

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS QUE POSSIBILITAM O POSICIONAMENTO
ESTRATÉGICO DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

Fábia Patrícia Oliveira do Nascimento

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau Mestre em Gestão de
Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientador:

Elsa Dinis, Professor Convidado do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro 2018

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS QUE POSSIBILITAM O POSICIONAMENTO
ESTRATÉGICO DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

Fábia Patrícia Oliveira do Nascimento

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau Mestre em Gestão de
Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientador:

Elsa Dinis, Professor Convidado do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro 2018

Agradecimentos

A concretização do presente estudo é o culminar de uma trajetória de crescimento pessoal e desenvolvimento profissional que só se tornou possível com suporte e incentivo de diversas pessoas que me acompanharam neste percurso.

Primeiro, um especial agradecimento à minha orientadora, a Professora Elsa Dinis que me deu todo o apoio necessário ao longo deste percurso, pelos conhecimentos transmitidos, pela ajuda e disponibilidade tida bem como pela confiança depositada no meu trabalho.

Aos responsáveis e a todos os outros elementos que aceitaram participar neste trabalho, disponibilizando-se a serem entrevistados.

Ao Rahim Kara e mãe pelo carinho e atenção ao longo destes cinco anos de formação.

Agradecer à Joana Santa Maria, Maria Inês Pereira, Ana Raquel Murcho e Mafalda Gomes pela amizade, por todos os dias de trabalho em conjunto, pelos conselhos e horas disponibilizadas para me escutarem e aconselharem, sempre com um contributo positivo e uma palavra amiga.

Agradecer à Flávia Graça, Maria Camacho, Pedro Mira, Jessica Rodrigues, Teresa Silva, Joana Mira, Guilherme Rodrigues, pela amizade de todos estes anos e pela união, por não me deixarem desistir e animarem sempre que se apagava a luz ao fundo do túnel. Por todos os desabafos chatos ouvidos, por toda a paciência e por me ajudarem a alcançar a meta.

À Tia Paula Mira pelos conselhos sábios e pelas horas de conversa, assim como pela orientação pessoal e presença constante, obrigada por nunca me deixar baixar os braços.

À família amiga Faleiro e Simões por todo o interesse, carinho, disponibilidade, suporte e amizade desde sempre como se fossem verdadeiramente a minha família, obrigada por tudo!

Ao Pedro Romão, por ter sido incansável, por ouvir todos os dias as mesmas lamúrias e manter a paciência de santo comigo, ter sempre uma atitude positiva e uma palavra de ânimo nos momentos de maior sufoco, mas especialmente pelo companheirismo e carinho!

Um agradecimento muito especial à minha família, ao meu irmão, à minha mãe, ao meu pai e à minha avó por acreditarem em mim e me fazerem acreditar que era capaz; por me ajudarem a superar todos os objetivos e ambicionar sempre mais e melhor!

Por fim, muito obrigada a todos pelo vosso carinho, presença e perseverança nesta fase e sobretudo por fazerem parte da minha vida!

Resumo

Os recursos humanos constituem um ativo determinante no funcionamento próspero e competitivo das empresas. Deste modo, o desempenho das empresas é diretamente condicionado pela qualidade da gestão dos seus recursos humanos, não apenas numa vertente humana, mas também na optimização dos seus recursos e capacidades. Contudo, terá esta vertente a visibilidade desejada?

O Departamento de Recursos Humanos surge da necessidade de um recrutamento responsável e cuidadoso dos colaboradores. Têm sido várias as alterações nestes processos, sempre com vista a acompanhar a competitividade dos mercados, a evolução tecnológica, as exigências contratuais e os fatores económicos. As funções associadas ao desempenho do papel dos Recursos Humanos de cariz administrativo, inerente às empresas, alterou-se. Ganhou novas tonalidades na configuração empresarial atual. Consequentemente, a Gestão de Recursos Humanos emerge no seguimento dos desafios do mercado, por forma a garantir o crescimento e prosperidade das empresas.

A especialização de competências individuais e as necessidades humanas surgem como um novo desafio na competitividade do mercado de trabalho, representando um patamar diferente para a Gestão dos Recursos Humanos. De forma a solucionar este desafio revela-se pertinente desenvolver funções a um novo nível, com suporte na estratégia.

Neste sentido, a presente dissertação propõe analisar as mudanças organizacionais que permitem aos Recursos Humanos alcançar este papel estratégico. Com suporte em 14 testemunhos profissionais de Recursos Humanos, e em outras áreas diretamente relacionadas com os mesmos, será discutida a abordagem estratégica.

Palavras-chave: Gestão Estratégia de Recursos Humanos; Recursos Humanos; Gestão; Mudança.

JEL Classification System: O15 – Human Resources; O14 – Structural Change

Abstract

The human resources constitute a determinant active on companies' prosperous and competitive operation. In this case, companies' performance is directly conditioned by the quality of human resources management, not only on a human scope, but as well as in the optimization of its resources and capabilities, However, does this issue have the desired visibility?

The Human Resources Department derives from the need for responsible and careful recruitment of employees. There have been several changes in these processes, always with a view to monitoring the competitiveness of markets, technological developments, contractual requirements and economic factors. The functions associated with the performance of Human Resource role of an administrative nature, inherent to companies, have changed. It has gained new shades in today's business configuration. Consequently, Human Resources Management has changed as a result of the challenges of the market, in order to guarantee the growth and prosperity of companies.

The specialization of individuals and human skills and human needs arise as a new challenge in the competitiveness of the labor market, representing a new step for Human Resources Management. In order to solve this challenge, it is appropriate to develop functions at a new level, with support in the strategy.

In this sense, this dissertation proposes to analyze the organizational changes that allow Human Resources to achieve this strategic role. With support in 14 professional testimonies of Human Resources, and in other areas directly related to them, the strategic approach will be discussed.

Keywords: Strategic Human Resource Management; Human Resources; Management; Change.

