4 Análise do fenômeno

4.1. Caracterização da análise

Com perspectiva fenomenográfica, foi estruturado um processo de entrevistas com o objetivo de identificar as principais declarações dos executivos de Recursos Humanos sobre suas percepções acerca do que é o “RH Estratégico”. A partir daí, as declarações foram interpretadas e agrupadas por similaridade, pelo seu significado, dando origem às categorias e espaços de resultados que, quando relacionados, geraram um modelo de atuação estratégica de RH.

Na medida em que as declarações foram baseadas em percepções, vieram “temperadas” com as experiências vividas e acumuladas ao longo da trajetória profissional de cada entrevistado.

A partir das entrevistas, o primeiro passo foi realizar a audição do material e produzir as primeiras anotações, para começar a compreender o contexto geral dos depoimentos dos executivos selecionados.

No segundo passo, foi realizada a análise das transcrições, com o objetivo de complementar as anotações geradas pelas audições, além de identificar citações dos entrevistados relacionadas aos aspectos de interesse em análise.

O terceiro passo foi constituído do agrupamento das citações dos entrevistados em categorias e, em seguida, em espaços de resultados.

Os significados associados a cada espaço de resultado foram formulados a partir da análise feita pelo pesquisador, e representaram o quarto passo do processo.

No quinto e último passo os espaços de resultados foram conectados e deram origem ao modelo de atuação estratégica de RH, na perspectiva dos executivos entrevistados, à luz da visão do pesquisador.

Os resultados das análises seguem nas próximas seções do capítulo.

4.2. Análise dos dados demográficos

O grupo selecionado foi constituído por profissionais que exercem, ou já exerceram, funções executivas na área de RH. Os profissionais são ainda oriundos de diversos segmentos, de forma intencional, para que fossem evitadas percepções tendenciosas.

Praticamente metade dos entrevistados, 7 (sete) em 19 (dezenove), possui entre 41 (quarenta e um) e 50 (cinquenta) anos. Coincidentemente, 7 (sete) deles têm formação em psicologia, e 8 (oito) profissionais já exerceram algum cargo de direção em RH.

Não foi selecionada nenhuma área de concentração de conhecimento em recursos humanos específica, também de forma intencional, que pudesse moldar de alguma forma a percepção dos entrevistados.

4.3. Análise das declarações relevantes

A partir da transcrição das entrevistas realizadas, foram selecionadas 366 (trezentas e sessenta e seis) declarações relevantes, que foram agrupadas em 08 (oito) categorias de acordo com o significado proposto pelo pesquisador.

As categorias propostas são: Domínio das Ferramentas de RH, Percepção do Ambiente de Negócios, Competências Requeridas aos Profissionais de Recursos Humanos, Patrocínio da Direção, A Posição de RH na Estrutura Formal, Estrutura de Recursos Humanos, O Processo de Gestão Organizacional e As “Entregas” de RH.

As categorias deram origem aos espaços de resultados, que são: As Competências para Atuação Estratégica em RH, O Papel da Liderança, O Modelo de Atuação de RH, Os Insumos Estratégicos de RH, Os Produtos e Serviços de Alto Valor e O Cliente de RH.

São detalhadas, a seguir, as principais informações relacionadas com as categorias propostas.

4.3.1. Domínio das ferramentas de RH

É importante destacar, na medida em que foi comentado por praticamente todos os entrevistados, a importância das ferramentas de Recursos Humanos no processo de gestão organizacional. Essa importância é histórica, mas ganha características diferentes nos dias do hoje. Notamos que, no passado, o bom conhecimento técnico das ferramentas disponíveis para Recursos Humanos era o bastante para atender às demandas organizacionais. O bom profissional de RH era um grande “ferramenteiro”.

Já na arena atual de negócios, o profundo conhecimento das ferramentas disponíveis e suas aplicações permanecem importantes, mas já não são suficientes para garantir vantagem competitiva através de pessoas. Para Ulrich (2004), as empresas precisam de pessoas que conheçam o negócio, entendam a teoria e a prática de Recursos Humanos, possam gerenciar a cultura e realizar mudanças. O entrevistado E12 reforça a afirmação.

“[...] eu vejo assim, então, era um RH mais técnico e mais desvinculado dos objetivos do negócio. Mais vinculado ao “o que eu vou fazer de diferente”, “vou criar um treinamento diferente, vou recrutar e selecionar vou fazer mais um Programa de Trainee”. Ok. Hoje em dia eles continuam fazendo essas coisas, só que eu acho que com uma visão totalmente diferente, sabe? Tem que ter muito mais agilidade, eu acho que tem que ter mais senso de realidade.”

