

MODELOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E O  
PAPEL CENTRAL DO GESTOR DA RELAÇÃO:  
ESTUDO DE CASO EDP

Ana Catarina Grossinho Reis

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Francisco Guilherme Nunes, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro 2018

**MODELOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E O PAPEL CENTRAL DO GESTOR DA  
RELAÇÃO: ESTUDO DE CASO EDP**

## Índice

Índice de figuras .....	ii
Índice de tabelas .....	ii
Agradecimentos .....	iii
Sumário .....	iv
1. Introdução.....	1
2. Definição do problema .....	2
3. Revisão da literatura.....	4
3.1 Contexto de transformação dos modelos de RH .....	4
3.2 Gestão estratégica de Recursos Humanos .....	6
3.3 Modelo organizativo de GERH de Ulrich.....	7
3.4 O papel central do gestor da relação .....	17
4. Estudo de caso EDP .....	22
4.1 Enquadramento.....	22
4.2 Gestão de pessoas no grupo EDP .....	22
5. Quadro conceptual.....	27
6. Métodos e técnicas de recolha e análise dos dados .....	29
7. Análise de informação.....	31
8. Conclusões e recomendações .....	42
9. Bibliografia.....	47

## Índice de figuras

Figura 1- Modelo de relação RCM na DRHC. Fonte: autoria própria.....	2
Figura 2- Estrutura RH de David Ulrich. Fonte: autoria própria .....	8
Figura 3- Modelo de Ulrich adaptado de Ulrich et al. (2008).....	9
Figura 4- Ciclo de vida do modelo de HRBP adaptado de McCracken et al. (2017) .....	21
Figura 5- A cadeia de valor da EDP. Fonte: manual da organização EDP .....	22
Figura 6- Novo modelo organizativo da DRHC. Fonte: autoria própria .....	26
Figura 7- Quadro conceptual. Fonte: autoria própria.....	28
Figura 8- Proposta estrutural de aproximação DRHC. Fonte: autoria própria.....	43

## Índice de tabelas

Tabela 1- Caracterização das empresas participantes .....	29
Tabela 2- Guião de entrevista: principais tópicos .....	30
Tabela 3- Análise de conteúdo: estruturas RH.....	31
Tabela 4- Missão do HRBP.....	32
Tabela 5- Cliente do HRBP.....	33
Tabela 6- Fase do ciclo de vida do HRBP .....	34
Tabela 7- Principais competências .....	36
Tabela 8- Principais atividades: resultados globais.....	37
Tabela 9- Resumo dos papéis identificados no projeto.....	39
Tabela 10- Principais competências: resultados globais .....	39
Tabela 11- Resumo das competências identificadas no projeto.....	41

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar agradeço ao professor Francisco Nunes, pela disponibilidade com que aceitou este desafio, por todo o acompanhamento prestado e pela abertura com que discutiu todos os temas abordados.

Ao Manuel Oom e Ana Maria Caineta, ambos imprescindíveis e incansáveis nas suas revisões, sem os quais não teria sido possível concluir esta etapa do meu percurso.

Aos colegas Andreia Marques, Sara Ramos, Filipa Marques, Joana Corte Garcia, Vera Morais e José Pedro Borges pela disponibilidade, paciência e contribuição para o presente projeto.

À Organização onde foi realizado o projeto, pela oportunidade e interesse demonstrado.

Finalmente e igualmente importante, à minha família, sem a qual nada seria possível.

## Sumário

O presente projeto tem como objetivo responder às questões: está a EDP alinhada com as melhores práticas do mercado em estrutura RH? e qual o papel e competências do profissional *relationship and change manager*, enquanto ponto de contacto único para os diretores de recursos humanos das subsidiárias EDP?

Nesse sentido, para responder à primeira questão do projeto, foram conduzidas entrevistas a profissionais de recursos humanos de várias empresas em Portugal, que resultaram na validação do modelo de recursos humanos praticado pela EDP.

Para responder à segunda questão do projeto, foram aplicados questionários aos diretores de recursos humanos do grupo EDP e realizadas entrevistas para a validação da informação recolhida. Desta forma, foi possível identificar as principais atividades e competências necessárias ao desempenho do *relationship and change manager*.

São, ainda, apresentadas algumas limitações do projeto, a par de sugestões práticas para a aplicação das conclusões do mesmo.

**Palavras chave:** estruturas de recursos humanos; papéis e competências do RH, gestor da relação

## 1. Introdução

Numa envolvente de incerteza, disrupção digital e mudança acelerada, os modelos de gestão estratégica de recursos humanos (GERH) tornam-se mais flexíveis, para dar resposta a um colaborador cada vez mais exigente (Puertas & Tambe, 2016).

É neste sentido que no atual contexto do negócio da EDP, a gestão estratégica de recursos humanos torna-se um suporte essencial à organização.

A avaliação do modelo de Recursos Humanos (RH) vigente bem como o papel do HRBP (*Human Resources Business Partner*), representa por isso uma reflexão fundamental ao sucesso organizacional (McCracken & Heaton, 2012).

Atendendo não só às pressões internas para obter respostas RH mais ágeis, que respondam às necessidades do negócio, mas também às pressões externas que exigem a aplicação das melhores práticas do mercado, o presente projeto tem como objetivo avaliar a estrutura de recursos humanos da EDP S.A., bem como o papel do gestor da relação, também reconhecido como HRBP.

Para Ulrich (1997a), o gestor da relação é um verdadeiro cúmplice dos gestores operacionais, não só por compreender as suas necessidades, mas também por procurar soluções adequadas aos seus problemas.

Dado que o modelo de Ulrich (1998) continua a ser a base sobre o qual são inspiradas novas estruturas de recursos humanos, este é adotado e adaptado pela maioria das organizações (Njemanze, 2016; McCracken, O'Kane, Brown & McCrory, 2017; Keegan, Bitterling, Sylva & Hoeksema, 2017). Neste sentido, através da revisão da literatura serão aprofundadas a estrutura, papel e competências dos profissionais de RH, bem como benefícios e limitações ao modelo de RH apresentado por Ulrich (1998). Posteriormente, será abordado o papel central do HRBP como peça fundamental ao desenvolvimento estratégico de uma organização, através da análise das competências deste profissional e etapas inerentes à evolução da sua relação com os gestores operacionais ou de negócio.

Por forma a validar estas considerações teóricas na prática, foram não só realizadas entrevistas semiestruturadas a 7 empresas multinacionais, mas também aplicados questionários aos 8 diretores de RH da EDP. Estes métodos avaliaram diferentes modelos de gestão RH bem como o papel e competências do HRBP, permitindo o não só, o diagnóstico da atual estrutura da EDP mas também, a identificação de recomendações e implicações futuras para o papel do HRBP na empresa.

## 2. Definição do problema

A EDP, uma empresa multinacional de produção, distribuição e comercialização de energia, líder em Portugal, debate-se atualmente com os seguintes desafios: (1) liberalização do mercado em Portugal que se traduz no aumento da concorrência; (2) diversificação do negócio; e (3) renovação geracional. Este último desafio caracteriza-se não só pela urgência em reter o *know-how* dos colaboradores que atingem a idade da reforma, mas também pela necessidade de atrair novas competências para a empresa em transformação.

Por forma a acompanhar os desafios do negócio, e considerando que o papel dos recursos humanos passa por um posicionamento cada vez mais estratégico, a EDP reviu recentemente o modelo organizacional de RH do seu centro corporativo. Este modelo organizacional, atualmente mais orientado para a experiência do colaborador, surge ainda da necessidade da organização responder aos seus *stakeholders* de forma mais ágil e eficiente.

Dado que os recursos humanos do centro corporativo (DRHC) interagem com os departamentos de recursos humanos das suas subsidiárias, torna-se pertinente avaliar e validar o modelo adotado junto destas.

As alterações ao modelo levaram ainda à revisão dos papéis do profissional de RH do centro corporativo, onde se inclui o gestor da relação RH. Este tem como principal cliente os gestores operacionais das diferentes áreas do negócio, ajudando-os a beneficiar das práticas RH para atingirem os seus objetivos de negócio.

Com a revisão do modelo, o gestor da relação passa agora a ser denominado por *relationship and change manager* (RCM) e atende um cliente que pode ser o gestor operacional de uma área do negócio (ex: diretor de marketing, diretor financeiro) ou um diretor de recursos humanos de uma subsidiária, conforme figura 1 abaixo.

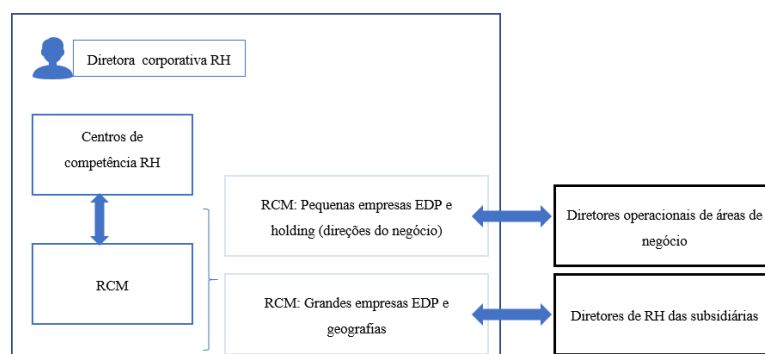


Figura 1- Modelo de relação RCM na DRHC. Fonte: autoria própria



A novidade do presente modelo de relação prende-se com a introdução do RCM para os diretores de RH das subsidiárias. Estes passam a ter um único ponto de contacto dentro da direção de recursos humanos corporativos, para agilizar os seus processos RH junto dos centros de competência. Esta abordagem garante uma resposta mais rápida e alinhada, não só com as necessidades do negócio, mas também com todas as empresas do grupo.

Tendo em conta a recente alteração da estrutura RH do centro corporativo e a definição de um novo papel para o RCM, a DRHC procurou junto de empresas reconhecidas no mercado de trabalho mundial, perceber se a sua nova estrutura RH estava em linha com as melhores práticas do mercado. Para além disso consultou ainda os diretores de RH das suas subsidiárias por forma a validar as competências e atividades do RCM que as atende.

Posto isto, o presente projeto tem como principais objetivos responder às seguintes questões:

- 1- Está a EDP alinhada com as melhores práticas do mercado em estrutura RH?
- 2- Qual o papel e competências do profissional RCM, enquanto ponto de contacto único para os diretores RH das subsidiárias?

### 3. Revisão da literatura

#### 3.1 Contexto de transformação dos modelos de RH

De acordo com o relatório da Accenture (*A new blueprint for HR*, 2015), 75% dos executivos de RH afirmam que garantir um modelo operacional que forneça uma vantagem competitiva é um grande desafio. Estes reconhecem que o seu modelo tradicional de RH, tendencialmente centralizado, não está a acompanhar as necessidades do negócio.

Para Puertas e Tambe (2016) a premissa de centralização do modelo de RH é antiquada, sendo que o modelo estandardizado está a inibir a agilidade dos RH. O desafio prende-se com a capacidade dos profissionais de RH e de negócio atenderem a diferentes tipos de colaboradores em diferentes unidades e geografias, de maneira flexível e económica.

Através dos estudos realizados por consultoras como Accenture, Mercer, KPMG e Deloitte, verifica-se uma crescente tendência de customização da experiência do colaborador nas organizações. Estas procuram respostas ágeis, rápidas, flexíveis e tecnológicas, para uma realidade mais competitiva e em constante mudança.

Para estas consultoras, tal como os consumidores de hoje esperam experiências de compra rápidas, fáceis e *on demand*, também os colaboradores de uma empresa esperam serviços contínuos fornecidos pelo empregador. Neste sentido, é com base na sua experiência enquanto consumidores que os colaboradores esperam soluções RH altamente personalizadas, envolventes e relevantes (Puertas & Tambe, 2016; Joseph-Little, 2018).

De acordo com o estudo da KPMG: *HR Transformation* (2017), a atual disrupção digital e as rápidas mudanças nos mercados e modelos de negócios geram um ambiente de incerteza para CEOs e empresas em todo o mundo. No entanto, as organizações que estão à frente da transformação de RH declaram estar a usufruir do atual panorama de incerteza, como uma nova oportunidade. Estas organizações procuram novas competências e capacidades inovadoras que resultam em vantagens competitivas cruciais, num mundo cada vez mais interconectado. Para os consultores, as organizações de elevada *performance* distinguem-se das restantes por esta capacidade de reagirem proactivamente à mudança e serem inovadoras.

Para Joseph-Little (2018) o maior desafio que o profissional RH enfrenta prende-se com o impacto da digitalização da experiência do colaborador e na forma como esta influencia positivamente o desempenho. Para a autora, uma estratégia RH centrada no cliente implica priorizar, não só o que os colaboradores precisam, mas principalmente o que eles valorizam. Através desta abordagem são disponibilizadas soluções boas, em vez de soluções perfeitas, para responder aos desafios de uma organização em constante mudança. É neste contexto de elevada

customização e disrupção digital que consultoras como a Accenture têm vindo a explorar novos modelos operacionais de RH. Estes representam alternativas ao tradicional modelo de Ulrich (1998), sendo necessário adequá-los às diferentes estratégias, culturas e forças de trabalho.

Para Puertas e Tambe (2016) novos modelos emergentes procuram sustentar experiências de RH mais flexíveis e integradas da ênfase na entrega digital, disponibilidade de tecnologias que facilitam a colaboração e recursos analíticos para fornecer *insights* relevantes à organização.

A aplicação de qualquer modelo organizativo de RH, requer a avaliação dos objetivos e estratégia da empresa, preparando a mesma para a mudança organizacional (Gerpott, 2015).

De acordo com o estudo realizado pela KPMG, são identificadas as seguintes etapas para uma transformação de GERH eficaz:

1. Definição e validação de uma nova mentalidade para a função de RH, que compreende a velocidade de mudança na Era digital.
2. Redefinir a função de RH e o seu valor para os negócios com base em evidências.
3. Obter uma compreensão mais profunda sobre as capacidades, pontos fortes e objetivos dos colaboradores, desenvolvendo experiências personalizadas.
4. Adaptar a força de trabalho para atender às crescentes exigências do local de trabalho, em vez de alocar os colaboradores a estruturas orgânicas fixas.
5. Considerar os colaboradores como clientes de um mundo cada vez mais digital, global e ágil, adotando a tecnologia e apoiando os colaboradores à medida que as suas tarefas e funções são redefinidas.

