

Área temática: Gestão de Pessoas
Parceria Estratégica da Área de Recursos Humanos: Retórica ou Realidade?

AUTORES

ELIANE MARIA PIRES GIAVINA BIANCHI

Universidade de São Paulo
eliane.pires.bianchi@terra.com.br

LINDOLFO GALVÃO DE ALBUQUERQUE

Universidade de São Paulo
lgdalbuq@usp.br

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar o desenvolvimento da parceria estratégica da área de Recursos Humanos em uma organização. A necessidade de desenvolvimento arquitetado do modelo de gestão de pessoas em função da complexidade competitiva do cenário atual torna esse tema contemporâneo e estratégico. Para suportar o estudo, a revisão teórica enfocou abordagens na gestão estratégica de pessoas; evolução do modelo de atuação de Recursos Humanos; o exercício dos papéis da área de RH; competências e perfil do profissional deste século. A abordagem teórica busca trazer uma linha do tempo da evolução da função de Recursos Humanos e compará-la com as a evolução das demandas do cenário competitivo, em especial, o atual. Para auxiliar a análise empírica, foi realizado um estudo de caso, com várias abordagens de coleta de dados, na Oxiten, empresa química brasileira, que atua num cenário competitivo complexo e se estrutura para enfrentá-lo. Os achados do caso mostram que a obtenção da parceria estratégica é um processo, complexo, que envolve além da própria atuação da área de RH, uma definição clara e alinhada de estratégia, bem como uma mudança no papel dos gestores organizacionais. Esse desafio é o que torna o estudo desse tema algo tão contemporâneo e importante.

Palavras-Chave: Gestão Estratégica de Pessoas, Recursos Humanos Estratégicos, Parceria Estratégica de Recursos Humanos.

Strategic Partnership of the Human Resources Area: Rhetoric or Reality?

Abstract

This paper aims to analyze the development of strategic partnership of Human Resources in an organization. The need for architecture developed model of people management is based on the complexity of the competitive today's landscape and makes it a contemporary and strategic theme. To support the study, the literature review focused on theoretical approaches to strategic management of people, the development of Human Resource's practice and roles, role, the skills and professional profile for this century. The theoretical approach seeks to bring a timeline evolution of the Human Resources function and compare it with the evolution of demands of the changing competitive landscape. To support the empirical analysis, a case study was done, with various methods of data collection, in Oxiten, Brazilian chemical company, which operates in a complex and competitive environment is being structured to address it. The findings of the case show that the achievement of the strategic partnership is a complex process, involving not only the HR area, but also a clear definition and alignment of strategy and a reflection in the role of line managers. This challenge is what makes this subject something so contemporary and important.

Key Words: Strategic Management of People, Strategic Human Resources, Strategic Partnership of Human Resources

1. Introdução.

A Gestão Estratégica de Pessoas é um assunto contemporâneo, decorrente das mudanças e demandas do cenário competitivo. As organizações precisam um novo perfil de profissionais que, comprometidos e alinhados contribuam efetivamente para o resultado do negócio. Esse é um processo que precisa ser arquitetado e, essa arquitetura passa por alinhar a estratégia de gestão de pessoas à estratégia de negócio mantendo os atores organizacionais comprometidos no exercício dos seus papéis.

Este foi o contexto que motivou o presente trabalho. O tema, porém, é bastante abrangente e complexo, pois pode considerar desde a estratégia organizacional até processos e ferramentas de gestão de pessoas bem como o exercício dos papéis organizacionais. O recorte, ou a opção adotada por este estudo foi a contribuição da área de Recursos Humanos dentro do ambiente estratégico de gestão organizacional. Assim o objetivo central do estudo foi analisar a parceria estratégica da área de Recursos Humanos em uma organização. Esse objetivo foi decomposto em três objetivos secundários: entender as estratégias de negócio e as estratégias de gestão de pessoas; analisar o modelo definido para a área de Recursos Humanos e, entender a percepção da organização sobre a atuação da área de RH.

Para suportar esse trabalho, a revisão teórica foi realizada com ênfase em: abordagens na gestão estratégica de pessoas; evolução do modelo de atuação de Recursos Humanos; o exercício dos papéis da área de RH; competências e perfil do novo profissional. Foram considerados estudos clássicos e contemporâneos de várias nacionalidades.

Optou-se por um estudo descritivo e explanatório representado por um estudo de caso.. A empresa escolhida para o estudo foi a Oxiteno, em função do momento de negócio enfrentado pela empresa e do acesso à organização para a elaboração do estudo.

Na organização estudada, a área de RH poderia priorizar uma atuação mais focada nos papéis voltados às dimensões do futuro e das pessoas para ser percebida como um parceiro estratégico. Isso estaria alinhado as demandas de ambiente, ao posicionamento estratégico e ao desenvolvimento das estratégias e algumas práticas de gestão de pessoas definidas pela Organização (gestão de talentos, de competências, do conhecimento, adaptação cultural e gestão da comunicação e do ambiente) e também consolidaria a área mais próxima do Modelo Estratégico. O papel dos gestores também precisa ser consolidado como um ator principal na gestão das pessoas. Assim, está em desenvolvimento a parceria estratégica da área de Recursos Humanos da Oxiteno para suportar a execução das estratégias de gestão de pessoas, contribuindo para a mudança de comportamento e alinhamento dos profissionais.

Novos estudos de caso podem ser realizados para aumentar a reflexão de alguns pontos levantados nesse estudo: quem deve provocar o processo de mudança, como gerir uma organização com papéis não alinhados, a parceria estratégica é somente retórica ou um dia se tornará realidade. A competitividade e crescimento estão intimamente relacionados ao processo de gestão de pessoas. Esse desafio é o que torna o estudo desse tema algo tão contemporâneo e importante.

2. O Ambiente de Negócios do Século XXI e a Mudança dos Papéis nas Organizações.

O cenário em que as organizações estão inseridas está mudando, numa velocidade nunca antes observada, especialmente a partir do final do século XX. Fenômenos como a globalização, a necessidade crescente de lucratividade, mudanças tecnológicas, a segmentação de clientes, entre outros, fazem parte das novas demandas organizacionais. (KAPLAN & NORTON, 1997; ULRICH, 1997; CASTER, 2001).

Embora nem todas as organizações ou todos os mercados sofram igualmente as pressões desses fenômenos, de alguma forma, estes circundam o ambiente de negócio em que as organizações estão atuando. Esses fenômenos precisam ser analisados sob a ótica dos impactos na gestão, mais especificamente na gestão das pessoas.

O diferencial competitivo desse início de século, para organizações que enfrentam os desafios de um cenário mais dinâmico é considerar as pessoas como solucionadoras de problemas e não custos variáveis argumentam Kaplan e Norton (*op. cit.*). Com isso, os processos de atrair, desenvolver e reter pessoas passa por modificações de estratégias e práticas.