JEL Classification System: O15 – Human Resources; O14 – Structural Change

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice de Tabelas	vi
Índice de Figuras	vii
Lista de Abreviaturas.....	viii
Introdução.....	1
Capítulo 1. Revisão da Literatura	4
1.1. Papel estratégico dos RH – o que significa?.....	4
1.1.1. <i>A origem</i>	4
1.1.2. <i>Gestão Estratégica de Recursos Humanos - GERH</i>	9
1.2. Posicionamento estratégico de RH	11
1.3. Impacto da GERH na Cultura Organizacional	14
1.3.1. <i>Mudança Organizacional – o papel dos Recursos Humanos</i>	14
1.3.2. <i>O papel da comunicação</i>	16
1.4. Ferramentas e Indicadores de Recursos Humanos	17
Capítulo 2. Metodologia.....	19
2.1. Escolha metodológica.....	19
2.2. Amostra	19
2.3. Quadro teórico	21
2.4. Ferramentas de recolha, tratamento e análise dos dados	21
2.4.1. <i>Pressupostos</i>	23
2.4.2. <i>Análise dos dados – análise de conteúdo</i>	25

Capítulo 3. Análise e Discussão dos Resultados	27
3.1. A visão dos Profissionais sobre os Recursos Humanos Estratégicos	29
3.2. Gestão da Mudança	31
3.3. Comunicação	33
3.4. Valorização dos Indicadores de Recursos Humanos	34
3.5. Valorização na formulação de Ferramentas	35
 Capítulo 4. Conclusões e Recomendações	 39
4.1. Principais conclusões.....	39
4.2. Contributo para a comunidade científica e empresarial	40
4.2.1. <i>Implicações a nível académico</i>	40
4.2.2. <i>Implicações a nível profissional</i>	41
4.3. Limitações do estudo	41
4.4. Propostas de investigação futura	42
 Bibliografia	 43
 Anexos	 60
Anexo A. Consentimento informado	61
Anexo B. Guião de Entrevista.....	62
Anexo C. Análise de conteúdo	64

Índice de Tabelas

Tabela 1. Caraterização da Amostra.....	20
--	----

Índice de Figuras

Figura 1. Quadro de condições e fatores que influenciam o desenvolvimento do papel clássico dos Recursos Humanos.....	21
--	----

Lista de Abreviaturas

APG	Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas
BSC	Balanced Scorecard
CEO	Chief Executive Officer
DRH	Diretor de Recursos Humanos
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HR	Human Resource
RH	Recursos Humanos
R&S	Recrutamento e Seleção
SRHM	Strategic Resources Human Management

Introdução

Ao longo do tempo, a estrutura das organizações tem sofrido constantes mudanças tendo em conta diversos fatores, em particular fatores sociais e os económicos. As transformações ocorridas têm impacto não só a nível organizacional, como também a nível social. A evolução dos mercados tende para um grau cada vez mais exigente de competitividade, criando, assim, uma disputa das capacidades de atingir uma melhor *performance* por parte das empresas. Julgando-se, portanto, necessário elaborar, de forma metódica, estudos por forma a aumentar a proficiência do Capital Humano, bem como, de Gestão e Financeira.

Estudos realizados sobre as organizações, por autores como Torrington (2014) e Neves e Gonçalves (2015), convergem no princípio de que a base da fundação destas entidades se centra nos recursos humanos. Enquanto indivíduos, estes recursos, têm personalidades e competências díspares, contribuindo de diferentes formas para o desenvolvimento das organizações.

Como consequência, o foco das organizações recaí em desenvolver uma Gestão de Recursos Humanos capaz de fazer a diferença no mercado de trabalho. Esta área emergiu de ideias com suporte mecânico e científico (Taylor, Fayol e Weber) sem valorização de competências individuais. Por consequência, estudos desenvolvidos por Elton Mayo e ideologias desenvolvidas pela Escola das Relações Humanas contribuíram para o indivíduo ganhar protagonismo nas organizações (Chiavenato, 2004). As competências individuais e partilha de conhecimento ganham lugar, crescendo a função do reconhecimento como elemento chave e diferenciador para as organizações. Deste modo, o recrutamento, a formação e o desenvolvimento de competências ganham destaque e, conseqüentemente, o papel dos Recursos Humanos adquire um novo significado para o negócio. Há uma quebra no pensamento sistemático e começa a surgir o interesse em inovar o pensamento sobre este recurso que se revela indispensável. Surge, pois, a necessidade de desenvolver uma área com uma nova abordagem, com um novo olhar sobre o negócio e as relações comerciais.

Nesta lógica, Dave Ulrich (1997b) propõe uma nova abordagem na gestão do ativo mais importante para as organizações. O autor sugere uma reestruturação ao papel dos Recursos Humanos, na medida em que é necessário desenvolver uma função mais estratégica e contributiva para o negócio. Tendo suporte em investigações no mercado de trabalho, Deadrick e Stone (2014) defendem, de igual forma, a necessidade de desenvolver um departamento de Recursos Humanos com competências estratégicas alinhadas com o negócio. Paralelamente, Becker *et al* (2001)

desenvolveram estudos que comprovam a importância em deter uma área Estratégica de Recursos Humanos como contributo para o desenvolvimento do ativo mais importante do negócio.

Por este meio, podemos assumir que este posicionamento estratégico se traduz em vantagens competitivas para as organizações. Assim, o propósito da presente dissertação incide numa procura de resposta à seguinte questão: *Quais as mudanças organizacionais que possibilitam o posicionamento Estratégico dos Recursos Humanos dentro das organizações?*

Segundo a obra de Becker e Huselid (2006), esta nova abordagem estratégica difere da tradicional com suporte numa nova estruturação entre as várias áreas que integram as organizações, ao invés de uma gestão individualizada. Assim, propõe-se analisar qual a disponibilidade por parte dos profissionais de Recursos Humanos em desenvolver uma nova competência e abordagem ao propósito das suas funções, bem como quais as perspetivas tidas por parte dos Administradores e Parceiros de Negócio face a esta nova vertente (Truss *et al*, 2002; Brandl e Pohler, 2010).

A literatura existente sobre o tema incide na mudança do *mindset* das organizações que se acompanha por um processo de reformulação de funções (Ulrich, 1999b; Brockbank, 1999). A mudança enquanto processo implica etapas que devem ser estruturadas e claras para todos os constituintes da organização (Nesterkin, 2013). Logo, procura-se entender qual o contributo fornecido pelos Recursos Humanos nesta mudança e se o seu papel pode ser preponderante para o seu posicionamento estratégico.

A comunicação interna representa um meio fundamental em situações de rotina, e essencialmente em situações de mudança. Berger (2011 *cit in* Sampayo e Silva, 2012) afirma que com suporte na comunicação - formal e informal - é possível transmitir a cultura da organização, valores, missão e objetivos. Como tal, a comunicação revela-se uma ferramenta útil não só para transmitir a mensagem deste novo posicionamento, bem como para os Recursos Humanos conseguirem uma nova aproximação dos Colaboradores e do negócio (Ulrich, 1999b; Sims, 1994 *cit in* Buckley, 1998). Propósito este que pretendemos analisar.

