

## **Área temática: Recursos Humanos**

### **Papéis de Recursos Humanos: uma visão ampliada pelas ações e expectativas percebidas**

#### **AUTORES**

##### **JORGE FLAVIO FERREIRA**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
jorge13f@yahoo.com.br

##### **MARIA LUISA MENDES TEIXEIRA**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
mallu@mackenzie.com.br

#### **Resumo:**

Os papéis de Recursos Humanos têm sido abordados na literatura com base na prescrição de ações. Este trabalho propõe que além das ações, sejam consideradas as expectativas percebidas, tendo como fundamentação o conceito de papel social. Nesta perspectiva, analisa os papéis subjacentes a conceitos de Recursos Humanos propostos por autores brasileiros, americanos e europeus, e os compara aos papéis que os profissionais de Recursos Humanos entendem desempenhar e aqueles que gostariam de desempenhar. A pesquisa, exploratória-descritiva, coletou dados mediante questionário fechado de uma amostra não-probabilística de 225 gestores brasileiros, tendo sido tratados com análise multivariada. Os resultados permitiram identificar os papéis estratégico, de cuidador das necessidades dos empregados e provedor de serviços informatizados como desempenhados e os papéis estratégico e provedor de competências como os almejados. Os gestores de RH e os gestores de áreas clientes possuem expectativas diferentes quanto ao papel estratégico a ser desempenhado. Este trabalho pretende contribuir para um posicionamento consciente dos profissionais de RH frente aos papéis que desempenham, tendo como base o conceito de papel social, contemplando a análise de ações e expectativas.

**Palavras-chave:** Papéis de RH, expectativas de RH, teoria dos papéis sociais.

#### **Humans Resources Roles: an extended sight by action and perceived expectations**

##### **Abstract:**

The role of human resources has been approached throughout the literature on the grounds of prescribed actions. This study proposes that, besides those actions, perceived expectations be considered, on the basis of the social role concept. Within this perspective, this study analyzes the underlying roles of human resources concepts proposed by Brazilian, North American and European researchers, and compares those to the roles that Human Resources professionals understand to perform and those roles that they would like to perform. An exploratory-descriptive research was carried out, collecting data through a closed questionnaire. The sample, non-random, consists of 225 Brazilian managers, and the data was submitted to multivariate analysis. The results indicate that the roles performed are (1) strategic, (2) related to care about employees' needs, and (3) related to automated service supplier, and that the

roles wished are (1) strategic, (2) competence supplier. However, the HR managers and line managers have different expectations about the strategic role.

**Key words:** HR roles, HR expectations, theory of social roles.

## **Introdução**

A importância de se discutir o papel de Recursos Humanos é derivada das transformações pelas quais a função vem passando nas últimas décadas, face às mudanças substanciais ocorridas no mercado, cada vez mais competitivo. O impacto dá-se no ambiente organizacional, nas relações do trabalho e nos processos de tomada de decisão e são de tal magnitude que significam desafios para a gestão de pessoas e para os profissionais de RH. Assim, os gestores das áreas de RH estão sob pressão para repensar, redefinir e reavaliar seus papéis e o da função que atuam (ULRICH, 1997). A evolução do papel de RH nas organizações teve um ciclo evolutivo desde uma função mais burocrática e paternalista de administração de pessoal exercida pelos próprios gerentes de linha nos primórdios, passando pelas relações industriais gerida por profissionais específicos e culminando com o retorno de algumas funções de RH para os gerentes de linha, cabendo aos profissionais de RH o alinhamento dessas funções à estratégia do negócio (HAILEY, 1994).. Frente a essas mudanças, algumas questões se colocam: como os profissionais de RH podem se posicionar conscientemente, compreendendo em que contextos estão envolvidos e se tornando agentes da própria mudança dos papéis que desempenham?

Buscando trazer luz a esta questão recorreu-se a teoria dos papéis, dela extraíndo o conceito de papel social, como um entidade socialmente construída e aplicando-o à uma conceituação do que possa ser o papel de RH e à análise dos papéis propostos, desempenhados e desejados para serem exercidos pela Área. Os papéis são socialmente construídos e mantidos através das expectativas percebidas pelos atores organizacionais (Katz & Kahn, 1987; Truss, 2002). No caso dos papéis de RH estas expectativas podem ser percebidas pelos profissionais de RH ao consultarem a literatura acadêmica especializada e conviverem com os demais membros das organizações em quem atuam. Por outro lado, pode haver um posicionamento mais consciente dos profissionais de RH no contexto em que atuam, quando são consideradas as expectativas explícitas ou subjacentes às propostas de ação para a área de RH.

Esta pesquisa teve como objetivos analisar papéis de RH propostos pela literatura especializada, comparar os papéis desempenhados e os que os gestores de RH gostariam de desempenhar além dos papéis que os gestores de linha de áreas clientes percebem que RH desempenha e que gostariam que RH desempenhasse. A análise dos papéis teve como base o conceito de papel social, contemplando ações e expectativas, buscando clarificar os papéis propostos para RH, os desempenhados e os desejados.

## **Identificando Papéis de Recursos Humanos**

A teoria dos papéis mostra que os indivíduos desempenham papéis que podem ser estendidos para os departamentos que compreendem pessoas que atuam em trabalhos similares (Lichtman & Hunt, 1975). Numa organização o sistema de papéis é mantido, ao menos em parte, pelo conjunto de expectativas do papel desempenhado pelos outros atores organizacionais, quer sejam indivíduos ou membros de área. (TRUSS *et alii*: 2002).

Os papéis, as normas e os valores são componentes relevantes nas organizações. Os papéis são socialmente construídos através da percepção e atitudes do conjunto de papéis de seus membros (Katz & Kahn, 1987). Os papéis definem e prescrevem formas de comportamento relacionadas a determinadas tarefas, as normas são expectativas transformadas em exigências e os valores “são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas” (TAMAYO &

GONDIM, 1996). Os papéis diferenciam as funções e os cargos exercidos pelos indivíduos, enquanto normas e valores são elementos integradores, no sentido de que eles são compartilhados por todos, ou por boa parte das pessoas da organização.

O papel é o conjunto de ações realizadas por um indivíduo em sua interação com outros indivíduos, tal como determinadas pela posição que ocupa na sociedade (*v.status*) e pelas expectativas daí decorrentes em relação a seu comportamento (FERREIRA, 1999).