Através do estudo desenvolvido pela KPMG foi ainda possível identificar características comuns às organizações com departamentos de recursos humanos de elevado desempenho. Neste sentido, estas organizações têm normalmente estruturas centralizadas, baseadas no modelo de Ulrich, onde existe um alinhamento entre as práticas RH, o CEO e a estratégia da empresa. Para além disso, verifica-se a evolução do papel do gestor da relação para um posicionamento mais estratégico e menos operacional, e um investimento em tecnologia que facilita a tomada de decisão e a experiência digital do cliente (KPMG: HR Transformation, 2017).

Para Davies e LaScola (2011) a aplicação ou revisão de um modelo de GERH deve responder adequadamente à realidade e dia-a-dia da organização, exigindo um trabalho prévio de diagnóstico que permita à organização compreender aprofundadamente as limitações de qualquer modelo a aplicar.

Em suma, reconhecer a necessidade de modelos mais ágeis e flexíveis, que permitam o desenvolvimento de soluções personalizadas e digitalmente acessíveis, que atendem às necessidades de mudança das organizações, é essencial para o desenvolvimento do presente projeto. Este corresponde à primeira etapa de uma transformação de GERH eficaz, para a qual se torna necessário um diagnóstico prévio da estrutura, papéis e competências do departamento de RH.

### **3.2 Gestão estratégica de Recursos Humanos**

Numa envolvente altamente volátil e competitiva são exigidos às organizações elevados níveis de excelência, que invariavelmente afetam a gestão dos seus recursos humanos (Cairns, 2010; Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cardoso & Marques, 2015). É neste contexto que o capital humano é reconhecido como o maior património de uma organização e a sua principal fonte de vantagem competitiva (Bilhim, 2007; Vandarlier, 2016; Harrop, 2017).

Para Caetano e Vala (2007) foram os estudos dedicados à teoria organizacional e teorias comportamentais que levaram ao desenvolvimento da gestão estratégica de recursos humanos. Neste âmbito, vários modelos foram estudados ao longo dos anos, no entanto a premissa transversal prende-se com a importância do fator humano enquanto elemento competitivo de uma organização (Caetano e Vala, 2017). Para Tavares e colaboradores (2006) os recursos humanos são considerados parte da estratégia fundamental da empresa. Neste sentido a GERH veio alterar as conceções mais tradicionais de gestão de recursos humanos (GRH), por considerar a importância do alinhamento estratégico entre práticas de RH e negócio (Wei, 2006).

A abordagem mais estratégica do papel do profissional RH é inicialmente introduzida por Ulrich (1997a), para quem os profissionais de RH também representam uma peça fundamental para a gestão estratégica da empresa. Para este autor os profissionais de RH são colaboradores competentes, detentores de um conhecimento que lhes permite tomar decisões de negócio, indo além das tarefas operacionais inerentes à gestão de pessoas numa empresa. Segundo Ulrich (1998) “o RH não deve ser definido pelo que ele faz, mas pelo que entrega: resultados que enriquecem o valor da organização para clientes, investidores e funcionários” (p.124).

Becker e Huselid (2006) também enfatizam que a GERH impacta positivamente o desempenho organizacional, evidenciando ainda o papel do profissional de recursos humanos enquanto solucionador de problemas de negócios, em vez de o reduzir às práticas RH inerentes ao dia a

dia do colaborador numa organização. Farndale, Paauwe e Boselie (2010a) sobrescrevem a abordagem estratégica de recursos humanos baseada em resultados, na qual o profissional RH deve focar-se nas consequências que traz para os colaboradores e organizações. Neste sentido, os autores afirmam que a função RH pode ser interpretada como um serviço interno especializado, focado no atendimento ao cliente através de práticas de RH competitivas.

Também para Pires e Nunes (2018) a gestão estratégica de recursos humanos influencia de forma crítica a capacidade da organização atingir os seus resultados.

Brewster, Bookes e Gollan (2015) complementam que a abordagem estratégica à gestão de RH está não só nas competências do profissional RH e na capacidade deste em prestar um serviço, mas também na possibilidade de atribuir responsabilidades RH aos gestores operacionais, garantindo o seu envolvimento.

Através da evolução das abordagens à gestão estratégica de recursos humanos, desenvolvidas ao longo dos anos, é possível verificar que o papel do profissional de RH tem vindo a transformar-se ao longo do tempo, desde uma função mais focada em tarefas transacionais e administrativas para uma função mais estratégica, onde o profissional de RH é um parceiro do negócio, auxiliando a organização a atingir os seus objetivos (McCracken et al., 2017).

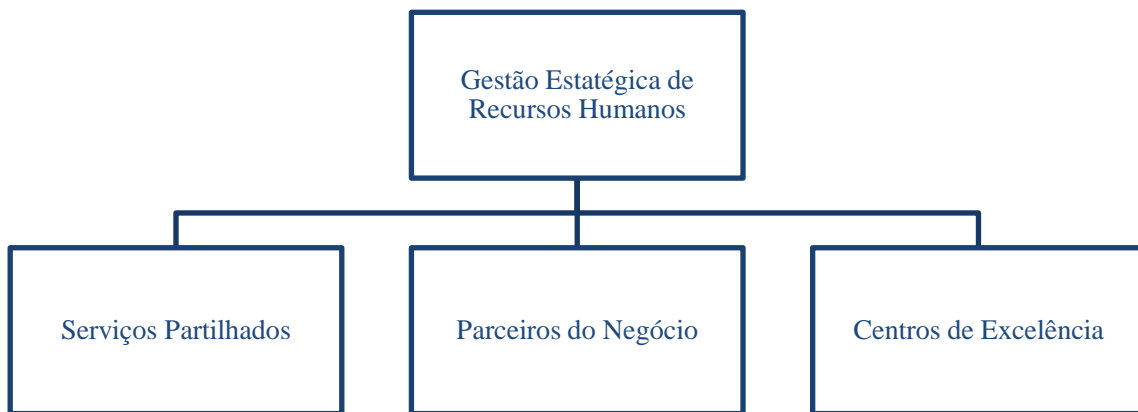
Compreendendo o impacto do departamento de recursos humanos no sucesso de um negócio (Pesic, Milic & Stankovic, 2013; Rego et al., 2015) e evidenciando a evolução do papel deste profissional (Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich, 2011) segue-se a apresentação do modelo de Ulrich (1997a, 1997b; 1998) sobre estruturas organizativas de RH, o papel e competências do profissional. Este modelo teórico tem sido operacionalizado por muitas empresas em todo o mundo (Njemanze, 2016; McCracken et al., 2017; Keegan et al., 2017) e apesar de não ser um sistema perfeito, como qualquer outro, fornece uma referência sólida para qualquer organização. Desta forma, por se tratar de um modelo amplamente documentado e testado por várias organizações (Bacon, 2001) este servirá como base teórica do presente projeto.

### **3.3 Modelo organizativo de GERH de Ulrich**

Ulrich (1998) propõe um modelo estrutural e funcional, destinado primordialmente a grandes organizações, caracterizado pela adoção de uma estrutura unificada que agrega valor, distingue funções dos profissionais de recursos humanos, cria vantagem competitiva para a empresa e permite avaliar o seu desempenho de acordo com métricas previamente estipuladas.

Para o autor, os serviços RH são fornecidos por três órgãos principais, permitindo que a função de RH atenda eficazmente à exigência de tarefas estratégicas e operacionais simultaneamente (Keegan et al., 2017). Neste sentido, conforme exemplificado na figura 2, são identificados:

- Parceiros do Negócio (*HR Business Partners*, HRBP ou gestores da relação), concentrados no estabelecimento da relação entre o RH e o negócio.
- Centros de Excelência, focados na qualidade e inovação necessárias para o desenvolvimento de práticas e políticas RH.
- Centros de Serviços Partilhados, caracterizados pela excelência na execução de tarefas administrativas e operacionais.



*Figura 2 – Estrutura RH de David Ulrich. Fonte: autoria própria*

De acordo com Ulrich, Younger e Brockbank (2008, p.830), “como um negócio dentro de um negócio, o departamento de RH deve ser organizado para refletir a estrutura do negócio”.

Na sua reflexão sobre a organização dos recursos humanos no século XXI, Ulrich e colaboradores (2008) apresentam a alocação de responsabilidades RH em cinco áreas distintas, conforme demonstrado na figura 3.

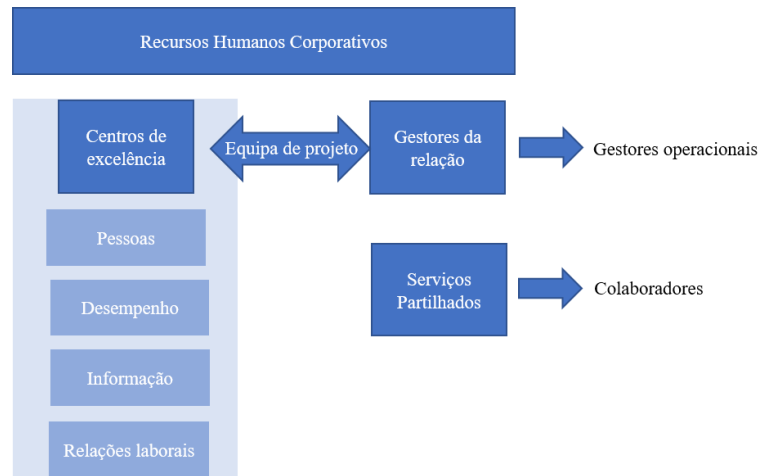


Figura 3 - Modelo de Ulrich adaptado de Ulrich et al. (2008)

- 1- **RH Corporativo:** estes profissionais desenvolvem a cultura e reputação da organização, com base nos valores e princípios da mesma. É-lhes esperado que influenciem a agenda do CEO definindo as práticas que melhor respondam às necessidades estratégicas da empresa. Nesse sentido o RH corporativo deve, em primeiro lugar, determinar as competências necessárias para implementar a estratégia definida. Seguidamente, deve definir as práticas RH que melhor entregam a estratégia, e, por fim, desenhar um plano de ação para o desenvolvimento dessas práticas na organização. O objetivo primordial do RH corporativo é, por isso, assegurar que todo o trabalho RH está alinhado com os objetivos do negócio, garantindo que todas as unidades de negócio se comprometem com objetivos mensuráveis. Deve ainda mediar e eliminar conflitos de interesse que surgem entre os profissionais alocados aos centros de excelência e os gestores da relação dada a necessidade de soluções estandardizadas versus flexíveis, solicitadas por cada uma das partes. O RH corporativo desempenha ainda um papel importante no desenvolvimento das principais linhas hierárquicas de uma organização, por influenciarem os seus estilos de liderança e outros aspetos críticos ao desenvolvimento da estratégia da empresa.
- 2- **Centros de Excelência:** operam como centros de conhecimento especializado dentro das organizações. Os seus profissionais desenvolvem “menus” de serviços que, alinhados com os recursos disponíveis, impulsionam a estratégia do negócio. Estas áreas

diagnosticam necessidades e recomendam os serviços mais adequados a cada situação, colaborando com os gestores da relação na seleção e implementação destes. No caso dos serviços disponíveis não responderem às necessidades do negócio, os centros de excelência desenvolvem novas práticas orientando a aprendizagem dentro da organização. Nesse sentido, é importante que estes profissionais definam as fronteiras entre o que é aceitável, útil e permitido pelos negócios. Pela lógica da oferta e da procura, se as unidades de negócio não valorizam os serviços disponibilizados pelos centros de excelência, estes devem ser extintos ou substituídos.

- 3- Gestores da Relação:** profissionais RH que trabalham diretamente com os gestores das unidades de negócio, focados em clarificar a estratégia, realizar auditorias ao desempenho organizacional, gerir os talentos e apoiar a estratégia através das práticas de RH. Estes parceiros do negócio participam e dão suporte à discussão estratégica, construindo uma mensagem clara capaz de ser comunicada aos colaboradores e transformada em ações concretas. Representam os interesses dos funcionários, identificando problemas que podem vir a surgir da implementação da estratégia. Devem ainda selecionar e implementar as práticas de RH mais apropriadas para estratégia do negócio e medir e acompanhar o seu desenvolvimento. Desta forma avaliam se os investimentos em RH feitos pela empresa entregam o valor pretendido.
- 4- Serviços Partilhados:** desenvolvidos a pensar que as tarefas mais administrativas são desempenhadas mais eficientemente se forem estandardizadas e centralizadas. Estas áreas recorrem à tecnologia para dar resposta às necessidades transacionais dos colaboradores. Pela estandardização e centralização destes processos, a empresa evita a redundância e duplicação de tarefas. Estes centros têm frequentemente responsabilidades em tarefas como por exemplo: gestão dos benefícios, plano de pensões, pagamentos e formação. Estas tarefas, se mal desempenhadas, têm implicações muito graves para a reputação do profissional RH, dado que afetam o dia a dia do colaborador na empresa. Atualmente assistimos à transformação de muitas das tarefas alocadas a estes centros transformadas em soluções baseadas na tecnologia.

De acordo com Ulrich e colaboradores (2008) vários departamentos de RH tentaram operacionalizar o modelo apresentado, no entanto, descobriram que algumas tarefas ficaram excluídas do modelo, criando incongruências e ambiguidade de papéis.

Embora seja solicitado e esperado que os gestores da relação sejam estratégicos e conduzam o diagnóstico da organização, estes geralmente estão sobrecarregados pelo trabalho operacional



de RH, entrando em conflito com seu objetivo principal (Ulrich et al., 2008; Keegan et al., 2017).

Foi assim identificada a necessidade de implementar ideias globais, mantendo o foco nos negócios e nos clientes. Este trabalho idealmente surge através de uma equipa integrada (ver figura 3: equipa de projeto), no entanto, muitas empresas estão a optar por desenvolver a figura de consultores operacionais. Estes profissionais combinam as necessidades da unidade de negócio (guiados pelos gestores da relação) com a inovação e melhores práticas de RH (conduzidas pelos centros de excelência) num plano operacional a executar.

Para Farndale, Paauwe e Boselie (2010a), de forma a garantir que as práticas de gestão estratégica de RH sejam consistentes e transparentes, é essencial coordenar todos os intermediários desta cadeia de abastecimento. Para os autores, as organizações que operam num contexto multinacional são confrontadas com dificuldades adicionais, dado que muitas vezes os interlocutores destes papéis estão baseados em múltiplos países.

Considerando a conjuntura internacional da EDP e atendendo à complexidade que resulta deste contexto para a GERH, torna-se pertinente aprofundar os modelos de relação em empresas com departamentos de recursos humanos em diferentes geografias.