Os Recursos Humanos têm em sua posse conhecimentos sobre indicadores e ferramentas que, alinhados com a estratégia da organização, permitem uma nova análise sobre a situação real das organizações comparativamente ao mercado de trabalho, permitindo a identificação e solução de problemas (Huselid, 1995; Bancalero, 2005). Assim, revela-se pertinente entender se esta competência pode ser preponderante no posicionamento estratégico desta área.

Em complemento à literatura existente, com o intuito de obter testemunhos de diferentes funções, recorreu-se a um estudo qualitativo com suporte a 14 entrevistas. Os entrevistados desempenham funções tanto na área de Recursos Humanos como noutras áreas de negócio. Na procura por uma resposta à pergunta inicialmente formulada, foram abordados temas como: o Posicionamento Estratégico dos Recursos Humanos, entendimento e predisposição para esta alteração, Mudanças e Comunicação aliados a esta nova função, e, utilidade de indicadores e ferramentas de Recursos Humanos numa vertente estratégica para o desenvolvimento do negócio.

A estrutura da presente dissertação engloba quatro capítulos. O Capítulo 1 concerne na revisão de literatura sobre a evolução da Gestão dos Recursos Humanos, conceptualizações que incidem sobre a vertente Estratégica e respetivo posicionamento, mudanças organizacionais e comunicação interna, bem como uma análise sobre os indicadores e ferramentas da nova abordagem. O Capítulo 2 corresponde à metodologia aplicada no estudo, apresentação da amostra e ferramentas utilizadas para recolha e análise, sendo expostos também os pressupostos que se pretendem comprovar. O Capítulo 3 diz respeito à análise e discussão dos resultados obtidos com suporte numa grelha de análise de conteúdo. Por fim, o Capítulo 4 incide sobre a apresentação das conclusões referentes ao estudo, bem como limitações do mesmo, contributos e propostas.

Capítulo 1. Revisão da Literatura

Os Recursos Humanos adquiriram uma crescente importância nas organizações tendo ganho uma expressão e importância significativas enquanto elemento decisivo dentro das organizações. No começo da organização trabalhista a ideologia do Departamento de Recursos Humanos face à presença do Homem nas organizações era considerada de forma mecanicista, onde a visão do subordinado prevalecia à obediência e à execução inquestionável de tarefas. Atualmente, assiste-se a uma realidade diferente, em que os empregados são reconhecidos como Colaboradores e aos chefes é atribuído o cargo de Gestor. A Gestão de Pessoal deixou de ser entendida enquanto uma ação controladora, sistemática e de obediência inquestionável. Passa a dar lugar à colaboração, discussão e entendimento entre Colaboradores e Gestores na rutura com técnicas ultrapassadas e abertura para as mudanças organizacionais. Assim, a Gestão de Recursos Humanos adquire uma nova visão de valorização dos profissionais e do Homem enquanto ser humano.

1.1. Papel estratégico dos RH – o que significa?

1.1.1. A origem

A fundação das organizações decorre da gestão dos elementos humanos com antecedentes altamente individualizados que atuam de acordo com metas institucionalizadas, cujo funcionamento se alicerçou em princípios de cariz administrativo e hierárquicos.

A literatura produzida sobre esta temática rege-se por três fases de evolução da Área dos Recursos Humanos: a Administração de Pessoal, a Gestão de Pessoal e a Gestão de Recursos Humanos (Torrington, 1989; Deadrick e Stone, 2014; Neves e Gonçalves, 2015). Desencadeando, posteriormente, a curiosidade pela Gestão dos Recursos Humanos numa vertente Estratégica.

A origem da atual Gestão de Recursos Humanos (GRH) remonta ao século XIX, nomeadamente ao rescaldo da revolução industrial e consequente emergência de organizações de grandes dimensões e a complexificação a nível estrutural das organizações, potenciando a adoção de novas abordagens, por parte dos Gestores, nomeadamente a procura de ações com base em ideais científicos, tais como: a Administração Científica de Taylor, (1911) – cujo foco é a produção de trabalho; a Teoria Clássica da Administração de Fayol (1949) – com as funções: delinear, organizar; liderar; coordenar e controlar; e, por fim, o ideal tipo de racionalidade burocrática de Max Weber (Torrington, 1989; Chiavenato, 2004).

O movimento da Administração Científica, idealizado por Frederick W. Taylor tinha como objetivo proporcionar fundamentação científica para a padronização de atividades administrativas, com o objetivo de substituir a improvisação e o empirismo, conduzindo para que a falta de processos organizacionais fosse eliminada. Na ótica de Taylor, o colaborador devia executar a sua função de forma eficaz, sem questões e seguindo apenas as regras que lhe eram impostas. Taylor desenhou o sistema da Administração Científica com o intuito de obter um maior rendimento do serviço Operariado. Este modelo, embora apresente vantagens para a organização, revela algumas contrapartidas. Quem o afirma é Freire (2001) apontando aspetos como a desconsideração das necessidades dos trabalhadores, além do contexto social, originando conflitos e choques entre Administradores e Trabalhadores. Em segundo lugar, este modelo passou a tratar os indivíduos como máquinas. O Operário passa a ser entendido como uma engrenagem do sistema produtivo, passivo e desencorajado a tomar iniciativas. Por fim, o modelo reconhecia os Operários como um só grupo, não lhes sendo atribuídos valores individuais, originando descontentamento por parte dos mesmos.

Durante a mesma época, numa ótica diferente, o francês Henri Fayol sugere um novo modelo – Teoria Clássica da Administração. Para este, o correto funcionamento de uma empresa passava pela “função de *administrar* (ou *gerir*)” contrariamente à ideologia de “governar”. “Administrar é, para ele, «formular o programa geral da empresa, (...) constituir o corpo social, (...) coordenar os esforços, (...) harmonizar os actores»” (1964:13 *cit in* Freire, 2001:68). Para o autor a função de administrar incorpora as seguintes tarefas: planejar, estabelecer um plano de ações com vista a atingir os objetivos ambicionados; organizar, estruturar a empresa quer a nível humano quer a nível material; comandar; coordenar; e, controlar. (Freire, 2001:68).