A percepção é também compartilhada pelos entrevistados E05 e E10:

“O RH estratégico é, acima de tudo, um RH que conhece o negócio da empresa. O RH estratégico não é um RH ferramental. Há alguns anos atrás você tinha um RH ferramenteiro, que era um RH que sabia fazer pesquisa de clima, sabe fazer projeto de remuneração, etc., etc., etc... mas ele não era conectado com o todo da empresa. Então, o RH estratégico é esse, que é um grande ferramenteiro, é o braço direito do gestor, mas ele tem uma ligação direta com o negócio.” (E05)

“Esse é o RH que eu acredito. É o ferramenteiro, mas munido de um conhecimento, uma bagagem de negócios que realmente faz com que ele seja respeitado.” (E05)

“Eu acho que você, ser um profissional de RH que entenda dos processos de RH, isso é cumprir a sua obrigação. Você tem que entender muito bem dos processos de RH. Eu acho que o que você tem que ter, é realmente um perfil de pensar que você está ali para fazer aquele negócio crescer. Que ações de RH eu vou ter? Eu estou contribuindo para o negócio?”

Além das ferramentas tradicionais, o profissional de RH precisa estar atento e incorporar, cada vez mais, e mais rápido, ao seu dia a dia, as novas ferramentas disponíveis, a exemplo da internet, como colocado por E06.

“[...] Eu tenho amigos da minha idade que não tem computador, não tem e-mail... e a coisa está ficando cada dia mais fora de contexto... Você pega hoje as redes sociais, é outro conhecimento, outra competência que as pessoas têm que ter... Até o cuidado profissional de ver o que está colocando no Facebook, no Twitter e por aí vai... é hoje um mundo que você está muito mais exposto, globalizado... Você está numa rede social que está seu chefe, seu subordinado.” (E06)

Essa tecnologia é capaz, não apenas de facilitar processos de Recursos Humanos, mas de permitir a exploração de novas possibilidades, de acordo a percepção do entrevistado E08.

“[...] o desenvolvimento das pessoas, das relações, networking, das competências e habilidades dos profissionais de RH, ferramentas de comunicação, principalmente do Twitter, blogs, que hoje são ferramentas de treinamento... Inclusive hoje você consegue comunicar, seja pra desenvolver uma pessoa ou contratar alguém, por esses meios.” (E08)

Quanto ao uso de novas tecnologias, Heloani (1996), nos traz uma saída, por meio de diretrizes que estimulem a aproximação dos profissionais à tecnologia, à pesquisa dos impactos dessa tecnologia, oportunidades, à orientação no desenho de novas funções e à exploração de ferramentas intelectuais (criatividade).

Esta necessidade de Recursos Humanos ampliar seus horizontes de atuação organizacional, além do ferramental, para atuar estrategicamente, encontra-se com o comentário de Ulrich (1998), quando diz que o cenário empresarial contemporâneo é complexo, diversificado e contraditório. No novo contexto, é requerido mais do que uma leitura unilateral dos fatos, políticas e procedimentos para a compreensão e transformação da realidade organizacional. A

Administração de Recursos Humanos precisa assumir múltiplos papéis, desempenhando, no caso, funções simultâneas (operacionais e estratégicas, pessoas e processos) (Ulrich, 1998).

4.3.2. A percepção do ambiente de negócios

É fundamental que o ambiente organizacional seja monitorado para se identificar ameaças e oportunidades presentes ou futuros, capazes de influenciar a organização a atingir seus objetivos.

Não existe mais espaço para o RH desconectado do negócio. O profundo conhecimento do contexto no qual a organização está inserida é condição fundamental para que sejam geradas ações de valor. É preciso que o profissional de Recursos Humanos esteja conectado à estratégia empresarial, e seja capaz de falar a linguagem dos negócios da empresa, conforme a percepção dos entrevistados E06 e E09.

“Então, eu sou responsável por RH numa empresa qualquer que seja (exemplo). Eu tenho que conhecer o negócio da empresa, as estratégias da empresa, a clientela, os concorrentes. [...]” (E06)

“[...] Eu vejo assim: o RH tem que participar da formulação da estratégia, primeiro. Não tem que ouvir falar... Já num primeiro momento, eu tenho que estar lá, onde a nova estratégia está acontecendo, ou seja, eu tenho que conhecer o negócio, eu tenho que conhecer muito bem o negócio pra poder estar contribuindo para aquele novo caminho estratégico.” (E09)

A passagem do entrevistado encontra sustentação em Ulrich (2000), quando diz que as práticas de RH, quando bem ajustadas à estratégia empresarial, aumentam as chances de sucesso, provando que o alinhamento interno da estratégia da empresa, das práticas de RH e da filosofia empresarial contribui para os resultados da organização.

Esse RH será responsável pela tradução da estratégia organizacional em competências capazes de gerar sustentação de longo prazo. A passagem do entrevistado E06 ilustra a afirmação.