À luz desses conceitos, pode-se dizer que o papel desempenhado pela área de RH é socialmente construído na interação dos seus membros com outros de outras áreas da organização, consistindo num conjunto de ações influenciadas por expectativas próprias e percebidas, prescrevendo formas de comportamento e diferenciando suas funções. O que significa dizer que, o papel que a área de RH desenvolve nas organizações é construído a partir das expectativas que os profissionais que a integram acreditam que os demais gestores e empregados a eles dirigem, na qualidade de exigências sobre suas ações.

A percepção dessas expectativas é construída ao longo do tempo da carreira dos profissionais de RH, quer seja através do conhecimento acadêmico adquirido, quer seja pela participação em grupos profissionais e pela sua vivência dentro das organizações, formando um conceito do papel a ser desempenhado e gerando ações que o concretizem.

Um dos modelos mais conhecidos sobre papéis de RH foi desenvolvido por Ulrich (1998). Este modelo é um dos que mais influenciam a percepção dos profissionais de RH sobre as expectativas dirigidas à área de RH, bem como os de Bratton & Gold (2000), Kamoche (1999), Bain (1999), Barney & Wright (1998), Wintermantel & Maltimore (1997), Yeung & Berman (1997), Alvares (1997), Beatty & Schneier (1997), Becker & Huselid & Pickus & Pratt (1997), Brockbank (1997), Ehrlich (1997), Mohrman & Lawler III (1997), Gratton (1997), Lombardo & Eichinger (1997), Hathcock (1996), Pfeffer (1995) e Storey (1992).

O modelo de Ulrich (1998) foi concebido a partir de dois eixos: foco estratégico (longo prazo) – operacional (dia-a-dia) e atividades de processo – pessoa. O cruzamento destes eixos delinea quatro papéis principais de RH: a administração de estratégias de RH, administração da infra-estrutura da empresa, administração da contribuição dos funcionários e a administração da transformação e mudança, gerando a metáfora de quatro papéis desempenhados por esses profissionais: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos empregados e agentes de mudança.

A administração estratégica de RH apresenta diferentes níveis de integração: os planos de RH podem ser uma reflexão posterior, estar integrados ou estar isolado em relação aos planos estratégicos (Ulrich, 1998). No primeiro caso, o foco do planejamento está centrado no planejamento empresarial, sendo as práticas de RH consideradas uma atividade de reflexão a ser desenvolvida após estes planos. Neste sentido, as discussões cabem centralmente aos gerentes de linha, com envolvimento não substancial dos profissionais de RH. Os planos de RH acabam sendo uma síntese das práticas de RH necessárias para a realização dos negócios. No ajuste integrado o foco concentra-se em uma fusão entre os planos empresariais e de RH, onde gerentes de linha e profissionais de RH trabalham como parceiros para garantir a coerência entre os planos. Assim, as práticas de RH enfatizam prioridades de negócio. Finalmente, na terceira abordagem, o foco se concentra nas práticas de RH em si, visando mais estruturar RH que as prioridades empresariais. A participação dos gerentes de linha na elaboração dos planos de RH é reduzida, ficando basicamente centrada nos profissionais de RH. Por isso, não conseguem agregar valor aos negócios.

Na função administração da infra-estrutura da empresa os profissionais de RH criam e desenvolvem processos para contratação, avaliação e treinamento dos empregados. Atuam melhorando processos da área de RH, bem como em outras áreas, com vistas a reduzir custos e a melhorar a eficiência nas atividades rotineiras da empresa. Ajudam gerentes de linha a tornar sua empresa mais competitiva por meio de melhorias contínuas nos processos

organizacionais. Os profissionais de RH tornam-se defensores dos empregados ajudando-os a descobrir novos recursos que os habilitem a realizar seu trabalho. Quando os empregados se tornam competentes e dedicados, o *know-how* se torna um importante ativo mensurável refletido nos resultados financeiros e os profissionais de RH tornam defensores dos empregados quando vinculam as contribuições destes ao sucesso da empresa (Ulrich, 1998).

Na administração da transformação e da mudança os profissionais de RH tornam-se agentes quando realizam sistematicamente mudanças em forma de iniciativa (foco na implementação de novos programas, projetos ou procedimentos), de processos empresariais (foco nas maneiras como o trabalho é executado) e culturais (mudança da mentalidade comum).

O modelo proposto por Ulrich (1998) enfatiza as ações que a área de RH deve desempenhar. Porém, as expectativas desempenham um papel importante na definição de papéis sociais, aqueles que são desempenhados em interação social. Neste sentido, optou-se por identificar papéis com base não apenas em ações, mas em expectativas, tendo como fonte a literatura de RH de autores brasileiros, norte-americanos e europeus. A identificação dos referidos papéis deu-se mediante um levantamento de conceitos seguido de uma análise de conteúdo dos mesmos, separando as frases que os compunham em ações e expectativas – aspectos componentes de papéis sociais – e na seqüência categorizando-as por papel conforme a orientação do modelo do Ulrich (1998). A classificação das ações permitiu alocar as frases em três papéis: “Estratégico”, “Transformacional” e “Provedor de serviços/soluções”.

O papel “Estratégico” equivale ao papel de administração estratégica de RH proposto por Ulrich (1998) e o “Transformacional” ao de administração da transformação e mudança, enquanto que o papel de “Provedor de serviços/soluções” corresponde ao de administração da infra-estrutura. As ações correspondentes aos papéis estratégico, transformacional e de provedor de serviços/soluções e os autores que as propõe apresentam-se relacionadas a seguir:

#### □ **Papel de RH Estratégico**

- Elaborar conjunto de políticas, práticas e diretrizes (DUTRA, 2002)
- Implementar a estratégia (WRIGHT ET ALII., 2001)
- Desenvolver novas formas de mensurar o capital humano (SVOBODA & SCHRÖDER, 2001)
- Liderar o diálogo na organização (ULRICH, 2000)
- Gerenciar o conjunto de recursos que tem maior chance de se tornarem fontes de vantagem competitiva sustentável (BARNEY & WRIGHT, 1998)
- Criar uma base de talentos (LOMBARDO E EICHINGER, 1997)
- Determinar o *gap* atual e futuro das competências do negócio (LOMBARDO E EICHINGER, 1997).

#### **Papel de RH Transformacional**

- Prover consultoria de mudança (WRIGHT ET ALII., 2001)
- Identificar métodos para renovar as partes da arquitetura organizacional que precisam de mudança (ULRICH, 2000)
- Definir melhores práticas (BAIN, 1999)
- Atuar como consultoria interna (BAIN & MABEY, 1999)
- Fazer inventário dos pontos fortes e fracos da cultura organizacional (BROCKBANK, 1997)
- Providenciar *expertise* nas melhores práticas (PFEFFER, 1995).