Max Weber foi o primeiro teórico que se debruçou sobre o estudo das organizações segundo uma orientação estruturalista, acreditando que a burocracia era o tipo ideal de organização. Segundo o sociólogo alemão, a cada tipo de sociedade correspondia um tipo de autoridade que se define como “a probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecido” (Chiavenato, 2004: 254-255). Weber delimitou dez características chave na sua abordagem: o carácter legal das normas e regulamentos; o carácter formal das comunicações; o carácter racional e divisão do trabalho; a impessoalidade nas relações; a hierarquia de autoridade; as rotinas e procedimentos padronizados; a competência técnica e meritocracia; a especialização da administração; a profissionalização dos participantes; e, por fim, a completa previsibilidade do

funcionamento (Chiavenato, 2004). O cerne das organizações para Weber assenta na racionalidade, entendida como a adaptação dos meios aos fins, definindo, ainda, que uma organização é racional quando é eficiente. Assim, para Weber, a burocracia consistia na forma mais eficiente de uma organização.

Estas abordagens tradicionais da gestão da força de trabalho dividiram o trabalho em tarefas pequenas e fixas, originando uma hierarquia de responsabilidades com regras bem definidas, baseadas na autoridade e no *status*, estabelecendo a ordem através do exercício do controlo. Por conseguinte, estas abordagens pretendem apresentar uma forma de extração da autoridade de diversos elementos e atribuição da mesma a supervisores, à própria organização burocrática ou à linha de produção (Freire, 2001; Chiavenato, 2004).

As novas ideias conduzidas pela Escola de Relações Humanas introduziram uma nova perspetiva e teorizações para a recuperação das empresas, em concordância com as preocupações dos seus dirigentes, com o intuito de tratar de forma mais complexa os seres humanos. Teorias conhecidas como o “movimento das relações humanas”. Esta nova forma de entender e abordar a força de trabalho surge como sequência das conclusões da Experiência de Hawthorne (1924-1932), desenvolvida pelo psicólogo Elton Mayo e colaboradores (Chiavenato, 2004). Mayo foi o mentor das experiências realizadas na fábrica da *Western Electric* em Hawthorne, Nova Jersey, onde foi estudado o efeito das condições de trabalho sobre a produtividade. Após conclusão da experiência aferiu-se que o estado psicológico tinha um peso preponderante na produção, assim como a integração social, aspetos comportamentais, motivos humanos nas situações de trabalho, recompensas e sanções sociais, grupos informais e importância do conteúdo do cargo desempenhado (Chiavenato, 2004). Estes resultados introduziram a importância do fator humano nas organizações, culminando na fundação da Escola das Relações Humanas. Esta afastou-se de uma abordagem racionalizadora e formal das organizações, originando uma nova realidade - a organização informal repleta de fatores afectivos. Até então, o trabalhador era definido pela Teoria Clássica de uma forma mecânica. Com os novos ensaios o foco mudou e, do “*homo economicus*”, o trabalhador passou a ser visto como “*homo social*” (Chiavenato, 2004). Neste sentido, o indivíduo deixou de ser reduzido a um ator cujo comportamento é simplista e uma peça de engrenagem; o Homem é simultaneamente regido pelo sistema social e pelas suas necessidades biológicas; e, por fim, todos os Homens têm necessidades de afeto, aprovação social, prestígio, segurança e

autorrealização. Nesse momento assistiu-se ao reconhecimento da participação dos Colaboradores na tomada de decisão e na disponibilização das informações acerca da empresa.

Paralelamente às Teorias Clássicas e à Escola de Relações Humanas, a fase da Administração de Pessoal teve lugar na primeira metade do século XX. Nessa fase as relações sociais tornaram-se mais complexas devido ao agravamento dos conflitos sociais entre capital e trabalho. As relações sociais adquiriram um caráter complexo derivado dos acontecimentos históricos da época e do agravamento dos conflitos sociais entre trabalho e capital. Os elementos da gestão do pessoal passaram a ser negociados com parceiros sociais. Por conseguinte, tornou-se necessário às organizações a existência de uma função cujo intuito seja cumprir a organização do trabalho e administração do pessoal (Deadrick e Stone, 2014). Com base nesta configuração das organizações, foi possível caracterizar a fase da Administração do Pessoal enquanto culminar do controlo e disciplina no trabalho, cumprimento da legislação, relações com parceiros sociais e negociações contratuais, questões de motivação e satisfação associados à remuneração, formação necessária à realização de tarefas específicas e promoções.

A segunda fase evolutiva – Gestão do Pessoal – desenvolvida entre a década de 60 e meados da década de 80, encontra-se dividida em dois períodos distintos de acordo com a visão de Neves e Gonçalves (2015): a Gestão de Pessoal e o princípio da Gestão de Recursos Humanos. Segundo os autores, a primeira fase foi marcada pela fundação da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) em 1964, com a primeira reunião temática em 1967. À semelhança do que já decorria noutros países Europeus e nos Estados Unidos da América, assistiu-se em Portugal ao interesse na troca de informações e experiências sobre a gestão de pessoal e ressaltada a necessidade de profissionalismo na área de Recursos Humanos (RH). Nesta fase, o foco centralizava-se na função e no responsável que representa os Recursos Humanos, com preferência por perfis jurídico-administrativos (Neves e Gonçalves, 2015). A segunda fase remete para a própria Gestão de Recursos Humanos (GRH). Os autores mencionam que as temáticas abordadas nesta fase dizem respeito, essencialmente, à motivação e satisfação das pessoas com repercussões na produtividade da organização. Passa a ser atribuída a responsabilidade da gestão do trabalho, de remunerações, formação, higiene e segurança, regulamentos de trabalho, desenvolvimento do potencial humano, entre outros. Os perfis profissionais mais valorizados para o desempenho da função estão relacionados com as ciências sociais e humanas (Neves e Gonçalves, 2015).

Em suma, a Gestão de Pessoal é caracterizada por uma rutura significativa com a fase que a antecede. Nesta fase, os profissionais de RH adquiriram um estatuto de Gestores e surgiram instrumentos de consultadoria especializada de apoio à gestão dos assuntos de pessoal. A função passou a ser integrada na gestão global, com a principal finalidade de assegurar a motivação das pessoas na produtividade global da organização. O foco recaía sobre as pessoas e a lógica qualitativa predominava sobre a quantitativa.