“Tem empresas que dizem o seguinte: olha, eu posso até não ter um lucro muito grande, mas eu quero aumentar meu market share. Eu quero participar do mercado. Então olha, nos próximos 5 anos, o que é que a gente vai precisar? qual é a estratégia pra chegar lá? O que é que o RH tem pra ajudar? Eu tenho que ter uma força de vendas mais agressiva, tem que ter bons treinamentos em venda, tenho que ter pessoas capacitadas pra atender cliente, correr atrás de mercado? Então, como é que vamos captar essas pessoas, remunerar. Como fazer elas se sentirem felizes de trabalhar aqui? Tenho que fazer logo uma pesquisa de clima? Estratégias de comunicação para divulgar nossas metas de alcance de market share? Então, o RH tem que participar disso, não só o cara de finanças, de marketing...” (E06)

Apesar disto, ainda observamos comportamentos que sinalizam discurso desalinhado à prática, traduzindo certa relutância do profissional de RH em envolver-se nas questões do *business*, conforme comentado pelo entrevistado E10.

“[...] eu faço parte dele (grupo de executivos de RH) há quinze anos. E, e é muito interessante, com pessoas interessantíssimas. São os principais executivos de RH das grandes empresas [...] Então são pessoas ótimas, inteligentes, alguns caras brilhantes e coisa e tal, mas quando eu começo a discutir com eles... É, várias vezes eu tentei fazer com que o assunto extrapolasse um pouco as questão de RH e a gente fosse falar muita mais sobre a questão da gestão das empresas, e é impressionante como é que “não, não... Vamos discutir RH”. Então, eu vejo as próprias pessoas de RH, prejudicando essa entrada de RH.” (E10)

Tal relato encontra respaldo em Marras (2005), que destaca ainda ser comum ver profissionais autodenominados de RH, presos às funções burocráticas, como herança dos seus antepassados. Ainda existem os que se prendem à folha de pagamento, às questões legais e a posturas rígidas, ao invés de questões maiores relacionadas às estratégias organizacionais.

Para Legge (1995), que segue a mesma idéia, apesar de as mudanças ambientais obrigarem as empresas a mudarem também os processos de gestão de pessoas, pode-se perceber grande dificuldade para que essa alteração seja operacionalizada, principalmente quando são analisados os comportamentos dos profissionais de Recursos Humanos.

4.3.3. Competências requeridas aos profissionais de RH

O ambiente no qual as organizações estão inseridas, conforme destacado no item 1.3.2, tem impacto direto sobre os negócios e papel fundamental sobre a forma como ela irá se preparar para responder as demandas de mercado. Essa mudança, relacionada à participação do contexto de negócios na gestão, gera uma necessidade de readequação no leque de competências requeridas ao novo profissional de RH no novo cenário, conforme abordado pelo entrevistado E13.

“Eu acho que lá atrás, tinha um privilégio a questão técnica. Se você dominava os processos de RH, as tecnologias de RH... Eu acho que isso mudou muito. E eu acho que hoje, o RH, em um nível mais gerencial, tem que ter um olhar sistêmico, tem que entender como é que uma organização funciona [...].” (E13)

A necessidade do profissional de RH conhecer, além das ferramentas disponíveis, o ambiente de negócios, o obriga a sair da sua zona de conforto e transitar entre as diversas áreas da empresa. Essa necessidade nos remete à formação do novo profissional de Recursos Humanos, que passa a carecer de um toque multidisciplinar, como sugerido pelo entrevistado E05 e compartilhado por E12.

“[...]E aí você tem uma necessidade hoje em termos de competências, muito maior do que você tinha antes né? Então, primeiro de tudo, o cara tem que ser polivalente, entender de tudo um pouco, né? É o RH que entende de finanças, é o RH que entende, e sabe o que está acontecendo na área industrial.” (E05)

“[...] é assim um arsenal (de Competências) diferente, tem que ser diferente. Por exemplo: se a gente pega um profissional de RH 20 anos atrás, duas décadas, tal, a gente ia ver um perfil muito clássico. Ele começava na folha de pagamento. Ali você formava o diretor de pessoal, para começar a trabalhar com a folha de pagamento, remuneração, ou seja, ele começava na área e terminava o círculo na área. Então, ele se alimentava da sua própria formação. Então, normalmente, o executivo de RH do passado era formado dentro da área de RH. E a grande transformação que eu vejo hoje, é que isso não cola mais. Como a gente está falando do RH estratégico, é um RH que conhece a estratégia. Então, se você vai buscar hoje um profissional de RH, ele tem que entender de finanças, ele tem que entender de marketing, também de vendas, de produção. Por qual razão? Pra influenciar na estratégia.” (E12)

Os comentários são reforçados pela idéia de Ulrich (2000), quando observa que os novos profissionais de RH necessitam desenvolver competências / exigências essenciais relativas ao conhecimento dos negócios, ao domínio das práticas de RH, ao gerenciamento do processo de mudança, à criação de culturas locais de trabalho que desenvolvam capacidade individual e comprometimento com a empresa e à demonstração de credibilidade pessoal.