Não existe na literatura acadêmica, uma padronização de termos ligados a pessoas. A expressão Gestão de Pessoas parece mais abrangente, mas a grande maioria dos autores utiliza o termo Recursos Humanos para se referir a estratégia e práticas de gestão relacionadas a pessoas. Este trabalho usará o termo Gestão de Pessoas para caracterizar intenções e ações ligadas ao ativo humano. Dentro da abordagem universalista, existem estudos que defendem um conjunto de melhores práticas de Recursos Humanos que serviriam para todos os tipos de organizações. Essas práticas estratégicas podem ser relacionadas ao desempenho e sucesso das organizações.

Para enfrentar a globalização, as demandas dos clientes, a pressão por resultado, o aumento da velocidade e da competição, pesquisadores apontam para os seguintes focos de atenção em gestão de pessoas para as organizações:

Quadro 1: focos de atenção em gestão de pessoas.

Pesquisador	Estratégias em Gestão de Pessoas
<i>Weiss (2000)</i>	- Cultivar uma cultura flexível, - Implementar mudanças e gerenciar processos de transição, - Otimizar investimentos no capital humano.
<i>Albuquerque e Fischer (2001)</i>	- Atrair, capacitar e reter talentos, - Gerir competências, - Gerir conhecimento.
<i>Jamrog, Overholt e Miles (2004)</i>	- Alinhar valores e comportamentos, - Gerir líderes e talentos, - Buscar foco do cliente.
<i>Lawler III (2005a, 2005b)</i>	- Gerir mudanças, - Gerir talentos, - Considerar "pessoas" na definição de estratégias organizacionais..
<i>Lawler III e Boudreau (2006)</i>	- Gestão do capital intelectual.

Fonte: elaborado pelos autores.

Evidentemente, esses focos não exaurem todas as possibilidades, mas mostram uma atenção especial para mudança, desenvolvimento e crescimento na percepção de praticamente todos os autores. A Gestão de Pessoas é um processo de toda a organização. Em uma análise muito simples, pode-se inferir que quem deve gerir as pessoas são os responsáveis por elas, os líderes, os gerentes, os chefes, em um processo de direcionamento e suporte à execução do trabalho. A Gestão de Pessoas deve ser vista como um processo organizacional crítico, as organizações devem se preocupar com a área de Recursos Humanos como uma entidade que contribua efetivamente auxiliando gestores na formulação de estratégias, políticas e práticas, bem como suportando a implementação efetiva da gestão de pessoas.

A literatura acadêmica recente, enfocando pessoas como fonte de vantagem competitiva abordou a área de Recursos Humanos tentando responder alguns questionamentos: Existe um modelo ideal de estrutura organizacional para Recursos Humanos? Qual é o papel dos profissionais dessa área? Quais suas competências?

3. A Evolução dos Modelos de Recursos Humanos.

Os estudiosos dos modelos de recursos humanos fizeram uma análise amparada pela história. A evolução dos modelos é reportada em estágios e datas em função do cenário competitivo e da evolução dos modelos de gestão utilizados nas organizações. O trabalho de Jamrog e Overholt (2004) é um exemplo que aborda essa evolução.

A área de recursos humanos pode ter tido suas origens na época medieval, suportando grupos de profissionais na melhoria de condições de trabalho. Porém, até aproximadamente 1900, a tarefa de resolver questões ligadas às pessoas ficava com os chefes diretos. No início do século XX, demandas decorrentes da revolução industrial intensificaram a distância entre trabalhadores e donos; o volume de trabalhadores aumentou, bem como sua especialização e precisava-se de alguém para intermediar as relações, especialmente com sindicatos.

A administração científica trouxe mais demandas sobre o cenário anterior: treinamento e incentivo para execução das atividades bem como processos de seleção de pessoas mais específicos. O termo “departamento pessoal” começou a aparecer por volta de 1910. O movimento das relações humanas apareceu com uma influência muito grande no processo de gestão das pessoas entre 1930 e 1950. O foco em análise era que o comportamento no grupo e os sentimentos das pessoas influíam na produtividade e no moral. Apesar disso, as áreas de recursos humanos tinham como desafio mediar as relações empregado-patrão com negociações com os sindicatos profissionais e aspectos higiênicos nas condições de trabalho.

As pesquisas enfatizando a ciência do comportamento agregaram outros aspectos reforçando que a cultura organizacional, o escopo do trabalho, a estrutura organizacional e a tecnologia empregada afetam o comportamento humano. Com isso, por volta de 1970 e 1980 as análises sobre as pessoas começaram a se basear no pensamento sistêmico: a alteração de um elemento do processo pode afetar aspectos do todo. Nesta mesma época, as pressões e demandas sobre as organizações vindas do cenário competitivo aumentaram, e as organizações sob fortes pressões de redução de custo, chegaram a pensar em terceirizar as atividades de pessoal ou recursos humanos. A menos que essas áreas se movessem de uma postura transacional para uma postura estratégica, elas não agregavam valor ao negócio. Além desse ponto, Jamrog e Overholt (2004), também argumentam que estes profissionais devem primeiro ser profissionais de negócio e depois profissionais de RH, conhecendo o negócio para o qual fornecem suas atividades.

Percebe-se que a mudança proposta é muito grande, e que mesmo atuando em um novo foco, muitas das atividades não deixaram de existir, apenas mudaram seu grau de importância nas organizações. Em função da evolução do cenário competitivo fica evidente que algumas alterações importantes podem ser necessárias para que a execução das atividades apresentadas seja realizada a contento: (i) a relação entre a área de RH e as demais na organização deve ser alterada para maior integração, (ii) o profissional de RH precisa de uma evolução grande, (iii) para atuar em atividades de mudança organizacional a estrutura de RH precisa ter outra importância relativa nas organizações.

Para reforçar a análise, é importante verificar e analisar o que pesquisadores brasileiros enfatizam em seus trabalhos sobre a evolução das áreas de RH. Fischer (2002) também traça uma evolução da gestão de pessoas em termos de modelos. Sua proposta de análise sugere:

- **Departamento Pessoal:** com foco transacional e burocrático. Esta área teria surgido quando questões como especialização do trabalho, adaptação à empresa, contratação mais criteriosa e sindicatos começaram a se intensificar e as pessoas passaram a ser consideradas um fator de produção, com custos administrados como os dos outros fatores de produção;
- **Gestão do Comportamento Humano:** com reforço nas relações, focando principalmente no papel que os líderes, ou gerentes de linha teriam sobre as pessoas, seus comportamentos e seus resultados. Passou-se a fazer uso da psicologia como ciência aplicada às questões organizacionais. Sob este modelo, o termo administração de recursos humanos começou a aparecer;
- **Modelo Estratégico:** necessidade de vincular a estratégia de gestão de pessoas à estratégia da empresa. Não mais trabalhar o comportamento genérico das pessoas era suficiente. Pensadores da

Universidade de *Harvard* que estudaram o significado do modelo estratégico de gestão de pessoas reforçam que "... a principal responsabilidade da gestão de recursos humanos é integrar harmoniosamente a filosofia de participação, os processos de recursos humanos, os sistemas de recompensa e os sistemas de trabalho entre si e à estratégia da empresa..." (STAEHLE *apud* FISCHER, *ibid.*);

- **Modelo Competitivo:** necessidade de se estabelecer vínculos ainda mais estreitos e fortes entre o desempenho humano e os resultados das organizações. A principal tarefa desse modelo é desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem

Ao observar os trabalhos de Fischer (2002), percebe-se que o resgate histórico, bem como as relações entre modelo organizacionais e o modelo de gestão de pessoas se mantém muito alinhados com o trabalho de Jamrog e Overholt (2004). Cabe, agora, discutir o papel dos profissionais de RH para o desenvolvimento e execução desse modelo.