A terceira fase de evolução, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) teve início no fim da década de 80 prolongando-se até à atualidade. Tal como afirma Beaumont (1993), a evolução da Gestão de Pessoal para a GRH surge pela incapacidade de dar resposta à competitividade oriunda do mercado de trabalho. Com as pressões económicas vividas durante os anos 80 e 90, aliadas aos desafios tecnológicos e sociais, o papel dos RH, no seio das empresas, adquiriu uma função estratégica. A competitividade no mercado de trabalho cresceu exponencialmente e tornou-se evidente que as próprias pessoas constituem o fator diferenciador nas organizações. Desta forma, as pessoas começam a ser consideradas como um investimento ao invés de um custo, e que deveria ser desenvolvido (Beaumont, 1993).

Belanger (1979, *cit in* Gutierrez, 1991:64) define a função dos Recursos Humanos como “o conjunto de atividades de aquisição, conservação e desenvolvimento de recursos humanos conforme as necessidades da organização”. Noutra perspectiva, Storey (2007) define a Gestão de Recursos Humanos como uma abordagem diferente na área da gestão de pessoal, que procura obter uma vantagem competitiva com suporte no desenvolvimento estratégico da força de trabalho hábil e dedicada, com um conjunto integrado de técnicas pessoais, estruturais e culturais.

O setor da GRH detém a grande responsabilidade sobre a formação do profissional que a instituição ambiciona, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição, bem como, do Colaborador. É possível afirmar que compete aos RH a função de humanizar as empresas (Ulrich, 1997b). O foco do Departamento recai sobre atividades que envolvem a promoção, o planeamento, a coordenação e o controlo sobre as atividades desenvolvidas. Autores como Beaumont (1993), Storey, (2007) e Neves e Gonçalves (2015) associam aos RH atividades como: seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal, assim como, as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da Instituição.

Em suma, a designação Gestão de Recursos Humanos, de acordo com Neves (2007), envolve a evolução das concepções de administração, custos, formação e negociação coletiva para uma nova perspectiva de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho de equipa. Esta evolução encontra-se, indiretamente, relacionada com o desgaste de fatores competitivos tradicionais e expõe, diretamente, a vantagem competitiva e estratégica para as organizações em considerar os recursos humanos como aptidões e qualificações individuais e grupais. Assim, assiste-se a uma crescente submissão entre as estratégias globais e setoriais, bem como, a uma maior flexibilidade dos recursos tecnológicos e organizacionais. Facilitando aos RH não só ao desempenho de funções, mas também a renovação de práticas capazes de permitirem a continuidade do espólio cultural das organizações, e o desenvolvimento coletivo das mesmas face a um futuro incerto (Neves, 2007).

1.1.2. Gestão Estratégica de Recursos Humanos - GERH

Vários são os autores (Ulrich, 1997b; Wright, 1998; Way e Johnson, 2005; Becker e Huselid, 2006) que começaram por associar a função dos Recursos Humanos à de parceiro estratégico (*business partner*). De acordo com a literatura, é no término dos anos 80 e começo dos anos 90 que emerge o maior interesse em estudar e entender os Recursos Humanos ao nível estratégico como contributo para o desenvolvimento das empresas (Ulrich, 1997b; Beer, 1997; McMahan *et al*, 1998; Becker e Huselid, 2006, Deadrick e Stone, 2014). Face aos desafios de contexto económico e social com os quais as organizações se deparavam, a qualidade da Gestão de Recursos Humanos revelou-se um elemento chave para o sucesso. Ulrich (1997) e Deadrick e Stone (2014) deixam isso claro quando interpretam a estrutura dos Recursos Humanos enquanto determinante na missão de mobilização e desenvolvimento das pessoas. Os autores consideram a estrutura dos RH como um recurso estratégico das empresas e organizações, assumindo a importância da sua função como uma forma de afirmação do estatuto da própria função estratégica.

Com o propósito de compreender e definir esta nova função dos RH, importou inicialmente conceptualizar a estratégia a nível organizacional. Segundo Truss *et al* (2012:45) estratégia pode ser entendida enquanto o plano que integra a visão, a missão, bem como as metas e os objetivos da empresa e determina de que forma serão mobilizados os recursos. Gardner (2002 *cit in* Bamberger *et al*, 2014), descreve a estratégia como um mecanismo de aquisição e desenvolvimento de recursos, que garante resposta para situações futuras no mercado de trabalho. O autor argumenta

que a estratégia diz respeito à capacidade de antecipar e responder às táticas das empresas concorrentes, por forma a garantir e incrementar a vantagem competitiva. Gardner (2002 *cit in* Bamberger *et al*, 2014) menciona, ainda, que as práticas de RH são tidas como parte da estratégia organizacional.

Tal como os autores já anunciados, Hussey (1999) interpreta a estratégia como um meio através do qual a organização procura alcançar os seus objetivos a longo prazo. Para a autora, a estratégia engloba dois conceitos: “*strategy planning*” e “*strategic management*”. Em primeiro lugar destaca-se a especificação detalhada dos objetivos a longo prazo e definição da estratégia para alcançá-los. No segundo aspeto concerne a forma de gerir os objetivos de longo prazo, delinear a estratégia e estabelecer a sua implementação. Além da relação intrínseca da estratégia, “*strategy planning*” e “*strategic management*”, Hussey (1999) não desconsidera as constantes alterações do meio envolvente. A autora considera determinante o estabelecimento do papel estratégico aquando do planeamento, ou seja, haver uma consideração da cultura, estrutura e sistemas da organização, com o intuito de que haja uma mobilização coletiva que caminhe no mesmo sentido. Estas duas fases culminam na fórmula das organizações para a gestão estratégica. Se numa fase primordial Truss *et al* (2012:45) interpretava a estratégia enquanto um plano que considera vários fatores, Hussey (1999) veio completar esse plano com a gestão da própria estratégia.

O caminho dos RH ao ser marcado pelas estratégias inerentes às organizações, cujo intuito passa por marcar o seu posicionamento face à concorrência, passou por debates sucessivos e noções diversas daquilo que se assume atualmente no ramo enquanto a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Destaca-se Becker e Huselid (2006:899) quando distinguem a estratégia tradicional da estratégia de Recursos Humanos. O seu argumento baseia-se no facto de haver um paralelismo entre a GERH, o desempenho organizacional e o desempenho individual. Esta vertente enfatiza o próprio papel dos RH enquanto um mecanismo solucionador de negócio e desafios, nas suas palavras, “a criação de uma vantagem competitiva sustentável que, por sua vez, crie um desempenho financeiro acima da média”¹ (Becker e Huselid, 2006).

