

UM NOVO RH? - AVALIANDO A ATUAÇÃO E O PAPEL DA ÁREA DE RH EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

EVALUATING THE PERFORMANCE AND ROLE OF THE HRM DEPARTMENT
IN BRAZILIAN ORGANIZATIONS

Ana Maria Roux Valentini Coelho **CÉSAR**

Doutora - Universidade Presbiteriana Mackenzie / IBMEC São Paulo
rouxcesar@uol.com.br

Roberto **CODA**

FECAP / USP
robcode@usp.br ; rcoda@fecap.br

Mauro Neves **GARCIA**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES
mnevesg@gmail.com

Resumo

O presente trabalho discute o papel estratégico da área de Recursos Humanos (RH), na percepção de uma amostra não probabilística de 445 gerentes e analistas de nível superior, atuando em diferentes organizações e áreas funcionais e incluindo também profissionais da própria área de RH. Uma revisão bibliográfica sobre papéis e tendências para atuação da área de RH é apresentada, bem como os resultados preliminares da pesquisa descritiva realizada em diferentes capitais brasileiras com concentração na cidade de São Paulo. Os resultados obtidos constatam, na prática, uma defasagem entre os desenvolvimentos teóricos para atuação da área de RH e a efetiva aplicação dos mesmos. Dessa maneira, o presente estudo demonstra que a área de RH é vista com excelência em suas atividades operacionais, não conseguindo, na visão dos respondentes, efetuar o salto qualitativo que lhe confira um desempenho efetivamente estratégico nas organizações onde está inserida. Permanece, portanto, nas organizações brasileiras o desafio de transformar a área de RH, apesar das novas abordagens de gestão de pessoas hoje disponíveis.

Palavras-chave: RH Estratégico – Papel da Área de RH – Eficácia das Políticas de RH.

Abstract

This article discusses the strategic role of HRM departments based on perceptions of a non-probabilistic sample of 445 managers and clerical workers performing in different organizations and functional areas, also including HRM professionals themselves. A literature review dealing with new roles and approaches for the HRM department performance is presented, as well as the preliminary results of a descriptive research conducted in different Brazilian major cities with a concentration in the city of São Paulo. Results showed a significant gap between theoretical developments aimed at an effective performance of HRM departments and current practices. Thus, this study shows that HRM departments are perceived as effective while performing their operational activities but yet are not able to make the qualitative leap towards a strategic role within the organizations where they exist. So, the challenge of transforming the HRM function in Brazilian organizations despite all new available trends in people management still remains.

Key-words: Strategic HR – HRM Department's Role – HRM Policies Effectiveness.

Introdução

A área de Recursos Humanos é muito sensível às mudanças que ocorrem na organização e por isto deveria ser considerada estratégica e situacional. Porém, nem sempre é esta a imagem que a área passa às pessoas que trabalham nas organizações, seja na própria área de RH ou nas demais áreas da empresa. Isto é surpreendente quando se analisam as características do ambiente em que estão imersas as organizações modernas, ambiente este repleto de indefinições, de incertezas, de restrições, de ameaças e de oportunidades de toda espécie, onde a palavra chave é a competitividade, ou a descoberta do “elixir da longa vida”. Neste cenário mutante, como pode a área de RH ser considerada operacional, não estratégica, até mesmo retrógrada, reacionária e não pró-ativa?

O discurso que se encontra no meio organizacional destaca a importância da área voltada para gestão de pessoas, até porque gente faz parte do capital raro e dificilmente imitável, o que torna o capital humano um recurso altamente competitivo. Assim, reconhece-se que pessoas são geradoras de valor e não meros recursos, embora ainda se fale em Recursos Humanos.

O presente trabalho apresenta uma revisão da literatura sobre o papel estratégico da área de Recursos Humanos, considerando o aspecto geral e as particularidades de algumas de suas funções clássicas. Em seguida, apresenta resultados preliminares de pesquisa em andamento sobre a percepção que as pessoas têm em relação a esse papel estratégico da área.

1 O enfoque estratégico para a área de Recursos Humanos

A estratégia e o planejamento de Recursos Humanos (RH) têm mudado e crescido significativamente nos últimos vinte e cinco anos (GUBMAN, 2004). Pode-se mapear esse desenvolvimento olhando-se as mudanças da área de RH no período. Viu-se uma evolução desde o pensamento pouco estratégico (anterior aos anos

da década de 1980 e que resumia a área de RH ao DP – Departamento Pessoal), o aparecimento de estratégias funcionais (década de 80), a proposta de desenvolvimento de capacidades estratégicas (nos anos iniciais da década de 90) até a visão atual, de busca de alinhamento da área aos resultados estratégicos. Essas mudanças na área de RH espelham-se nas mudanças do mercado de trabalho e das rupturas verificadas no pensamento relacionado às estratégias de negócios, notadamente na discussão que se fez relacionada à competitividade e ao desenvolvimento de competências essenciais para o negócio.

Enquanto as estratégias funcionais prendiam-se às funções clássicas da área de RH, voltadas para atender a alguma demanda, as capacidades estratégicas tinham como foco o estudo da cultura, das competências e do desenvolvimento do comprometimento dos empregados para que a empresa alcançasse seus objetivos. A visão atual pressupõe que a área de RH dê conta: da atração, provimento e retenção de pessoas; do alinhamento, mensuração e remuneração alinhada à performance da empresa e dos empregados; do controle de investimento em pessoas, de acordo com as demandas da empresa (GUBMAN, 2004). Dentro desta nova visão, estratégica, o foco da área de RH é móvel, conforme as mudanças no cenário no qual a organização está imersa, mudanças estas que podem interferir no mercado de trabalho ou no resultado da empresa. Assim, dá-se importância a ações diferentes dentro da área, dependendo das exigências da organização para um determinado momento.

Esta visão estratégica da área de Recursos Humanos é essencial para que uma empresa se expanda globalmente. Globalização, tecnologia e mudanças sociais têm contribuído para a emergência de mercados e competidores, crescentes pressões de acionistas e desafios crescentes em relação a custos, tempo de desenvolvimento de produtos e serviços, e qualidade. As organizações precisam que as funções de RH estejam alinhadas ao propósito da organização, de modo que as mesmas dêem suporte à estratégia do negócio (ASHTON et al. , 2004). Pesquisas feitas, em 2003/2004, em 30 grandes

organizações na Inglaterra mostraram que a área de RH está pouco preparada para atingir seu papel estratégico. As críticas a ela feitas apontam que falta teoria robusta sobre as funções da área; que a área está voltada para processos internos mais do que para a estratégia do negócio; que a área está fracamente ligada aos objetivos, necessidades e medidas relacionadas ao sucesso do negócio. Desta forma, a área de RH não é vista como diferencial competitivo para a organização (ASHTON et al. , 2004).