Talvez o primeiro pesquisador a detalhar um novo papel e uma nova postura para a área de Recursos Humanos tenha sido Ulrich (1997). Segundo esse autor, a área de RH deve atuar desempenhando quatro (4) papéis.

Como gestor dos recursos humanos estratégicos, o profissional de RH deve atuar como Parceiro Estratégico, garantindo o sucesso das estratégias organizacionais, traduzindo essas estratégias em práticas de RH. É importante criar um sistema de medição desse processo.

Como gestor da transformação e mudança, o profissional de RH atua como um Agente de Mudanças, contribuindo para que a organização tenha capacidade de mudar. Suas principais atribuições são: identificar e caracterizar os problemas, criar relações de confiança, ajudar a resolver esses problemas e planos de ação para a mudança. A compreensão da cultura organizacional, bem como dos fatores críticos para o sucesso é fundamental.

Como gestor da contribuição das pessoas, o profissional de RH deve atuar como um "defensor dos funcionários", no sentido de estar sempre zelando para o aumento do comprometimento e da competência individual das pessoas. É necessário sempre estar atento para o balanceamento entre as demandas e os recursos. Para esta atividade são indispensáveis: disciplina, criatividade e sensibilidade.

Como gestor da infra-estrutura, o profissional de RH deve estar preocupado com a eficiência. Os processos operacionais precisam funcionar da melhor forma para que os outros papéis sejam desempenhados e exerçam sua contribuição efetiva na organização.

Coordenando a pesquisa "RH no século XXI", Ellig e Mineham (1998) vislumbraram que: a área de RH terá menos posições e estas serão mais estratégicas; que seu trabalho será crítico para as organizações, pois foca o aprendizado e a motivação das pessoas para o aumento da eficácia organizacional. Lawler, Levenson e Boudreau (2004) ressaltam que a área de RH terá que fornecer suporte analítico sobre pessoas na tomada de decisão de negócios e na definição das estratégias. Com uma proposta integradora, vem o trabalho de Lawler (2005b) que buscou sintetizar as análises de vários pesquisadores com o modelo de papéis de Ulrich (1997) em um esquema de estrutura de trabalho para a área, conforme estruturado no Quadro 2, a seguir.

Os pesquisadores estão alinhados em um novo posicionamento da área de RH nas organizações, embora nem sempre sintetizem seus achados e modelos da mesma forma. O modelo de papéis de Ulrich (1997) delimita as atividades, mas não deixa claro quem executa o quê. Já a proposta de Lawler (2005b) faz esta distinção, podendo ser inferido que: (i) a gestão da infra-estrutura seriam os serviços administrativos, (ii) a gestão da contribuição das pessoas seria a parceria de negócios e (iii) a gestão da mudança e dos recursos humanos estratégicos ficariam a cargo da parceria estratégica e da parceria de negócios.

Cada organização, em função de seu modelo organizacional, sua estratégia e seus desafios competitivos adotam posturas específicas na construção da estrutura organizacional da área de RH, mas alguns direcionadores aparecem fortemente quando buscamos referencial

na literatura acadêmica: (i) as atividades transacionais ou de infra-estrutura precisam ser executadas ao melhor nível de serviço para não desviar o foco estratégico das pessoas de RH, (ii) o profissional de RH precisa re-aprender, mudando sua forma de atuação que pode ser generalista ou altamente especializada, mas com foco no negócio, respondendo a demandas e mensurando sua eficácia e; (iii) executivos seniores de RH aparecem na nova postura estratégica da área re-posicionando o papel de RH nas organizações. Talvez centrado nesse profissional esteja o diferencial estratégico.

Quadro 2: Produtos e estrutura da área de RH.

		PRODUTOS		
		Serviços Administrativos	Parceria de Negócio	Parceria Estratégica
Escopo	Atividades transacionais envolvendo administração, pagamento, treinamento e atividades de administração da vida dos funcionários.	Desenvolvimento de sistema efetivo de práticas de RH, suporte na implementação de planos de negócio e gestão de talentos.	Participação no desenvolvimento de estratégias de negócio dando ênfase no capital humano, nas capacidades organizacionais e na prontidão organizacional e, desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas que funcionem como diferenciadores estratégicos.	
Foco de Execução	Ênfase da utilização eficiente dos recursos e na qualidade do serviço.	Ênfase no conhecimento do negócio e no exercício da influência (solução de problemas e desenvolvimento do sistema de práticas de gestão de pessoas que desenvolvam as competências).	Ênfase no conhecimento profundo e amplo de gestão de pessoas, do negócio, dos concorrentes, do mercado e das estratégias do negócio.	
Estrutura/ Forma de Execução	As atividades tradicionais podem ser executadas por: • auto-serviço viabilizado por sistemas eletrônicos e web, • centros de serviços, • centros de serviço ou excelência terceirizados, • uma mistura das alternativas	A parceria de negócio é conseguida por meio de uma parceria de três (3) estruturas: • profissionais seniores e generalistas de RH, • centros de excelência nas diversas práticas de RH, • suporte eficaz dos serviços administrativos.	Executivo sênior de RH com contato e relacionamento com executivo seniores da organização e uma equipe pequena de generalistas de RH para trabalhar na formulação das estratégias.	
Responsabilidade	A estrutura de RH das organizações é responsável por essa atividade mesmo que terceirizada.	Profissionais ligados a um executivo sênior de RH (e) executivos de negócio.	Profissional corporativo de RH que pode também liderar o restante da estrutura.	

Fonte: elaborado pelos autores com base em LAWLER III, 2005b

O processo de transição, porém, não parece ser simples. Uma mudança de postura, atitude e conhecimento são requeridas das pessoas que atuam em RH para que a gestão de sua própria mudança seja realizada. Em seu trabalho sobre a reengenharia de Recursos Humanos, Spencer (1995) advoga que algumas mudanças devem ser feitas na estrutura de RH: alinhar custo da atividade com a agregação de valor da mesma para a organização, com isso as atividades transacionais devem ser simplificadas e complementadas por estruturas de auto-serviço e sistemas de informações gerenciais devem também ser desenvolvidos para que as atividades estratégicas da área tenham suporte de informações

Vários pesquisadores acadêmicos, que estudam a evolução e a configuração necessária da área de RH para uma postura mais estratégica, discutem as competências desse novo profissional. Alguns desses trabalhos são os de Eichinger e Ulrich (1997), Albuquerque e Fischer (2001), Brillinger (2001), Wright (2001), Lawler (2005) e Ulrich *et al* (2007).