Todavia, a GERH é possível adquirir contornos distintos mediante a sua conceptualização. Contrariamente a Becker e Huselid (2006), Wright e McMahan (1992:298) assumem a gestão

¹ Tradução da autora, original: “Strategy is about building sustainable competitive advantage that in turn creates above-average financial performance.”

estratégica dos recursos humanos num “padrão de atividades e utilização de recursos humanos que permite às empresas alcançar os seus objetivos”².

Quer seja assumido um plano Becker e Huselid (2006:899) ou um padrão Wright e McMahan (1992:298), a implementação estratégica deveria passar por quatro fases concretas, de acordo com Lawler III e Mohrman (2003). Numa fase inicial importa perceber os recursos humanos enquanto um elemento decisivo da própria organização e capaz de a colocar numa posição de vantagem competitiva. Em segundo, atividades relacionadas com medidas, políticas e práticas de RH, deveriam ser consideradas enquanto uma forma de empregabilidade. Em terceiro, os autores referem a organização vertical e horizontal enquanto um fator determinante na coordenação e harmonização de práticas. Por fim, com Lawler III e Mohrman, (2003) enfatizam a importância de todos os elementos constituintes da organização enquanto imprescindíveis para alcançar os objetivos estabelecidos.

Becker *et al* (2001) defendem que os Recursos Humanos são cada vez mais requisitados por parte das empresas a assumir uma posição estratégica, uma vez que o ativo principal valoriza cada vez mais os aspetos intelectuais. Pela próxima relação existente entre colaboradores e RH, é solicitado a este último que ponha em prática funções organizacionais capazes de desenvolver e acompanhar o capital humano das organizações. Através de vários estudos desenvolvidos por Lawler III e Mohrman (2003) é possível aferir que as empresas a obter mais valor das funções de RH, são as que permitem e incentivam a aplicação de ações estratégicas.

Para além dos autores mencionados, outros estudos e investigadores questionam de que forma será possível fazer o negócio da organização crescer com uma função de RH estratégica, quais as funções e qual o alinhamento existente entre o departamento e as metas organizacionais?

1.2. Posicionamento estratégico de RH

A evolução dos Recursos Humanos e o despoletar da abordagem estratégica nas organizações incitou ao surgimento da nova função dos RH. Ao reconhecer os recursos humanos como ativo fundamental para o funcionamento das organizações nas economias viabilizou-se o posicionamento estratégico dos RH, passando, assim, a assumir a função de parceiro estratégico na organização.

² Tradução da autora, original: “the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable the firm to achieve its goals.”

Boselie *et al* (2005) desenvolveram um estudo, com suporte em 104 artigos, para revelar quais as práticas associadas aos RH. Concluído o estudo, os autores enumeram 26 práticas comuns entre os artigos, dando destaque a: formação e desenvolvimento, remunerações e recompensas, avaliação de desempenho, e, recrutamento e seleção (Boselie *et al*, 2005:6). Na mesma ótica, através de várias pesquisas e estudos desenvolvidos por Neves e Gonçalves (2015:42) verificou-se que a GRH “revela um conjunto de teorias implícitas a propósito do modo de funcionamento das organizações, dos grupos e dos indivíduos e um conjunto de práticas apelidadas de GRH, cujas designações são frequentemente referidas por dimensões como: recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remunerações e recompensas, relações sociais, higiene e segurança, análise e descrição de funções, avaliação de desempenho, comunicação e integração, gestão de carreiras, planeamento de efectivos, gestão administrativa e jurídica”.

A associação de uma profissão à formação académica não é evidente na temática da Gestão dos Recursos Humanos. Em áreas científicas, como a Medicina, é clara a profissão e a formação académica, quando nos referimos à área dos Recursos Humanos ou Psicologia (Neves e Gonçalves, 2015, Lawler III & Mohrman, 2003) esse sentido torna-se ambíguo. Foi a evolução dos RH nas organizações e no mercado de trabalho que acarretou o desenvolvimento de novas capacidades capazes de acompanhar não só as mudanças legislativas e tecnológicas, bem como tornou possível garantir a flexibilidade da própria função.

Ulrich (1997b) identifica dois grandes eixos das políticas da GERH: o eixo operacional e o eixo estratégico. O primeiro eixo mencionado diz respeito a ações de rotina e práticas *standard* de RH. Por outro lado, o eixo estratégico engloba cinco critérios: idealizar valores de longo prazo; deter um conhecimento abrangente sobre a organização; ter a capacidade de pensar soluções e práticas de forma antecipada; deter capacidade de desenvolver e por em prática atividades multifacetadas; e, ter atenção a ações e questões que possam ser críticas para o sucesso do negócio. Posto isto, o autor defende que as práticas de GERH devem englobar os Colaboradores, e abranger tanto ações estratégicas como operacionais (Ulrich, 1997b). Ao conjugar as duas tipologias de ações, o autor formula quatro papéis fundamentais para o sucesso da GERH: ser parceiro estratégico, atuar como agente de mudança, ser especialista administrativo e administrador da função dos funcionários (Ulrich, 1997b). De acordo com Ulrich (1997b), ser parceiro estratégico é agir no sentido de converter a estratégia em ação, a par das estratégias da organização. Por outro lado, o autor indica que para a área de Recursos Humanos se tornar estratégica é necessário

corresponder a cinco desafios: aplicar uma estratégia exequível; o agente de RH deve ter conhecimento sobre todas as dimensões e não somente sobre os funcionários; existir um alinhamento das práticas de RH com o planejamento estratégico da empresa; antecipar e desenvolver soluções eficazes; e, ainda, identificar e aumentar as capacidades que impulsionam a implementação da estratégia e, ou incentivar a novos serviços.