#### **Papel RH Provedor de serviços / soluções**

- Prover os serviços básicos de RH. (WRIGHT ET ALII., 2001)
- Desenvolver o potencial dos empregados, avaliar sua performance, remunerar e recompensar ( MAUND, 2001)
- Comunicar as políticas de gestão de RH para todos os empregados (IVANCEVICH, 2001)

- Criar sistemas computacionais de suporte (BAIN & MABEY, 1999)
- Fazer o inventário de conhecimento tecnológico e de habilidades (BROCKBANK, 1997)
- Promover o desenvolvimento das ferramentas e práticas de RH (CHRISTENSEN, 1997)
- Recomendar soluções para problemas que surgem nas relações de trabalho (PFEFFER, 1995)
- Promover as atividades distintas, mas inter-relacionadas, funções e processos que são direcionados para atrair, desenvolver, e manter (ou dispor de) os recursos humanos da empresa (LADO & WILSON, 1994)
- Fazer o recrutamento, seleção, designação, motivação, *empowerment*, recompensa, aproveitamento, serviços, treinamento, desenvolvimento, promoção, demissão e aposentadoria (TRACEY, 1994)

Ao serem classificadas as frases correspondentes às expectativas, encontraram-se além dos papéis estratégico, transformacional e de provedor de serviços/soluções, o papel de “mediação das relações com empregados” que corresponderia em princípio ao papel de defensor dos empregados proposto por Ulrich & Conner (1998), porém esta nova denominação pareceu mais adequada, já que o papel não é propriamente de defesa dos empregados mas de mediação das relações entre empresa e empregados. As expectativas relativas aos quatro papéis são apresentadas a seguir:

#### □ **Papel RH Estratégico**

- Integração de RH com o plano de negócios (STOREY, 1992)
- Tornar-se o melhor parceiro estratégico do negócio e das competências futuras (LOMBARDO E EICHINGER, 1997)
- Tornar-se parceiro na execução da estratégia (ULRICH, 2000)
- Tornar-se parceiro estratégico (GRATTON, 1997)
- Promover a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas (DUTRA, 2002)
- Promover a retenção daqueles empregados cujas habilidades e talentos ajudarão a organização a alcançar os seus objetivos (MAUND, 2001)
- Desenvolver competências críticas centrais da organização (WRIGHT ET ALII., 2001)
- Construir as competências críticas do negócio (YEUNG & BERMAN, 1997)
- Influenciar a performance organizacional no ambiente competitivo atual (BARNEY & WRIGHT, 1998)
- RH deve ser vista como contribuidora para o negócio (EHRlich, 1997)
- Ajudar a organização a alcançar suas metas (IVANCEVICH, 2001)
- Demonstrar a agregação de valor através das pessoas (BAIN, 1999)
- Melhorar a satisfação do cliente e do acionista (ALVARES, 1997)
- Criar valor para a organização (SVOBODA & SCHRÖDER, 2001)
- Tornar RH uma competência central (BECKER ET ALII., 1997)
- Delinear um *expertise* de RH. (MOHRMAN & LAWLER III, 1997)
- Transformar competências de RH em *expertise* identificável (KAMOCHÉ, 1999)
- Entender o estado atual do sistema e o *gap* existente entre as competências atuais e as necessárias para o futuro (BRATTON & GOLD, 2000)

#### □ **Papel RH Transformacional**

- Tornar-se um agente de mudança (WRIGHT ET ALII., 2001)
- Antecipar as mudanças e entender o que é necessário para implementá-las (EHRlich, 1997)

- Identificar a cultura que a organização precisa para otimizar as oportunidades de mercado e criar uma lógica para uma cultura competitiva requerida (BROCKBANK, 1997)
- Gerir a mudança com mútua vantagem para indivíduos, grupos, empresa e o público (IVANCEVICH, 2001)
- Facilitar as mudanças consistentes com os valores subjacentes da empresa (PFEFFER, 1995)
- Flexibilidade e prontidão para a mudança (SVOBODA & SCHRÖDER, 2001)
- Lidar com um ambiente em permanente transformação (FISCHER, 2002)
- Aumentar o capital humano da empresa para produzir vantagens competitivas (HATHCOCK, 1996)
- Alcançar suas metas de produtividade e criar as competências para a mudança (WINTERMANTEL & MATTIMORE, 1997)
- Identificar o modelo subjacente à forma como a empresa faz negócios (ULRICH, 2000)
- Atuar como consultoria interna (BAIN, 1999)

#### □ **Papel RH Provedor de serviços / soluções**

- Desenvolver sistemas eficientes e eficazes para adquirir, avaliar, recompensar e desenvolver o elemento humano na organização (HANASHIRO, 1995)
- Dar atenção ao processo de gestão e suas diversas políticas, práticas e sistemas que suportam este processo (PFEFFER, 1995)
- Gerar práticas efetivas de gestão de RH. (CHRISTENSEN, 1997)
- Contribuir para a estratégia do negócio tomando decisões operacionais (MOHRMAN & LAWLER III, 1997)
- Assessorar quanto à retenção do capital humano (FITZ-EN, 2001)
- Promover a aquisição das competências em ciclos de tempo mais curtos (SVOBODA & SCHRÖDER, 2001)
- Tornar-se um especialista administrativo (ULRICH, 2000)
- Conservar o controle estratégico do conjunto de sistemas direcionadores de RH. (MOHRMAN & LAWLER III, 1997)
- Operar RH com a máxima eficácia (ALVARES, 1997)
- Reduzir os custos da função RH. (MOHRMAN & LAWLER III, 1997)

#### □ **Papel RH de mediação das relações com empregados**

- Atuar como advogado do interesse dos empregados (EHRlich, 1997)
- Ampliar a satisfação dos empregados (YEUNG & BERMAN, 1997)
- Maximizar a satisfação dos empregados no trabalho (IVANCEVICH, 2001)
- Garantir que os empregados estejam comprometidos com a empresa e colaborem em tudo (ULRICH, 2000)
- Mediar a relação capital-trabalho (EHRlich, 1997)
- Alinhar o comportamento humano às estratégias (FISCHER, 2002)
- Desenvolver e manter uma qualidade de vida no trabalho que torne desejável o emprego na organização (IVANCEVICH, 2001)

Analisando-se as ações e expectativas relativas a cada um dos papéis, nota-se que quanto ao papel estratégico os autores identificam expectativas relativas a uma atuação influenciando na formulação estratégica do negócio e de parceria na sua implementação, agregando valor para os *stakeholders* quer seja de caráter econômico quer comportamental. Um outro âmbito de expectativas refere-se a tornar RH uma competência central com *expertise* identificável pela comunidade.