Algumas considerações podem ser feitas tomando-se por base esses estudos: (i) é quase unanimidade que o conhecimento do negócio passa a ser um diferencial dos profissionais de RH; (ii) algumas das práticas de gestão de pessoas que suportam as estratégias de negócio são também consideradas competências dos profissionais de RH como gestor da mudança, do conhecimento e da cultura; (iii) um grupo grande das competências está direcionado a construção de um novo perfil pessoal desse profissional e, (iv) a ênfase para os resultados aparece como uma nova demanda da área. Vale a pena ressaltar que essa proposta de competências deve ser alinhada aos diversos papéis e graus de senioridade dos profissionais de RH, o que pode facilitar o processo de desenvolvimento dessas pessoas.

O modelo desenvolvido por Ulrich *et al* (2007) traz algumas diferenças fundamentais quando comparado ao modelo desenvolvido em 1997. Para o desenvolvimento do novo modelo, os autores utilizam como suporte uma análise de alinhamento: desafios de negócios, proposta de valor organizacional, capacidades organizacionais e o trabalho e papel das pessoas da área de RH.

4. A Pesquisa.

Como o objetivo definido desse estudo é analisar a parceria estratégica da área de Recursos Humanos na gestão de pessoas alinhada ao cenário atual, o paradigma de pesquisa escolhido é o qualitativo, segundo a terminologia sugerida por Creswell (1994). O problema de pesquisa em questão é dependente do contexto e existem teorias sobre o assunto. O processo de trabalho é indutivo e interpretativo, suportado por um contexto específico. O conjunto de teorias servirá para suportar e análise e entender o fenômeno.

A metodologia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso. Isto significa um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse. Yin (2005) acrescenta que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Os propósitos escolhidos para o estudo de caso são o descritivo e explanatório, segundo a definição de Yin (*op. cit.*).

A organização escolhida como foco de estudo é a Oxiteno. A escolha foi realizada em função das demandas do cenário competitivo em que está inserida, das suas estratégias e atuação para enfrentar essas demandas, da estruturação de seu modelo de gestão de pessoas e, da abertura da mesma para a realização do estudo de caso.

Para o presente trabalho, foi construído um protocolo de estudo de caso seguindo a estrutura proposta por Yin (2005). Para a coleta de dados, foram utilizados os seguintes métodos de pesquisa: entrevistas em profundidade com o Diretor Superintendente e Gerente de Recursos Humanos da Oxiteno, bem como mais duas pessoas de sua equipe; análise documental de dados internos e externos a Organização; questionário aplicado de forma on-line para 55% gestores da organização e realização de 2 grupos de foco com funcionários administrativos e industriais.

A confiabilidade de uma pesquisa é sua coerência, determinada pela constância dos resultados (MARTINS, 2006). Assim, a elaboração do protocolo do estudo de caso, as triangulações de dados, o encadeamento de evidências e o rigor dos procedimentos realizados ao longo da pesquisa é que vão garantir sua confiabilidade (MARTINS, *op. cit.*; YIN, 2005). A validade está relacionada ao grau em que as respostas às questões da pesquisa realmente expressam os propósitos da pesquisa. No fundo, está se medindo a eficácia da pesquisa. Em termos de limitações, este estudo apresenta a limitação fundamental relacionada à metodologia de pesquisa escolhida – o estudo de caso, seus achados não podem ser generalizados (YIN, *ibid.*). “... Não há um conjunto claro e aceito de convenções para análise de dados qualitativos correspondendo àqueles observados com dados quantitativos...” ressalta Robson (1993 *apud* Collis e Hussey, 2005). Esse trabalho opta pela proposição teórica, isto é,

responder a questão da pesquisa refletindo as revisões feitas na literatura, segundo direcionamento de Yin (2005).

5. O Caso.

A história da Oxiteno confunde-se com a própria indústria petroquímica brasileira. Com pouco mais de trinta e cinco (35) anos de existência, a Oxiteno foi gerada por um grupo de engenheiros do Grupo Ultra, que decidiu produzir Óxido de Eteno (OE) e seus derivados, projeto que, em função do cenário competitivo, teve que ser aprovado pela Presidência da República. Os fatores determinantes da expansão da empresa na época foram: capacitação interna em engenharia de processo e básica, gerenciamento da implantação de projetos e, domínio do processo produtivo.

Hoje, a Oxiteno é uma das maiores companhias químicas do país, com atuação no mercado interno e externo. Suas operações se iniciam na segunda geração petroquímica e se estendem às especialidades químicas, atendendo os mercados de agroquímicos, alimentos, cosméticos, couros, detergentes, embalagens para bebidas, fios, filamentos de poliéster, fluídos para freio, petróleo, tintas e vernizes. A Oxiteno emprega aproximadamente 1500 pessoas; sendo 1200 delas, funcionários brasileiros. Além de escritórios comerciais nos Estados Unidos da América, Argentina e Bélgica, suas localidades hoje são: Brasil: plantas industriais em Camaçari (principal planta) na Bahia; Mauá, Suzano e Tremembé em São Paulo; Triunfo no Rio Grande do Sul. A administração central está no estado de São Paulo; México: plantas industriais em Coatzacoalcos, Guadalajara e San Juan del Rio e escritório comercial na Cidade do México e Venezuela: planta industrial em Santa Rita e escritório em Caracas.

Pesquisa e desenvolvimento sempre foram a plataforma para o desenvolvimento de novos produtos e aprimoramento de processos, tanto que a empresa investe mais de 2% de sua receita anual nesta atividade em desenvolvimento de novos produtos e de soluções customizadas e integradas para seus clientes, além de treinamento e orientações técnicas ao mercado consumidor. Aproximadamente 12% das pessoas da companhia estão alocadas nestas áreas.

A Organização desenhou como base para seu modelo de gestão um sistema de missão, política de gestão e valores que reforçam algumas de suas prioridades:

Missão: atender a demanda de produtos químicos, dentro dos padrões de qualidade, serviço, custo e segurança requerido pelo mercado; beneficiando a sociedade, nossos clientes, parceiros comerciais, colaboradores e acionistas.

Política de Gestão: Construímos uma organização moderna, adaptável e ágil, comprometida com sólidos princípios, valores e diretrizes, que assegura a qualidade de seus produtos e serviços. Promovemos, de forma sustentável e contínua, a saúde, a segurança, a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento profissional, ético e social.

Princípios e valores:

- ❑ *Colaboradores:* nós, da Oxiteno, somos pessoas flexíveis, pró-ativas, disponíveis, íntegras, isentas de preconceitos e discriminações. Com amplo conhecimento do negócio, trabalhamos pelas demandas de nosso negócio.
- ❑ *Clientes:* mantemos como nossos clientes relações construtivas, flexíveis e de longo prazo, entregando soluções que superam suas expectativas quanto à qualidade de nossos produtos e serviços.
- ❑ *Comunidade:* estamos comprometidos com o bem estar e segurança das comunidades vizinhas. Procuramos adotar e apoiar iniciativas de ação social e de cidadania, objetivando atender às suas necessidades e interesses sociais.
- ❑ *Acionistas:* atuamos com foco em resultado, formulando estratégias de excelência e crescimento sustentado e que agreguem valor para os nossos acionistas.