#### *Estruturas internacionais de Recursos humanos*

Devido à sua posição multi-geográfica as organizações internacionais devem debater-se inicialmente sobre o impacto de uma estratégia convergente (centralizada) ou divergente (descentralizada) (Farndale & Paauwe 2007; Farndale, Paauwe & Boselie; 2010a). Neste sentido, são distinguidas as seguintes estratégias de internacionalização da estrutura organizacional (Farndale & Paauwe 2005; Farndale & Paauwe 2007; Farndale, Paauwe & Boselie; 2010a; Farndale et al., 2010b):

- Etnocêntrica ou estratégia global, onde o controle é centralizado e as subsidiárias assemelham-se ao centro corporativo.
- Policêntrica ou multinacional, onde o controle é descentralizado e as subsidiárias seguem as práticas locais.
- Geocêntrico ou estratégia transnacional, na qual as subsidiárias e centro corporativo aderem aos padrões mundiais (ou regionais) como parte de uma rede organizacional. A estratégia corporativa varia com base na necessidade das empresas quererem ou precisarem de adaptar as práticas às condições locais.

Conforme a estratégia de internacionalização aplicada, também a estratégia da gestão de recursos humanos pode ser diferenciada pelo grau de dependência das subsidiárias ao centro corporativo (Farndale & Paauwe, 2005; 2007). Desta forma, podem ser identificadas as seguintes relações de dependência entre subsidiárias e centro corporativo:

- Dependência: representa uma relação bilateral entre o centro corporativo e as subsidiárias, onde estas são subordinadas do centro corporativo.
- Independência: autonomia das práticas do centro corporativo e subsidiárias.
- Interdependência: onde o desempenho das atividades é coordenado pelo centro corporativo e subsidiárias.

Para os autores é mais comum existir um grau de dependência elevado em situações onde (1) a internacionalização é recente; (2) não existe uma elevada necessidade em diferenciar as práticas RH da subsidiária que se encontra num ambiente muito semelhante ou (3) quando o centro corporativo necessita de manter o controle sobre um recurso específico (Farndale et al., 2010b). Verificam-se relações menos dependentes quando existem diferenças culturais muito grandes entre o centro corporativo e as subsidiárias.

Caracterizando o grau de dependência entre centro corporativo e subsidiárias, para Farndale e Paauwe (2005; 2007) a gestão de topo deve debater-se sobre as seguintes estratégias de RH no contexto internacional:

- Adaptação: determinada pela baixa consistência das práticas RH entre empresas do mesmo grupo e elevada consistência com a cultura laboral local. Existe pouca transferência de práticas RH entre empresas.
- Exportação: verifica-se uma elevada consistência entre as práticas RH em todas as empresas, onde as subsidiárias reproduzem as práticas do corporativo.
- Integração: caracterizada por uma relação bilateral entre centro corporativo e subsidiárias. Existe uma integração de práticas globais (corporativas) e locais.

Para Brewster, Brookes e Gollan (2015), investigações anteriores demonstram uma tendência para as organizações optarem por modelos centralizados. Nestas estruturas as práticas e políticas RH são definidas no centro corporativo e posteriormente implementadas nas subsidiárias, respeitando uma estratégia que oscila entre a exportação e a integração.

Também para Puertas e Tambe (2016) as empresas presentes em várias geografias devem adotar modelos híbridos ou mesmo distintos em cada negócio, conforme a sua orientação estratégica.

Nestes modelos híbridos com uma estratégia de integração, algumas decisões, práticas e políticas são realizadas localmente e outras de forma centralizada, dependendo da necessidade do negócio. De acordo com o estudo apresentado pela Mercer (*How HR needs to change*, 2017) 35% das organizações optam por estes modelos com recurso a uma estratégia de integração.

Para Farndale e Paauwe (2007), se por um lado a universalidade das práticas de RH de uma empresa leva à equidade e comparabilidade interempresas, promovendo o alinhamento de sistemas e facilitando a gestão do mercado de trabalho interno, por outro lado, esta padronização também pode levar a conflitos entre as práticas globais e condições locais vigentes.

Importa ainda salientar que, para Farndale e Paauwe (2007), as estruturas de poder e as relações estabelecidas entre subsidiárias e o centro corporativo são influenciadas não só pelo histórico da organização, mas também por relações institucionais externas.

Considerando os diferentes níveis de dependência entre o centro corporativo e as suas subsidiárias, são reconhecidas diferentes responsabilidades às várias estruturas RH.

Pela abordagem de Farndale e colaboradores (2010b) nas organizações com um grau de dependência mais elevado, o RH corporativo é responsável por monitorizar a forma como as políticas globais GRH estão a ser implementadas nas subsidiárias, defendendo os procedimentos globais.

Decorrente do estudo de Farndale, Paauwe e Boselie (2010a), o RH corporativo tem ainda como principais responsabilidades garantir que as práticas da organização sejam atualizadas e alinhadas com as melhores práticas do mercado.

Já em organizações onde as subsidiárias operam independentemente do corporativo, o RH está mais focado em mecanismos informais, como garantir que os futuros líderes estão preparados para lidar com os desafios globais (Farndale & Paauwe, 2005; 2007).

Nas estruturas interdependentes, verifica-se um aumento da complexidade organizacional e, nesse sentido, mecanismos informais, como a gestão da cultura, tornam-se mais importantes.

É nestas estruturas, onde o RH corporativo é tendencialmente mais pequeno, que surge a necessidade de incorporar um novo papel, também caracterizado no modelo de Ulrich (1997a, 1998) por gestor da relação (Farndale et al., 2010b). Para Farndale e colaboradores (2010b), este papel é essencial para a gestão e transferência de conhecimento, sendo um fator de vantagem competitiva.

### *Papel e competências do profissional de RH*

Na abordagem de Ulrich (1995, 1997a, 1998) são distinguidos quatro papéis principais do profissional de RH, independentes das estruturas onde o profissional opera: perito administrativo, líder dos colaboradores, parceiro estratégico e agente de mudança.

Os peritos administrativos colocam em prática as políticas e procedimentos necessários à eficaz manutenção da gestão da organização, mantendo os custos e qualidade dos serviços prestados.

Os líderes dos colaboradores representam a voz do trabalhador, garantindo que as preocupações e ideias destes chegam aos mais altos níveis da organização. Estes profissionais trabalham para aumentar a contribuição e envolvimento dos funcionários, influenciando positivamente o seu compromisso e capacidade de entregar resultados.

Os parceiros estratégicos caracterizam-se por um papel mais orientado para o cliente por apoiarem a estratégia da empresa. Estes profissionais podem estar envolvidos em atividades como: construção e desenvolvimento organizacional, capacitação de pessoas, planeamento e gestão de talentos, gestão da mudança, recolha e partilha de boas práticas.

Os agentes de mudança têm um papel que exige a substituição da resistência à mudança pelo planeamento, entrega de resultados e entusiasmo relativamente à possibilidade de mudança. Este papel é fundamental não só para a definição de processos, mas também para a definição de uma cultura de aceitação da mudança.

De acordo com o modelo inicial de Ulrich (1998), os profissionais de RH devem simultaneamente desempenhar o papel de peritos administrativos, líderes dos colaboradores, agentes de mudança, e mais importante, um parceiro estratégico por forma a implementar e influenciar a estratégia organizacional (Gerpott, 2015).

Para Ulrich e colaboradores (2011) a apresentação destes papéis revelam a evolução da função do profissional de RH para um papel mais estratégico. Esta abordagem leva à reconfiguração do âmbito de atuação do profissional, que passa a ter responsabilidades mais alinhadas com a gestão estratégica de recursos humanos (Ulrich et al., 2011).

Ulrich e colaboradores (2011) identificaram um padrão de competências RH transversais a todas as regiões do mundo, níveis de carreira de RH, diferentes funções e tamanhos organizacionais. Para os autores, através do desenvolvimento destas competências os profissionais de RH estão em condições para responder à atual conjuntura, global, incerta e complexa, acrescentando valor aos funcionários, organizações, clientes, investidores e comunidades. Desta forma, pela investigação de Ulrich e colaboradores (2012; 2013) são reconhecidas as seguintes competências ao profissional RH:

- Pensamento estratégico (*Strategic Positioner*) focado na compreensão do contexto dos negócios, nas implicações desse contexto e na criação de metas de negócios, por forma a alcançar as expectativas dos seus clientes.
- Credibilidade (*credible activist*), inclui competências interpessoais do indivíduo como comportamento orientado para os resultados e capacidade para construir relacionamentos de confiança com base em comunicação clara.
- Promotor da mudança (*change champion*), capacidade para conduzir mudanças, superando a sua resistência e construindo o compromisso.
- Construtor RH (*capability builder*), capacidade de envolver e alinhar estrategicamente o RH e os responsáveis do negócio, ao criar um clima de trabalho favorável para ambas as partes.
- Inovador e integrador (*innovator and integrator*), capacidade de impactar os resultados do negócio.
- Impulsionador tecnológico (*technology proponent*), detentores de conhecimento e competências digitais de comunicação e de análise RH.

Para Gerpott (2015), as constantes alterações vividas nas organizações requerem que as funções e papéis dos profissionais de recursos humanos se encontrem em contínua adaptação ao contexto. O modelo original de Ulrich deve por isso ser adaptado às diferentes organizações por forma a responder aos desafios do negócio, dado que nenhum modelo único é compatível com a gestão estratégica de recursos humanos (Gerpott, 2015; Mamman & Kulaiby, 2014).

#### *Benefícios e limitações do modelo de Ulrich*

De acordo com Davies e LaSacola (2011), o modelo de Ulrich revolucionou a agenda estratégica de recursos humanos sendo que a sua adesão pelas empresas se deve, maioritariamente, aos seguintes benefícios:

- Eficiência nos custos: através do uso da tecnologia e dos centros de serviços partilhados, é possível uma resposta de baixo custo, por vezes terceirizada. Embora a introdução de serviços partilhados seja vista como particularmente importante para a redução de custos, estes não podem ser implementados sem que as outras funções operem eficazmente (Ulrich, 2014).
- Competitividade acelerada: considerando os recursos humanos um fator diferenciador numa empresa, os centros de excelência tornam-se essenciais para o desenvolvimento

de práticas de RH inovadoras e competitivas, capazes de atender às necessidades do negócio e dos seus colaboradores, devolvendo valor à organização (Davies e LaSacola, 2011; Mamman & Kulaiby (2014).

- Exigência do negócio relativamente ao valor acrescentado dos recursos humanos: com a revolução do papel do profissional de RH, as organizações esperam mais destes profissionais. É-lhes exigida uma contribuição estratégica que permita a execução de planos de negócios com benefícios tangíveis (Davies e LaSacola, 2011).
- Tendência *self-service*: o autosserviço tem o potencial de libertar o RH do seu papel operacional. O recurso à tecnologia em processos estáveis e previsíveis, alocados a centros de serviços partilhados, pode facilitar a imputação de algumas tarefas RH ao gestor operacional e colaboradores (Davies e LaSacola, 2011).

Apesar da ampla aplicação do modelo de Ulrich, autores como McCracken e Heaton (2012) identificaram algumas limitações. Estas refletem maioritariamente a falta de flexibilidade da estrutura em responder a diferentes unidades de negócio e geografias, de maneira diferenciada e económica.

Também para Davies e LaSacola (2011), o modelo apresentado por Ulrich contém falhas e *trade-offs* implícitos que muitas vezes permanecem sem solução. Esses conflitos de estrutura afetam significativamente todos os elementos que interagem no modelo.

Através de dezenas de entrevistas com diretores de recursos humanos, Puertas e Tambe (2016) corroboram as conclusões de McCracken e Heaton (2012) ao revelar que estes se debatem com problemas de inflexibilidade. Nesse sentido, através das entrevistas realizadas pelos autores, estes distinguem os seguintes riscos da aplicação do modelo tradicional de Ulrich: funções de RH isoladas, duplicação de trabalho entre funções de RH e criação de práticas de talento universais que não respondem à diversidade do negócio e da força de trabalho.

Para Puertas e Tambe (2016), esta abordagem resulta frequentemente em respostas lentas, falta de inovação e soluções fragmentadas que entram em conflito umas com as outras.

Através da análise de Gerpott (2015) existem 4 paradoxos geradores de conflitos internos que derivam da aplicação do modelo de Ulrich: (1) os profissionais de RH estão divididos entre a defesa dos interesses dos funcionários e os interesses dos gestores e estratégia empresarial; (2) conflito entre a necessidade de estabilidade e de mudança; (3) expectativas operacionais versus expectativas estratégicas da função do profissional RH e (4) centralização ou delegação de tarefas RH.

A capacidade destes paradoxos resultarem em consequências positivas ou negativas é influenciada pelas organizações, equipas e indivíduos. Nesse sentido, para Gerpott (2015), as organizações podem optar por beneficiar destas ambivalências, ao capitalizar sobre as suas exigências contraditórias.

No entanto, e apesar dos desafios apresentados ao modelo de Ulrich, este continua a ser amplamente aplicado por organizações em todo o mundo (Davies & LaScola, 2011). De acordo com o estudo apresentado pela Mercer (How HR needs to change, 2017), 50% das organizações ainda optam por um modelo de estrutura centralizada com serviços partilhados, centros de excelência e gestores da relação. Para os consultores, esta estrutura permite a consistência nas políticas e práticas organizacionais, sendo um fator crítico para a gestão estratégica de RH. A aposta no uso de tecnologia para diminuir o tempo dedicado a funções transacionais, bem como a capacidade de mudança perante as necessidades do negócio, representam outros fatores de sucesso na implementação deste modelo.

Evidências de que o modelo de Ulrich continua a ser o modelo sobre o qual são inspiradas novas estruturas RH levam a que este constitua a base teórica do presente projeto.

Em suma, ao identificar as principais estruturas RH de uma empresa, bem como as relações de dependência entre o centro corporativo e subsidiárias, é possível compreender e validar a aplicação destas na amostra do presente projeto e em particular na EDP. Também a identificação dos principais papéis e competências RH, refletidos na literatura, auxiliam não só o entendimento, mas também a pertinência do novo papel presente na estrutura da DRHC, o *relationship and change manager*. Por fim, através do reconhecimento dos benefícios e limitações do modelo de Ulrich, é possível antecipar potenciais obstáculos à revisão do atual modelo de GERH da EDP.

### **3.4 O papel central do gestor da relação**

Para McCracken e Heaton (2012), o fator crítico para o sucesso de um modelo de GERH é a relação entre os gestores da relação e as primeiras linhas da organização. Os autores enfatizam a necessidade dos gestores da relação construírem relações eficientes e de confiança, sendo ainda capazes de orientar os gestores das unidades de negócio nas suas tarefas de RH. Também para McCracken e colaboradores (2017), o entendimento entre gestores da relação e gestores operacionais é fundamental, sendo que a relação entre estes depende das competências de relacionamento de ambos, bem como da cultura organizacional.

Há muitas interpretações do papel de gestor da relação em RH, no entanto, o trabalho de Ulrich (1997a, 1997b, 1998) é considerado uma referência pela sua ênfase na orientação estratégica (Gifford, 2007).