Assim, a área de RH numa vertente estratégica deverá ser integrada com a estratégia organizacional e com as demais estratégias funcionais, apresentar foco a longo prazo, reconhecer o impacto da competição e da dinâmica no mercado de trabalho, enfatizar a tomada de decisões e considerar todos os *Stakeholders*, e não somente Gestores e Colaboradores (Ulrich, 1997b). Agir, enquanto agente da mudança concerne em trabalhar para o incentivo de uma organização atualizada, capaz de antecipar as necessidades, definir e gerar o que adiciona valor ao desempenho da organização, trabalhar a modificação de sistemas, estruturas e a própria cultura organizacional. Fomentar a capacidade da organização para se adaptar a desafios do mercado de trabalho, garantindo a redução do tempo de ciclo para a inovação. O profissional de RH revela-se especialista administrativo ao procurar realizar os processos tradicionais de forma mais eficiente. A sua função passa por otimizar estes processos com vista no lucro da organização, o que irá originar uma vaga no tempo do profissional para pensar estrategicamente as suas práticas e medidas. E, por fim, enquanto administrador da função dos Colaboradores este novo posicionamento exige ao profissional que seja representante dos Colaboradores perante a Administração, oferecendo-lhe crescimento pessoal e profissional e recursos necessários para executarem o seu trabalho. Os Colaboradores precisam de sentir que os RH os representam, incitando assim a confiança do Colaborador. De um modo geral, estes quatro objectivos propostos por Ulrich (1997b) para a GRH têm correspondência nas perspectivas que dominam a GERH, nomeadamente a ligação entre os processos estratégicos da organização e o planeamento dos RH, desenvolvimento das políticas e da gestão dos processos de mudança, identificação de relações contingenciais entre as estratégias da organização e as práticas de GRH, e, identificação das capacidades e competências individuais e organizacionais.

No entanto, não basta o profissional de RH apresentar interesse em deter uma posição estratégica (Truss *et al*, 2002:41). É necessário existir um entendimento desta mais valia por parte da Administração e Parceiros de Negócio, bem como ter em conta a disposição dos colaboradores para esta mudança organizacional. Truss *et al* (2002) apresentam um estudo, desenvolvido em duas

organizações - uma do sector público e outra do sector privado – com o intuito de compreender a influência da posição dos Gerentes, Subgerentes, Colaboradores e profissionais de RH em relação ao desenvolvimento estratégico do departamento de RH. Os autores identificam que as expectativas dos Gestores face à função de RH representam um fator influente na integração estratégica do departamento de RH. É atribuído igual valor às expectativas tidas por outros parceiros no que diz respeito aos RH estratégicos. Na mesma óptica, Brandl e Pohler (2010:1027) identificam o CEO como o *top decision-maker* dentro de uma organização e, como tal, a análise das atitudes assumidas por parte do mesmo face às crenças dos RH pode conduzir ao posicionamento estratégico.

Assim, o novo posicionamento implica mudanças organizacionais no seio das empresas. Alterações que irão afetar o normal funcionamento da organização, o que acarreta a gestão de um processo de mudança organizacional com o propósito de garantir o sucesso desta alteração.

1.3. Impacto da GERH na Cultura Organizacional

A cultura de uma organização remete para projetos coletivos, a um sentimento de pertença, à partilha de uma história entre os Colaboradores e Gestores que alicerçam e recriam a imagem da organização. Chiavenato (2004), sublinha o argumento como “o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina numa organização”.

1.3.1. Mudança Organizacional – o papel dos Recursos Humanos

As últimas décadas representam um conjunto de alterações e desafios para as organizações, com importantes impactos sociais, económicos, tecnológicos e de mercado. Razão esta que exige a Gestores e Colaboradores uma forte cooperação e comunicação, bem como, capacidade criativa e flexibilidade face à mudança (Burnes, 2004). As mudanças introduzidas nas organizações, muitas vezes geram efeitos inesperados, aumentado a incerteza e desconforto operacional, o que afeta as pessoas e a forma como a atividade é concretizada.

Segundo Burnes (2004), a mudança é uma característica constante da vida organizacional, tanto a nível operacional quanto estratégico. Em complemento, a mudança organizacional, na ótica de Nesterkin (2013), pode ser definida como um conjunto de etapas destinadas a alterar processos ou práticas organizacionais. Cada uma das etapas do processo de negócios é executada por membros da organização e, conseqüentemente, a mudança do processo exige alterações nos

comportamentos executados pelos Colaboradores implícitos neste processo. Para o autor, a mudança organizacional é inseparável e impossível sem a mudança individual.

Os primeiros modelos de gestão da mudança foram formulados em torno de três passos: a avaliação e preparação da organização para a mudança, o envolvimento no processo e a partilha de informações com colaboradores (Gilley *et al* 2009). É exemplo desta gestão da mudança, o modelo clássico de Lewin (1951) que consiste no descongelamento, movimento e “re-congelamento”. A primeira etapa envolve a avaliação do estado atual e a preparação dos indivíduos e da organização para a mudança. O movimento ocorre quando todos os Colaboradores estão envolvidos no processo de mudança. A última etapa está associada a novas formas e comportamentos na rotina diária e cultura organizacional.

Posteriormente, surgiram modelos com estruturas mais extensas e com diferentes estágios evolutivos, que abarcam a liderança, o envolvimento dos colaboradores, a comunicação, entre outros aspetos. São exemplo disso o modelo de John Kotter (1996) e Dave Ulrich (1998 *cit in* Gilley *et al*, 2009) em que introduzem a importância da liderança e da visão, criando laços no seio da organização, através da comunicação e motivação, bem como fornecendo ferramentas que auxiliam o processo, e impulsionando novas abordagens na cultura das organizações. O modelo de Kotter (1996) implica oito passos no processo da mudança: sentido de urgência, criar uma coligação forte, criar a visão, comunicar a visão, capacitar o outro, planejar e criar vitórias a curto prazo, consolidar as mudanças, e institucionalizar a mudança. Em moldes similares, Ulrich (1998 Gilley *et al*, 2009) formula o modelo com sete etapas: condução da mudança, criar uma necessidade comum, formalizar a ideia, mobilizar um compromisso, alterar os sistemas e estruturas, monitorizar o processo, institucionalizar a mudança. Modelos mais complexos que tendem a orientar e auxiliar na implementação do processo da mudança.

A mudança tem tendencialmente um impacto depreciativo nos colaboradores, daí que estes tendem a apresentar resistência às novas práticas (Burnes, 2004; Nesterkin, 2013). É um processo árduo que pode ser descomplicado se as competências dos RH ganharem um novo lugar nas organizações. A função de agente da mudança, como propõe Ulrich (1998 Gilley *et al*, 2009), deu um novo ânimo ao processo de mudança. Huselid *et al* (1997), Guttman (2009), em concordância com a ideologia de Ulrich defendem que os profissionais de RH detêm competências sobre o negócio que são indispensáveis enquanto parceiro estratégico no processo de mudança organizacional. Para os autores, estes profissionais possuem uma competência diferente de um

Gestor para compreender o negócio, podendo ser agentes facilitadores na comunicação entre Administração, Gestores e Colaboradores, agilizando o processo de mudança.