- ❑ *Identidade Cultural*: adotamos políticas uniformes, respeitando valores e peculiaridades culturais das localidades onde atuamos, promovendo a integração das pessoas, o entendimento, o respeito mútuo e a unicidade corporativa.
- ❑ *Excelência Operacional*: valorizamos a excelência operacional em todas as atividades, incorporando-a como traço característico de nossa cultura, garantindo o melhor aproveitamento dos nossos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos.

5.1 O ambiente competitivo atual e estratégias de negócio da Oxiteno.

O cenário competitivo em que a Oxiteno está inserida apresenta a pressão de alguns dos fenômenos discutidos por Kaplan e Norton (1997), Ulrich (1997) e Caster (2001). Pode-se dizer que os principais deles são: globalização e pressão econômica.

Quando se menciona a globalização, ela está representada em dois (2) aspectos. Por um lado, a partir do século XXI, a Oxiteno adquiriu operações no México e Venezuela, além de abrir escritórios comerciais na Argentina, Bélgica e Estados Unidos da América. Essa atuação internacional demanda da Organização adaptações no modelo de gestão, migração de talentos e recursos; além do desenvolvimento da competência de orientação multicultural. Por outro lado, mesmo que suas operações industriais não se expandissem internacionalmente, a Oxiteno vende para clientes globais e internacionais; e compete no mercado internacional com produtores que utilizam insumos básicos produzidos na Ásia, com custos cada vez menores.

O outro fenômeno, a pressão econômica, está caracterizado, principalmente, pela relação dólar (US\$) e real (R\$). Como o mercado internacional trabalha seus preços na moeda americana e, ao longo dos últimos anos, mais precisamente ao longo dos últimos quatro (4) anos, essa relação está em mudança, existe uma pressão para diminuição das margens brutas (em dólares (US\$)), com aumento dos custos fixos (aumento em real (R\$) e reposição inflacionária).

Como forma de posicionamento e enfrentamento a este cenário e suas demandas, a Oxiteno define e atua em algumas frentes estratégicas: (i) consolidar posição de liderança no mercado de especialidades químicas brasileiro, (ii) dominância no mercado de etoxilados nas Américas e, (iii) excelência operacional. Ao se comparar, o foco estratégico da Oxiteno com as abordagens teóricas sobre o assunto, utilizando Porter (1985), pode-se inferir que o posicionamento da empresa é de liderança em custo (foco da excelência operacional), mas essa abordagem pode restringir o modo de atuação da mesma. Ao utilizar os conceitos de Rue e Holland (1989), o foco seria crescimento. Talvez o mais interessante seja abordar os conceitos de forma integrada: utilizar o crescimento como um posicionamento, levando-se em conta Rue e Holland (*ibid.*) e observar excelência operacional como uma disciplina de valor, seguindo os conceitos de Treacy e Wiersema (1998). Esta forma de analisar o posicionamento estratégico da empresa aponta para um dilema importante na gestão: por um lado investimentos estratégicos com foco em crescimento e no longo prazo; por outro, o foco em custo para fortalecer sua disciplina de valor no curto prazo.

5.2 Estratégias de Gestão de Pessoas.

Ao analisar os desafios e demandas do cenário competitivo e a implementação das estratégias organizacionais, o Diretor Superintendente e o Gerente de RH apontam para as seguintes questões principais em gestão de pessoas: (i) gestão de talentos (explicitado como a identificação e a retenção das pessoas de real valor); (ii) gestão de competências; (iii) gestão do conhecimento; (iv) adaptação cultural; (v) busca por um modelo de gestão mais participativo e; (vi) gestão da comunicação e do ambiente. Ao se observar as estratégias de gestão de pessoas explicitadas no BSC (*balanced score card*), encontram-se as estratégias mencionadas no Quadro 3.

Aparentemente, a cultura e o ambiente aparecem como desafios complementares aos explicitados no BSC (focalizando a gestão participativa como um traço cultural). Como são mencionados seis (6) desafios estratégicos, e esse número de focos não é pequeno, vale entender como esses desafios e estratégias são traduzidas na/para a organização.

Quadro 3: Estratégias de Gestão de Pessoas – ECO Oxitenó.

Estratégias de Gestão de Pessoas no ECO (Excelência e Crescimento Oxitenó)	
Estratégia	Detalhamento
<i>Atrair, desenvolver e reter talentos</i>	Atrair, desenvolver e reter pessoas que tenham desempenho e competências diferenciadas e, que estejam preparadas para assumir posições-chave.
<i>Desenvolver competências críticas para o negócio</i>	Identificar e desenvolver as competências críticas para o negócio a partir de um processo dinâmico de seleção, treinamento, avaliação e desenvolvimento de pessoas.
<i>Ter um processo de gestão do conhecimento.</i>	Desenvolver um ambiente que favoreça identificação, captação, criação, organização, registro, utilização e re-utilização do conhecimento técnico e organizacional para a manutenção/perpetuação do negócio no longo prazo.

Fonte: disponibilizado na *intranet* da empresa.

Ao relacionar as políticas e práticas que contribuem para o resultado e para a implementação das estratégias organizacionais, o Diretor Superintendente da Oxitenó e o Gerente de Recursos Humanos citam: (i) os projetos multifuncionais (exemplificando: o programa 6 Sigmas e o programa de *trainees*); (ii) o esforço planejado e extenso de treinamento (suportado pelo DNA); (iii) a política de remuneração (atrativa quando comparada ao mercado, na colocação do gerente de RH) e (iv) a liderança pelo exemplo (com comportamento alinhado aos valores organizacionais, foco no resultado e apoio no desenvolvimento dos planos individuais de desenvolvimento das equipes). Essas políticas e práticas suportam em relação não biunívoca a implementação das estratégias.

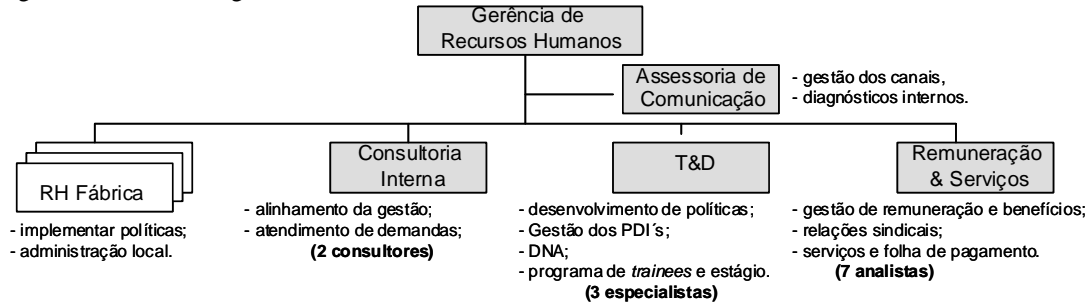
Tanto o Diretor Superintendente da Oxitenó, quanto o Gerente de Recursos Humanos apontam para algumas oportunidades ou desafios importantes ainda não endereçados de forma plena na empresa: (i) gestão do conhecimento e (ii) gestão da comunicação e ambiente. Aparentemente, a Oxitenó possui estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas às demandas do negócio, quando se considera a percepção da alta direção e os próprios processos desenvolvidos e implementados na empresa, inclusive a análise das oportunidades de melhoria.