Pesquisa feita em 2003 pela Accenture, dentre 1000 líderes (ASHTON et al., 2004), mostra que apenas 34% deles avaliavam a área como boa, embora 83% dissessem que ela é crítica para o sucesso do negócio. O estudo feito pelos autores mostra que CEO's e diretores de RH têm, na verdade, diferentes pontos de vista em relação às prioridades da área. Ashton et al. (2004) apontam que a área de RH tem três capacidades-chave que devem atuar de maneira simultânea para ajudar as empresas a serem competitivas: em primeiro lugar, distribuir os serviços relacionados a processos de RH, de modo que todos os empregados possam ter acesso aos canais internos ou externos a eles relacionados. Em segundo lugar, estabelecer serviços de consultoria de gestão de RH que funcionem como parceiros para executivos, unidades de negócio e gestores de linha; esse tipo de consultoria deve estar ligado às necessidades específicas de cada área, oferecendo serviços ligados às competências essenciais da área e aos aspectos de diferenciação que sejam chave para o negócio. Em terceiro lugar, a área deve oferecer mais apoio e serviços estratégicos para a direção da organização. Esta terceira opção é vista pelos autores como o futuro da área e envolve significativas mudanças, que devem ser feitas na mesma velocidade e às mesmas condições de custo exigidos para o negócio em si.

Além disto, Ashton et al. (2004) propõem seis características para que a área de RH seja estratégica: 1. Foco na estratégia do negócio, baseada na compreensão do negócio em si; 2. medidas de desempenho dos objetivos que sejam alinhadas aos objetivos do negócio; 3. alta competência na análise de causa e efeito,

priorização e execução de programas da área, o que envolve habilidades analíticas; 4. excelência em serviços de relacionamento e competências para desenvolver o nível de tecnologia da informação; 5. atuação na estrutura da organização e no desenvolvimento de capacidades que estejam alinhadas a ambientes que exigem alto desempenho; 6. oferta de gestão de relacionamentos de modo a equilibrar oferta, demanda e expectativas de clientes internos, escolhendo prioridades e alterando alvos, sempre que necessário. Em outras palavras, é preciso que gestores da área de RH pensem como gestores do negócio o que, segundo os autores, tradicionalmente não ocorre, vez que gestores de RH não adotam as crenças dos outros altos gestores e não atuam como tal.

Vê-se, na discussão acima, que os gestores e áreas de RH precisam migrar de um modelo mais transacional para atuarem como parceiros estratégicos do negócio. Isto leva a duas questões: como se sabe se uma empresa está caminhando nesse curso? Que ações específicas podem ser desenvolvidas para mudar de maneira mais eficiente e eficaz?

Jacobs (2004) oferece cinco questões para análise de quanto uma empresa está caminhando em direção à estratégia: 1. O gestor da área de RH está fortemente envolvido ou faz sólidas contribuições para as decisões relacionadas à estratégia do negócio? 2. Os gestores de outras áreas vêem a área de RH como contribuindo de maneira efetiva para gestão de mudanças organizacionais? 3. A agenda da área está alinhada às estratégias gerais do negócio? 4. A área participa de reuniões com o CEO, para prover consultoria em relação às estratégias gerais da empresa, e não só às de RH? 5. A área de Rh está implementando mudanças de enfoque para ajudar a empresa a alcançar seus pontos críticos de sucesso?

Em relação a ações específicas propostas para mudança de rumos, Cakar et al. (2003) apresentam um modelo de gestão para a área de RH que adota um ponto de vista mais alinhado ao enfoque da engenharia. Este modelo assume que a gestão de RH é um processo de suporte que existe para dar

assistência a todos os demais processos que são, assim, clientes da área de RH; assim sendo, a área de RH precisa maximizar suas contribuições para a realização dos objetivos e estratégias do negócio; isto significa que atua dentro de um processo contínuo, que precisa passar constantemente por revisão de seus objetivos (o ciclo do PDCA, conforme apresentado por Deming), ao mesmo tempo em que oferece suporte para que as outras áreas façam continuamente a revisão de seus ciclos. Para dar conta da implementação desta visão estratégica em seus subprocessos, é preciso que a área de RH monitore o impacto de suas ações nos resultados do negócio. Cakar et al. (2004) concluem que embora o modelo não esteja completo ele representa um avanço em relação aos modelos existentes, vez que é considerado compreensivo e suportivo por profissionais de outras áreas com as quais o RH faz interface.

Apesar de todas as recomendações sobre como deve ser uma área de RH que esteja alinhada à estratégia do negócio, não se deve desconsiderar que muitos gestores de empresas, com bases em diferentes lugares do mundo percebem que não há uma “solução tamanho único” que possa ser aplicada em todas as bases de uma organização dispersas pelo mundo. Os gestores têm que lidar com o desafio de repensar e reestruturar localmente como eles irão apresentar os serviços prestados pela área de RH e que foram definidos em sua matriz (FISCHER, 2004). Além disto, as organizações precisam lidar com a pluralidade existente nas organizações, o que leva à discussão de gerenciamento de mudanças, do ponto de vista cultural, que são essenciais para a implantação de uma estratégia de RH definida de maneira global (PALTHE; KOSSEK, 2003).

Cada empresa desenvolve uma cultura organizacional própria, claramente identificada por seus empregados e que a distingue das demais empresas. Esta confere à organização uma identidade, quase uma marca, que facilita a comunicação entre membros que a ela pertencem; reduz incertezas, uma vez que cada membro sabe o que dele se espera; cria ordem social, pelas normas

vigentes; garante continuidade da identidade, pela difusão das crenças e valores através de cada geração que se sucede dentro da empresa; e, finalmente, possibilita comprometimento, pelo nível de identificação que cada empregado tem com os valores dominantes (CAMERON; QUINN, 1999).