Para o mesmo autor, Ulrich (2004), os profissionais de Recursos Humanos têm reagido a esse crescente questionamento com uma grande mudança de idéias, alterando seu foco anterior, baseado em processos / tarefas, para um novo foco mais pró-ativo, baseado em resultados.

Mas um aspecto chamou atenção durante as entrevistas, que foi a importância atribuída ao desenvolvimento desse novo profissional de RH, onde novas competências são requeridas, mas com especial atenção à qualidade e velocidade do processo de aquisição dessas competências, como relatado pelos entrevistados E10 e E12.

“[...] sempre esses congresso de RH, eu discutia depois com meus pares e tudo; esses que organizavam esses congressos de RH, pô! Você acha que se um presidente de uma empresa chegasse para seu funcionário e dissesse “o que te agregou? O quer que você vai agregar ao negócio depois de ter ficado três dias nesse congresso?” Você acha que o cara vai ter condições de dizer que tem alguma coisa que efetivamente vai fazer diferença, vai mudar? E isso aconteceu não foi uma vez não, foi mais de uma vez de chegar e dizer o seguinte: “cara se o diretor geral da empresa, se o presidente da empresa soubesse que os caras que trabalham em RH estão vindo pra cá pra ficar nesse “blá, blá” aqui, será que os caras iriam querer efetivamente pagar?”(E10)

“De 1 a 10, por exemplo, eu dou uma nota 6. Eu fico um tanto surpresa quando vou nesses congressos e seminários, tudo, às vezes com o nível desses profissionais de RH.” (E12)

De uma forma mais ampla, as opiniões representadas pelos depoimentos de E10 e E12 não são integralmente compartilhadas pelo entrevistado E17, como segue.

Eu acho que a gente não pode penalizar o RH por não fazer isso, ou não fazer isso na medida do necessário, porque isso é o desafio de todo executivo. E eu acho que todo mundo tá devendo nessa conta sabe? (E17)

4.3.4. Patrocínio da direção

Ao analisarmos o Patrocínio da Direção, percebemos sua forte relação com o papel da Liderança. Na implementação de iniciativas estratégicas, esta liderança deve “patrocinar” as iniciativas de RH fornecendo todos os insumos necessários ao atingimento dos objetivos organizacionais.

Para Bergamini (1994), a liderança tem o papel de atribuir significados às ações desenvolvidas pelos liderados; nessa perspectiva, o líder é um agente de mudança cultural. Sua capacidade de compreender a cultura organizacional permite administrar o sentido que é dado para as ações da organização pelos liderados.

Na medida em que desenvolve tal compreensão, cabe à liderança, reunir as condições necessárias para o desenvolvimento de iniciativas estratégicas, sem as quais, não há chance de êxito. Tal afirmação pode ser ilustrada por meio dos depoimentos dos entrevistados E02 e E03.

“Cara, eu acho que primordial é o patrocínio da diretoria. Se você não tiver, você pode ter as melhores ferramentas, você pode ter as melhores “qualquer coisa” que não vai andar pra frente. Se o cara achar que tem que ser da cabeça dele, não vai. Você mostra como o mercado está se comportando, quais são as políticas novas, inovadoras... Se o cara não acreditar em você, achar que você tem que imprimir férias no papel e assinar, não tem jeito... Você não vai conseguir torná-la estratégica. Então, as ferramentas só facilitam os gestores a trabalhar. Só que se ele não tiver a consciência de que isso aqui vai facilitar ele lá na frente, evitar alguns transtornos, não vai, não anda. Acho que basicamente é a diretoria comprar a idéia, ela tem que estar do lado nosso, acreditando no que a gente tá fazendo.” (E02)

“[...] eu acho que a gente precisa estar sempre envolvida (área de RH) em nível de Diretoria, Planejamento Estratégico, para a gente poder fazer a coisa acontecer, senão... Ter que ter patrocínio da diretoria.”(E03)

Novamente o entrevistado E02 traz um depoimento interessante, que nos mostra a importância deste patrocínio, onde, mesmo com a sinalização de RH, a falta de compreensão do cenário maior, por parte da liderança, resultou em falta de patrocínio a uma iniciativa que, posteriormente se mostrou estratégica.

“[...] por mais que o RH tentasse sinalizar diversas vezes isso há 200 anos atrás... Um exemplo é: há 5 anos atrás a gente tinha um programa de sucessão “PPA – preparação para aposentadoria” (estudo realizado) [...] a diretoria não admite escutar isso. Sucessão e aposentadoria é inadmissível. Por mais que a gente tente, assim, as pessoas que estão aqui, um dia vão sair, e se você não tiver algum programa para que você faça uma transição, que a pessoa passe o conhecimento que ela tem, a gente vai ficar no meio do caminho, a gente vai ter que depois suar sangue para recuperar esse caminho perdido.”