As ações que correspondem a essas expectativas dizem respeito à elaboração de políticas e práticas alinhadas à estratégia organizacional, à geração e liderança de diálogos e debates com

finalidade de alinhamento, o desenvolvimento de novas formas de mensuração do capital humano, a identificação e o realce dos talentos críticos para a geração de vantagens competitivas, a análise e desenvolvimento das competências críticas para o negócio e a gestão do sistema de RH enquanto fonte de vantagem competitiva para a organização.

Quanto ao papel transformacional as expectativas dirigem-se à antecipação e gestão de mudanças e da cultura organizacional, para o que são necessárias flexibilidade, prontidão e uma atuação caracterizada pela consultoria interna. Essas mudanças devem gerar ganhos mútuos para indivíduos, empresa e comunidade. As ações dizem respeito ao inventário de pontos fortes e fracos da cultura organizacional, identificar métodos para renovar a arquitetura organizacional, desenvolver *expertise* nas melhores práticas e prover consultoria de mudança. Quanto ao papel de provedor de serviços e soluções as expectativas dizem respeito a contribuir para a estratégia do negócio tomando decisões operacionais e desenvolvendo sistemas eficazes para desenvolver práticas de RH capazes de reter os empregados talentosos, promovendo as competências necessárias, suprimindo a empresa com empregados capazes e motivados. As ações correspondentes referem-se a desenvolver práticas de RH, recomendar soluções para problemas que surjam nas relações de trabalho e facilitar o desenvolvimento das atividades rotineiras produtivas do negócio nas diferentes áreas funcionais.

Quanto ao papel de mediação das relações com empregados é interessante notar que embora tivessem sido identificadas expectativas para este papel não foram identificadas ações. As expectativas identificadas rumam no sentido que a área de RH garanta o comprometimento dos empregados com a organização, ampliando a sua satisfação, alinhando o comportamento às estratégias, por um lado e ajudando a organização a manter políticas éticas e socialmente responsáveis, por outro. Espera-se em suma, que sejam mediadas as relações capital-trabalho. A análise das expectativas e não apenas das ações de competência da área de RH, permitiram identificar e acrescentar algumas nuances aos papéis propostos por Ulrich (1998).

No papel estratégico surge a parceria na discussão das estratégias a serem adotadas para o negócio e não apenas a administração de estratégia de Recursos Humanos, ampliando a expectativa de que a gestão estratégica de RH ande a reboque da gestão estratégica da empresa, incluindo a área de RH como participante ativa da discussão dos destinos organizacionais.

No papel transformacional, fica caracterizado a partir da análise das expectativas, como uma dimensão macro de atuação que a área funciona como um radar de possíveis mudanças a serem sinalizadas para a organização, sem deixar de lado a iniciativa de condução de processo de mudança, ampliando a expectativa direcionada ao papel. Por este motivo, a denominação do papel como “transformacional” pareceu mais oportuna.

Para o papel de provedor de serviços/e soluções é esperado que a área contribua para a vantagem competitiva, promovendo através das suas ações a retenção dos empregados que tenham as competências necessárias para a organização.

Para o papel de mediação das relações com empregados, busca-se que a empresa mantenha políticas éticas em contra-partida ao comprometimento do empregado. Note-se que no caso deste papel Ulrich & Conner(1998) entendem que ao contribuir com os empregados para que se tornem mais competentes, a área de RH está defendendo os seus interesses, quando na realidade, os interesses que estão sendo desenvolvidos em primeiro plano são os interesses da organização. Ao se inserir no papel, a expectativa de que a área de RH auxilie as empresas a manterem políticas éticas e responsáveis para com o empregado, neste momento, o papel assume uma dimensão com uma nuance diferenciada da proposta por Ulrich & Conner (1998), percebendo-se uma preocupação com o empregado em si, e admitindo que não basta tornar o empregado competente para defender os seus interesses, mas que é importante que a empresa mantenha políticas éticas de relacionamento.

Compreender os papéis de competência da área de RH com base em expectativas e ações possibilita uma compreensão mais ampla da finalidade da Área dentro das organizações.

### **Metodologia**

A pesquisa caracterizou-se como exploratória descritiva ao valer-se de uma amostra não-probabilística de 225 respondentes, onde 70,6% cursaram pós-graduação lato sensu, mestrado ou doutorado, sendo 83,5% de alta gerência, mais da metade (53,4%) com experiência em gestão de equipes com mais de 15 pessoas, distribuídos pelas áreas de RH (52,7%), e áreas clientes desta, em empresas privadas (81,4%), com mais de 500 empregados (70,5%).

Os dados foram coletados mediante um questionário fechado, cujas assertivas foram desenvolvidas a partir da literatura consultada e referenciada, às quais foi acoplada uma escala Likert de seis pontos e tratados com análise fatorial dos componentes principais com rotação promax. As assertivas foram duplicadas, gerando dois blocos iguais: um relativo ao papel desempenhado pelos gestores de Recursos Humanos e outro, ao papel que estes e seus gestores de áreas clientes gostariam que desempenhassem, os quais foram respondidos separadamente, tendo a análise fatorial sido realizada por bloco.

Tanto para um quanto para o outro bloco adotaram-se os mesmos procedimentos para obter uma estrutura fatorial clara: foram extraídos os itens com MSA inferior a 0,8, comunalidade inferior a 0,5 e carga fatorial menor que 0,4, conforme sugere Hair (1998). O critério para seleção do número de fatores seguiu duas orientações: *scree plot* e não possuir fatores com alpha inferior a 0,7. Seguindo as orientações de Hair (1998) a análise fatorial obtida mediante rotação promax foi validada procedendo-se a análise fatorial varimax. A validade convergente do constructo, foi validade com índice de correlação de Spearman.

### **Resultados**

#### **Os papéis de RH desempenhados.**

O tratamento de dados revelou três fatores, todos com alpha superior a 0,7, explicando 67,71% da variância, com um KMO de 0,971 (tabela 1)

O primeiro fator, explicando 60,56 % da variância, apresenta um alpha de 0,9856 e refere-se principalmente ao papel estratégico e transformacional. Este porém, também associado a competitividade futura da organização, tendo sido denominado de “Parceiro estratégico facilitador de mudanças”. O segundo fator, explicando 3,68 % da variância e com um alpha de 0,8903 refere-se ao cuidado com as necessidades pessoais dos empregados e por este motivo foi denominado “Cuidador das necessidades pessoais dos empregados”. O terceiro fator, explicando 3,48% da variância, com um alpha de 0,7634 diz respeito ao fornecimento de serviços informatizados para os empregados e por este motivo recebeu o nome de “Provedor de serviços informatizados para os empregados”.

