

5 Conclusão

O pesquisador sempre trabalhou na área de Recursos Humanos de grandes organizações, e teve como motivação para o estudo a discrepância percebida por ele entre o discurso adotado, recorrentemente, pelas áreas de RH, versus o que se pratica de fato. Na realidade, a pesquisa teve como principal interesse dar um passo atrás, e tentar desvendar quem é, à luz da percepção de executivos de RH, esse “RH Estratégico”, que se apresenta hoje nas organizações com a proposta de ser capaz de agregar valor ao negócio e gerar vantagem competitiva. Além disso, compreender quais são os elementos que, na opinião dos executivos, caracterizam a atuação estratégica de recursos humanos no contexto atual de negócios.

O papel de Recursos Humanos mudou, e as constantes mutações do ambiente vêm exigindo dos profissionais da área a sua capacidade de adaptação para responder às diversas necessidades de cada negócio específico. Sai de cena o ferramenteiro, operacional, e pisa no palco o RH estratégico, especializado em conectar pessoas aos negócios, e agregar valor através delas.

Segundo observado na pesquisa, a velocidade com que essa transição de papéis de RH acontece, não corresponde ao que prega o discurso. Na fala, a necessidade de adaptação constante e adequação a uma quase nova proposta de atuação, se contrapõe à um RH que resiste em ampliar seu leque de competências, que não conhece e não sabe falar do negócio. Com dificuldades de vencer a inércia e dar um passo fundamental para a consolidação da imagem da área nas organizações.

Em uma área que busca seu “reposicionamento” nas empresas, chamou a atenção do pesquisador as diferentes percepções acerca de quem é, na prática, o cliente de RH, para os executivos entrevistados. Mas como se reposicionar sem conhecer o cliente?

A compreensão das características do cliente é fundamental para a geração de um diferencial, e Ulrich (2000) reforça esta idéia quando comenta que o RH estratégico deve entregar para a organização vantagem competitiva por meio de pessoas e processos organizacionais, assumindo com isso, valor estratégico.

Ponto que também merece destaque é a ausência de concordância entre os executivos quanto à estrutura de operação de RH, no que diz respeito, por exemplo, ao papel das atividades transacionais de RH, principalmente as ligadas à “Administração de RH”. Para alguns, ela deve ser executada por Recursos Humanos com excelência, para, aí sim, RH pensar em ser estratégico. Para outros, tais atividades transacionais devem permanecer sendo executadas pela própria organização, mas por outras áreas, tais como Controladoria ou Finanças. Já para um terceiro grupo, as atividades transacionais citadas deveriam ser terceirizadas, deixando para Recursos Humanos apenas as atividades que, conforme colocado por um dos entrevistados, transformem RH em uma “boutique de luxo”.

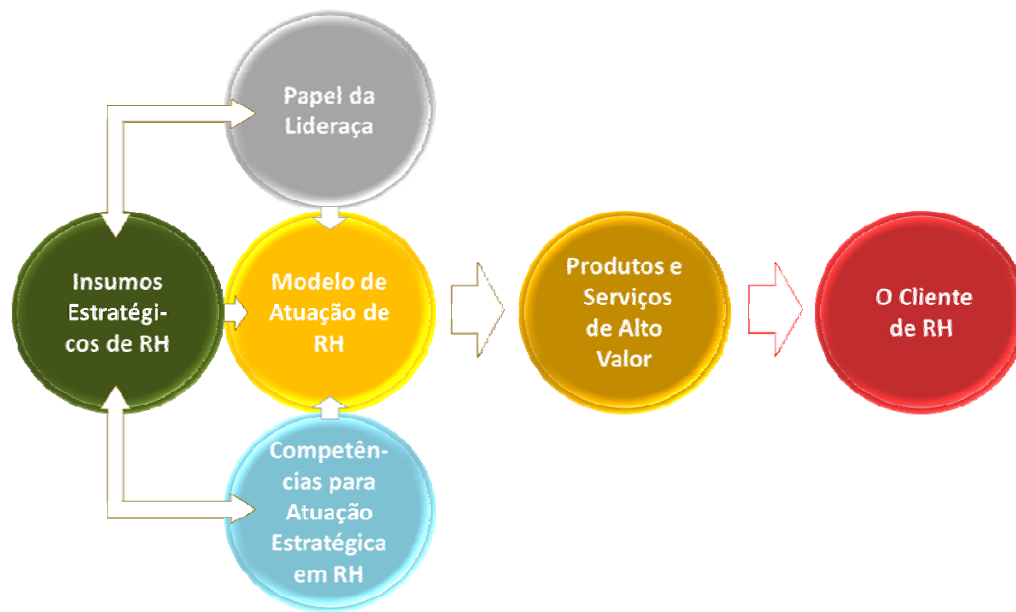
Também merece destaque a preocupação observada no que tange a falta de velocidade com que Recursos Humanos busca desenvolver as competências que são exigidas para o sucesso nos dias de hoje, o que pode, a partir de certo ponto impactar na sua credibilidade / capacidade, influenciando negativamente seu posicionamento nas organizações.