Kotter (1986) é mais um autor que reforça a necessidade do envolvimento da liderança em iniciativas estratégicas quando salienta a sua importância e responsabilidade pelo desenvolvimento de uma visão alinhada à realidade, pela criação de estratégias para implementar essa visão, pela comunicação da visão no sentido de conquistar adeptos a ela, pela delegação de poder às pessoas que estão ao seu redor e, pelo depósito de confiança nas pessoas para que possam criar e implementar aquela visão.

4.3.5. A posição de RH na estrutura formal

Segundo Lacombe (2003), o organograma é a representação gráfica da estrutura organizacional que mostra seus órgãos, níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles.

A posição em que a área de Recursos Humanos aparece representada no organograma da empresa já nos sinaliza a forma como se realiza a gestão de RH, caracterizando-a, ou não, como estratégica. Segue percepção do entrevistado E05.

“Olha só, uma coisa que eu inclusive falo em sala de aula pros meus alunos, uma forma de você ler que RH você tem dentro da empresa é olhar o organograma da empresa. Se você olha o RH, e se reportar diretamente ao presidente, já mostra a estratégia, o foco que se coloca na questão das pessoas dentro da empresa.” (E05)

Segundo Ulrich (1998), entender o papel do responsável pela área de Recursos Humanos neste novo tipo de estrutura é bastante relevante para o sucesso de seu trabalho e da mudança organizacional, visto que este tende a ser o profissional selecionado pela cúpula organizacional para ser o agente de mudança.

Por outro lado, para Marras (2005), a partir de uma pesquisa realizada pelo autor, entre as empresas, somente as que foram consideradas de grande porte (acima de mil empregados) apresentaram posições de RH ao nível de diretoria, e exigindo posturas holísticas e estratégicas dos seus ocupantes.

(E02) “Então, eu acho que a contribuição nossa, estrategicamente, para alavancar a empresa, deveria ser muito mais rica do que ela é hoje. É lógico... Tem umas empresas que já tiveram essa sacada e colocaram um RH lá coladinho com o presidente. Tá se reportando diretamente ao presidente. É aí que você começa a tornar a coisa mais estratégica.”

(E04) “Um RH Estratégico é um RH... Não é uma frase feita, mas é aquele RH que está ao lado, aquele RH que está on board pra poder participar e orientar através de questões técnicas, influenciar na gestão dos negócios com recursos chamados “pessoas”.”

4.3.6. Estrutura de Recursos Humanos

Mintzberg (2003) afirma que a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas, e depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas. Devendo ser levados em consideração o tamanho, idade e tipo de ambiente em que funciona, pois se trata da situação em que a organização está inserida.

(E04) “[...] não existe um modelo de atuação ideal, o que existe é você adequar alguns modelos a cultura organizacional. Não adianta você chegar com a receita pronta e tentar implantar na organização. Primeiro você tem que entender que cultura organizacional você tem pra poder sugerir um modelo ou até mesmo adaptar ou até mesmo criar um modelo específico.”

O mesmo Mintzberg (1991) entende que não existe um desenho ou estrutura organizacional ótimos para uma dada estratégia ou tipo de organização.

Desta mesma forma, aproveitamos a relação entre estrutura e estratégia e sobrepomos à área de Recursos Humanos, como colocado pelos entrevistados E06 e E12.

(E06) “Então eu acho que modelo... Tudo é muito adaptável, flexível à empresa, ao negócio. O que você está precisando? Eu estou numa fase de expansão, eu estou criando novas filiais, novos não sei o que? É claro que eu tenho minhas ênfases em forte procura, atração, recrutamento, seleção muito forte. Então, se eu estou em uma situação onde eu estou fechando, algumas filiais espalhadas pelo Brasil, eu tenho que estar muito preocupado com recolocação, outplayers.”

“[...] Eu não acho que exista um modelo padrão... Vai depender da situação, da empresa, do momento financeiro, do momento de negócio... Se o RH é estratégico, faz parte do negócio, o negócio é adaptável, então o RH tem que estar sempre pronto, e cada vez mais ser mais flexível às mudanças.”

(E12) “Eu acho que depende da empresa e do negócio onde você está inserido, por exemplo: tem uma grande empresa agora que eu vou trabalhar, uma holding, né? Então, uma holding, com 50 funcionários e um faturamento que pode chegar a 1 milhão de dólares [...] faz sentido eu ter Business Partner? Com 50 funcionário? Vai ter alguma operação na Áustria e alguma operação na Holanda, mas tudo centraliza no mesmo lugar. Talvez seja mais interessante alguma coisa focada por processo mesmo.”