Para que se fale em gerenciamento da cultura, é preciso que se entenda que cultura organizacional não é apenas um conjunto de crenças que expressam valores de seus fundadores ou de seus principais executivos, disseminados pela organização.. É frequente, em organizações, a coexistência de orientações de vida diferentes - como universalismo versus particularismo, individualismo versus coletivismo, neutralidade versus emocionalidade, foco no passado versus foco no presente (HOFSTEDE, 1998), seja em uma única base da empresa, seja em diferentes bases da mesma. Hofstede (1998) mostra que embora a empresa tenha valores centrais à sua cultura, isto não significa que estes valores sejam compartilhados por todos que nela trabalham; na verdade, seus achados mostram que as pessoas seguem as práticas estabelecidas pelas empresas (decorrentes de seus valores) se querem continuar como membros da mesma, mas não necessariamente confessam seus valores pessoais. Assim, a idéia de compartilhamento está muito mais no nível do comportamento das pessoas do que em seu esquema referencial.

A área de RH não pode ficar distante desta discussão, vez que não pode haver uma única estratégia a ser aplicada à organização até porque esta não é um bloco monolítico (PALTHE ; KOSSEK, 2003). Fischer (2004) discute que deve ser feita a adaptação de práticas globais a situações locais, mas que não bastam os esforços de gerenciamento local; é preciso lidar com as interfaces e fronteiras existentes dentro da própria organização.

Organizações são crescentemente requeridas a estabelecer redes de relacionamento, interna e externamente, de modo a alcançar objetivos estratégicos. O desenvolvimento de RH pode

facilitar e contribuir para este processo em quatro níveis: 1. desenvolvimento de liderança organizacional; 2. desenvolvimento de estratégias, políticas e estruturas de RH que dêem suporte ao negócio; 3. Intervenções de gestores de RH enquanto criadores e facilitadores de redes; 4. RH como fronteira entre os contextos interno e externo à organização (McCARTHY et al., 2003).

Outra questão que deve ser vista refere-se ao processo de aquisição do conhecimento, tradicionalmente visto como reativo, como adaptativo a situações de mudanças. De acordo com Lawler III e Mohrman (2003), a área de Recursos Humanos tem feito contribuições importantes para auxiliar a empresa em busca de competitividade. Segundo os autores, um dos fatores determinantes para isto foi a adoção de Tecnologia da Informação para a resolução de problemas administrativos relacionados a pessoas, aliviando a área de tarefas que hoje podem ser resolvidas em sistemas de auto-serviços disponibilizados pelas soluções em TI, alocadas dentro ou fora das organizações.

De maneira geral, pode-se dizer que a visão estratégica de Recursos Humanos está assentada sobre o enfoque *resource-based*, com ênfase nos ganhos em vantagem competitiva, por meio da utilização efetiva e eficiente de recursos internos da organização. Neste enfoque, as pessoas são vistas como um dos recursos que contribuem para a vantagem competitiva, vez que o capital humano é raro, inimitável (o capital intelectual das pessoas não é facilmente replicável pelos competidores) e não transferível (vez que o capital humano não pode ser facilmente adquirido no mercado) (PAAUWE; BOSELIE, 2003). Embora este enfoque seja interessante, Paauwe e Bosalie (2003) alegam que ele é incompleto, pois não considera o papel desempenhado pelos mecanismos institucionais na definição das políticas e práticas de RH: os mecanismos coercitivos, que vêm da influência política e do problema da legitimidade; os mecanismos miméticos, que resultam de respostas padronizadas à incerteza; e os mecanismos normativos, que são associados à

profissionalização da área. Na área de RH, esses mecanismos institucionais são vistos da seguinte forma: os mecanismos coercitivos aparecem na influência dos sindicatos, da legislação e do governo sobre a gestão de RH; os mecanismos miméticos aparecem sob a forma de imitação de estratégias específicas dos competidores ou no seguimento de tendências que estejam na moda; os mecanismos normativos determinam o relacionamento entre políticas de gestão de RH e o repertório dos empregados em termos de nível educacional, experiências no trabalho e identificação profissional.

2 Atração e manutenção de pessoas

Para se alcançar a integração estratégica entre a área de Recursos Humanos e os negócios da empresa, é preciso que cada atividade de RH seja integrada verticalmente, de modo a se alinhar aos imperativos da estratégia da empresa (MILLMORE, 2003). Recrutamento e seleção são práticas que se mantiveram relativamente imutáveis ao longo do tempo, sendo ainda frequentemente relacionadas aos modelos psicossomáticos, abordagens padronizadas onde se procurava a pessoa certa para o lugar certo. Hoje o enfoque dessas práticas tem se tornado mais orientado estrategicamente, buscando-se pessoas para a organização e não mais para um cargo específico. O que importa é a busca de capital humano, que se revela pelo conjunto de competências que as pessoas têm e que se alinham às competências essenciais da empresa.

Se o comportamento estratégico exige que a organização combine seus recursos no longo prazo, às demandas de mudanças ambientais, as organizações consideram que o capital humano seja uma das principais fontes de vantagem competitiva; sob este aspecto, recrutamento e seleção são funções essenciais dentro da área de RH para dar suporte à execução da estratégia da corporação, o que já vinha sendo percebido há cerca de quinze anos atrás (HENDRY, PETTIGREW; SPARROW, 1988).

Mas, para que o recrutamento e seleção sejam considerados estratégicos, eles precisam atender a três condições primárias independentes: integração estratégica; foco no longo prazo; e mecanismo para transformar demandas estratégicas em especificações apropriadas para recrutamento e seleção. Sob esta perspectiva, o papel das funções de recrutamento e seleção está no provimento de pessoas com as competências vistas como críticas para o futuro ou, em outras palavras, em saber escolher as pessoas que “tocarão” a gestão da empresa no futuro.

3 Desenvolvimento de pessoas

As funções de treinamento e desenvolvimento têm um papel essencial no crescimento de uma organização. Vários estudos mostram isto. Pettigrew et al. (1988) já discutiam, há quase vinte anos, que a função de treinamento podia ir além de promover treinamento técnico ou desenvolver capacidades alinhadas ao mercado. Para esses autores, há quatro aspectos relacionados ao crescimento da atividade de treinamento e desenvolvimento em uma empresa: fatores estratégicos, política e personalidade da empresa, restrições de tempo e mobilização para mudanças.

Os fatores estratégicos relacionam-se às mudanças tecnológicas ou às mudanças que ocorrem no mercado e que provocam *gaps* de habilidades; isto é especialmente sério em empresas com base tecnológica onde treinamento em alto nível, às vezes, é uma das únicas opções viáveis para a empresa manter competitividade. Quanto aos aspectos relacionados à política e à personalidade da empresa, Pettigrew et al. (1988) comentam a necessidade de uma filosofia que seja apoiadora de treinamento e que seja traduzida em níveis de responsabilidade da companhia no tocante à criação de estruturas para identificação de necessidades, criação e compartilhamento de treinamento. O aspecto relacionado às restrições de tempo refere-se mais a questões operacionais do que estratégicas, pois envolve ações de apoio para cobertura temporária de postos de trabalho,

uma barreira frequentemente apresentada pelos gestores de linha. Quanto à mobilização para mudança, os autores comentam a necessidade de alinhamento dos programas de mudança propostos pela área de RH e as demandas por mudanças nas demais áreas da empresa.