O fator “Parceiro estratégico facilitador de mudanças” congrega, principalmente, expectativas quanto aos papéis estratégico e transformacional desempenhadas pela área de RH, especialmente em relação ao primeiro, representado pelas variáveis de maior carga fatorial (tabela 1). Ser parceiro estratégico e facilitador de mudanças significa antecipar as mudanças necessárias à criação da vantagem competitiva e influir na formulação e definição do planejamento estratégico da organização, além de contribuir para a execução da estratégia, garantindo o seu alinhamento.

As ações que compõem o fator “Parceiro estratégico facilitador de mudanças” aparecem em menor quantidade que as expectativas e representam todos os papéis: estratégico, transformacional e de mediação das relações com empregados (tabela 1). Dizem respeito a dedicar tempo às questões estratégicas, participar do processo de formulação estratégica, definir políticas de RH alinhadas com a estratégia, desenvolver processos que ajudem a empresa a se transformar, mapear talentos e propor políticas para retê-los, bem como desenvolver ações de melhoria do clima organizacional (tabela 1). O envolvimento dos dois papéis, o estratégico e o transformacional, no mesmo fator sugere, que diferentemente da

literatura, os gestores percebem os dois papéis como fazendo parte de um só. Pensar as organizações estrategicamente seria pensá-las envolvidas num processo dinâmico, ao qual é inerente a mudança. O fator “Cuidar das necessidades pessoais dos empregados” implica na expectativa de ajudar a empresa a obter credibilidade junto aos empregados, mediante ações que visem o atendimento das suas necessidades pessoais. Pode-se perceber este fator como uma forma paternalista de relacionamento com os empregados, não estando nem na perspectiva do papel de defensor dos empregados, proposto por Ulrich & Conner (1998) e nem no entendimento ao qual se chegou neste trabalho ao analisar o referencial teórico, quando se definiu o papel como mediação das relações com os empregados, numa perspectiva em que se procura estimular o seu comprometimento, mas também em contrapartida se propõe que a empresa mantenha políticas éticas e responsáveis de relacionamento. O fator “Provedor de serviços informatizados para os empregados” se compõe apenas de ações que visam a disponibilidade de serviços de RH utilizando tecnologia de informação. Nota-se que enquanto os dois primeiros fatores são compostos de expectativas e ações, este é composto apenas de ações que envolvem um certo distanciamento físico entre os profissionais de RH e seus clientes. Não apareceram neste fator variáveis relacionadas a práticas de RH, comumente vistas como os principais serviços prestados pela Área, como seleção, treinamento, entre outras. Isto sugere que estas possivelmente já são percebidas como de responsabilidade dos gestores de linha, cabendo à Área a definição de políticas que subsidiem essas práticas e esta ação está entendida pelos respondentes dentro de um contexto estratégico.

Tabela 1 – Papéis de RH desempenhados: comparação entre gestores RH e gestores áreas clientes

Assertivas	PL*	Fator 01	Fator 02	Fator 03	RH média	Cliente média
<b>FATOR 01 – “Parceiro estratégico facilitador de mudanças”</b>						
Influência na formulação do planejamento estratégico	Ee	0,974			4,06	3,34
Antecipa as mudanças necessárias à criação de vantagem competitiva	Te	0,953			3,83	2,80
Garante o alinhamento das estratégias do negócio	Ee	0,942			4,24	3,33
É visto como parceiro estratégico	Ee	0,936			4,12	3,17
Participa do processo de definição das estratégias empresariais	Ea	0,926			4,13	3,30
Contribui na execução da estratégia do negócio	Ee	0,904			4,11	3,19
Dedica tempo às questões estratégicas	Ea	0,871			4,02	2,92
Participa na modelagem de mudança de cultura para a transformação do negócio	Ta	0,829			4,07	3,19
Define políticas de RH alinhadas aos direcionadores do negócio	Ea	0,810			4,54	3,63
Ajuda a organização a antecipar questões futuras	Te	0,805			4,17	3,04
Atua como consultoria interna	Te	0,797			4,33	3,04
É visto como agente de mudança	Te	0,792			4,12	3,00
Desenvolve a capacidade da empresa em atuar em ambientes de mudança constante	Te	0,791			3,99	2,98
Facilita as mudanças de forma alinhada aos valores da organização	Te	0,787			4,34	3,41
Constrói as competências essenciais ao negócio	Ee	0,780			4,01	3,13
Alinha o comportamento humano às estratégias	Ee	0,770			3,95	3,10
Estimula o auto-desenvolvimento	PSe	0,738			4,51	3,73
Desenvolve processos para ajudar a organização a se transformar	Ta	0,733			4,33	3,35
Gerencia a cultura organizacional	Te	0,694			4,07	3,26

Desenvolve práticas de RH	PSe	0,683			4,79	4,02
Obtém credibilidade por fazer com que a mudança aconteça	Te	0,678			4,29	3,19
Desenvolve processos para encadear as estratégias de RH alinhadas à estratégia empresarial	PSa	0,675			3,74	3,01
É visto como guardião das relações interpessoais	MRe	0,647			4,08	3,04
Mapeia os talentos para alcançar vantagem competitiva	Ea	0,640			3,83	2,89
Promove a aquisição de competências em ciclos de tempo mais curtos	Te	0,637			3,76	2,95
Ajuda a organização a melhorar a eficiência operacional	PSe	0,631			4,36	3,38
Obtém credibilidade através do cumprimento de metas estratégicas	Ee	0,630			4,48	3,41
Propõe ações de melhoria do clima organizacional	MRa	0,626			4,45	3,63
Cria as competências individuais necessárias para as mudanças	Te	0,611			3,98	3,02
Contribui para a revisão dos processos de trabalho da organização	PSe	0,600			4,26	3,22
Melhora a satisfação do cliente	Ee	0,574			4,21	2,99
Providencia expertise nas melhores práticas para o negócio	Te	0,554			4,25	3,21
Estimula a aprendizagem organizacional	Te	0,549			4,55	3,70
Propõe política de retenção de talentos que geram vantagem competitiva	Ea	0,497			3,81	2,91
Conta com profissionais que entendem do negócio	Ee	0,495			4,743	3,85
Tem seu valor percebido pelas pessoas	MRe	0,490			4,31	3,26
Dedica tempo a apoiar novos comportamentos para manter a empresa competitiva	Ta	0,489			4,32	3,17
Obtém credibilidade pelo aumento da produtividade	PSe	0,466			4,15	3,36
Garante que os programas de RH respondam às necessidades pessoais dos empregados	MRe	0,465			4,22	3,32
<b>FATOR 02 – “Cuidador das necessidades pessoais dos empregados”</b>						
Obtém credibilidade pela ajuda aos empregados nas suas necessidades pessoais	MRe		1,000		4,02	3,34
Desenvolve processos para cuidar das necessidades pessoais dos empregados	MRa		0,881		3,89	3,23
Ajuda a organização a cuidar das necessidades pessoais dos empregados	MRe		0,850		3,95	3,51
Dedica tempo a ouvir os empregados	MRa		0,752		4,41	3,36