Por outro lado, percebemos que alguns entrevistados, exemplo E05 e E02, identificam vantagem na aplicação prática do modelo de múltiplos papéis proposto por Ulrich (1998).

“Eu acho até que exista um modelo ideal, e é esse que você está dizendo aí (“múltiplos papéis”), acho ainda que ele é pouco utilizado dentro das empresas, mesmo nessas empresas mais desenvolvidas sobre esse aspecto estratégico, mas o ideal é isso que você está dizendo. É você ter consultores dentro das suas funções que possam levar a execução daquela sua estratégia de gestão de pessoas dentro da organização, ou seja, você tem um centro de competências, onde você desenvolve as ferramentas, onde você tem seu conteúdo, enfim, mas a execução eu acho que se dá legal, quando você tem parceiros e elementos do RH dentro das funções, pra poder fazer isso acontecer. Só que eu acho, hoje, que isso não é muito praticado. Mesmo nas empresas que tem um RH estratégico, ele ainda está distante um pouco da linha de frente. Mas eu acho esse modelo, seguramente é o mais eficaz. Seguramente que sim.” (E05)

“Essa forma que a gente tá trabalhando aqui (“múltiplos papéis”) eu acho que melhorou bastante já o, tipo assim... O que a empresa tinha como o RH, assim, não era visto como positivo aqui na organização, e depois que a gente começou a segmentar as duas gerências com consultores internos para atender... Cada consultor atende uma determinada Diretoria, e aí você faz contatos periódicos para você entender quais são as demandas, as angústias das pessoas e aí você começa a trabalhar isso. Faz com que você comece a ter esse processo de confiança entre a organização e o RH, e aí você acha que consegue estreitar mais essa relação.” (E02)

Os últimos comentários dos entrevistados E05 e E02 encontram fundamentação em Motta (1999), que relaciona a estrutura à consultoria interna de RH.

“[...] descentralização na gestão dos Recursos Humanos – variações na tecnologia, demanda de mercado e customização – valorizam as perspectivas setoriais na definição de políticas relativas às pessoas. Adaptações e variações se reduzem mais facilmente próximo ao local de ação: conhece-se melhor a carga de trabalho, as interações grupais, as formas de cooperação e a potencialidade da contribuição de cada pessoa. Nesse sentido, desmobilizaram-se órgãos centrais de Recursos Humanos com transferência de muitas de suas funções às unidades setoriais”.

4.3.7. O processo de gestão organizacional

Os processos de gestão da empresas têm importante papel na tradução da estratégia em ações concretas.

Diversos autores discutem a importância de Recursos Humanos participar da formulação da estratégia empresarial, como também definir as estratégias da área para atender a realidade das organizações e torná-las mais competitivas. (Ulrich, 1998, Fleury, 2000, dentre outros).

Tais atividades têm como característica a sua transversalidade, na medida em que passam por todas as áreas da organização. Falamos especificamente da elaboração, implementação e acompanhamento de metas para o atingimento de objetivos estratégicos do negócio. O processo de gestão tem, como uma de suas principais entregas para o negócio, o alinhamento estratégico entre as diversas partes que compõem o todo organizacional.

Fato também observado por Hopner et al. (2008), que afirmam, em várias empresas já se observar o RH sendo chamado e participando do planejamento estratégico e desdobramento de metas (diferente de períodos anteriores), o que pode facilitar a construção de uma atuação mais alinhada à estratégia.

Pelas suas características, a condução do processo de gestão organizacional possibilita, a quem o conduz, uma visão holística e integrada das metas de toda a empresa, o que gera insumos estratégicos para moldar ações de RH alinhadas às demandas do negócio.

Os entrevistados E10 e E11 reforçam os comentários com suas percepções.

“[...] RH tem um papel importante, em minha opinião, na coordenação dos processos de gestão da empresa. Eu vivi isso na “XXXX” (empresa do ramo de telecomunicações) e foi uma experiência muito interessante e eu carreguei isso comigo pra sempre. Você ter dentro de RH, também, todo o processo de gestão. Que é você estar trabalhando junto às áreas pra definir as metas, pra desdobrar as metas, pra acompanhar essas metas [...].

Então, esse eu acho que talvez seja um dos papéis mais importantes, porque você fica com uma visão de RH muito ampla, você começa a ter que sentar com cada diretoria pra entender quais são os principais objetivos, que metas vão ser estabelecidas, pra fazer todo esse acompanhamento e avaliação.” (E10)

“Toda parte de distribuição de metas, não tinha que estar em outra área, tinha que estar na sua área. Você não quer ser um cara estratégico? Então, você tem que comandar o que tem de meta pra cada área da empresa. Não é que você vai conferir o atingimento... Você vai saber o seguinte: as metas da empresa, do RH, da área financeira, da área de logística, estão alinhadas com o negócio da empresa? Isso você que tem que ver. Você como Superintendente de RH, de Gestão de Pessoas [...] tem que ser o responsável por isso. [...] comandar esse processo.”
(E11)

Os comentários dos entrevistados têm suporte em Ulrich (2000), que considera que para criar valor e obter resultados, os profissionais de RH precisam começar não pelo foco nas atividades, mas pela definição das metas, as quais garantem os resultados de seu trabalho.