Mas como fazer para verificar se o investimento em desenvolvimento de pessoas representa uma estratégia de intervenção efetiva para a aprendizagem organizacional, tema essencial quando o assunto é competitividade? Berry e Grieves (2003) apontam que o caminho para a verificação está na extensão em que esse investimento é capaz de promover a transferência de aprendizagem, desenvolver a capacidade de treinamento e encorajar o desenvolvimento de um RH estratégico. Para os autores, a transferência de aprendizagem é avaliada pela capacidade que as pessoas têm de transferir para suas situações reais de trabalho o que aprenderam em programas de treinamento. A capacidade de treinamento é vista como a habilidade que as organizações têm para promover, desenvolver continuamente e sustentar as habilidades para aprender e criar novos conhecimentos aplicáveis. Esta capacidade é uma mistura de recursos aplicados pela organização para alcançar um determinado fim e o desenvolvimento de competências essenciais à empresa que garantem à mesma sua vantagem competitiva. Quanto ao desenvolvimento de um RH estratégico, os autores apontam que este se relaciona à capacidade que a organização tem de operacionalizar sua missão através de fatores de sucesso críticos; de criar indicadores de desempenho da área que sejam adequados; do desenvolvimento da habilidade para fazer diagnósticos; da aplicação de conhecimentos no processo de transformação cultural; da capacidade de aplicação de competências para relacionar o processo de mudança em curso com o processo planejado. Segundo os autores, todas estas ações, embora não exatamente alocadas na área de RH, dependem do suporte da mesma para que a vantagem competitiva se consolide.

4 Compensação e benefícios

Sistemas de compensação têm fortes impactos sobre o desempenho dos empregados, mas também sobre a competitividade de uma empresa. Mas compensação é mais do que salário pago ou bônus. Inclui compensação intrínseca ou psíquica, como status, independência, poder (BARON; KREPS, 1999). Assim, pode-se dizer que o tema é extremamente complexo e pode ser analisado sob diferentes ângulos.

Do ponto de vista puramente econômico, o trabalho é uma *commodity* em que o empregador compra uma certa quantidade de trabalho do empregado ao preço estabelecido pelo mercado. A questão está em como se estabelecer o valor de unidades de trabalho. Além disto, modelos econômicos freqüentemente posicionam que o salário é o fator motivador, ou seja, desconsideram questões relacionadas à vontade do empregado de estar no trabalho, à habilidade do mesmo em se manter empregado, à auto-estima relacionada ao emprego e às atividades lá desenvolvidas, dentre outras.

Mas há outros enfoques para a análise de viabilidade de implantação de sistemas de compensação que fogem do aspecto meramente econômico. Discussões sobre fatores motivacionais estão associadas a estas questões e acabam envolvendo, além de aspectos intrínsecos, fatores extrínsecos como planos de benefícios oferecidos aos empregados.

O alinhamento estratégico nesta função de RH está na percepção de que a remuneração variável pode ser viável e interessante, pois força o desempenho em direção ao atingimento de metas. Mas a questão é complexa: devem-se criar sistemas de compensação atrelados a resultados individuais ou grupais (BARON; KREPS, 1999)? A distribuição de resultados pode desencadear ações não éticas por parte daqueles que têm o poder de analisar dados e resultados?

5 Relações com os empregados

Sob este tema, é interessante a contribuição de Poelmans et al. (2003) quando levantam a questão de políticas de Recursos Humanos voltadas para a adoção de práticas que sejam *family-friendly*, ou seja, práticas que

possibilitem a melhora da relação entre empregado e família. As práticas estão relacionadas à adoção de regimes de trabalho com horários flexíveis, trabalho em ambiente virtual, disponibilização de creches, suporte à senioridade, licença para cuidar de pessoas enfermas que sejam da família, licenças não remuneradas, acompanhamento psicológico e suporte a funcionários expatriados. Os objetivos dessa política estão relacionados à inclusão de mulheres na força de trabalho, diminuição do absenteísmo de maneira geral e aumento do comprometimento dos empregados. O estudo mostra que a adoção de práticas dessa natureza contribui para o aumento da força de trabalho feminina, para o aumento do comprometimento e para a retenção de pessoas chave na empresa. Uma relação interessante apontada pelos autores foi a correlação alta entre o impacto (sensibilidade e poder) do gestor de Recursos Humanos sobre o comprometimento dos empregados.

6 Mensuração de resultados na área de RH

De acordo com Jamrog e Overholt (2004), apesar da evolução da área de RH nos últimos 100 anos, seu papel enquanto parceiro na estratégia de negócios ainda esbarra na falta de medidas que mostrem quanto a área adiciona valor ao negócio. Segundo os autores, não basta mensurar resultados, como a área já vem fazendo há algum tempo; é preciso ir além, mensurando o impacto que a área de RH está tendo sobre a estratégia do negócio, ou seja, se a área auxilia a empresa a alcançar sua missão através de suas competências estratégicas (TOULSON; DEWE, 2004).

McLean (2005) define avaliação como um conjunto de atividades planejadas, voltadas para a captação de informações analíticas consideradas necessárias para prover os responsáveis pela gestão de mudanças de uma avaliação satisfatória dos efeitos e progresso dos esforços de mudança.

Em pesquisa desenvolvida por Toulson e Dewe (2004), na Nova Zelândia, junto a gestores, viu-se que o pessoal da área de RH atribui maior importância à mensuração de resultados na área do que gestores de outras áreas. Os gestores da área de RH apontam

que a mensuração na área é importante porque os resultados possibilitam que os gestores mostrem, em campos de competitividade e estratégia, a importância do investimento em pessoas.

Há várias métricas usadas normalmente para mensuração de resultados em RH, conforme apresentado por McLean(2005): o modelo de Kirkpatrick, para mensuração de resultados em treinamento, que considera as reações dos participantes ao programa, a aprendizagem, o comportamento desenvolvido e o impacto do treinamento para a organização; o uso de medidas repetidas para avaliação de efeitos de intervenção; modelos que consideram o retorno do investimento (ROI) feito em RH, comparando o investimento em capital humano com o feito em outros tipos de capital; o uso de grupos de controle e experimentais para mensuração de efeitos de ações da área; a avaliação sistêmica, que requer a triangulação de múltiplas fontes de medida; e o *Balanced Scorecard*, que mensura o alinhamento das práticas de RH à estratégia do negócio (KAPLAN; NORTON, 1997; 2000).