5.3 A Área de Recursos Humanos na Oxitenó.

A área de Recursos Humanos da Oxitenó responde para o Diretor Superintendente da Empresa. Sua estrutura organizacional veio se modificando ao longo do tempo (últimos quatro (4) anos) em função de demandas internas e externas. Atualmente, segue a configuração demonstrada na Figura 2. A área de Recursos Humanos apresenta uma estrutura híbrida, com funcionários especialistas e generalistas, além de relações matriciais (entre as áreas e funções e as fábricas) e algumas terceirizações (folha de pagamentos e benefícios). Dentro de cada grupo, a forma de trabalho é celular, isto é, as pessoas se organizam para a realização das atividades com foco em maximização de *expertise* e desenvolvimento pessoal. Além disso, reuniões com todo o grupo são realizadas periodicamente para alinhamento e comunicação das atividades.

Para RH, o modelo de competências é: competências essenciais (busca de conhecimento, capacidade de assumir riscos, excelência operacional, flexibilidade, foco em resultados, foco no cliente, relacionamento inter-funcional e soluções criativas) e, competências técnicas gerais e específicas (análise, características do negócio Oxiteno, negociação e conhecimentos de Recursos Humanos).

Figura 1 – Estrutura Organizacional da área de Recursos Humanos.



Fonte: elaborado pelos autores tomando-se por base documentos da empresa e entrevista.

Ao se observar as demandas organizacionais e de gestão de pessoas da Oxiteno, percebe-se que: (i) o posicionamento da área de RH na estrutura organizacional está adequado; (ii) algumas das estratégias de gestão de pessoas não tem recursos alocados para sua formulação e implementação (ex: gestão do conhecimento) e outras, aparentemente são geridas por todo o grupo (ex: gestão do ambiente, gestão da cultura); (iii) existe o conceito de prestação de serviços, tanto nas atividades operacionais tradicionais quanto em programas específicos; (iv) a atividade de consultoria pressupõe a existência e viabiliza o fortalecimento de políticas e (iv) a área de RH deve trabalhar em parceria com outras áreas, pois, como exemplo, o programa 6 Sigma não é gerido por estes profissionais.

O modelo de competências para os profissionais de Recursos Humanos está parcialmente alinhado aos trabalhos abordados nesse estudo. Utilizando o modelo proposto por Lawler III (2005) apresentado no Quadro 3, observa-se que o conceito de serviços administrativos está bem endereçado em escopo, estrutura e responsabilidade (algumas das dimensões do modelo do autor). Para os demais produtos – parceria de negócio e parceria estratégica é necessária uma análise mais aprofundada enfocando o exercício dos papéis e a entrega desses produtos. Para tal, o modelo de papéis de RH na construção de uma organização competitiva de Ulrich e Conner (1997) foi utilizado, enfocando a verificação da percepção dos variados públicos organizacionais sobre a atuação de RH.

A percepção do grupo gerencial sobre os quatro (4) papéis de RH: Gestor de Recursos Humanos Estratégicos, Gestor da Infra-estrutura, Gestor da Contribuição das Pessoas e Gestor da Transformação e Mudança foi analisada:

Quadro 4 – Avaliação dos Papéis de Recursos Humanos.

	A qualidade das atividades executadas é...				
	baixa	medianamente baixa	adequada	medianamente alta	alta
Como gestor dos Recursos Humanos Estratégicos...					
1 - ajuda a Organização atingir seus objetivos de negócio.	2,6%	41,0%	30,8%	17,9%	7,7%
5 - participa no processo de definição das estratégias do negócio.	25,6%	35,9%	23,0%	10,7%	5,1%
9 - se assegura que as estratégias de gestão de pessoas estão alinhadas às estratégias organizacionais.	0,0%	38,5%	41,3%	10,3%	10,3%
13 - sua eficácia é medida pela sua habilidade em ajudar a implementação estratégica.	18,4%	34,2%	31,6%	7,9%	7,9%
17 - é visto como um parceiro de negócio.	10,3%	28,2%	35,9%	15,4%	10,3%
21 - foca seu tempo em temas estratégicos.	20,5%	38,5%	30,8%	7,7%	2,5%
25 - é um participante ativo em planejamento de negócio.	28,2%	38,5%	23,1%	5,1%	5,1%
29 - trabalha para alinhar estratégias de gestão de pessoas às estratégias organizacionais.	7,7%	30,8%	41,0%	12,8%	7,7%
33 - desenvolve práticas e programas para alinhar estratégias de gestão de pessoas a consecução das estratégias organizacionais.	13,1%	42,1%	23,7%	10,5%	10,5%

Fonte: construído com base nos resultados dos questionários.

Quadro 5 – Avaliação dos Papéis de Recursos Humanos (continuação)

