



Gustavo Leonette de Moura Estevão

O novo papel de Recursos Humanos: o que é “RH Estratégico” e qual é a sua contribuição para os negócios

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientadora: Prof^a. Sandra Regina da Rocha Pinto

Rio de Janeiro
Agosto de 2011



Gustavo Leonette de Moura Estevão

O novo papel de Recursos Humanos: o que é “RH Estratégico” e qual é a sua contribuição para os negócios

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Sandra Regina da Rocha Pinto

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Ana Heloisa da Costa Lemos

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Maria Teresa Correia Coutinho

FACC - UFRJ

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 8 de agosto de 2011

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização do autor, da orientadora e da universidade.

Gustavo Leonette de Moura Estevão

Graduou-se em Administração de Empresas (PUC-Rio). Concluiu MBKM (Master in Knowledge Management) e Inteligência Empresarial na COPPE/UFRJ em 2005. Desenvolveu projetos estratégicos nas áreas de Recursos Humanos em grandes organizações nacionais e multinacionais. Atualmente é responsável pela área de Planejamento de *Workforce* no Rio2016, Comitê Organizador do Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016.

Ficha Catalográfica

Estevão, Gustavo Leonette de Moura

O novo papel de recursos humanos: o que é “RH estratégico” e sua contribuição para os negócios / Gustavo Leonette de Moura Estevão ; orientadora: Sandra Regina da Rocha Pinto. – 2011.
57 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2011.
Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. RH estratégico. 3. Competências requeridas. 4. Estruturas de RH. I. Pinto, Sandra Regina da Rocha. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

A meus pais, e irmãs, pelo apoio incondicional, o afeto e o reconhecimento sempre presentes nas horas mais difíceis.

A minha namorada, Ana Paula, também pelo amor, e pela compreensão nos momentos de ausência em que estive concentrada neste projeto de vida.

A PUC-Rio, de uma forma geral, mais uma vez, pela dedicação e pelo empenho durante nossa convivência, especialmente à Professora Sandra Regina da Rocha Pinto, pela serenidade, estímulo e inspirador aporte de conhecimento.

Resumo

Estevão, Gustavo Leonette de Moura; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **O novo papel de Recursos Humanos: o que é “RH Estratégico” e qual é a sua contribuição para os negócios**. Rio de Janeiro, 2011. 57p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados, vem impondo, ao longo dos últimos anos, substanciais transformações no papel de Recursos Humanos nas organizações. Tais transformações, trazem desafios para a gestão de pessoas e, sobretudo, para os profissionais de RH. É preciso, mais do que nunca, que Recursos Humanos compreenda qual é o papel deste “RH Estratégico” que surge, para posicionar-se na organização e alavancar seus objetivos, agregando efetiva e valiosa contribuição estratégica. Assim, o trabalho tem como objetivo apresentar o que é um “RH Estratégico”, à luz da percepção de profissionais com grande experiência na área de RH, que ocupam ou ocuparam posições executivas em grandes organizações. Para cumprir o objetivo, foi utilizada a Fenomenografia como metodologia, na qual 19 (dezenove) executivos foram entrevistados. Com a análise das transcrições das entrevistas, tais percepções foram categorizadas e deram origem a 6 (seis) espaços de resultados centrais: as Competências para Atuação Estratégica em RH, Papel da Liderança, Modelo de Atuação, Insumos Estratégicos de RH, Produtos e Serviços de Alto Valor e O Cliente de RH. Adicionalmente, foi proposto um modelo de atuação estratégica para a área de Recursos Humanos, combinando os 6 (seis) espaços de resultados centrais. Os resultados deste estudo sugerem a necessidade de um alinhamento mais veloz entre Recursos Humanos e o contexto de negócios, além de uma forte conexão entre os 6 (seis) espaços de resultados centrais originados, para a efetiva geração da percepção de valor da área de RH.

Palavras-chave

RH Estratégico; Competências Requeridas; Estruturas de RH

Abstract

Estevão, Gustavo Leonette de Moura; Pinto, Sandra Regina da Rocha(Avisor). **The new Human Resources role: what is “Strategic HR” and its contribution to the business.** Rio de Janeiro, 2011. 57p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The necessity for companies to increase their ability to face competition in global markets has imposed, over the last few years, substantial changes in the HR organization's roles. These changes bring challenges to people's management and especially for HR professionals. More than ever, HR needs to understand the role of "Strategic HR" in order to position itself in the organization and leverage their goals, adding effective strategic and valuable contribution. Thus, this research aims to present what is the "Strategic HR" in the perception of professionals with extensive experience in HR, who occupies, or had occupied, executive positions in large organizations. To fulfill the objective, the phenomenographic methodology was used, and 19 (nineteen) executives were interviewed. The analysis of the interview's transcriptions, such as the perceptions, were categorized and resulted in 6 (six) themes: Competencies for Strategic HR, Leadership Role, Operation Model, HR Strategic Resources, High Value Products and Services and The HR Client. Additionally, we proposed an operation model for the strategic human resources area, combining the 6 (six) central themes. The results of this study suggest the need of a faster alignment between Human Resources and business context, and a strong connection between the six central themes, to effectively generate the HR value perception.

Keywords

Strategic HR; Required Competencies; HR Structure

Sumário

1. Introdução	10
1.1. Problema de Objetivo	10
1.2. Declaração de Objetivo	12
1.3. Relevância do Estudo	12
1.4. Delimitações de Estudo	12
1.5. Organização da Dissertação	13
2. Referencial Teórico	14
2.1. O Papel Estratégico de RH	14
2.2. Estruturas de Atuação	17
2.3. Competências	20
3. Metodologia da Pesquisa	23
3.1. Caracterização da Pesquisa	23
3.2. Seleção dos Entrevistados	25
3.3. Coleta de Dados	27
3.4. Tratamento dos Dados	29
3.5. Limitações Metodológicas	29
4. Análise do Fenômeno	31
4.1. Caracterização da Análise	31
4.2. Análise dos Dados Demográficos	32
4.3. Análise das Declarações Relevantes	32
4.3.1. Domínio das Ferramentas de RH	33
4.3.2. A Percepção do Ambiente de Negócios	35
4.3.3. Competências Requeridas aos Profissionais de RH	37
4.3.4. Patrocínio da Direção	39
4.3.5. A Posição de RH na Estrutura Formal	40
4.3.6. Estrutura de Recursos Humanos	41
4.3.7. O Processo de Gestão Organizacional	44
4.3.8. As Entregas de Recursos Humanos	45
5. Conclusão	50
5.1. Sugestões para Novas Pesquisas	54
6. Referências Bibliográficas	55

Lista de quadros

Quadro 1: Sumário de Características dos Entrevistados	26
Quadro 2: Roteiro das entrevistas para os Executivos de RH	27
Quadro 3: Mapeamento das Categorias e Significados dos Espaços de Resultados	48

Lista de figuras

Figura 1: Papéis de RH	19
Figura 2: O “CHA”	20
Figura 3: O Modelo das 6 Dimensões de RH	52