Gubman (2004) alega que muitas empresas entendem que, para aplicar o *Balanced Scorecard*, é preciso criar uma longa lista de indicadores numéricos, o que cria uma série de problemas face à complexidade de algumas questões para serem mensuradas numericamente, e face à inclusão, nesta lista de indicadores, de fatores que nada têm a ver com a estratégia da empresa. Na área de RH, muitas dessas medidas focam em questões de natureza complexa que não podem ser mensuradas em termos numéricos como: valores, diversidade e o potencial das técnicas de RH empregadas em termos de sua contribuição para a estratégia da empresa.

Independentemente das métricas adotadas, a questão que se coloca é que a mensuração de resultados é considerada importante fator para avaliação do alinhamento da área de RH à estratégia da empresa, uma vez que permite que os resultados sejam compartilhados dentro da organização, além de prover evidências da contribuição da área. Assim, apesar das diferenças identificadas entre autores, há concordância de que a área de RH é considerada fundamental para o sucesso futuro da organização e de que, nos últimos anos o foco alterou-se de

modo radical em direção à necessidade de justificar a contribuição direta para a realização das estratégias do negócio (SMILANSKY, 1997).

Entretanto, até que ponto as pessoas que trabalham nas organizações percebem mudanças na atuação e no papel da área de RH em direção a uma posição mais estratégica?

Hipóteses:

- H1: A área de RH não tem uma imagem positiva nas organizações, uma vez que não é percebida como eficaz na entrega de seus serviços essenciais.
- H2: A área de RH é percebida mais como uma área operacional e não estratégica junto às organizações brasileiras.

7 Metodologia

Este artigo apresenta dados de pesquisa descritiva desenvolvida junto a 445 alunos de programas de mestrado, MBA's e também de programas *in company*, que colaboraram voluntariamente com a pesquisa. Também fazem parte da amostra profissionais da área de RH especialmente convidados como forma de garantir respondentes especificamente dessa área funcional, tanto em nível gerencial quanto em nível técnico. O procedimento de amostragem foi não probabilístico; dado o desconhecimento e impossibilidade de se estimar a população de empresas que contam no Brasil com áreas formais e estruturadas de RH ou de Gestão de Pessoas, a presente pesquisa utilizou como critério a busca de expressividade de respondentes, como forma de superar a limitação. Considerando-se que as variáveis consideradas como relevantes para o estudo são em número de 28 e avaliadas em duas diferentes escalas, isto implica um número mínimo de 280 sujeitos para um uso adequado da estatística no tratamento dos dados (HAIR, 2000).

O instrumento de pesquisa foi um questionário com questões fechadas, desenvolvido especialmente para a pesquisa e dividido em duas partes: a) dados sobre a qualificação do respondente; b) análise dos papéis e funções esperados para a área de RH em duas dimensões: a importância para o sucesso futuro da organização, e a capacidade atual. Para análise da

importância foi utilizada uma escala ordinal de 5 pontos: 1 (crítico), 2 (muito importante), 3 (importante), 4 (poderia ajudar) e 5 (sem importância); para a análise da capacidade, também foi utilizada uma escala ordinal de 5 pontos: 1 (excepcionalmente boa), 2 (muito boa), 3 (boa), 4 (razoável), 5 (fraca). Nesta primeira etapa de análise dos dados, utilizou-se o software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*, versão 12.0), visando-se somente à identificação das medidas

centrais e de dispersão de cada uma das variáveis independentes do modelo.

Para definição dos indicadores relacionados aos papéis e funções esperados para a área de RH, trabalhou-se com os *clusters* de avaliação propostos por Smilansky (1997). Para a próxima etapa do estudo, está prevista a realização de análise fatorial confirmatória para validação desses *clusters*. No Quadro 1, podem-se ver os indicadores utilizados em cada *cluster* (dimensão).

Quadro 1- Indicadores utilizados em cada cluster

1. Estratégia e Organização

- Contribuir para a realização da estratégia geral da empresa, fornecendo informações e aconselhamento especializado e geral.
- Desenvolver e manter uma estratégia apropriada de gestão de pessoas e que forneça apoio efetivo à estratégia geral da organização.
- Permitir a criação de uma estrutura organizacional e de processos de trabalho que maximizem o desempenho das pessoas no trabalho.
- Facilitar o desenvolvimento dos valores e crenças organizacionais, bem como da cultura organizacional necessária para dar suporte à estratégia.
- Facilitar as relações com agentes externos (consumidores, autoridades, instituições educacionais etc).

2. Atração

- Desenvolver e manter o planejamento da força de trabalho em níveis que forneçam suporte às necessidades atuais e futuras da organização.
- Recrutar e selecionar pessoas para a organização.
- Otimizar a alocação de pessoas dentro da organização.
- Identificar potencial individual para atender necessidades futuras da organização.
- Dispensar pessoas (aposentadorias, redundância etc.).
- Admitir pessoal temporário e não essencial.

3. Desenvolvimento

- Estabelecer e manter o desempenho gerencial.
- Estabelecer oportunidades para melhorar a capacidade individual (p. ex. Treinamento).
- Promover processos de desenvolvimento individual de longo prazo.
- Facilitar o desenvolvimento de processos de trabalho em equipe.

4. Compensação e Benefícios

- Desenvolver e manter uma estratégia de remuneração.
- Estabelecer e manter critérios que garantam níveis apropriados de recompensa.
- Implantar e manter processos que definam de modo adequado os termos e condições de emprego.
- Efetuar o pagamento dos empregados.
- Efetuar o pagamento de benefícios e de outras formas de remuneração.