Através da propagação do modelo de Ulrich, o papel de gestor da relação ganhou novas terminologias e adaptações, estando atualmente presente na maioria dos setores. Nesse sentido o profissional pode ainda ser denominado como HRBP, parceiro do cliente, parceiro estratégico, parceiro do negócio ou consultor de RH (Kates, 2006).

Kenton e Yarnall (2005) destingem o papel do gestor da relação por este auxiliar a organização a realizar as mudanças necessárias, que visam o alcance dos objetivos de negócio. Para os autores, este profissional trabalha em colaboração com os gestores operacionais proporcionando-lhes não só suporte organizacional, mas também desafiando-os na gestão das suas equipas.

Dalziel, Strange e Walters (2006) complementam esta abordagem ao defender que um gestor da relação permite a aproximação do RH ao negócio, ajudando a organização a beneficiar das competências e capacidades dos seus colaboradores e a implementar a sua estratégia.

Na prática, o gestor da relação representa a atribuição de um profissional de RH a um gestor de uma área, ou a um pequeno grupo de gestores. Este deve familiarizar-se com as tarefas do gestor operacional com o objetivo de aconselhar, desbloquear recursos, melhorar e facilitar os métodos de trabalho e principalmente agregar valor no meio empresarial (Kates, 2006).

Na investigação de Brewster, Brookes e Gollan (2015) é evidenciada a relevância da atribuição de responsabilidades RH aos gestores operacionais. Para os autores, estes estão mais presentes no dia a dia dos colaboradores e nesse sentido conseguem mais rapidamente atender às suas necessidades.

Para White (2018), em *“Voice of the HRBP: The future of the HRBP Role”*, o que distingue o gestor da relação de outros profissionais RH é a possibilidade deste ir além do tradicional limite de atuação do RH que se caracteriza pelas tarefas mais operacionais do papel do profissional.

Joseph-Little (2018) acrescenta que o gestor da relação é ainda um importante “filtro” ao garantir que os seus clientes recebem as soluções que necessitam para resolver os seus problemas, na altura e medida certas.

Considerando que o gestor da relação é um profissional que responde simultaneamente às necessidades da GERH e do negócio, torna-se pertinente aprofundar as suas competências. Decorrente da revisão de literatura foi possível identificar as seguintes competências centrais ao papel de gestor da relação:

- Trabalhar colaborativamente e em equipa (Ulrich, Younger & Brockbank, 2008).



- Conhecer aprofundadamente os processos e procedimentos RH, sendo estes a base sobre a qual o gestor da relação constrói credibilidade e fomenta relacionamentos equilibrados e recíprocos (McCracken & Heaton, 2012).
- Conhecer o negócio e agir como um consultor para o mesmo (Njemanze, 2016).
- Ser proativo e orientado para os resultados (McCracken et al., 2017).

Por forma a testar o papel do gestor da relação na prática, McCracken e colaboradores (2017) entrevistaram diretores de RH, gestores da relação e gestores operacionais, procurando explorar as principais competências e relações destes. O resultado foi o desenvolvimento das fases do ciclo de vida do HRBP.

#### *O ciclo de vida do modelo de HRBP*

Através da investigação de McCracken e colaboradores (2017) estes demonstram como a implementação de um modelo de gestor da relação pode permitir que os profissionais RH adquiram um conhecimento mais amplo do negócio, influenciando com eficácia e confiança tanto os gestores operacionais como a administração.

De acordo com os autores podem ser definidas as seguintes fases na relação entre os gestores operacionais e gestores da relação:

##### 1- Exploração

Na primeira fase do ciclo de vida da relação, é necessária a avaliação da prontidão da organização em adotar uma abordagem de HRBP. Os principais desafios nesta fase surgem da necessidade em alinhar o conceito de HRBP à direção estratégica, preparar todos os *stakeholders* para uma mudança cultural e promover um *business case* para avançar para a abordagem de HRBP, obtendo o compromisso dos gestores operacionais.

##### 2- Desenvolvimento

A transição para o segundo estágio do ciclo de vida do HRBP ocorre na presença de um catalisador que muda a maneira como o RH opera na organização. Nesta fase há um entendimento comum, não só relativamente às circunstâncias contextuais da função, mas também das qualificações necessárias para o desempenho da mesma. Os principais intervenientes no modelo começam a promover relações de trabalho mais próximas, onde existe a definição de responsabilidades claras e acordadas entre as partes por forma a minimizar a ambiguidade do papel do gestor da relação. Nesta fase é igualmente importante a construção da visibilidade, credibilidade e confiança do HRBP.

### 3- Manutenção, excelência ou desadaptação

No terceiro estágio são identificados três principais desafios que podem surgir na interação entre gestores da relação e gestores operacionais. Estes dependem das competências individuais, da cultura organizacional e do relacionamento dos intervenientes. Desta forma, são distinguidos os seguintes desafios:

- O desafio da manutenção da relação ao longo do tempo revela a capacidade em conservar as operações diárias da relação. Nesta fase o HRBP é parte integrante da equipa operacional da unidade de negócio estando envolvido em todas as reuniões, comunicações e decisões da equipa.
- Uma relação de excelência representa um desafio onde os HRBP desempenham um papel mais estratégico, com maior foco no futuro sendo mais proativos e intuitivos, efetivamente influenciando e desafiando os seus gestores operacionais. Esta fase exige um processo deliberado de envolver alguns gestores operacionais em mais responsabilidades de RH, que a longo prazo resulta na libertação do HRBP para funções mais estratégicas.
- Desadaptação é um desafio caracterizado pela falta de visão comum sobre os respetivos papéis e responsabilidades da função. Nesta fase podem ainda ocorrer situações onde, devido à excelente relação com o gestor operacional, o gestor da relação volta às tarefas administrativas, negligenciando os aspetos estratégicos do trabalho. Adicionalmente, devido à frágil relação com gestor operacional, o gestor da relação pode ser visto como o parceiro da direção de RH em vez de um membro da equipa do negócio.

Apesar de para McCracken e colaboradores (2017) a fase de manutenção poder ocorrer indefinidamente, as organizações precisam de estar preparadas para oscilar entre as relações de excelência e desadaptação. Estas oscilações revelam a necessidade de redefinir o relacionamento entre HRBP e gestores operacionais através da fase de desenvolvimento.

Assim, tal como podemos verificar através da figura 4, as organizações têm a necessidade de visitar o estágio dois do ciclo de vida do HRBP e estabelecer uma nova parceria.

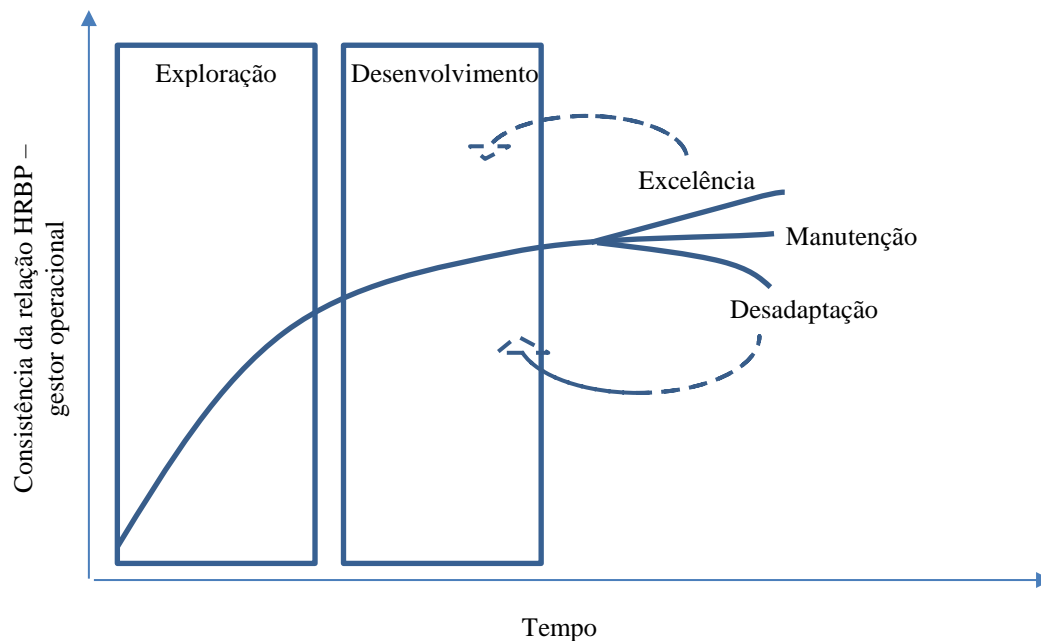


Figura 4 – Ciclo de vida do modelo de HRBP adaptado de McCracken et al. (2017)

Em suma, através da compreensão teórica do papel e competências do HRBP será verificada a sua aplicação na prática, recorrendo a exemplos de várias empresas presentes em Portugal e em particular na EDP. Também o conhecimento das diferentes fases inerentes ao desenvolvimento da relação entre gestor da relação e gestor operacional serão posteriormente avaliadas. Considerando a importância estratégica desta função a presente revisão de literatura servirá como base teórica para a posterior definição do papel RCM na EDP. É ainda importante referir que no presente projeto o HRBP foi equiparado ao RCM na EDP.

## 4. Estudo de caso EDP

### 4.1 Enquadramento

A EDP, ao longo dos seus 40 anos de história, tem vindo a cimentar uma presença relevante no panorama energético mundial, estando presente em 14 países e 4 continentes. A empresa conta com cerca de 12.000 colaboradores e está presente em toda a cadeia de valor da eletricidade e na atividade de comercialização de gás. É a 3ª maior produtora de energia do mundo com quase 70% da energia que produz de origem renovável. Atualmente a organização tem 26.753 MW de capacidade instalada, 78.788 GWh de eletricidade distribuída e 66.994 GWh de eletricidade comercializada a 9.886.000 de clientes (87% da quota de mercado em Portugal).

A EDP tem como principal missão ser uma empresa global de energia, líder em criação de valor, inovação e sustentabilidade. As suas linhas estratégicas assentam nos seguintes pilares: risco controlado, eficiência superior e crescimento focado.

A cadeia de valor do grupo EDP representa o conjunto das atividades desenvolvidas pelas diferentes empresas do grupo, conforme podemos verificar pela figura 5:

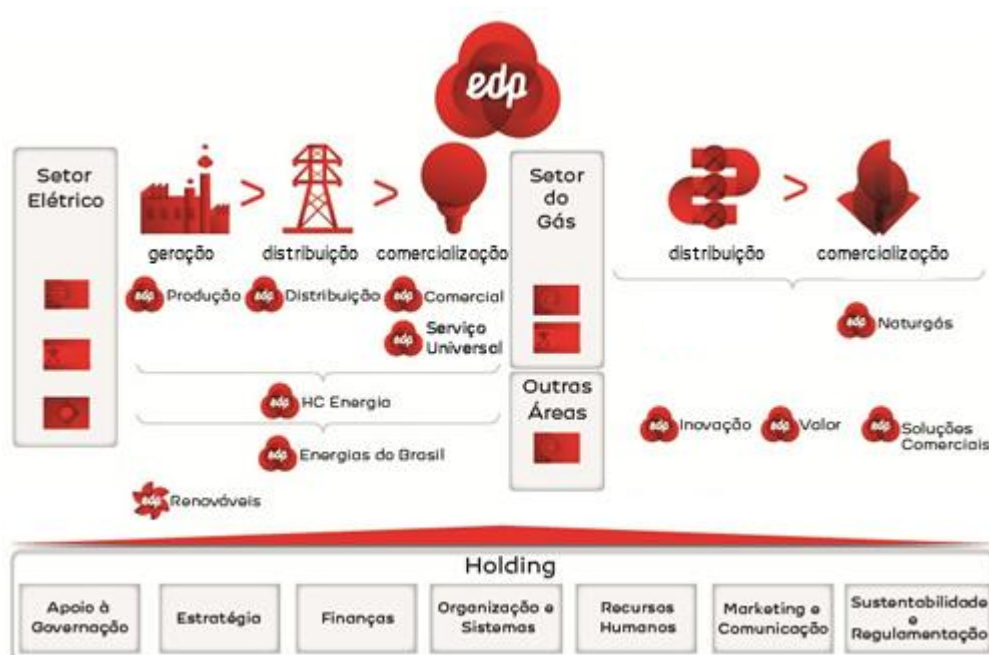


Figura 5 - A cadeia de valor da EDP. Fonte: manual da organização EDP

### 4.2 Gestão de pessoas no grupo EDP

A gestão de pessoas no grupo EDP foca-se na criação de condições favoráveis ao contributo dos colaboradores para o sucesso e sustentabilidade do negócio, de uma forma transversal a todas as empresas. Por este motivo, a estratégia de recursos humanos do grupo, concretizada

no *Corporate People Plan*, é desenhada em concordância com o plano de negócios e promove o desenvolvimento e valorização contínua de todos os colaboradores, bem como o seu alinhamento com os valores e cultura corporativa.

O *Corporate People Plan 2016-2020* endereça desafios contemporâneos e transformacionais da gestão de pessoas, tendo como visão suportar a evolução global do negócio através da transformação da liderança e dos modelos de *performance* e desenvolvimento, num contexto de trabalho cada vez mais digital. Este plano estratégico é constituído por três eixos principais: a renovação geracional, a transformação das lideranças e o crescimento de talento. Para além destes são ainda identificados os seguintes eixos de suporte: a procura contínua de eficiência nos processos e decisões, e o desenvolvimento do perfil e do papel dos profissionais de recursos humanos enquanto agentes de mudança.

Estes eixos traduzem-se num conjunto de iniciativas cuja implementação se veicula através da cultura, das lideranças e do próprio colaborador enquanto principal responsável pelo seu desenvolvimento e pelas suas movimentações de carreira. Através da criação de uma experiência positiva e diferenciadora ao longo do ciclo de vida no grupo, é promovida uma cultura que atrai e potencia talento, estimula o desenvolvimento pessoal e profissional, reconhece e recompensa a excelência e o mérito, valoriza a experiência e cria um ambiente de bem-estar e de produtividade.

O retorno do investimento das iniciativas estratégicas definidas no âmbito do plano (*Corporate People Plan 2016-2020*) é medido através de 3 instrumentos chave: o *People Scorecard* (indicadores e métricas específicas para as várias áreas de atividade), o estudo de clima e o reconhecimento e avaliações externas.