Demonstra agregação de valor através das iniciativas das pessoas	PSe		0,553		4,13	3,25
<b>FATOR 03 – “Provedor de serviços informatizados para os empregados”</b>						
Fornece os serviços informatizados de RH para os empregados	PSa			0,802	3,61	3,88
Utiliza sistemas informatizados de suporte a RH.	PSa			0,720	4,36	4,08

Legenda: PL – papéis identificados na literatura; E – papel estratégico; T- papel transformacional; PS – papel de provedor de serviços/soluções; MR – papel de mediação das relações com empregados; - expectativas; a – ações.

Fonte: dados da pesquisa

### **Os papéis de RH desempenhados: comparação entre médias dos gestores de RH e gestores de áreas clientes.**

Para comparar as médias dos gestores de RH e dos demais gestores obtidas em cada variável dos três fatores aplicou-se o teste T. Verificou-se que tanto para o fator 01 “Parceiro estratégico facilitador de mudanças”, quanto para o fator 2 “Cuidador das necessidades pessoais dos empregados”, os gestores pensam de forma diferente, ao ter-se encontrado como resultado do teste T diferenças significativas para todas as variáveis a um nível de 0,05. O mesmo não ocorreu para o fator 3 “Provedor de serviços informatizados para os empregados” (Tabela 1). Em relação aos dois primeiros fatores, os gestores de RH tendem a concordar mais do que os outros gestores que desempenham papel de parceiro estratégico facilitador de mudanças e de cuidador das necessidades pessoais dos empregados. Note-se quanto ao papel estratégico, os gestores clientes de RH chegam a discordar que a área de RH dedique tempo às questões estratégicas, mapeie ou proponha políticas de retenção de talentos visando a vantagem competitiva da empresa, que desenvolva competências em ciclos mais curtos, assim como a capacidade da empresa em atuar em ambientes de mudança constante e que melhore a satisfação do cliente. Estas discordâncias envolvem tanto ações quanto expectativas, ficando aqui uma questão: a que se pode atribuir essa discordância? Os gestores que atuam em áreas clientes teriam uma expectativa mais elevada quanto ao papel estratégico e transformacional que os gestores de RH desenvolvem? Ou teriam uma atitude não muito favorável à atuação estratégica da Área e por este motivo tenderiam a reconhecer menos as ações desenvolvidas? Estas questões serão abordadas no decorrer do trabalho.

Já quanto ao papel de cuidador das necessidades dos empregados, não chega a haver discordância entre a opinião dos gestores de RH e dos demais. Mas, mesmo neste papel aqueles tendem a concordar mais com o papel desempenhado do que os demais gestores. Onde gestores de RH e gestores clientes concordam igualmente é com o papel de provedor de serviços informatizados: ambos entendem que a área desenvolve esse papel (Tabela 1).

### **Os papéis desejados para RH**

Foram identificados mediante a análise fatorial dois fatores relativos aos papéis desejados para serem desempenhados pelas áreas de RH: um associando o papel estratégico e o transformacional e outro associando o papel de provedor de serviços/soluções ao transformacional. Ambos explicam 64,02% da variância, com um KMO de 0,852 (Tabela 2).

O primeiro fator, explicando 47,32% da variância e com um alpha de 0,8415 refere-se a prover as organizações de *expertise* para a prática dos negócios, tendo recebido o nome de “Provedor de competências”. O segundo, explicando 16,68 % da variância, com um alpha de 0,7520 diz respeito a ser um agente de mudanças, dedicando-se às questões estratégicas da organização. Manteve-se para este fator o mesmo nome do primeiro fator do papel desempenhado pelas áreas de RH: “Parceiro estratégico facilitador de mudanças”.

O fato de nos dois fatores estar presente o papel transformacional, sugere que este seja o principal papel que desejam desempenhar, ansiando ser percebido como agente de mudanças, dedicando-se a questões estratégicas e provendo a organização das competências necessárias.

Desaparecem como papéis desejados para serem desempenhados por RH, o papel da mediação das relações com os empregados e o fator de cuidador das necessidades pessoais dos empregados a ele relativo, assim como o fator provedor de serviços/soluções e do fator pertinente denominado “provedor de serviços informatizados para os empregados”.

O papel de prover serviços/soluções aparece aqui relacionado à revisão de processos de trabalho, o que está de uma certa forma também associado ao papel transformacional. Tanto um fator como outro envolvem expectativas e ações.

Tabela 2 – Papeis desejados para RH: comparação entre gestores RH e gestores áreas clientes

Assertivas	PL.*	Fator 01	Fator 02	RH média	Cliente média	Te sig
<b>FATOR 01 – “Provedor de competências”</b>						
Conta com profissionais com expertise em RH	PSe	0,821		5,64	5,61	0,1
Providencia expertise nas melhores práticas para o negócio	Ta	0,813		5,55	5,42	0,0
Promove aquisição de competências	Ta	0,778		5,39	5,17	0,6
Gerencia conhecimento organizacional	MRe	0,751		5,52	5,33	0,0
Contribui com a revisão de processos de trabalho	PSe	0,725		5,55	5,42	0,1
<b>FATOR 02 – “Papel estratégico facilitador de mudanças”</b>						
É visto como agente de mudança	Te		0,908	5,56	5,36	0,0
Obtém credibilidade através do cumprimento de metas estratégicas	Ee		0,770	5,56	5,31	0,0
Dedica tempo às questões estratégicas	Ea		0,763	5,60	5,29	0,0

Legenda: PL – papeis identificados na literatura; E – papel estratégico; T- papel transformacional; PS – papel de provedor de serviços/soluções;

MR – papel de mediação das relações com empregados; e - expectativas; a – ações

Fonte: dados da pesquisa.