5. Relações com os Empregados

- Desenvolver e manter o comprometimento e o engajamento dos empregados em momentos de mudança.
 - Promover uma comunicação eficaz dentro da organização.
 - Prover aconselhamento e bem-estar que beneficiem mutuamente indivíduo e organização.
 - Garantir o cumprimento da legislação trabalhista e das políticas internas de gestão de pessoas.
 - Fornecer meios e instrumentos para lidar com reivindicações e disciplina
 - Consultar e negociar com os empregados e seus representantes de modo a facilitar a realização dos objetivos da organização.
 - Promover e garantir a igualdade de oportunidades.
 - Estabelecer e manter processos para assegurar saúde e segurança no trabalho.
-

8 Apresentação e discussão dos resultados

A primeira parte dos resultados obtidos apresenta a caracterização dos respondentes que compõem o total de 445 sujeitos considerados na amostra. Os comentários enfatizam os traços mais importantes de cada um dos seis diferentes parâmetros incluídos no estudo. Em relação ao *Sexo*, 59% são homens e 32% mulheres; o *Tempo de Experiência Profissional* mais significativo é de mais de 10 *Anos de trabalho*, com 48% dos respondentes; em termos de *Área de Atuação*, observa-se uma distribuição mais homogênea dos respondentes, sendo 18% de profissionais da própria *Área de RH*, 29% da *Área Administrativa*, 24% da *Área Comercial* e 19% são oriundos da *Área Fim* (diretamente ligada ao objetivo da organização cuja área de RH foi tomada como referência). Quanto ao *Cargo Ocupado*, 49% detêm cargos gerenciais, 9% são consultores e 31% não ocupam funções de gerenciamento ou de supervisão, atuando como analistas técnicos de nível superior. Em termos de *Tipo de Empresa*, 13% atuam em empresas públicas, 33% em empresas nacionais e 45% em multinacionais. O *Porte de Empresa* mais frequente é *grande* (receita anual bruta acima de US\$ 20 milhões), englobando 66% dos respondentes da pesquisa.

A segunda parte dos resultados refere-se às variáveis que mensuram especificamente o comportamento percebido da Área de RH. Esses resultados serão apresentados para cada uma das dimensões que fazem parte do modelo de avaliação adotado e contemplam, em primeiro lugar, tanto os itens considerados mais relevantes para o sucesso futuro da Área, bem como as percepções sobre a atual capacidade da área de RH da empresa tomada como base para avaliação de executar o que seria importante. Em seguida, serão identificados os resultados das análises globais que procuram identificar a defasagem entre o que seria importante a área de RH executar e o que a mesma se encontra efetivamente executando como indicadores do que seria mais crítico e prioritário para um papel eficaz da área de RH.

9 Importância para o sucesso futuro (1= Máximo / 5= Mínimo)

a) Estratégia e Organização

Em relação a esta dimensão, as médias apuradas para cada um dos indicadores apontam menor importância para o item “Facilitar relações com agentes externos” (2,64). Os destaques são para os itens “Desenvolver e manter uma estratégia de gestão de pessoas que apóie a estratégia geral” (1,93) e “Permitir a criação de uma estrutura organizacional e processos que maximizem o desempenho das pessoas” (2,05).

b) Atração

Em relação a esta dimensão, as médias apuradas para cada um dos indicadores apontam menor importância para os itens “Admitir pessoal temporário e não essencial” (3,47) e “Dispensar pessoas” (2,96). Os destaques são para os itens “Identificar potencial individual para atender necessidades futuras da organização” (1,95) e “Recrutar e selecionar pessoas para a organização” (1,98).

c) Desenvolvimento

Em relação a esta dimensão, as médias apuradas para cada um dos indicadores apontam elevada importância para todos eles. O destaque é para o item “Estabelecer oportunidades para melhorar a capacidade individual” (1,94).

d) Compensação e Benefícios

Em relação a esta dimensão, as médias apuradas para cada um dos indicadores apontam elevada importância para todos eles. Os destaques são para os itens “Desenvolver e manter uma estratégia de remuneração” (1,82) e “Efetuar o pagamento dos empregados” (1,89).

e) Relações com os Empregados

Em relação a esta dimensão as médias apuradas para cada um dos indicadores apontam menor importância para o item “Fornecer meios e instrumentos para lidar com reivindicações e disciplina” (2,51). Os destaques são para os itens “Promover uma comunicação eficaz dentro da organização” (1,82), “Garantir o cumprimento da legislação trabalhista e das políticas internas de gestão de pessoas” (1,82) e “Desenvolver e manter o comprometimento e o engajamento dos empregados em momentos de mudança” (1,89).

10 Capacidade atual

(1= Excepcionalmente Boa / 5= Fraca)

De maneira geral, em relação à capacidade atual, os resultados revelam uma situação preocupante para o desempenho atual da área de RH. Para 24 dos 28 diferentes indicadores de desempenho da área, a média apurada encontra-se no intervalo entre 3,05 e 3,67, indicando uma tendência negativa de percepção de sua eficácia.

a) Estratégia e Organização

Em relação a esta dimensão, as médias apuradas para cada um dos indicadores apontam menor competência da área para os itens “Permitir a criação de uma estrutura organizacional e processos que maximizem o desempenho das pessoas” (3,52) e “Facilitar relações com agentes externos” (3,5).

b) Atração

Em relação a esta dimensão, as médias apuradas para cada um dos indicadores apontam menor competência da área para os itens “Dispensar pessoas” (3,51), “Otimizar a alocação de pessoas dentro da organização” (3,47) e “Admitir pessoal temporário e não essencial” (3,47).

c) Desenvolvimento

Em relação a esta dimensão, as médias apuradas para cada um dos indicadores apontam menor competência da área importância para os itens “Promover processos de desenvolvimento individual de longo-prazo” (3,67) e “Facilitar o desenvolvimento de processos de trabalho em equipe” (3,46).

d) Compensação e Benefícios

Em relação a esta dimensão, as médias apuradas para cada um dos indicadores apontam menor competência da área importância para os itens “Estabelecer e manter critérios que garantam níveis adequados de recompensa” (3,45) e “Desenvolver e manter uma estratégia de remuneração” (3,38).

e) Relações com os Empregados

Em relação a esta dimensão, as médias apuradas para cada um dos indicadores apontam menor competência da área para os itens “Promover e garantir igualdade de oportunidades” (3,54) e “Prover aconselhamento e bem-estar que beneficiem mutuamente indivíduo e organização” (3,43).

11 Defasagem percebida (%ISF - %CA)

O Quadro 2 apresenta a distribuição de frequência e a ordenação do elenco de indicadores considerados em cada uma das dimensões de pesquisa do papel da área de RH em termos da diferença entre o que seria crítico, i.e., mais importante para a área executar e aquilo que ela vem executando a contento. As porcentagens referem-se à soma das frequências nos valores 1 e 2 em cada uma das escalas de avaliação.