		A qualidade das atividades executadas é...				
		baixa	medianamente baixa	adequada	medianamente alta	alta
Como Gestor da Infra-Estrutura...						
2	- ajuda a Organização melhorar sua eficiência operacional.	2,6%	46,1%	33,3%	10,3%	7,7%
6	- participa na implementação de práticas de gestão de pessoas.	0,0%	12,8%	51,3%	25,6%	10,3%
10	- se assegura que as práticas de gestão de pessoas estão administradas eficientemente.	0,0%	46,1%	38,5%	15,4%	0,0%
14	- sua eficácia é medida pela sua habilidade em implementar de forma eficiente as práticas de gestão de pessoas.	5,3%	21,0%	47,4%	15,8%	10,5%
18	- é visto como um especialista administrativo.	2,6%	5,1%	43,6%	41,0%	7,7%
22	- foca seu tempo em temas operacionais.	2,6%	5,1%	33,3%	46,2%	12,8%
26	- é um participante ativo em desenho e implementação de práticas de gestão de pessoas.	5,1%	20,5%	48,7%	15,4%	10,3%
30	- trabalha para monitorar os processos administrativos.	2,6%	10,3%	51,3%	25,6%	10,2%
34	- desenvolve práticas e programas para processar de forma eficiente documentos e transações.	2,7%	21,0%	36,8%	29,0%	10,5%
38	- sua credibilidade vem de aumentar a produtividade dos processos de gestão.	10,5%	23,7%	42,1%	18,4%	5,3%
Como Gestor da Contribuição das Pessoas...						
3	- ajuda a Organização atender as necessidades dos funcionários.	2,6%	30,8%	38,5%	23,0%	5,1%
7	- participa na melhoria do comprometimento dos funcionários.	5,1%	46,1%	28,2%	15,4%	5,1%
11	- se assegura que as políticas e práticas de gestão de pessoas respondem às necessidades dos funcionários.	2,6%	51,3%	35,9%	10,3%	0,0%
15	- sua eficácia é medida pela sua habilidade em ajudar os funcionários satisfazerem suas necessidades.	2,6%	31,6%	44,8%	21,0%	0,0%
19	- é visto como um defensor dos funcionários.	7,7%	51,3%	41,0%	0,0%	0,0%
23	- foca seu tempo em ouvir e responder os funcionários.	2,6%	30,8%	51,3%	12,8%	2,6%
27	- é um participante ativo em ouvir e responder os funcionários.	0,0%	35,9%	38,5%	23,0%	2,6%
31	- trabalha para ajudar os funcionários a satisfazerem necessidades pessoais e familiares.	5,1%	38,5%	46,1%	10,3%	0,0%
35	- desenvolve práticas e programas para endereçar as necessidades dos funcionários.	2,7%	31,6%	42,1%	23,7%	0,0%
39	- sua credibilidade vem de ajudar os funcionários a satisfazerem suas necessidades.	2,6%	20,5%	46,2%	25,6%	5,1%
Como Gestor da Transformação e Mudança...						
4	- ajuda a Organização adaptar-se à mudanças.	2,6%	30,8%	46,1%	15,4%	5,1%
8	- participa na formatação das mudanças culturais para renovações e transformações organizacionais.	10,5%	23,7%	44,7%	18,4%	2,6%
12	- se assegura que as políticas e práticas de gestão de pessoas aumentam a habilidade organizacional para efetuar mudanças.	2,6%	43,6%	38,5%	10,3%	5,1%
16	- sua eficácia é medida pela sua habilidade em ajudar a organização a antecipar-se e adaptar-se a demandas futuras.	5,3%	50,0%	23,7%	18,4%	2,6%
20	- é visto como um agente de mudança.	7,7%	59,0%	20,5%	7,7%	5,1%
24	- foca seu tempo em desenvolver novos comportamentos para manter a competitividade organizacional.	5,1%	56,4%	28,2%	7,7%	2,6%
28	- é um participante ativo em renovação, mudança e transformação organizacional.	10,3%	35,9%	41,0%	7,7%	5,1%
32	- trabalha para mudar o comportamento dos funcionários para mudanças organizacionais.	7,7%	48,7%	35,9%	7,7%	0,0%
36	- desenvolve práticas e programas para ajudar a transformação organizacional.	7,9%	47,4%	31,6%	13,1%	0,0%
40	- sua credibilidade vem de implementar mudanças.	10,3%	43,6%	25,6%	17,9%	2,6%

Fonte: construído com base nos resultados dos questionários.

Embora com percepções distribuídas ao longo de toda a escala, a qualidade geral das atividades é percebida como medianamente baixa na função de Recursos Humanos Estratégicos. Em função das considerações apontadas como adequadas (assegurar e trabalhar para o alinhamento da estratégia de gestão de pessoas), pode-se inferir que a postura da área de Recursos Humanos é reativa ao processo de formulação e implementação estratégica da Organização, sendo que sua ação e suporte acontecem de forma seqüencial aos movimentos e definições organizacionais. Apesar da avaliação geral, a percepção de que o gestor de Recursos Humanos é visto como um parceiro de negócios pode ser decorrente da relação estabelecida entre os gestores da Oxiteno e o gestor de RH ao longo de anos.

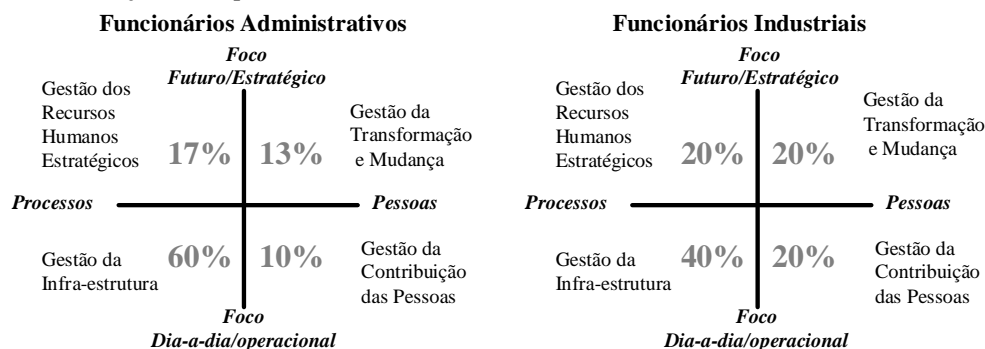
A área de Recursos Humanos tem sua postura reconhecida como gestor de Infra-Estrutura. Todo o ciclo de atividades relativas à administração das práticas de gestão de pessoas é percebido como adequado: desenho, implementação, monitoramento e busca pelo aumento da produtividade dos processos. A disciplina de valor da Organização de excelência operacional pode estar por trás da atitude da área de RH. A percepção de que a área foca seu tempo em temas operacionais pode ser entendida de duas formas. Por um lado reforça o trabalho e proficiência nas atividades de infra-estrutura, mas, por outro, pode ser um inibidor da atuação em foco estratégico.

A percepção geral sobre o desempenho do papel de Gestor da Contribuição das Pessoas pelos profissionais de RH é de adequação. Aparentemente a área de RH é aberta, e vista como uma área de suporte e apoio das pessoas, tendo interações variadas com as mesmas. A adequação sugerida pelo grupo gerencial nas práticas endereçando as necessidades dos funcionários pode estar ligada a políticas de remuneração e benefícios. Ao definir como medianamente baixa a participação da área de RH na melhoria do comprometimento, pode ser que os gestores estejam questionando a atuação dos profissionais de RH ou práticas oferecidas por esta estrutura. Vale ressaltar que o papel da área de RH é zelar pelo aumento do comprometimento e da competência individual desenvolvendo práticas e instrumentalizando gestores e funcionários, conforme sugere Ulrich (1997).

Uma visão similar à apresentada quanto à gestão dos Recursos Humanos Estratégicos é percebida no desempenho do papel de Gestor de Transformação e Mudança pela estrutura de RH. Novamente a postura de reação aos movimentos organizacionais é verificada. Talvez, o foco no futuro e a formatação das mudanças culturais sejam os pontos críticos no exercício desse papel. Vale a pena ressaltar que as áreas de RH devem desempenhar todos os papéis, provavelmente focando profissionais em papéis complementares para ser percebida como um parceiro estratégico capaz de olhar o presente e o futuro; os processos e as pessoas.

Os funcionários realizaram um exercício para analisar a distribuição de tempo dos profissionais da estrutura de Recursos Humanos no exercício do variados papéis:

Figura 2 – Distribuição de tempo da área de RH nas atividades: visão dos funcionários



Fonte: construído pelos funcionários durante os grupos de foco.