Mas, de uma forma geral, na percepção dos executivos, a área de Recursos Humanos começa a ter voz ativa entre as lideranças das organizações, e é a constante aderência das entregas dos produtos e serviços gerados por RH aos requisitos estratégicos estabelecidos pela organização, que serão responsáveis pela sua ascensão a uma posição, de fato, estratégica no contexto das organizações.

Para tanto, diante da transformação do papel de Recursos Humanos, seus profissionais precisam tomar para si o processo de evolução da área, e acelerar o desenvolvimento de novas competências necessárias para articular os elementos capazes de estreitar seu alinhamento estratégico às novas demandas de negócios.

A Figura 1, abaixo, apresenta o modelo ora intitulado “Modelo das 6 Dimensões de RH”, que representa a atuação estratégica de Recursos Humanos, mediante a articulação entre os seis espaços de resultados identificados pelo pesquisador.

Figura 3: Modelo das 6 Dimensões de RH



Fonte: Própria

Os Insumos Estratégicos de RH representam uma das dimensões que têm o papel de alimentar o modelo de atuação de RH. São os *inputs* que, combinados às demais dimensões, nortearão as iniciativas de Recursos Humanos, alinhadas a estratégia.

O Papel da Liderança é fundamental em todas as etapas que envolvem projetos ou processos estratégicos. Sem o aval da liderança através da disponibilização de recursos, geração de motivos, envolvimento, capacidade de mobilização, entre outros, não existe a possibilidade de atuação estratégica.

As Competências Requeridas para Atuação Estratégica em RH dizem respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que precisarão fazer parte do *hall* de ferramentas à disposição do profissional de RH no cenário atual.

O Modelo de Atuação Estratégica de RH refere-se à forma pela qual as áreas de Recursos Humanos deverão se estruturar, seja por função, células de trabalho ou por papéis, para garantir a entrega de Produtos e Serviços de Alto Valor.

Os Produtos e Serviços de Alto Valor são as entregas de Recursos Humanos. Representam tudo que é produzido por RH para elevar os patamares de desempenho organizacionais, no curto, médio e longo prazo, no que tange pessoas.

O Cliente é a razão de existência da área de Recursos Humanos. Todos os demais elementos se combinam para atender à demanda desse Cliente. É aquele que recebe os produtos e serviços da área, e quem é de fato capaz de avaliar a capacidade de RH para atuar estrategicamente e adicionar valor ao negócio.

O coração do modelo de atuação estratégica de Recursos Humanos não está na qualidade individual das dimensões que o sustentam, mas sim na sinergia gerada pela atuação conjunta das 6 (seis) dimensões.

Um insumo estratégico pode vir a despertar a necessidade do desenvolvimento de uma ou mais competências, assim como, exigir um novo posicionamento da liderança. Da mesma forma, uma mudança de posição da liderança pode impactar na forma como os insumos são coletados, e até mesmo interpretados por RH, demandando novas competências. Por outro lado, o desenvolvimento de uma competência estratégica específica pode alterar a percepção de RH acerca de determinado insumo estratégico, guiando decisões de liderança, alterando a estrutura e impactando no cliente..

Como em qualquer corrente, a força do Modelo está na qualidade dos elos que conectam os elementos que a compõe.

Independente da dimensão pela qual se dê o estímulo à RH, elas atuarão juntas na geração de *inputs*, para que o modelo de atuação de RH se ajuste e opere para gerar as entregas de alto valor para o cliente.

A diversidade da arena competitiva, e do próprio ser humano, impede que haja uma combinação exata entre os elementos que compõe cada uma das 6 (seis) dimensões do modelo. A particularidade de cada situação específica exigirá de Recursos Humanos a capacidade de se adaptar para entregar valor à organização.

Por outro lado, essa mesma diversidade é responsável pela riqueza de possibilidades e desafios do verdadeiro RH estratégico.

5.1.

Sugestões para Novas Pesquisas

Os resultados da pesquisa realizada apresentaram-se relevantes, de forma que se pode estendê-la para obter a confirmação dos mesmos em novo ambiente, ou até por meio de outros métodos.

Uma das possibilidades de estudos futuros na mesma linha de pesquisa pode ser dar por intermédio da ampliação da população considerada, incluindo profissionais sem posição de gestão, com o intuito de verificar a percepção acerca de quem opera o dia a dia de Recursos Humanos.

Outra possibilidade seria a realização de estudos específicos sobre cada um dos espaços de resultados propostos pelo modelo, com o objetivo de se identificar quais são os elementos que os compõe e seus fatores críticos.

Mais uma possibilidade poderia ser a realização de um estudo para a criação de um plano de desenvolvimento de competências estratégicas de RH, com o intuito de servir de referência à capacitação de profissionais da área.