Quadro 2 - Apresentação dos resultados por indicador em termos percentuais

DIMENSÃO	INDICADOR	ISF	CA	DIF%
CB	Desenvolver e manter uma estratégia de remuneração	84%	21%	-63%
RE	Promover uma comunicação eficaz dentro da organização	85%	22%	-63%
RE	Desenvolver e manter o comprometimento e o engajamento dos empregados em momentos de mudança	80%	19%	-61%
EO	Permitir a criação de estrutura organizacional e de processos de trabalho que maximizem o desempenho das pessoas no trabalho	74%	13%	-61%
EO	Desenvolver e manter uma estratégia apropriada de gestão de pessoas e que forneça apoio efetivo à estratégia geral da organização	79%	19%	-60%
CB	Estabelecer e manter critérios que garantam níveis apropriados de recompensa	78%	18%	-60%
A	Identificar potencial individual para atender necessidades futuras da organização	77%	17%	-60%
D	Promover processos de desenvolvimento individual de longo-prazo	74%	14%	-60%
RE	Promover e garantir a igualdade de oportunidades	75%	17%	-58%
D	Estabelecer oportunidades para melhorar a capacidade individual (p. ex. Treinamento)	81%	25%	-56%
EO	Contribuir para a realização da estratégia geral da empresa, fornecendo informações e aconselhamento especializado e geral	70%	15%	-55%
D	Estabelecer e manter o desempenho gerencial	74%	20%	-54%
A	Desenvolver e manter o planejamento da força de trabalho em níveis que suportem necessidades atuais e futuras da organização	72%	20%	-52%
A	Otimizar a alocação de pessoas dentro da organização	68%	17%	-51%
RE	Prover aconselhamento e bem-estar que beneficiem mutuamente indivíduo e organização	65%	15%	-50%
D	Facilitar o desenvolvimento de processos de trabalho em equipe	67%	19%	-48%
A	Recrutar e selecionar pessoas para a organização	75%	28%	-47%
EO	Facilitar o desenvolvimento dos valores e crenças organizacionais, bem como da cultura organizacional necessária para dar suporte à estratégia	64%	18%	-46%
RE	Consultar e negociar com empregados e seus representantes de modo a facilitar a realização dos objetivos da organização	67%	23%	-44%
CB	Implantar e manter processos que definam de modo adequado os termos e condições de emprego	61%	20%	-41%
RE	Estabelecer e manter processos para assegurar saúde e segurança no trabalho	78%	44%	-34%
RE	Fornecer meios e instrumentos para lidar com reivindicações e disciplina	55%	23%	-32%
EO	Facilitar relações com agentes externos (consumidores, autoridades, instituições educacionais etc.)	48%	19%	-29%
RE	Garantir o cumprimento da legislação trabalhista e das políticas internas de gestão de pessoas	79%	52%	-27%
A	Dispensar pessoas (aposentadorias, redundâncias etc.)	32%	15%	-17%
CB	Efetuar o pagamento de benefícios e outras formas de remuneração	74%	61%	-13%
A	Admitir pessoal temporário e não essencial	20%	16%	-4%
CB	Efetuar o pagamento dos empregados	77%	74%	-3%

Legenda:

EO – Estratégia e Organização

ISF – Importância para o Sucesso Futuro

A – Atração

CA – Capacidade Atual

D – Desenvolvimento

CB – Compensação e Benefícios

RE – Relações com Empregados

12 Conclusão

Em relação à imagem percebida da área de RH e respectiva competência para entregar os serviços propostos, os resultados da pesquisa de campo confirmam a Hipótese 1 do estudo, dado que a mesma foi avaliada dentro de uma tendência de capacidade de atuação “Razoável” na expressiva maioria do conjunto de indicadores (85,7%) das cinco categorias de dimensão do modelo utilizado. Por outro lado, a área de RH foi considerada como apresentando uma capacidade tendendo a “Muito Boa” apenas em relações a atividades rotineiras como efetuar o pagamento dos empregados (e, vale lembrar, muitas vezes, terceirizada nas organizações), efetuar o pagamento de benefícios e outras formas de remuneração e estabelecer e manter processos para assegurar saúde e segurança no trabalho. No que diz respeito ao papel da área de RH, a Hipótese 2 do estudo também foi confirmada, uma vez que as maiores defasagens obtidas entre o que seria mais crítico realizar e o que se consegue efetivamente realizar recaem sobre os aspectos definidos como estratégicos no modelo de avaliação adotado, ou seja, a área de RH tem dificuldades para realizar tudo o que significa apoiar ou influir na estratégia do negócio como promover a definição e implantação de uma política de comunicação eficaz, engajar e comprometer os colaboradores com as mudanças e com o projeto organizacional e fomentar o desenvolvimento das pessoas a longo-prazo. Embora o Quadro 2 revele que em todos os aspectos avaliados existam defasagens, as menores são exatamente em relação aos papéis operacionais e básicos da área de RH, tais como admitir e dispensar pessoas, bem como pagar salários e benefícios aos empregados, reforçando também a Hipótese 1.

Os resultados permitem constatar, na prática, uma defasagem entre os desenvolvimentos teóricos para atuação da área de RH e a efetiva aplicação dos mesmos. Corroboram, portanto, sentimentos expressos por especialistas e consultores da área, segundo os quais a área de RH encontra-se no estágio de 10 ou 15 anos atrás, deixando de implantar estruturas de RH que contemplem

aspectos tais oferecimento de produtos e serviços de RH que sejam essenciais, melhoria das operações do negócio e, finalmente, a consecução de um relacionamento profissional e eficaz com clientes e empregados. Dessa maneira, a presente pesquisa contribui para demonstrar que a área de RH não conseguiu ainda, na percepção de seus clientes, efetuar o salto qualitativo que lhe confira um desempenho efetivamente estratégico. Permanece, portanto, nas organizações brasileiras a necessidade de transformar a área de RH, apesar das tendências e novas abordagens de gestão de pessoas hoje disponíveis para o profissional de RH.

Esse desafio que se delineia parece ser complexo e considerável, principalmente quando adicionado o aspecto de que a maioria dos respondentes é oriunda de empresas de grande porte, exatamente onde seria de se esperar que o estágio de atuação estratégica e qualidade de serviços de RH já estivesse sido alcançado há bastante tempo. Os resultados obtidos apresentam ainda um paralelo e interface com a abordagem proposta por Ulrich (1997) e desenvolvida em seus trabalhos posteriores sobre atuação eficaz da área de RH. Além de enfatizar também a necessidade de se efetuar uma avaliação, na percepção dos clientes da área, ou seja, gerentes e empregados da organização, sobre o real papel da área de RH, através de opiniões emitidas sobre a qualidade atual dos serviços prestados, propõe que a avaliação seja feita tomando por base as funções que considera essenciais para a área e que dizem respeito a até que ponto a área de RH consegue ser um parceiro estratégico do negócio; domina suas tecnologias, sendo um especialista funcional, atende as necessidades dos clientes internos, caracterizando-se como um campeão para os empregados e, por fim, como agente facilitador das mudanças.