#### *Estrutura dos Recursos Humanos da EDP*

A direção de recursos humanos corporativa ou DRHC, tem como principal missão propor a estratégia de recursos humanos e assegurar as políticas e os processos transversais de gestão de pessoas em todo o grupo EDP, com o objetivo de promover o desenvolvimento e valorização contínua de todos os colaboradores, o alinhamento com os valores e a cultura corporativa e contribuir para a sustentabilidade do negócio. Distinguem-se como principais responsabilidades:

- Propor a estratégia de gestão de recursos humanos do grupo e assegurar a disponibilização do modelo integrado de gestão de recursos humanos em linha com a estratégia definida.
- Definir e coordenar a implementação, em todo o grupo, das políticas de RH.

- Assegurar a implementação das políticas de RH pelas unidades de negócio (UN) e prestar apoio e assessoria às suas necessidades específicas.
- Executar as políticas de RH para os segmentos de topo do grupo EDP em todas as geografias onde o grupo está presente.
- Propor e gerir o orçamento global de recursos humanos do grupo e monitorizar a evolução dos principais indicadores de gestão de pessoas.
- Assegurar a implementação do estudo de satisfação de colaboradores e a definição planos de ação para a melhoria do clima organizacional.
- Propor e dinamizar iniciativas transversais que promovam a difusão e apropriação dos valores corporativos e das linhas de orientação estratégicas para os recursos humanos.
- Coordenar a gestão dos assuntos relacionados com as relações laborais.

Para além da DRHC, podem encontrar-se direções de recursos humanos nas seguintes empresas do grupo: EDP Distribuição, EDP Produção, EDP Comercial, EDP Soluções Comerciais, EDP Valor, EDP Espanha, EDP Brasil e EDP Renováveis. Estas direções de recursos humanos têm um duplo reporte, onde o seu diretor de RH responde hierarquicamente ao conselho de administração do seu negócio e funcionalmente ao diretor de recursos humanos corporativo.

É ainda de realçar que na EDP Valor são reunidas as atividades de carácter administrativo e operacional de várias áreas da EDP, entre elas os recursos humanos. Esta unidade age por isso em conformidade com a descrição de Ulrich para a estrutura de serviços partilhados.

Em 2018 a DRHC sofreu uma reorganização que teve como principal objetivo a simplificação da estrutura em vigor, promovendo mais flexibilidade, agilidade e colaboração.

Nesse sentido foi realizado o mapeamento da *employee experience*, que corresponde às diferentes etapas através das quais o colaborador se relaciona com a empresa, em particular com os temas de RH.

Desta forma foi desenvolvida uma experiência do colaborador EDP mais simples, gratificante e motivadora, que promove maior envolvimento, desde a atracção à retenção de talento.

Ao reajustar-se a estrutura organizativa do departamento, agora mais orientada para a experiência do colaborador, foram identificadas 9 jornadas do ciclo de vida do colaborador EDP, descritos sumariamente:

- *Flirting and dating*: atratividade e recrutamento de novos colaboradores.
- *My new beginnings*: acolhimento e integração de novos colaboradores.
- *Developing myself*: programas de desenvolvimento e gestão de talento.

- *Moving around*: gestão da mobilidade interna.
- *My path to success*: compensação e benefícios.
- *My new adventures*: preparação para a reforma.
- *My brilliant basics*: indicadores e métricas RH.
- *Getting my work done*: sistemas de RH
- *I live EDP*: gestão da cultura organizacional através de projetos como o clima e o voluntariado corporativo

Para responder as estas jornadas, foi desenvolvido um modelo matricial com 4 comunidades que representam macro competências de RH:

1. *Talent Management*: competências que atendem maioritariamente as jornadas *flirting and dating*, *my new beginnings*, *developing myself* e *moving around*.
2. *Compensation e Analytics*: competências que atendem maioritariamente as jornadas, *my path to success*, *my new adventures* e *my brilliant basics*.
3. *Labour Relations*
4. *Digital*: que atende maioritariamente a jornada *getting my work done*.

É importante referir que no atual modelo os temas vinculados à comunidade *Labour Relations*, não se traduziram numa jornada específica, mas sim numa comunidade devido à complexidade da sua atividade. Para além disso, a jornada *I live EDP* não se encontra incorporada numa comunidade por se tratar da gestão de temas transversais a todas as comunidades.

#### *Papéis RH na DRHC*

No presente modelo são identificados os seguintes papéis, conforme demonstrado na figura 6:

- *Chief experience officer* responsável por influenciar a atuação da administração em matérias de RH, garantindo a definição e implementação da estratégia global de recursos humanos da EDP. Representado pela diretora de recursos humanos corporativos, este papel exige a coordenação de todos os *Community owners* e diretores de RH das empresas da EDP em Portugal e geografias (EDP Espanha, EDP Brasil, EDP Renováveis).
- *Community owners* coordenam os *experience owners* no desenvolvimento dos seus projetos, garantindo o alinhamento com a visão estratégica global de RH, disponibilidade de recursos e a aplicação das melhores práticas do mercado. Estes

colaboradores equiparados a diretores adjuntos de recursos humanos, são ainda responsáveis pela definição da visão estratégica das jornadas a que pertencem, validando o desenvolvimento das suas atividades.

- *Experience owners* representam profissionais RH especialistas em diversas áreas inerentes à GERH, que gerem os projetos e processos de uma jornada. São normalmente profissionais mais experientes com capacidade de liderança e foco nos resultados. Têm como principal objetivo definir, conduzir, antecipar e implementar os *outputs* para cada projeto inerente à sua jornada.
- *Experience team*: representa a equipa de trabalho das jornadas, composta por profissionais de recursos humanos com diferentes níveis de senioridade e áreas de conhecimento. Estão responsáveis por executar a missão inerente a cada jornada, garantindo a implementação das atividades.
- *Relationship and change managers (RCM)* tem como objetivo apoiar os negócios na implementação da estratégia definida bem como atuar enquanto agentes de mudança e facilitadores de uma cultura organizacional única.

Como evidenciado anteriormente as equipas e RCM, podem ainda ser distinguida pelo seu foco em (1) pequenas empresas e direções do centro corporativo e (2) grandes empresas e geografias<sup>1</sup>.

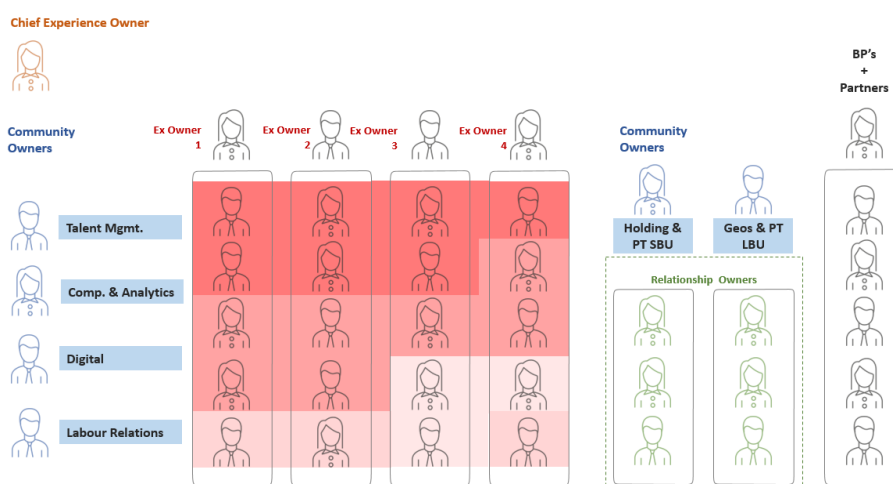


Figura 6 - Novo modelo organizativo da DRHC. Fonte: autoria própria

<sup>1</sup> Entendam-se por empresas pequenas: SãVida, Universidade EDP, EDP Labelec, EDP Internacional, EDP Inovação; EDP Imobiliária, Fundação EDP. Entendam-se por empresas grandes: EDP Distribuição; EDP Produção; EDP Soluções Comerciais, EDP Comercial, EDP Valor. Entendam-se por geografias: EDP Espanha; EDP Brasil; EDP Renováveis



## 5. Quadro conceptual

Através da revisão da literatura realizada é possível concluir que devido à pressão de um contexto cada vez mais competitivo e volátil, assiste-se à transformação da estrutura e função RH marcadas pela Era digital. Esta leva a que as organizações procurem, cada vez mais, obter sucesso através de novos modelos que visam a otimização da experiência do colaborador. Testam-se estruturas mais ágeis e flexíveis com ênfase na entrega digital, colaboração e potencial analítico. É neste contexto que a gestão de recursos humanos e o papel do profissional de RH têm vindo a renovar-se, procurando cada vez mais o alinhamento entre as práticas RH e a estratégia da empresa.

A função mais estratégica do profissional de RH transforma-o num parceiro do negócio, com um papel cada vez mais crítico para o sucesso da organização (McCracken & Heaton, 2012; McCracken et al., 2017).

Com base nos pressupostos apresentados anteriormente, foram implementadas alterações estruturais ao departamento de recursos humanos corporativos da EDP em Portugal. Estas refletem um modelo mais orientado para a experiência do cliente com a criação de jornadas do colaborador e duas equipas de *relationship and change managers*. Face às alterações em vigor desde fevereiro de 2018, tornar-se indispensável avaliar a nova estrutura, com recurso a questionários e entrevistas, auscultando parceiros internos e externos e procurando as melhores práticas do mercado.

Nesse sentido colocam-se as seguintes questões, atendidas ao longo do projeto:

- 1- Está a EDP alinhada com as melhores práticas do mercado em estrutura RH?
- 2- Qual o papel e competências do profissional RCM, enquanto ponto de contacto único para os diretores RH das subsidiárias?

Para responder à primeira questão do projeto aprofundaram-se não só as estruturas de RH de acordo com o modelo de Ulrich (1998) - centros de excelência, serviços partilhados e gestores da relação - mas também, pela componente multigeográfica da EDP, as estratégias de internacionalização (etnocêntrica, policêntrica e geocêntrica) e práticas de RH em empresas multinacionais (adaptação, exploração e integração).

No modelo apresentado por Ulrich (1998) o autor apresenta não só estruturas de RH, mas também o papel (peritos administrativos, líderes dos colaboradores parceiros estratégicos e agentes de mudança) e competências deste profissional.

Esta análise do papel e competências do profissional RH constituiu uma abordagem superficial à segunda questão de investigação. Esta foi posteriormente complementada pelo estudo do

papel, competências e fases do ciclo de vida do HRBP (exploração, desenvolvimento e manutenção, excelências ou desadaptação).

Por forma a exemplificar graficamente os vários conceitos teóricos estudados para a resolução do projeto, é sugerido o seguinte quadro conceptual (figura 7):

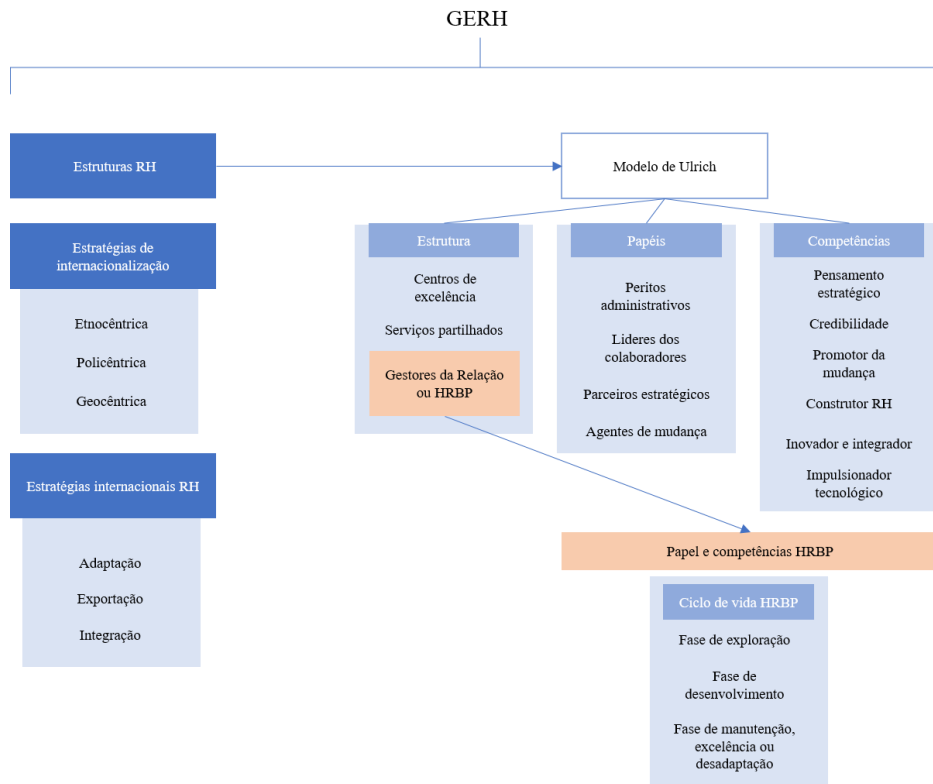


Figura 7 - Quadro conceptual. Fonte: autoria própria

## 6. Métodos e técnicas de recolha e análise dos dados

A presente etapa do projeto emprega a análise de dados qualitativos, através da realização de entrevistas a 7 HRBP's de empresas presentes em Portugal, e quantitativos por via dos questionários administrados a 8 diretores de RH da EDP.

Por forma a analisar a primeira questão de análise (está a EDP alinhada com as melhores práticas do mercado em estrutura RH?), foi realizado um *benchmark* recorrendo a entrevistas semiestruturadas a 7 HRBP's de empresas presentes em Portugal. Estas representam vários sectores presentes no mercado, conforme demonstrado pela tabela 1 onde, para proteger a identidade das organizações participantes, foram usados pseudónimos.

Tabela 1- Caracterização das empresas participantes

Nome	Setor	Nº de colaboradores	Centro Corporativo
IT.SA	IT software	131,300	Washington
Ali.SA	Alimentação	104,843	Paris
Tec.SA	Tecnologia	102,761	Espoo
En.SA	Energia	6,389	Lisboa
Tec2.SA	Tecnologia	372,000	Berlim e Munique
Banco.SA	Banca	189,000	Paris
Indu.SA	Industria	81,000	Nova York e Lausanne

Os intervenientes foram desafiados a participar no estudo pela ativação da rede de contactos pessoais, via email ou *linkedin*.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de julho e agosto de 2018, na sede das várias empresas participantes, com duração aproximada de uma hora.

Como podemos verificar pela análise da tabela 1, apenas uma das empresas participantes (En.SA) corresponde ao centro corporativo da organização.

Após a introdução ao âmbito do estudo assim como obtido o consentimento da participação dos convidados no presente projeto, as entrevistas foram conduzidas presencialmente por três fases previamente definidas: (1) caracterização do modelo de gestão e estrutura RH; (2) o papel do HRBP; (3) competências do HRBP.