4.3.8. As entregas de recursos humanos

As transformações no ambiente interno e externo das corporações tem causado profundo impacto na gestão e pressionam as organizações a buscarem alternativas e novas oportunidades de negócios. Assim, nos dias de hoje, exige-se, como nunca antes, o exercício da criatividade, inovação, agilidade na tomada de decisão e da maximização dos potenciais de serviços e de desenvolvimento de competências.

Diante disto, a contribuição de Recursos Humanos, isto é, suas entregas para os negócios ganham nova dimensão.

Ulrich (1998) sugere que, ao aceitar os desafios de se tornar uma área estratégica, o RH deve construir as bases organizacionais a fim de que possa superar os desafios.

As pessoas, por intermédio de suas ações, são capazes de gerar o diferencial competitivo, e cabe a RH desenvolver todas as competências necessárias para que as pessoas sejam capazes de gerar tal vantagem.

As colocações dos entrevistados E05 e E17 podem ilustrar esta nova dimensão estratégica das entregas de Recursos Humanos.

“Ele vai dar maior contribuição no desenvolvimento de habilidades comportamentais que passam, por exemplo, por liderança, visão estratégica, processo de decisão, negociação, planejamento de tempo, coaching, e é isso que faz um gestor estratégico. O gestor estratégico tem conteúdo, mas tem essa questão fundamental que é a competência relacional. E o RH ajuda a formar esse gestor dentro da organização. Então eu acho que essa é a maior contribuição do RH estratégico.” (E05)

“[...] eu acho que nesse momento se usa muito a questão dos talentos. No fundo, é o papel principal do RH. Garantir que as pessoas e que as empresas, tenham as competências, os talentos que precisam pra se diferenciarem competitivamente. Então, desde que você tenha os talentos, e você tenha os mecanismos, e as políticas, as condições de trabalho que estimulem esse talento, você cumpriu o seu papel estratégico. [...]” (E17)

“Então, ele tem que saber o que é um talento, em termos de marketing, onde é que eu busco nesse talento? Como é que eu desenvolvo esse talento? Como é que eu avalio, como é que estímulo, enfim. [...]” (E17)

“Esse é o principal produto entregue por esse RH. Fornecer às empresas os talentos que elas precisam, tanto pra aquilo que ela tá fazendo hoje, quanto àquilo que ela precisará estar fazendo amanhã. Ele (o executivo principal da empresa), ele precisa se garantir que tem os Recursos Humanos necessários.” (E17)

Para Ulrich (1998), traduzir estratégias empresariais em práticas de Recursos Humanos ajuda a empresa em três aspectos: na adaptação à mudança, devido à redução do tempo, que vai da concepção à execução da estratégia; na melhor compreensão das exigências do consumidor (suas estratégias de atendimento foram traduzidas em políticas e práticas específicas); e, por último, na melhora do desempenho financeiro em razão da execução mais eficaz de sua estratégia.

Por outro lado, não basta ao RH acreditar que dá resultado. É preciso mostrar, comprovar esses resultados.

Para Kaplan e Norton (1997), a mensuração dos resultados obtidos através da implementação de estratégias organizacionais, envolvendo todas as áreas da empresa, tem sido amplamente discutida nos meios empresariais e acadêmicos. Mais recentemente, a avaliação da contribuição de RH tem sido realizada de forma mais presente. A ampliação das fronteiras dos sistemas de medição das empresas, incluindo a avaliação de ativos intangíveis, permite a ampliação da visão dos relacionamentos existentes, e de quais devem ser desenvolvidos, além de melhorar a utilização de informações, favorecendo o tratamento de dados que permitem atender às demandas do mercado.

De acordo com os entrevistados, o fortalecimento da área, o aumento de sua credibilidade e fortalecimento da relação de confiança entre RH e a organização passam, invariavelmente, pela sua capacidade de apresentar esses resultados e novos produtos na linguagem do negócio. Para eles, Recursos Humanos sinaliza a necessidade de desenvolver tal competência.

