse sentido?

Entrevista (Consultores Externos):

a) Com esse conceito exposto, qual a sua opinião quanto à atuação de RH como parceiro estratégico?

b) Com sua experiência de mercado, você acredita que os RHs das empresas de uma forma geral, atuam como parceiros estratégicos?

c) Tens percebido alguma tendência no mercado por parte dos RHs das empresas de atuarem nesse sentido? Que valorização vem sendo dada a essa atuação?

d) Quais você acredita serem as maiores dificuldades dos RHs para se tornarem parceiros estratégicos?

e) Qual a importância dessa atuação?

f) Quais seriam suas sugestões para que o RH melhore sua atuação (ou comece a atuar) nesse sentido?