O estágio atual do levantamento aqui apresentado como fase preliminar da pesquisa sobre o papel da área de RH sugere ainda a formulação e teste de outras hipóteses. Em caráter complementar, por exemplo, seria útil explorar especificamente as percepções dos integrantes da própria área de RH, a fim de verificar se há um abrandamento da

intensidade observada nos resultados, em especial quanto à capacidade atual da área em atingir seus objetivos e metas. Outra possibilidade seria identificar, em separado, as percepções dos respondentes em nível gerencial; caso mantenham a tendência geral observada, ou sejam ainda mais graves, abre-se a discussão sobre até que ponto esses gestores estariam então efetivamente dispostos a trabalhar o seu próprio papel de gestor de pessoas, ou seja, a dimensão humana de suas atividades gerenciais. As eventuais percepções negativas sobre a área de RH acabariam por dificultar que esse grupo identificasse a área de RH como um facilitador efetivo dessa missão. Além dessa outras hipóteses, os resultados sugerem ainda uma outra linha de investigação que poderia tentar descobrir quais fatores impedem que a área de RH seja estratégica, considerando inclusive o atual grau de capacitação dos responsáveis pela área para atender esse desafio e a própria visão e concepção que possuem a respeito da área em que atuam.

Finalmente, vale ressaltar que, para ser eficaz, não basta que a área de RH passe do operacional para o estratégico. Isso é um primeiro passo que precisa ser complementado pela compreensão que o profissional dessa área precisa ter de que tudo aquilo que oferece aos empregados, a imagem que a área desfruta internamente na organização e as ações específicas que empreende acabam por afetar todo o comportamento da organização; deverá, assim desempenhar múltiplos papéis e, conforme considera Ulrich, reconhecer a posição paradoxal que ocupa dentro das organizações, aceitando sua responsabilidade pela geração dos resultados empresariais, ao mesmo tempo em que deve lidar com a necessidade de construir a confiança e o comprometimento compartilhado dos empregados na direção desses mesmos objetivos.

Referências

- ASHTON, C.; HAFFENDEN, M.; LAMBERT, A. The “fit for purpose” HR function. Corporate Research Forum. **Strategic HR Review**. Vol.4, n.1, Novembro/Dezembro, 2004.
- BARON, J. N.; KREPS, D. M. **Strategic human resources. Frameworks for general managers**. New York: John Wiley & Sons, 1998.
- BERRY, C.; GRIEVES, J. “To change the way we do things is more important than the certificate on the wall”: Does investors in people represent an effective intervention strategy for organizational learning? **The Learning Organization**. Bradford: v.3, n. 4/5, p. 294-304, 2003.
- CAKAR, F.; BITITCI, U. S.; MacBRYDE, J. A business process approach to Human Resource management. **Business Process Management Journal**. Bradford: v. 9, n. 2, p. 190-207, 2003.
- CAMERON, K. S. ; QUINN, R. E. ; **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. EUA: Addison-Wesley Publishing Company,1999.
- DUFFUS, L. R. The personal strategic plan: a tool for career planning and advancement. **International Journal of Management**. Poole: . v. 21, n. 2, junho, p. 144-148, 2004.
- FISCHER, K. Transforming HR globally: The center of excellence approach. **Hr. Human resource Planning**. New York: v. 26, n. 2, p.9-11, 2003.
- GUBMAN, E. HR Strategy and planning: From birth to business results. **Human Resource Planning**. New York: v. 27, n. 1, p. 13-23, 2004.
- HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate Data Analysis –5th Ed**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.
- HOFSTEDE, G. Attitudes, values and organizational culture: distangling the concepts. **Organization Studies**. p. 477-492, 1998.
- HORWITZ, F. M.; HENG, C. T.; QUAZI, H. A. Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. **Human Resource Management Journal**. London: v. 13, n. 4, p. 23-44, 2003.
- JACOBS, R. J. Strategic HR: put yourself to the test. **Strategic HR Review**. v. 4, n. 1, Novembro/Dezembro, 2004.

JAMROG, J. J.; OVERHOLT, M. H. Building a strategic HR function: Continuing the evolution. **Human Resource Planning**. New York: v. 27, n. 1, p. 51-62, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. São Paulo: Editora Campus, 1997. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico In **Medindo o Desempenho Empresarial**, São Paulo: Editora Campus, 2000.

LAWLER III, E. E.; MOHRMAN, S. A. HR as a strategic partner: what does it take to make it happen? **Hr Human Resource Planning**. New York: v. 26, n. 3, p. 15-29, 2003.

McCHARTHY, A.; GARAVAN, T.; O'TOOLE, T. HRD: Working at the boundaries and interfaces of organizations. **Journal of European Industrial Training**. Bradford: v. 27, n. 2-4, p. 58-72, 2003.

McLEAN, G. N. Examining approaches to HR evaluation. **Strategic HR Review**. v. 4, n. 2, Janeiro/Fevereiro, 2005.

MILLMORE, M. Just how expensive is the practice of strategic recruitment and selection? **Irish Journal of Management**. Dublin: v. 24, n. 1, p. 87-108, 2003.

PALTHE, J.; KOSSEK, E. E.. Subcultures and employment modes: Translating HR strategy into practice. **Journal of Organizational Change Management**. Bradford: v. 16, n. 3, p. 287-309, 2003.

PAAUWE, J.; BOSELIE, P.; Challenging “strategic HRM” and the relevance of the institutional setting. **Human Resource Management Journal**. London: v. 13, n. 3, p. 56-70, 2003.

PETTIGREW, A.; SPARROW, P.; HENDRY, C. The forces that trigger training. **Personnel Management**. v.20, n.12, Dezembro, 1988.

POELMANS, S.A.Y.; CHINCHILLA, N.; CARDONA, P. The adoption of family-friendly HRM practices: Competing for scarce resources in the labour market. **International Journal of Manpower**. Bradford: v. 24, n. 2, p. 128, 2003.

SMILANSKY, J. **The New HR**. London: International Thomson Business Press, 1997.

TOULSON, P. K.; DEWE, P. HR accounting as a measurement tool. **Human Resource Management Journal**. London: v. 14, n. 2, p. 75-90, 2004.

ULRICH, D. **Human Resources Champions - The next agenda for adding value and delivering results**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.