• **Papeis desejados para RH: comparação entre médias dos gestores de RH e gestores de áreas clientes.**

Comparando-se o resultado do Teste T a um nível de significância de 0,05 encontrou-se diferença entre as médias para os dois papeis, mas em especial para o papel estratégico facilitador de mudança: embora ambos tipos de gestores concordem com o mesmo, os gestores clientes defendem menos este papel para os gestores de RH, do que estes defendem.

Ambos tipos de gestores concordam que a área de RH deve contar com profissionais com *expertise*, que lhe cabe promover a aquisição de competências e contribuir para a revisão de processos de trabalho. Porém os gestores das áreas clientes concordam menos que os gestores de RH de caiba a estes providenciar expertise nas melhores práticas para o negócio, ou gerenciar o conhecimento organizacional, da mesma forma que concordam menos que a área de recursos humanos deva dedicar tempo a questões estratégicas, ou que deva obter a sua credibilidade mediante o cumprimento de metas estratégicas, ou ainda, que deve ser visto como agente de mudança.

Estes resultados trazem alguma luz para compreender por qual motivo os gestores de áreas clientes tendem concordar menos com os gestores de RH quanto aos papeis desempenhados

por estes: é possível que tal avaliação seja decorrente de uma atitude menos favorável ao envolvimento da área de RH como efetiva parceira estratégica, capaz de discutir em pé de igualdade com as outras áreas os destinos dos negócios das organizações. Em assim sendo seria agora possível compreender porque os gestores de RH tendem a avaliar melhor os papéis desempenhados: este comportamento teria a finalidade de valorizar as suas ações, como uma forma de compensar a percepção de expectativas não tão favoráveis à sua atuação como parceria estratégica efetiva.

### **Discussões e conclusões**

A primeira conclusão diz respeito a utilizar o conceito de papel social para analisar os papéis de RH: mostra que se obtém uma compreensão mais ampla dos mesmos, ao permitir extrapolar o âmbito restrito das ações e incluir a categoria das expectativas. Considerando os papéis de RH como socialmente construídos, as ações passam a ser vistas como resultado de expectativas percebidas e filtradas por valores dos sujeitos, no caso desta pesquisa, os autores pesquisados, os gestores de RH e os gestores de linha de áreas clientes. Ao identificar as expectativas subjacentes às ações torna-se possível ajustar as finalidades a elas associadas, possibilitando uma ação mais consciente por parte dos profissionais de RH. Na análise do material bibliográfico, considerando os autores, os papéis propostos por Ulrich (1998), com base em ações, e os identificados a partir de conceitos propostos por outros, utilizando tanto a categoria de ações, quanto a de expectativas, ganham novas nuances. O papel de administração estratégica de RH proposto por Ulrich (1998) ganha uma nova dimensão, ao absorver a expectativa de influenciar a formulação estratégica, com a participação direta de RH na discussão dos destinos das organizações (ação) o que amplia a ação de formular estratégias de RH alinhadas à estratégia da empresa, pertinente a uma expectativa mais associada a alinhamento de que a influência. O papel de defensor de empregados também é outro que surge modificado ao se associar às expectativas em sua análise. Na abordagem de Ulrich (1998), os profissionais de RH ao desencadear ações que tornem os empregados mais competentes e comprometidos com a organização estão defendendo os empregados. Esta proposta oculta a real expectativa dirigida a RH. Ao se analisar as expectativas explicitadas nos conceitos de outros autores, nota-se que existem outras expectativas, que permitem compreender o papel como mediador das relações com o empregado, incluindo nessa mediação a manutenção de políticas éticas e responsáveis de relacionamento.

A análise das expectativas permite também compreender melhor os papéis que os gestores de RH entendem que a área desempenha e que gostariam que fossem desempenhados. Dos três papéis identificados como aqueles que são desempenhados: “parceiro estratégico facilitador de mudanças”, “Cuidador das necessidades pessoais dos empregados” e “Provedor de serviços informatizados”, os dois primeiros incluem expectativas e ações, e o último apenas ações. Isto sugere que ao incluir principalmente expectativas na configuração do papel desempenhado, o mesmo ainda é pouco desempenhado. São as expectativas mais do que as ações que influenciam a percepção do papel.

Deste modo pode-se depreender que o papel de “parceiro estratégico facilitador de mudanças” embora visto como desempenhado ainda não o é efetivamente ao não surgirem associadas às expectativas ações compatíveis. As expectativas de influenciar na estratégia e de antecipar mudanças necessárias à geração de vantagem competitiva estariam produzindo um efeito aura sobre ações não estratégicas, como mapear talentos e propor ações de melhoria do clima organizacional. Note-se que ao desejar desempenhar papel estratégico e transformacional mediante o exercício do papel de ser parceiro estratégico facilitador de mudanças, os respondentes também contemplaram prioritariamente as expectativas em detrimento das ações. Estes resultados sugerem que os gestores ainda não sabem como exercer de forma concreta o seu papel estratégico e transformacional. A análise das expectativas incluídas no papel de “cuidador das necessidades pessoais dos empregados” revela também alguns