No final de cada entrevista foi realizado um resumo dos principais pontos abordados para validação da informação recolhida. Posteriormente, todas as entrevistas foram transcritas e analisadas recorrendo à categorização dos tópicos discutidos, conforme demonstrado na tabela 2.

Tabela 2- Guião de entrevista: principais tópicos

<b>Tópicos explorados</b>	
<b>1- Modelos de gestão e estruturas RH</b>	1.1 Estrutura: adaptação; exportação, integração 1.2 Adaptação do modelo de Ulrich; 1.3 Pontos positivos e negativos do modelo vigente;
<b>2- O papel do HRBP</b>	2.1 Missão do HRBP 2.2 Fatores críticos para o desempenho da função 2.3 Fase do ciclo de vida do HRBP
<b>3- As competências do HRBP</b>	3.1 Principais competências 3.2 Formação específica para a função

É ainda importante referir que a entrevista semiestruturada é das técnicas mais adequadas na recolha de informação sendo que este tipo de entrevista combina perguntas abertas e fechadas, onde o entrevistador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, num contexto de conversa informal. A entrevista, por não apresentar uma ordem rígida das questões, permite assim uma maior flexibilidade e autonomia na exploração das respostas (Boni & Quaresma, 2015).

A resposta à segunda questão do projeto (qual o papel e competências do profissional RCM, enquanto ponto de contacto único para os diretores RH das subsidiárias?) resultou da análise conjunta das entrevistas e questionários realizados.

Face às alterações vividas na estrutura da DRHC, que invariavelmente impactam o modelo de relacionamento com as diferentes unidades de negócio em Portugal e geografias, foram aplicados questionários a todos os diretores de recursos humanos da EDP, por forma a obter a sua apreciação relativamente ao novo papel: *relationship and change manager* (RCM).

Os questionários foram aplicados aos 8 diretores de RH das subsidiárias da EDP, com a seguinte caracterização:

- 5 diretores RH da EDP Portugal: EDP Distribuição; EDP Produção; EDP Valor, EDP Comercial e EDP Labelec.
- 3 diretores RH das geografias: EDP Brasil, EDP Espanha e EDP Renováveis.

Os questionários foram disponibilizados durante o dia 12 de julho e resultam de uma parceria da EDP com a CEB: Gartner, tendo como objetivo avaliar as principais atividades e competências do HRBP.

Posteriormente à análise dos resultados dos questionários foi ainda possível complementar este método de avaliação com recurso a entrevistas semiestruturadas, dirigidas a um diretor de RH

da EDP em Portugal e um HRBP de uma geografia do grupo, respondendo à segunda questão do projeto.

## 7. Análise de informação

Para responder à primeira questão do presente projeto (está a EDP alinhada com as melhores práticas do mercado em estrutura RH) são agora apresentadas as repostas aos diversos temas adereçados ao longo das entrevistas.

Relativamente à estrutura RH praticada pelas empresas, através da análise da tabela 3, podemos verificar que a maioria (85%) das organizações inqueridas baseiam-se em práticas e políticas desenvolvidas de forma centralizada através de uma estrutura de *governance* global, isto é, etnocêntrica, com recurso a uma estratégia de exportação. É ainda importante referir que todas as empresas afirmaram ter recentemente alterado a sua estrutura de RH, o que para o Banco.SA, por exemplo, se traduziu numa aproximação a uma estrutura centralizada.

*Tabela 3 – Análise de conteúdo: estruturas RH*

<b>Estrutura RH</b>	<b>Empresa (n=7)</b>
<b>Exportação</b>	IT.SA; Ali.SA; Tec.SA; En.SA; Indu.SA; Banco.SA
<b>Adaptação</b>	-
<b>Integração</b>	Tec2.SA;

Foi ainda possível verificar que todas as empresas auscultadas praticam uma adaptação do modelo de Ulrich e que apenas a IT.SA apresenta, à semelhança da EDP, uma estrutura organizada de acordo com a experiência do colaborador na empresa (equivalente às jornadas EDP). As restantes empresas estão organizadas em centros de excelência como por exemplo: atratividade e recrutamento, gestão de talento e desenvolvimento, compensação e benefícios. Estas equipas especializadas podem ou não estar presentes nas subsidiárias destas organizações, dependendo da necessidade da sua representatividade na área geográfica.

Relativamente a pontos positivos, as organizações que se identificaram com uma estratégia centralizada destacam como principais fatores não só a disponibilidade de recursos, mas também o alinhamento de políticas, que resulta numa experiência única para os seus colaboradores. Nesse sentido, como explicado pelo RH da IT.SA “ter mais recursos a trabalhar para o meu país e a possibilidade de dar a mesma experiência ao colaborador, independente do país onde esteja, obriga a uma maior capacidade de planeamento”. Também para o Banco.SA

através desta solução é possível “garantir um maior alinhamento das práticas e recursos”. Para a Ali.SA, esta estrutura centralizada “dá um sentimento de pertença de algo maior”. Já para a En.SA, “a gestão do conteúdo, do tom da mensagem e do ritmo é muito mais fácil” evitando as discrepâncias e surpresas na aplicação das práticas RH.

Os pontos negativos apontados para esta estratégia foram maioritariamente referentes à falta de customização das práticas RH, apontando ainda a distância aos centros de excelência que não estão presentes em todas as geografias e negócios.

Para a Ali.SA, as “abordagens por vezes sem margem de flexibilidade e respostas únicas” dificultam a relação com os clientes locais. A IT.SA enfatiza ainda a “falta de conhecimento específico sobre cada país” (legislação) como um desafio desta estrutura.

Para a En.SA, “por vezes maturidades de clientes diferentes, que precisavam de respostas diferentes, são penalizadas dado que as repostas têm de ser iguais e no mesmo tempo.”

Já a Tec2.SA, na sua estrutura geocêntrica com uma estratégia de RH caracterizada pela integração, afirma que o principal aspeto positivo desta estrutura passa por permitir “um conjunto de oportunidades dentro da empresa” e a “possibilidade de trabalhar em equipa e internacionalmente.” Apontando como pontos negativos o facto de a estrutura ser “grande e complexa” o que leva a “uma tendência para a desresponsabilização” onde o HRBP, às vezes, tem dificuldade em “perceber com quem falar para resolver um tema”. A complexidade desta estrutura “leva a zonas cinzentas” onde, para o HRBP da Tec2.SA perde-se “muito tempo a discutir de quem é a responsabilidade” de certos projetos ou processos.

A análise do papel do HRBP foi contemplada na segunda etapa da entrevista, onde foram abordadas questões como a missão do HRBP, fatores críticos para o desempenho da função e a fase do ciclo de vida do HRBP da organização.

Desta forma, como principal missão do HRBP foram identificados papéis que correspondem à investigação de Ulrich, abordados na revisão de literatura, conforme podemos ver pela análise da tabela 4.

*Tabela 4 – Missão do HRBP*

<b>Papéis Ulrich</b>	<b>Empresa (n=7)</b>
<b>Líderes dos colaboradores</b>	Ali.SA; Indu.SA; Tec2.SA; Banco.SA
<b>Parceiros estratégicos</b>	IT.SA; Tec.SA; Ali.SA, Indu.SA, Tec2.SA, En.SA
<b>Agentes de mudança</b>	IT.SA; Tec.SA; Ali.SA, Indu.SA; Tec2.SA; En.SA Banco.SA

Os participantes identificaram na sua missão, enquanto HRBPs, o papel de líderes dos colaboradores pela sua necessidade de representar a voz do negócio. Neste sentido para a Tec2.SA o HRBP deve ter a obrigação de trazer os inputs que ouve e conhece do negócio para transformar as soluções de RH. Já para a Indu.SA, conhecer “quem está em baixo” nas linhas hierárquicas da organização e falar “com que está em cima” permite antecipar potenciais problemas. Inerente ao papel de líder dos colaboradores, o HRBP do Banco.SA afirma ainda ser “muito importante acompanhar o colaborador e o seu desenvolvimento de carreira”.

Verificaram-se também inputs relativos ao papel identificado por Ulrich como parceiros estratégicos, devido ao seu carácter mais orientado para o cliente e necessidade de apoiar a estratégia da empresa. Nesse sentido, para a Tec.SA o HRBP deve “apoiar os *senior leaders* no cumprimento dos seus objetivos”. A Indu.SA complementa esta missão acrescentando que o profissional “deve acompanhar a estrutura do negócio ao desenvolver e implementar uma estratégia de RH baseada no negócio e nas melhores práticas RH do mercado”. Também para a En.SA, o HRBP deve “assegurar uma assessoria em todos e negócios garantindo a aplicação das práticas corporativas e políticas transversais, bem como a aplicação de boas praticas de gestão de pessoas”.

O papel de agentes de mudança foi também evidenciado na missão do HRBP onde para a Tech2.SA o “grande foco é no *mindset* enquanto *change champion*”. Também para o Banco.SA a missão do profissional passa por “acompanhar e aconselhar a área de negócio com o objetivo de otimizar recursos, e ser um *sponsor* em tudo o que é *change management strategy*.”

Da análise das entrevistas foi possível distinguir a tipologia de cliente do HRBP nas diferentes empresas. Nesse sentido distinguem-se modelos onde o HRBP responde a um determinado negócio (exemplo: produção, distribuição ou comercialização) ou segmento de trabalhadores (exemplo: linha operacional, gestores ou direção).

Conforme podemos verificar pela análise da tabela 5, todas as empresas com exceção da Tec.SA, optam por um modelo onde o HRBP responde a um determinado negócio. É ainda de acrescentar que a Tec.SA alterou o seu modelo de cliente recentemente, passando este a responder a um tipo de segmento em vez de um tipo de negócio.

Tabela 5 – Cliente do HRBP

<b>Foco</b>	<b>Empresa (n=7)</b>
<b>Negócio</b>	Ali.SA, En.SA, Banco.SA, Indu.SA, IT.SA, Tec2.SA
<b>Segmento</b>	Tec.SA

No seguimento da identificação da missão do HRBP, que se resumiram aos papéis RH estudados por Ulrich, também os fatores críticos ao desempenho da função complementaram a identificação destes papéis nas empresas auscultadas. Nesse sentido, para a Ali.SA destacam-se competências de “*business transformation*, capacidade de *co-build* e liderar a mudança”. Já para a IT.SA, o profissional deve demonstrar “competências técnicas de RH generalista que conhece de A a Z todos os temas de recursos humanos”. Para a Tec.SA é essencial “aprender a lidar com a incerteza, e a não ter respostas para tudo”. Sendo que “conhecer o negócio é o essencial” bem como “adaptar a linguagem RH às preocupações do negócio”.

A Tec2.SA destaca a capacidade de “gerir a mudança, o desenvolvimento organizacional e entender os fatores macro, importantes numa organização no momento e no futuro”. Já a Indu.SA reforça ser necessário ter “visão estratégica e proximidade com o negócio”.

Descrevendo sumariamente as fases do ciclo de vida do HRBP, foi pedido aos participantes que identificassem a fase que melhor descrevia o seu relacionamento com os seus clientes.

Neste sentido, como podemos ver pela tabela 6, a maioria das organizações considera encontrar-se na fase de desenvolvimento.

*Tabela 6 – Fase do ciclo de vida do HRBP*

<b>Fase do ciclo de vida do HRBP</b>	<b>Empresa (n=7)</b>
<b>1- Exploração</b>	Tec.SA, Banco.SA
<b>2- Desenvolvimento</b>	IT.SA, Ali.SA, En.SA; Tec2.SA; Indu.SA
<b>3- Manutenção</b>	-

Em primeiro lugar, é interessante referir que nenhuma das empresas se considerou numa fase de manutenção. Este resultado está intimamente ligado com o facto de todas as empresas participantes terem revisto recentemente a sua estrutura RH.

O Banco.SA e a Tec.SA, fruto de revisões, que como vimos anteriormente afetaram a estrutura estratégica de RH ou o cliente final do HRBP, afirmam estar numa fase de adaptação e exploração que implica a definição e alinhamento do modelo de HRBP com a estratégia da empresa.

A En.SA, apesar de inicialmente ter considerado a fase de manutenção, justifica a fase de desenvolvimento pelas diferentes maturidades dos seus negócios. Neste sentido para a En.SA, “a maturidade do cliente interno impacta na maturidade da relação”. Por este motivo, apesar de em algumas relações estarem numa fase de manutenção, na qual o HRBP já agrega valor para



o seu negócio, por terem gestores mais recentes ou mais resistentes à mudança, com quem necessitam de estabelecer a relação, consideram-se globalmente na fase de desenvolvimento.

A última etapa da entrevista caracterizou-se pelo levantamento de competências necessárias ao desempenho da função, bem como pela exploração de potenciais formações atribuídas aos gestores da relação.

Como principais competências, para além das já evidenciadas na missão e fatores críticos para a função, para a IT.SA deve existir a “capacidade de influência, empatia, coordenação e de resolver problemas complexos”. Já para a Ali.SA é muito importante a “capacidade de saber ouvir e ser flexível”.

A importância da comunicação é partilhada pela Indu.SA e pelo Banco.SA que afirmam que o HRBP tem de ser “naturalmente comunicativo com capacidade de adaptação a cada interlocutor que tenha”. Para além destas, segundo o BancoSA, também a capacidade de gestão de tempo, negociação e “alguma capacidade de argumentação e posicionamento junto das chefias”, é fundamental.

Para a Tec.SA é ainda relevante a “criatividade para sugerir soluções inovadoras e ajudar os managers a pensar de forma diferente”.

As empresas En.SA e Tec2.SA, reforçaram a importância das competências soft do profissional, em detrimento das competências técnicas. A preocupação destas empresas é no atendimento ao cliente e nesse sentido realçam a importância do “impacto e influência bem como a ética, integridade e bom senso para gerir a informação sensível”. Neste sentido a En.SA realça a necessidade de ter profissionais que “aprendam rápido e que tenham diferentes backgrounds académicos”. Esta abordagem focada no potencial de aprendizagem do HRBP leva a que a Tec2.SA valorize mais o tempo de permanência na função do que um “diploma específico que antigamente dava segurança ao negócio.” Para estas empresas a continuidade do profissional na função leva à consistência de práticas e ao desenvolvimento da relação e por consequência do negócio.