A percepção de distribuição de tempo atribuído ao exercício dos vários papéis de RH reforça, em parte, a percepção gerencial, com ênfase na gestão de infra-estrutura e menor foco na parceria estratégica e na gestão da transformação e mudança. É interessante a visão dos funcionários com relação ao exercício do papel de gestão da contribuição das pessoas. Pode haver uma crença tácita na Organização de que a responsabilidade pela gestão da contribuição das pessoas seja centrada na área de RH.

Para consolidar as percepções e entender o posicionamento da estrutura de RH frente aos desafios organizacionais e implementação das estratégias de gestão de pessoas, faz sentido analisar a estrutura está frente aos modelos de evolução de Recursos Humanos e ao exercício dos papéis. O exercício dos vários papéis pela estrutura de Recursos Humanos está relacionado ao momento e demandas de cada organização. É necessário entender se o cenário é de estabilidade ou mudança, se o foco é eficiência ou inovação e as conseqüências que isso traz internamente a área de RH. Percebe-se na Oxiteno uma necessidade de atuação no presente e no futuro; com eficiência e crescimento (reflexos da disciplina de valor excelência operacional e do posicionamento de crescimento) e a gestão da cultura e de mudanças.

É importante ressaltar que mesmo atuando em plenitude em cada um dos papéis, a área de Recursos Humanos não é a detentora do processo de gestão de pessoas, deve dividir esse papel com outros atores, principalmente os gestores e os próprios funcionários.

No caso Oxiteno, a área de RH poderia priorizar uma atuação mais focada nos papéis voltados às dimensões do futuro e das pessoas e ser percebida como um parceiro estratégico. Isso estaria alinhado as demandas de ambiente, ao posicionamento estratégico e ao desenvolvimento das estratégias e algumas práticas de gestão de pessoas definidas pela Organização (como já citado: gestão de talentos, de competências, do conhecimento, adaptação cultural e gestão da comunicação e do ambiente) e, também consolidaria a área mais próxima do Modelo Estratégico. É importante reforçar que os demais papéis no processo de gestão de pessoas devem ser discutidos e alinhados, tanto com entidades terceiras quanto com gestores e funcionários. O papel dos gestores precisa ser consolidado como um ator principal na gestão das pessoas da Oxiteno. A gestão de pessoas não se executa com estratégias e políticas descritas ou com a instrumentação de processos viabilizados pela área de RH. É preciso envolvimento, comprometimento e atuação de todo o corpo gerencial da Organização. O modelo da competência da área, também pode ser revisitado tendo por base os trabalhos teóricos discutidos nesse estudo para inclusão de competências alinhadas aos desafios estratégicos de gestão de pessoas. A competência de ativista confiável, sugerida por Ulrich *et al* (2007), pode responder às demandas.

Assim, está em desenvolvimento a parceria estratégica da área de Recursos Humanos da Oxiteno para suportar a execução das estratégias de gestão de pessoas.

6. Considerações Finais.

A gestão de pessoas é uma prioridade estratégica nas organizações que enfrentam as turbulências do cenário competitivo atual. Embora, talvez, o principal ator na gestão das pessoas seja o gestor, é a área de Recursos Humanos que atuando como parceira estratégica vai suportar e instrumentalizar os gestores nesse desafio. A mudança de atuação da área é um fenômeno recente e complexo, que requer análises e mudanças estruturais, de processos e de atuação.

O caso estudado reflete isso. Estudos de Ulrich (1997) apontam que a maioria das organizações ainda não realizou efetivamente a mudança na atuação da área. Mas será que é

só o profissional de RH que deve mudar? O que vem primeiro: os profissionais de RH provocando a organização ou a organização provocando os profissionais de RH? Ainda falamos de retórica ou estamos prestes a conhecer essa nova realidade?

Como não é simples orquestrar uma mudança de todos os atores envolvidos, novos estudos de caso podem ser realizados para analisar processos de mudança e forma de atuação na gestão de pessoas. A metodologia de estudo utilizada nesse trabalho pode servir de suporte, acrescida de uma análise dos demais papéis na organização: gestores, funcionários, parceiros além dos profissionais de RH.

A competitividade e crescimento estão intimamente relacionados ao processo de gestão de pessoas. Esse desafio é o que torna o estudo desse tema algo tão contemporâneo e importante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. G. de, FISCHER, A. L. *RH-2010 – tendências na gestão de pessoas*. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação, 25, 2001. **Anais**. Campinas: ANPAD, 2001, CD-ROM.
- BRILLINGER, R. *High Performance HR: leveraging human resources for competitive advantage*. **Canadian HR Reporter**; Nov 5, 2001; 14, 19; p 27.
- CASTER, M. C. Survivor: How HR Can Survive & Thrive in the Organization. **Organization Development Journal**; summer 2001; 19, 2; pg.79-92.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2005.
- CRESWELL, J. W. *Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches*. London. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994
- EICHINGER, R.; ULRICH, D. *It's de-ja future all over again: are you getting ready?* **HR. Human Resource Planning**; 1997, v. 20, n. 2, p. 50.
- ELLIG, B.; MINEHAN, M. **Future Focus: HR in the 21st Century**. SHRM: Issues Management Program, 1998.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico do modelo de gestão de pessoas. In: **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- JAMROG, J. J.; OVERHOLT, M. H. *Building a Strategic HR Function: continuing the evolution*. **HR. Human Resource Planning**; 2004; 27, 1, pg. 51-62.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- LAWLER III, E. E.; LEVENSON, A. R. BOUDREAU, J. W. *HR Metrics and Analytics: use and impact*. **HR. Human Resource Planning**; 2004; 27, 4; pg. 27.
- LAWLER III, E. E. *Making Strategic Partnership a Reality*. **Strategic HR Review**; Mar/Apr 2005a; 4, 3, pg 3.
- _____. *From Human Resource Management to Organizational Effectiveness*. **Human Resource Management**; summer 2005b, 44, 2; p. 165-169.
- LAWLER III, E. E.; BOUDREAU, J. W. *HR Support for Corporate Board*. **HR. Human Resource Planning**; 2006; 29, 1; pg. 15.
- MARTINS, G. de A. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.
- RUE, L. W.; HOLLAND, P. G. *Strategic Management: concepts and experiences*. Singapore: McGraw-Hill, 1989.
- SPENCER, L. M. Ph.D., *Reengineering Human Resources*, New York: John Wiley, 1995.
- TREACY, M.; WIERSEMA, F. **A Disciplina dos Líderes de Mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado**. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

- ULRICH, D., *Human Resource Champion: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: HBS Press, 1997.
- ULRICH, D.; BROCKBANCK, W.; JOHNSON D; YOUNGER J. *Human Resource Competencies*. *Employment Relations Today*. Hoboken: Fall 2007; 34; 3; pg. 55.
- WEISS, D. S. *High Performance HR: leveraging human resources for competitive advantage*. Canada: Wiley Canada, 2000.
- WRIGHT, L. *HR competencies: getting them right*. *Canadian HR Reporter*; Nov. 5, 2001; 14, 19; pg 20.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.