aspectos interessantes. Este papel surge mostrando um relacionamento paternalista com os empregados. O que quererá dizer a inclusão das expectativas de ajudar a organização a cuidar das necessidades pessoais dos empregados e obter credibilidade pela ajuda praticada? Qual é a real expectativa que os gestores percebem que lhes é direcionada? Qual a expectativa que direcionam a si mesmos neste papel? Pode-se supor que seja credibilidade junto aos empregados, junto à empresa, ou junto a ambos. Vale a pena a continuação de pesquisa no sentido de esclarecer aspectos como este. A análise das expectativas permite ainda reflexões sobre a percepção que os gestores de linha (áreas cliente) tem sobre os papéis desempenhados por RH e aqueles que gostariam fossem desempenhados. Tanto no que se refere aos papéis desempenhados de “parceiro estratégico facilitador de mudanças”, quanto ao de “cuidador das necessidades pessoais dos empregados” os gestores de linha tendem a concordar menos que os gestores de RH quanto ao seu desempenho. O mesmo ocorre quanto o papel de “parceiro estratégico facilitador de mudanças” é proposto como um papel que gostariam que fosse desempenhado. É possível que essa diferença de percepção seja decorrente de uma expectativa menor dos gestores de linha quanto aos papéis estratégico e transformacional desempenhados e a serem desempenhados, tendo como expectativa real que não cumpre aos gestores de RH a participação efetiva na discussão dos destinos das organizações e formulação estratégica e sim, que lhes cumpre definir políticas de recursos humanos que possibilitem à empresa realizar o plano estratégico. Outra conclusão que se pode tirar deste trabalho, dentro do limite da amostra e da pesquisa realizada é de que os papéis de RH que os gestores percebem como desempenhados não são exatamente os mesmos que gostariam de desempenhar. Pode-se dizer que gostariam de abandonar o papel de “cuidador das necessidades dos empregados” e de “provedor de serviços informatizados para os empregados”, e passarem a desenvolver o papel de “provedor de competências”, associado ao “papel estratégico facilitador de mudanças”, o que equivale dizer que desejam abandonar o papel de mediação das relações com empregados e de provedor de serviços e soluções pelos papéis estratégico e transformacional. Isto traz uma reflexão: estariam os gestores querendo transformar a atuação da área de RH, modificando-lhe a finalidade original de mediadora da relação-capital-trabalho? Estariam pensando a área de RH como uma área que funcionaria como radar e piloto de mudanças visando a sustentação da competitividade organizacional, mais próximo do que propõe Svoboda e Schroder (2001)? E este é um outro aspecto interessante para ser contemplado em investigações futuras. Uma terceira conclusão, também restrita ao âmbito da amostra e da pesquisa, é de que os papéis de RH percebidos pelos gestores não são exatamente os mesmos propostos pela literatura. A principal diferença está no papel estratégico e transformacional, que na literatura podem ser identificados como separados, como em Ulrich (1998) e que aparecem na percepção dos gestores da pesquisa como indissociáveis, permitindo supor que percebem a mudança como condição para formulação e execução da estratégia. Compreender os papéis de RH sob a ótica de papéis socialmente construídos envolvendo não apenas ações, mas expectativas, surge como um oportunidade de pesquisa promissora para o campo de estudos de RH, podendo vir a contribuir efetivamente para que os gestores de RH clarifiquem para si mesmos as expectativas que lhes são dirigidas, mediante as ações que lhes são sugeridas e possam se posicionar conscientemente no exercício da sua profissão.

### **Referências Bibliográficas**

- BAIN, Neville; MABEY, Bill. *The people advantage: improving results through better selection and performance*. London: McMillan Press, 1999.
- BARNEY, Jay B.; WRIGHT, P. M. *On becoming a strategic partner: the role of HR in gaining competitive advantage*. HR Management, Spring 1998, Vol. 37. n. 1, pp. 31-46.
- BEER, Michael. *The transformation of the HR function in Tomorrow's HR Management: 48 thought leaders call for change*. New York: John Wiley and Sons, 1997.

BRATTON, J.;GOLD, J. *HR Management: theory and practice*. London: MacMillan, 2000.

BROCKBANK, Wayne. *HR's Future on the way to a presence*. Human Resource Management, Spring 1997, Vol. 36. n. 1, pp. 65-69.

CHRISTENSEN, R.. *Where is HR?* HR Management, Spring 1997, Vol. 36. n. 1, pp. 81-84.

DUTRA, Joel. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2002.

ERHRLICH, C. J. HR Management: a changing script for a changing world *in Tomorrow's HR Management: 48 thought leaders call for change*. N. York: John Wiley and Sons, 1997.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In: As pessoas na organização*.. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FOMBRUN, Charles J.; TICHY, Noel M.; DEVANNNA, Mary Anne. *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley and Sons Inc.,1984.

GRATTON, Lynda. People processes as a source of competitive advantage *in Strategic Human Resource Management*. New York: Oxford University Press, 1997.

HAILEY, Veronica Hope. Contextual diversity for the role and practice of HR *in Human Resources Management & Development Handbook*. New York: AMACOM, 1994.

HAIR JR., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. *Multivariate Data Analysis with readings*. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

HANASHIRO, Darcy. *Contribuição do estudo de cultura organizacional para uma gestão estratégica de Recursos Humanos*. Tese-FEA. São.Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

HATHCOCK, Bonnie C. The new-breed approach to 21<sup>st</sup> century Human Resources *in HR Management*, Summer 1996, Vol. 35. n.2, pp. 243-250.

KAMOCHE, Ken. Strategic Human Resource Management within a resource-capability view of the firm *in Strategic Human Resource Management*. Massachusetts: Blackwell, 1999.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *Psicologia das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

LADO, A.A.; WILSON, M. C. *HR systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective*. Academy of Management Review, Vol.19, Oct. 1994, Issue 4.

LICHTMAN, C.; HUNT, R. *Personality and organization theory: a review of some conceptual literature*. Psychological Bulletin, 1975, pp. 271-294.

LOMBARDO, Michael M.; EICHINGER, Robert W. *HR's in building competitive edge leaders* *in Human Resource Management*, Spring 1997, Vol. 36, n. 1, pp. 141-146.

MAUND, L. *An introduction to Human Resource Management*. London: Palgrave, 2001.

MORHMAN Jr., A.M.; LAWLER III, Edward E. *Transforming the Human Resource Function*. Human Resource Management, Spring 1997, Vol. 36. n. 1, pp. 157-162.

PFEFFER, Jeffrey. A organização do futuro repetirá os erros do passado? *in A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. Futura: São Paulo, 1995.

STOREY, J. *Development in the management of Human Resources*. Oxford: Blackwell, 1992.

SVOBODA, Michael; SCHRÖDER, Silke. *Transforming Human Resources in the new economy*.. Human Resource Management, Fall 2001, Vol. 40. n. 3, pp.261-273.

TAMAYO, Alvaro; GONDIM, M. G. Catunda. Escala de valores organizacionais *in RAUSP – Revista de Administração*. São Paulo, vol. 31, n. 2, abril/junho, 1996.

TRACEY, William R. HRM in perspective *in Human Resources Management & Development Handbook*. New York: AMACOM, 1994.

TRUSS, C.; GRATTON, L.; HOPE-HAILEY, V.; STILES, P.; ZALESKA, J.. Paying the piper: choice and constraint in changing HR functional.. *HR Management Journal*. London: 2002, vol. 12, n. 2, pp. 39-63.

ULRICH, Dave; Losey, Michael R.; LAKE, Gerry. *Tomorrow'S HR Management: 48 thought leaders call for change*. New York: John Wiley and Sons, 1997.

WINTERMANTEL, R. E.; MATTIMORE, K. L. *In the changing world of human resources: matching measures to mission*. *HR Management*, Fall 1997, Vol. 36. n. 3, pp. 337-342.

WRITGH, Patrick M.; McMAHAN, Gary C.; SNELL, Scott A.; GERHART, Barry. *Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness : services, roles, and contributions*. Human Resource Management, Summer 2001, Vol. 40. n. 2, pp. 111-123.

YEUNG, A.; BERMAN, B. Adding value through human resources. HR Management, Fall 1997, Vol. 36. n.3, pp. 321-335.