Recorrendo ao modelo de Ulrich foi possível corresponder algumas das competências reconhecidas pelos participantes ao longo da entrevista, conforme demonstrado pela tabela 7:

Tabela 7 – Principais competências

<b>Competências Ulrich</b>	<b>Competências identificadas nas entrevistas</b>
<b>Pensamento estratégico</b>	Conhecimento do negócio e práticas RH
<b>Credibilidade</b>	Empatia, influência, integridade e resolução de problemas
<b>Promotor da mudança</b>	Lidar com a mudança e a incerteza
<b>Construtor RH</b>	Desafiar a gestão, ser um consultor da gestão
<b>Inovador e integrador RH</b>	Capacidade de adaptação, negociação, argumentação e posicionamento

Das competências abordadas por Ulrich (2011) apenas não se verificou a competência impulsor tecnológico, onde os profissionais detêm um conhecimento e competências digitais de comunicação e análise RH.

Através dos resultados obtidos, é ainda importante reconhecer a capacidade de comunicação como uma das principais competências dos gestores da relação. Esta apesar de não estar explicitamente reconhecida no modelo de Ulrich, para os participantes, é fundamental para o sucesso no desempenho da função.

De forma geral foi possível averiguar que nenhuma das empresas tem desenvolvida uma formação específica para o gestor da relação. No entanto, foram mencionadas algumas formações relevantes à função. Para a IT.SA são sugeridas ao HRBP formações como: “ser um consultor interno, gestão da mudança e gestão de projetos”. Também para na Tec.SA são propostas formações “na área do *coaching*, consultoria e gestão de projetos”. Já a En.SA afirmou que, apesar de não terem formação atualmente pensada para esta função, estão de momento a desenhar ações que pretendem dar a conhecer ao HRBP os principais temas de RH, focados no *employee journey*.

Para responder à segunda questão do projeto (qual o papel e competências do profissional RCM, enquanto ponto de contacto único para os diretores RH das subsidiárias?) serão analisados os resultados dos questionários aplicados aos 8 diretores de RH de cada uma das subsidiárias EDP. É ainda importante realçar que, apesar da pequena amostra de participantes, esta representa a totalidade dos diretores de RH do grupo EDP.

Os questionários consistiram na avaliação de 7 atividades e 11 competências consideradas chave para a função do RCM. Na avaliação das atividades foi solicitado aos participantes que ordenassem de 1 (mais importante) a 7 (menos importante) as atividades apresentadas. Já a avaliação das competências foi realizada através de uma escala de tipo Likert de 5 pontos –

onde 1 representava “nada importante” e 5 “muito importante” – perante a qual os participantes classificaram cada uma das competências apresentadas.

A avaliação dos resultados das atividades foi composta pelo cálculo da mediana das avaliações dos participantes, bem como do desvio padrão (DP). Esta análise resultou na ordenação das atividades mais importantes para a totalidade dos diretores de RH, conforme demonstrado na tabela 8:

*Tabela 8 – Principais atividades: resultados globais*

<b>Atividade</b>	<b>Mediana</b>	<b>DP</b>
1-Assegurar a agilização do processo de aprovações	2,5	2,1
2-Antecipar as necessidades de negócio que possam impactar nas políticas de RH	3,0	1,3
3-Partilhar as melhores práticas e iniciativas a serem desenvolvidas em outras UN/ mercado que possam melhorar o clima da UN	3,5	1,2
4-Assegurar o feedback junto das equipas corporativas de <i>Employee Experience</i> sobre as necessidades / desafios da UN	4,0	1,6
5-Assegurar o planeamento e informação regular sobre o calendário global de atividades corporativas	4,0	2,6
6-Apoiar a UN na implementação de iniciativas corporativas de RH	4,5	1,3
7-Apoiar a UN na implementação de iniciativas locais de RH	5,0	1,9

De forma global todas as atividades foram consideradas relevantes (mediana global = 4), no entanto, como podemos ver pela análise da tabela 8, destacam-se: em primeiro lugar, assegurar a agilização do processo de aprovações; em segundo lugar, antecipar as necessidades de negócio que possam impactar nas políticas de RH e em terceiro lugar, partilhar as melhores práticas e iniciativas a serem desenvolvidas em outras UNs / mercado que possam melhorar o clima. Dado que estas atividades apresentam medianas inferior à mediana global, foram consideradas atividades primárias.

Considerando o impacto da localização geográfica na gestão de recursos humanos e por consequência no papel do RCM, optou-se ainda por diferenciar os resultados obtidos pelos diretores de RH presentes em Portugal e nas geografias. Nesse sentido, importa realçar que considerando a expressividade dos diretores RH em Portugal no total da amostra, os resultados destes são semelhantes aos obtidos pela totalidade dos participantes (tabela 8). No entanto, em Portugal a necessidade de “assegurar o feedback junto das equipas corporativas de *Employee Experience* sobre as necessidades / desafios da UN” representa a terceira atividade mais valorizada, em detrimento da atividade na terceira posição dos resultados globais.

Estima-se que a necessidade de assegurar *feedback* torna-se relevante considerando o RCM como ponto de contacto único destas equipas de RH com o centro corporativo. Esta comunicação bilateral é essencial para transmitir às jornadas os impactos positivos e negativos das suas práticas nas subsidiárias.

Para a atividade apresentada em primeiro lugar “assegurar a agilização do processo de aprovações” é ainda importante referir que se trata de um procedimento maioritariamente presente nas empresas em Portugal. Neste sentido, aquando a análise dos resultados dos RH das geografias, esta atividade não é considerada das mais importantes (mediana superior a 4). Para as geografias, tal como demonstrado pelos resultados globais é mais relevante “antecipar as necessidades de negócio que possam impactar nas políticas de RH”. Seguidamente surgem as atividades “apoiar a UN na implementação de iniciativas corporativas de RH” e “assegurar o planeamento e informação regular sobre o calendário global de atividades corporativas”. Nesta análise é importante considerar fatores como a distância ao centro corporativo e a disponibilidade de menos recursos para a implementação de práticas RH, como fatores influenciadores das atividades primárias.

Por forma a corroborar os resultados obtidos foram conduzidas entrevistas a um diretor RH da EDP em Portugal e um HRBP de uma geografia. Nesse sentido para o RH em Portugal, “o RCM deve ter como principal papel garantir a equidade de todas as empresas, deve trazer práticas a decorrer no corporativo, através de pilotos ou sugestões” realçando a importância da comunicação entre as estruturas. Para o HRBP, é ainda relevante “acompanhar os centros de excelência para que estes não apliquem regras descabidas aos negócios”.

À semelhança do *benchmark* realizado, também pela análise das atividades mais importantes para a função RCM é possível identificar alguns dos papéis do profissional RH estudados por Ulrich (1998), nomeadamente: peritos administrativos pela necessidade de assegurar a agilidade do processo de aprovações, colocando em prática as políticas e procedimentos necessários à eficaz manutenção da gestão da organização e parceiros estratégicos, pela necessidade de antecipar as necessidades de negócio e partilha de boas práticas desenvolvidas na EDP. Neste sentido é ainda possível verificar que, ao contrário das entrevistas realizadas às multinacionais, não se identifica os papéis líderes dos colaboradores e agentes de mudança conforme identificado na tabela 9.

Tabela 9 – Resumo dos papéis identificados no projeto

<b>Papeis de Ulrich</b>	<b>Papéis – entrevistas empresas</b>	<b>Papeis – questionários EDP</b>
<b>Líderes dos colaboradores</b>	✓	
<b>Parceiros estratégicos</b>	✓	✓
<b>Agentes de mudança</b>	✓	
<b>Peritos administrativos</b>		✓

Relativamente às competências do RCM estas também foram avaliadas considerando a totalidade da amostra, tendo como principal fator de avaliação a média e desvio padrão dos resultados. É ainda importante referir que de forma geral todas as competências foram consideradas críticas para o desempenho da função, apresentado uma média global de 4,4. Nesse sentido ordenaram-se as competências essenciais ao desempenho da função de RCM, para a globalidade dos participantes, conforme demonstrado pela tabela 10:

Tabela 10 – Principais competências: resultados globais

<b>Competências</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>1-Resolução de problemas</b>	5,0	0,0
<b>2-Inovação</b>	4,8	0,4
<b>3-Gestão de conflitos</b>	4,6	0,5
<b>4-Planeamento e alinhamento</b>	4,6	0,6
<b>5-Conhecimento do negócio</b>	4,6	0,6
<b>6-Agilidade</b>	4,6	0,5
<b>7-Proatividade</b>	4,6	0,6
<b>8-Aprendizagem contínua</b>	4,3	0,4
<b>9-Matriz da gestão</b>	3,9	0,7
<b>10-Liderança</b>	3,7	0,4
<b>11-Networking</b>	3,5	1,0

Foram consideradas competências primárias, isto é, com média superior a 4,4, as seguintes:

- Resolução de problemas: capacidade de resposta e disponibilidade em responder às solicitações e vontade de ajudar dentro do âmbito das suas competências.
- Inovação: capacidade de procurar novas soluções, fazer melhor ou diferente dentro daquilo que é o âmbito da sua função.

- Gestão de conflitos: capacidade de resolução de problemas, credibilidade e confiança demonstrada junto dos elementos da empresa.
- Planeamento e alinhamento: capacidade de planear o trabalho e as atividades de forma antecipada, alinhando com regularidade o calendário de iniciativas a impactar na empresa em matérias de RH.
- Conhecimento do negócio: capacidade de antecipar e entender o negócio e as suas necessidades, identificando os impactos e a necessidade de evolução dos processos e políticas de RH.
- Agilidade: capacidade de dar a melhor resposta à realidade com que se depara, decidindo e agindo de forma célere, flexível e eficaz perante um problema ou desafio, sem perder o foco nos objetivos que devem atingir.
- Proatividade: antecipa as necessidades e realiza o trabalho com iniciativa, qualidade máxima, revelando atenção aos detalhes.

Pelo peso dos resultados dos diretores RH em Portugal nos resultados globais da amostra, distinguem-se ainda as competências prioritárias (média superior a 4,4) para estes: resolução de problemas, inovação, agilidade e proatividade.

Através das entrevistas realizadas, foi possível corroborar os resultados obtidos nos questionários. Neste sentido para um diretor RH da EDP em Portugal é essencial o RCM ter “a capacidade de resolução de problemas, conhecimento de negócio e conhecimento dos processos.” Neste sentido o participante evidencia que é essencial o RCM “conhecer o negócio para o qual está a trabalhar, o que implica o RCM participar em discussões do negócio”. Já o conhecimento de procedimentos RH representa a necessidade do RCM ajudar os negócios a encontrar soluções, que muitas vezes não estão presentes na realidade da empresa, mas que o RCM, pelo seu posicionamento no centro corporativo e conhecimento das práticas de outras empresas pode facultar.

Considerando os vários *inputs* para a identificação das competências chave ao desempenho da função HRBP/ RCM, a tabela 11 sumariza os resultados da revisão de literatura, entrevistas e questionários.

*Tabela 11- Resumo das competências identificadas no projeto*

<b>Competências de Ulrich</b>	<b>Competências entrevistas</b>	<b>Competências questionários</b>
Pensamento estratégico	Conhecimento do negócio e práticas RH	Conhecimento do negócio
Credibilidade	Empatia, influência, integridade e resolução de problemas	Resolução de problemas e gestão de conflitos
Promotor da mudança	Lidar com a mudança e a incerteza	
Construtor RH	Desafiar a gestão, ser um consultor da gestão	
Inovador e integrador RH	Capacidade de adaptação, negociação, argumentação e posicionamento	Planeamento, alinhamento, inovação e agilidade

Através da análise da tabela 11 podemos verificar a relação entre as competências identificadas por Ulrich e as competências identificadas nas entrevistas e nos questionários dirigidos aos diretores RH da EDP. Pela integração das várias definições das competências abordadas foram evidenciadas, como fundamentais ao desempenho da função RCM as seguintes:

- Pensamento estratégico onde é valorizado o conhecimento de práticas RH e de negócio por forma a entregar resultado.
- Credibilidade, materializada na capacidade dos profissionais para resolver problemas e gerir conflitos através de influência, empatia e integridade.
- Capacidade de inovar e integrar as práticas RH com o negócio de forma ágil e planeada que invariavelmente necessitam de capacidade de argumentação e posicionamento por parte do RCM.

## 8. Conclusões e recomendações

O principal objetivo do presente projeto consiste em responder às questões:

- Está a EDP alinhada com as melhores práticas do mercado em estrutura RH?
- Qual o papel e competências do profissional RCM, enquanto ponto de contacto único para os diretores RH das subsidiárias?

Nesse sentido, partindo da análise do atual contexto de transformação da função e papel do profissional de RH, para responder à primeira questão foi apresentado o modelo de Ulrich (1997a, 1997b, 1998) como base teórica para a organização de estruturas em RH. Para o autor, os departamentos de RH podem ser subdivididos em áreas de atuação especializadas distinguindo-se: centros de excelência, serviços partilhados e gestores da relação. Considerando a EDP uma empresa multi-geográfica foi ainda necessário aprofundar os modelos de relação em estruturas RH em contexto multinacional. Esta análise permitiu não só a caracterização de estratégias de internacionalização em etnocêntrica, policêntrica ou geocêntrica, mas também, a identificação do grau de dependência das práticas RH entre centro corporativo e subsidiárias em adaptação, exportação ou importação.

Para testar estes conceitos teóricos abordados na revisão de literatura, para a primeira questão do projeto, foram entrevistados HRBP's de várias empresas em Portugal. Esta análise conjunta da teoria e respetiva aplicação na prática resulta na recomendação de ações para a EDP.

Desta forma, de acordo com a revisão de literatura efetuada, a estratégia de internacionalização da EDP assemelha-se à geocêntrica, uma vez que a adoção de práticas e políticas globais versus locais, varia consoante as necessidades dos diferentes negócios.

Verifica-se ainda uma relação de interdependência das atividades do centro corporativo e subsidiárias pautada pela partilha de boas práticas. Desta forma, a estratégia alocada ao modelo de GERH da EDP caracteriza-se pela integração. Nesta abordagem existe uma relação bilateral com as subsidiárias, isto é, algumas decisões, práticas e políticas são definidas localmente e outras de forma centralizada.

Conforme podemos verificar pela análise das entrevistas às empresas, a estrutura RH da EDP não se assemelha à maioria das estruturas RH presentes no mercado. Estas caracterizam-se por estruturas de exportação, com elevada consistência entre as práticas RH em todas as empresas, onde as subsidiárias reproduzem as práticas do corporativo.

Contudo, tal como nas empresas inquiridas, é possível identificar no atual modelo de GERH da EDP influências da perspetiva de Ulrich, pela presença das estruturas abordadas pelo autor:



centros de excelências, representados pelas jornadas; gestores da relação representados pelas equipas de RCM e serviços partilhados presentes na EDP Valor.

Neste sentido é possível concluir que se por um lado a EDP se assemelha às práticas do mercado, por adotar o modelo de Ulrich, por outro diferencia-se deste por adotar práticas de gestão de recursos humanos referentes à integração.