“[...] vai muito por RH não saber mostrar o resultado dele. O quanto agrega, o quanto economiza, o quanto dá lucro. RH não sabe fazer isso. Não é, não é marketing não, é mostrar efetivamente seu resultado.” (E10)

“[...] às vezes eu acho que Recursos Humanos foge um pouco dessas questões de indicadores numéricos, e de, como é que o impacto em pessoas pode estar ajudando na melhoria do seu negócio. Então, o que eu acho é que, na verdade, as pessoas de RH têm que sentar mais a mesa de negociação. Mas pra que elas sentem, e pra que elas possa efetivamente ter um papel fundamental, relevante, eu acho que essas pessoas precisam sair um pouco desse mundinho de RH e conhecer o negócio da sua empresa como um todo, pra que consiga efetivamente fazer uma ponte entre o negócio e a área de recursos humanos.” (E12)

Os executivos entrevistados apresentam características bastante heterogêneas como formação, perfil, segmentos de atuação, mas seus depoimentos apresentaram diversas convergências, que foram agrupadas em 08 (oito) categorias e, em um segundo momento, em 06 (seis) espaços de resultados relacionados às suas percepções. A partir daí, foi proposto o modelo para atuação estratégica de Recursos Humanos, conforme apresentado a seguir.

As características das categorias foram analisadas e possibilitaram que o pesquisador propusesse os espaços de resultados relacionados à atuação estratégica de RH, e seus respectivos significados.

Vale destacar a presença de uma complementaridade entre as categorias identificadas, e as suaves fronteiras que as delimitam.

O quadro 3, a seguir, traz as categorias inicialmente identificadas, os espaços de resultados propostos a partir das similaridades existentes entre categorias e o significado proposto para cada um dos espaços de resultados sugeridos pelo pesquisador.

Quadro 3: Mapeamento das Categorias e Significados dos Espaços de Resultados

Categorias	Espaços de Resultados	Significados Propostos
Domínio das Ferramentas de RH	Competências para Atuação Estratégica em RH	Trata-se das mudanças no papel de Recursos Humanos. O domínio das ferramentas de RH disponíveis, apenas, já não é suficiente para se atender às demandas de negócios cada vez mais complexos. Tais ferramentas, hoje, dividem igual importância com a necessidade da compreensão do ambiente de negócios no qual as empresas estão inseridas. A influência desse ambiente gera elementos fundamentais à adequação das ações de RH aos objetivos estratégicos, e traz a necessidade de novas competências, capazes de assegurar ao RH sua posição estratégica na nova dinâmica organizacional.
Percepção do Ambiente de Negócios		
Competências Requeridas aos Profissionais de Recursos Humanos		
Patrocínio da Direção	Papel da Liderança	Relaciona-se com a Liderança, que tem o papel de agregar pessoas e criar visão única. Deve fomentar a perseguição de metas e motivar, para o seu alcance. Cabe a esta Liderança buscar os instrumentos e/ou ferramentas necessárias à implementação de iniciativas em Recursos Humanos. Hoje observamos cada vez mais a presença de RH nas posições mais altas nos organogramas das empresas (Vice-Presidente de RH, Diretor de RH, por exemplo), o que é sinal do aumento da importância estratégica atribuída à RH pelas organizações.
A Posição de RH na Estrutura Formal		

Estrutura de Recursos Humanos	Modelo de Atuação de RH	Diz respeito a como a área de Recursos Humanos se estruturará para atender ao negócio. Deve levar em conta as possibilidades e limitações de cada organização. Pode ser modelada de forma mais corriqueira (R&S, T&D, Dep. Pessoal, etc., por exemplo) ou mais complexa (“Centros de Expertise”, “Centros de Serviços”, “Consultoria Interna”, por exemplo). O Modelo de Atuação de RH ótimo será aquele capaz de garantir a aderência da área aos objetivos estratégicos da empresa.
O Processo de Gestão Organizacional	Insumos Estratégicos de RH	Refere-se à “matéria-prima” do RH estratégico. São todos os elementos disponíveis e pertinentes à geração e desenvolvimento de produtos ou serviços de RH de alto valor para o negócio (desenvolvimento de competências estratégicas, alinhamento organizacional, estabelecimento de parcerias, por exemplo).
As “Entregas” de RH	Produtos e Serviços de Alto Valor	Relaciona-se ao atendimento às expectativas do cliente. É o cliente quem atribui valor. E o RH precisa conhecer claramente, e em profundidade, quem é o seu cliente para ser capaz de gerar e desenvolver Competências, individuais e, organizacionais, que assegurem a competitividade organizacional no longo prazo. É o alinhamento às iniciativas de Recursos Humanos e necessidades organizacionais que trarão a percepção de alto valor à área.
	O Cliente de RH	Refere-se ao cliente de Recursos Humanos que recebe os Produtos e Serviços de Alto Valor gerados pela área. É a razão de existir da área. Para que RH seja capaz de satisfazer a necessidade do seu cliente, é fundamental que ele consiga identificá-lo com clareza, e conhecê-lo em profundidade.

Fonte: Própria