É ainda de mencionar que a EDP e a Tec2.SA são as únicas empresas da amostra com evidências da aproximação da estrutura RH à experiência do colaborador. Com base na revisão da literatura e nas entrevistas realizadas, a reorganização da DRHC representa uma resposta inovadora, mais ágil e flexível às necessidades do negócio e colaboradores que vai de encontro às exigências do mercado.

Face ao exposto, no recomenda-se a aproximação a um modelo de exportação pela aplicabilidade de uma estrutura RH única, espelhando o modelo adotado pela DRHC noutras DRH's do grupo. Desta forma é potenciada uma experiência de colaborador EDP transversal a qualquer subsidiária. A aposta numa estrutura única de RH não implica a dissociação de uma estratégia de integração. No entanto, é essencial a clarificação das práticas e políticas RH que devem respeitar as normas globais versus locais. Tal como abordado por Brewster, Brookes e Gollan (2015) verifica-se uma tendência para as organizações optarem por estruturas onde as práticas e políticas RH são definidas no centro corporativo e posteriormente implementadas nas subsidiárias, respeitando uma estratégia que oscila entre a exportação e integração. Esta aproximação pode ainda resultar na eliminação do papel do RCM para as grandes empresas e geografias (conforme figura 8). Este papel passa a ser desempenhado pelos diretores de RH de cada uma das empresas EDP, articulando-se diretamente com a diretora de RH promovendo a agilidade do processo de aprovações que, conforme validado pelos questionários aplicados na EDP, constitui a atividade mais importante para os diretores de RH em Portugal.

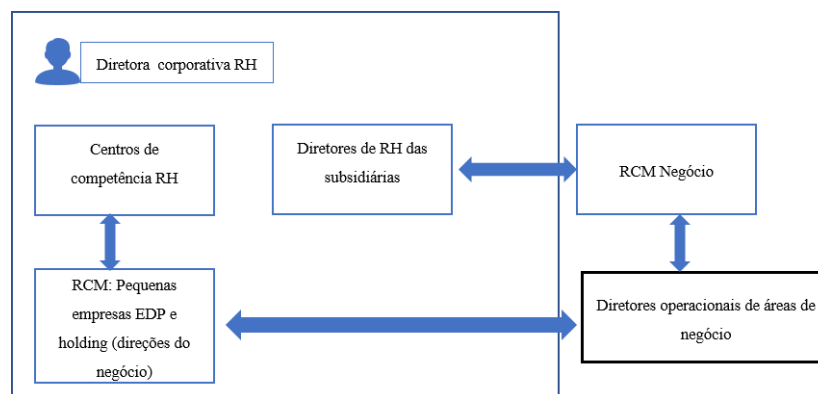


Figura 8- Proposta estrutural de aproximação DRHC. Fonte: autoria própria

Para responder à segunda questão do projeto (qual o papel e competências do profissional RCM, enquanto ponto de contacto único para os diretores RH das subsidiárias?) recorreu-se ao estudo de Ulrich e colaboradores (2011) pela identificação de papéis e competências globais, transversais a todos os profissionais de RH, independentemente da estrutura. No entanto, considerando a importância do papel do RCM para o projeto, foram ainda particularizadas as competências do HRBP (equiparado ao RCM) por forma a guiar a atuação deste profissional na EDP. Considerando a recente implementação desta função na DRHC tornou-se pertinente classificar o estágio da relação entre RCM e cliente, de acordo com o modelo de ciclo de vida do HRBP proposto por McCracken e colaboradores (2017). Desta forma, pela recente reorganização vivida na DRHC, à semelhança do Banco.SA e Tec.SA, também a EDP se encontra numa fase de exploração. Esta fase prende-se com a necessidade de avaliar a prontidão da organização em adotar uma abordagem de parceiro estratégico, bem como da necessidade em alinhar o novo conceito de RCM à gestão. Neste sentido o presente projeto poderá estimular ao desenvolvimento do *business case* para avançar para uma abordagem RCM transversal a todas as empresas do grupo, conforme exemplificado na figura 8.

Operacionalmente, e ainda como resposta à segunda questão do projeto, foram avaliados os questionários e entrevistas realizadas na EDP e analisadas as entrevistas realizadas aos HRBP's das empresas participantes, validando as conclusões obtidas nos questionários.

Pela análise das entrevistas aos HRBP's foi evidenciada a importância dos seguintes papéis RH estudados por Ulrich e colaboradores (2011), para o desempenho da função HRBP: líder dos colaboradores, parceiro estratégico e agente de mudança. No entanto, com base nos resultados obtidos através dos questionários aplicados aos diretores de RH da EDP, podemos verificar que os papéis mais valorizados são perito administrativo e parceiro estratégico.

O papel de perito administrativo foi revelado pela valorização da atividade “assegurar a agilização do processo de aprovações”. Este ainda se trata de um procedimento muito operacional da realidade EDP e nesse sentido é necessário refletir se a valorização desta tarefa poderá estar a limitar a evolução do atual RCM para um papel mais estratégico.

O papel de parceiro estratégico foi revelado pelas atividades “antecipar as necessidades de negócio que possam impactar nas políticas de RH” e “partilhar as melhores práticas e iniciativas a serem desenvolvidas em outras UNs/mercado que possam melhorar o clima da UN”.

Com base nas atividades identificadas pelas entrevistas e questionários é ainda possível concluir que a comunicação entre centro corporativo e as subsidiárias é um fator crítico para a atual

função. Esta conclusão reforça a recomendação de uma estrutura mais próxima, já evidenciada na resposta à primeira questão do projeto.

Relativamente às competências essenciais para o desempenho da função RCM, foi possível identificar, através da associação das competências referidas na revisão de literatura, entrevistas e questionários, as seguintes: pensamento estratégico, credibilidade e capacidade de integrar as práticas RH com o negócio. Estas vão de encontro não só às competências reconhecidas no modelo de Ulrich (1998) mas também às identificadas por McCracken e colaboradores (2017) para o gestor da relação.

É importante referir que o papel e competências do RCM devem responder de forma convergente às necessidades dos seus clientes e, nesse sentido, é interessante verificar a ambivalência entre a valorização de uma tarefa mais operacional (assegurar a agilização do processo de aprovações) e a identificação de competências mais estratégicas por parte dos diretores RH da EDP.

Face ao exposto recomenda-se que sejam esclarecidos, junto dos vários *stakeholders*, o papel e atividades deste profissional, orientando a expectativa estratégica versus operacional da relação e minimizando a ambiguidade do papel, um dos principais riscos identificados ao modelo de Ulrich e um dos paradoxos identificados por Gerpott (2015).

É importante referir que, apesar de para a atual estrutura ser recomendada a clarificação do papel e atividades do profissional, num cenário em que se elimina a função de RCM para as grandes empresas e geografias, vale a pena validar se papéis como líder dos colaboradores e agente de mudança devem fazer parte desta função no futuro, levando posteriormente à reavaliação das atividades primárias.

Considerando as competências críticas, identificadas pelos diretores de RH da EDP poderá ainda ser pertinente a participação dos atuais RCM numa formação de *Design Thinking*. Esta aborda um conjunto de atividades que ajudam no processo criativo sendo muito úteis para o desenvolvimento de soluções inovadoras focadas nas necessidades, desejos e limitações dos usuários. Com base na identificação das competências valorizadas pelos participantes das multinacionais, poderá também ser relevante recorrer a formação transversal que permita não só a preparação para a função mas também o desenvolvimento da relação com os clientes. Nesse sentido sugere-se abordar assuntos como por exemplo: temas centrais RH, negócio EDP e gestão de conflitos.

Como principais limitações do presente projeto reconhecem-se, primeiramente, o facto de não existir uma equiparação plena entre o papel do RCM/HRBP, que tem como cliente o gestor

operacional e o RCM que tem como cliente o diretor de RH. Neste sentido, novas investigações podem ajudar na definição destes dois papéis, identificando as suas semelhanças e diferenças. Seguidamente, das empresas entrevistadas, apenas a En.SA representa o seu centro corporativo. Nesta linha, novos projetos podem ser realizados abrangendo participantes nas várias estruturas (subsidiárias e holding) e considerando os vários *stakeholders* (gestor operacional, diretores RH, profissionais RH das diferentes estruturas e HRBP). Por fim reconhece-se que em estudos futuros, a possibilidade de gravar as entrevistas pode minimizar os erros de interpretação ou enviesamentos potencialmente presentes.

Em suma, da análise da literatura bem como das entrevistas realizadas é possível concluir que os gestores da relação continuam a desempenhar um papel fundamental para a função de RH, combinando o seu profundo conhecimento sobre as prioridades de RH com o seu conhecimento e experiência sobre as prioridades dos negócios que representam. Apesar do papel central deste profissional, através do *benchmark* realizado não foi possível identificar um modelo único de RH, com impacto garantido no sucesso da organização. Neste sentido cada organização deve passar por uma fase de diagnóstico inicial que se traduzirá numa estrutura que melhor se adequa à sua realidade. Esta estrutura deve, no entanto, ser cada vez mais ágil por forma a responder de forma rápida às constantes alterações do negócio.

## 9. Bibliografia

Bacon, N. (2001). **Competitive advantage through human resource management: Best practices or core competencies?**. *Human Relations*, 54(3), 361-372.

Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006), Strategic Human Resources Management: **Were do we go from here?** *Journal of Management*, 32 (6), 898-925.

Bilhim, J. A. (2007). **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Boni, V. & Quaresma, S. (2005). **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais**. *Revista Biociências*, 21 (2), 2015- 25.

Brewster, C., Brookes, M., & Gollan, P. J. (2015). **The institutional antecedents of the assignment of HRM responsibilities to line managers**. *Human Resource Management*, 54(4), 577-597.

Caetano, A., Vala, J. (2007). **Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas**. 3.ªEdição Lisboa: RH Editora.

Cairns, T. D. (2010). **The supply side of labor: HR must be ready to steer organizations to the future**. *Employment Relations Today*, 37(3), 1-8.

Dalziel, S., Strange, J., & Walters, M. (2006). **HR Business Partnering**. London: Chartered Institute of Personnel & Development.

Davies, S., & LaScola, M. (2011) **A Critical Review of the Three-Box Model for HR Organization Design**. *World at Work Journal*, 1<sup>st</sup> quarter.

Farndale, E., Paauwe, J., Morris, S. S., Stahl, G. K., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. M. (2010b). **Context-bound configurations of corporate HR functions in multinational corporations**. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 49(1), 45-66.

Farndale, E., Paauwe, J., & Boselie, P. (2010a). **An exploratory study of governance in the intra-firm human resources supply chain**. *Human Resource Management*, 49(5), 849-868.

Farndale, E., & Paauwe, J. (2005). **The role of corporate HR functions in multinational corporations: The interplay between corporate, regional/national and plant level**.

Farndale, E., & Paauwe, J. (2007). **Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational corporations**. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 355-375.

Fındıklı, M. A., Yozgat, U., & Rofcanin, Y. (2015). **Examining organizational innovation and knowledge management capacity the central role of strategic human resources practices (SHRPs)**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 377-387.

Gerpott, F. H. (2015). **The right strategy? Examining the business partner model's functionality for resolving Human Resource Management tensions and discussing alternative directions**. *German Journal of Human Resource Management*, 29(3-4), 214-234.

Gifford, J. (2007) **The changing HR function: survey report**. London: Chartered Institute of Personnel and Development;

Harrop, J. J. (2017). **Assessment and recommendations for effective HR service delivery model implementation for organizations**. *Middle East Journal of Business*, 12(1), 23-27.

Joseph-Little, A. (2018) **What Digitalization Means for HRBPs**. HRBP Quarterly, (Q3 2018)

Kates, A. 2006. **Re-Designing the Human Resource Organization**. *Human Resource Planning* 29 (2): 22-30.

Keegan, A., Bitterling, I., Sylva, H., & Hoeksema, L. (2017). **Organizing the HRM function: Responses to paradoxes, variety, and dynamism**. *Human Resource Management*.

Kenton, B., & Yarnall, J. (2005), **HR- The business Partner**. London: Butterworth-Heinemann;

Mamman, A., & Al Kulaiby, K. Z. (2014). **Is Ulrich's model useful in understanding HR practitioners' roles in non-western developing countries? An exploratory investigation across private and public sector organizations in the Sultanate Kingdom of Oman**. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2811-2836.

McCracken, M., & Heaton, N. (2012). **From 'tucked away to joined at the hip: understanding evolving relationships within the HRBP model in a regional energy company**. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 182-198.

McCracken, M., O'Kane, P., Brown, T. C., & McCrory, M. (2017). **Human resource business partner lifecycle model: exploring how the relationship between HRBPs and their line manager partners evolves**. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 58-74.

Njemanze, I. (2016). **What Does Being a Strategic HR Business Partner Look Like in Practice?**.

Pesic, M. A., Milic, V. J., & Stankovic, J. (2013). **Application of vrio framework for analyzing human resources'role in providing competitive advantage**. *Tourism & Management Studies*, 575-586.

Pires, M. L., & Nunes, F. (2018). **Papel mediador da virtuosidade na gestão de recursos humanos e resultados do trabalho.** RAE-Revista de Administração de Empresas, 58(4), 380-392.

Puertas, F. & Tambe, H. (2016). **A new blueprint for HR.** Accenture Strategy

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). **Manual de gestão de pessoas e do capital humano.** 3ªED Edições Silabo.

Tavares, M.; Carvalho, J.; Rocha, F.; Raposo, R. & Duarte, M. (2006), **Novo Paradigma de Gestão de Recursos Humanos para o século XXI.** Lisboa: Universidade Lusíada

Ulrich, D. (1997a). **HR of the future: Conclusions and observations.** Human Resource Management, 36, 175-179.

Ulrich, D. (1997b). **Human Resource Champions.** Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ulrich, D. (1998). **A new mandate for human resources.** *Harvard business review*, 76, 124-135.

Ulrich, D. (2014). **The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership.**

Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). **The twenty-first-century HR organization.** *Human Resource Management*, 47(4), 829-850.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2011). **Competencies for HR Professionals Working Outside-In.** *The RBL White Paper Series.* Online: <http://rbl-net.s3.amazonaws.com/hrcs/2012/Competen-cies%20for%20HR%20Professionals%20Working,20>.

Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). **Human resource competencies: An empirical assessment.** *Human Resource Management*, 34, 473-495.

Vardarlier, P. (2016). **Strategic approach to human resources management during crisis.** *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 463-472.

Wei, L. (2006). **Strategic human resource management: Determinants of fit. Research and Practice.** *Human Resource Management*, 14 (2), 49-60

White (2018), **“Voice of the HRBP: The future of the HRBP Role.** *HRBP Quarterly*, (Q3 2018)