No entanto, este tipo de posicionamento e cooperação entre profissionais de RH e Administração nem sempre é tido como garantido.

1.3.2. O papel da comunicação

A comunicação detém um papel fundamental em qualquer atividade humana. Nas organizações, através da comunicação interna é possível transmitir informações e partilhar objetivos e estratégias com os atores que desempenham um papel na organização. Segundo Frank e Brownell (1989 *cit in* Dolphin, 2007:172), a comunicação interna pode ser definida como as transações entre indivíduos e grupos em vários níveis e diferentes áreas de especialização.

Sims (1994 *cit in* Buckley et al, 1998:223) defende que é da responsabilidade dos profissionais de RH garantir que os processos de comunicação estejam alinhados estrategicamente. Na perspetiva de que são os RH o principal canal de comunicação dentro das organizações com a Administração, Gestores e Colaboradores.

Bharadwaj (2014) acrescenta dois tipos de comunicação passíveis de se identificar numa organização: a formal, correspondente à informação presente nos regulamentos, protocolos e ordens directas; e a comunicação informal, referente à interação entre os colaboradores que pode estar, ou não, relacionada com a organização do trabalho.

Atualmente, o potencial comunicacional é ilimitado, os meios de comunicação organizacional disponíveis são inúmeros e distintos. Garantindo que o conteúdo das mensagens seja compreendido de forma clara por todos os departamentos da organização, que exista agilidade nas comunicações entre pares (horizontalmente) e a nível hierárquico (verticalmente), Berger (2011, *cit in* Sampayo e Silva, 2012:235) afirma que a comunicação organizacional é melhor sucedida quando se reúnem três condições: “os líderes são visíveis, falam, ouvem e respondem às questões dos colaboradores (...) transmitem mensagens importantes a explicar o que se está a passar na organização (...); as chefias directas e supervisores dão *feedback* regular sobre o desempenho (...); o sistema de comunicação fornece informações atempadas e oportunas (...) enriquece a compreensão do mercado e de como os trabalhos estão alinhados com os objetivos organizacionais”. Os presentes fatores auxiliam na construção do sentimento de confiança e estimulam o empenho e o *engagement*, contribuindo para a cultura comunicacional.

A comunicação interna é reflexo da cultura organizacional, uma vez que existe um processo de influência mútua entre ambas. A cultura organizacional integra a comunicação, através da sua estruturação estratégica (Bharadwaj, 2014). Em suma, a comunicação interna tem a função de agilizar o processo de aculturação dos novos membros da organização, com suporte na partilha de referências comuns e realidades vividas no seio da organização. Revela-se importante a comunicação da cultura, missão, visão, valores e objetivos da organização no processo de socialização dos novos colaboradores e no desenvolvimento da organização.

1.4. Ferramentas e Indicadores de Recursos Humanos

O desenvolvimento e implementação de práticas e medidas da Gestão de Recursos Humanos no seio das organizações tem-se revelado cada vez mais preponderante para o desenvolvimento do negócio. Atividades tidas inicialmente como meramente administrativas passaram a ganhar destaque estratégico para o negócio das organizações.

Lawler III e Mohrman (2003) definem que os recursos humanos têm uma contribuição significativa no desenvolvimento da organização e na realização da estratégia de negócios. Desta forma, é decisivo desenvolver modelos de competências tendo em vista o recrutamento, formação e desenvolvimento dos Colaboradores. Segundo os autores, os profissionais de Recursos Humanos detêm conhecimento sobre a organização como um negócio, permitindo-lhes desenvolver ferramentas estratégicas de RH com o propósito de capacitar e avaliar os Colaboradores.

Assim, o papel da área de RH deve ser facilitador no desenvolvimento de competências individuais e de grupo, munindo as equipas de formações específicas e, ainda, deve criar mecanismos de monitorização de desempenho com suporte em indicadores. Idealmente, os indicadores de RH e de outras áreas de gestão são construídos a partir de dados geralmente disponíveis e descrevem os constituintes da atividade organizacional, ou seja: entradas, processos e resultados. Os indicadores geralmente são criados pela vinculação de dois dados separados para formar uma proporção. Quem afirma é José Bancaleiro (2006:42), ao dizer que os indicadores “contam uma história”, permitem saber qual o estado relativo dos principais determinantes de eficiência e eficácia em comparação com as normas da atividade organizacional. Essas normas podem derivar de: comparações externas com outras organizações similares; comparações internas com o desempenho anterior da organização; e, ainda, comparações com algum padrão pré-definido (Gabcanová, 2012).

Bancaleiro (2006:45) defende que o importante é deter os “indicadores certos e que os indicadores certos são os que fazem a ligação entre os resultados do *People Plan* e os resultados globais da empresa”. Desta forma é pertinente deter ferramentas que façam uso deste tipo de indicadores. Kaplan e Norton (1993) sugerem o desenvolvimento e aplicação de uma nova ferramenta para as organizações, o *balanced scorecard*. Esta constitui uma ferramenta de medição e gestão de desempenho que está subdividida em quatro elementos, ou seja, complementa os indicadores financeiros tradicionais com medidas de desempenho para clientes, processos internos e atividades de inovação e desenvolvimento (Kaplan e Norton, 1993). Primeiro, são medidas baseadas nos objetivos estratégicos e na competição do mercado que exigem a seleção de indicadores críticos de cada perspetiva, auxiliando no foco estratégico. Em segundo, as medidas tradicionais financeiras não permitem entender onde podem ser feitos ajustes e melhorias para o futuro da organização. Com a aplicação desta ferramenta, as informações das quatro perspetivas criam um equilíbrio entre medidas externas e medidas internas, possibilitando o crescimento saudável do negócio. Por fim, o *balanced scorecard* pode servir como ponto fulcral para os valores da organização, definindo e comunicando prioridades a Gerentes, Colaboradores, Investidores e até mesmo a Clientes.

Os autores defendem o *balanced scorecard* não enquanto uma ferramenta que possa ser aplicada de forma igual nas organizações nem mesmo num setor. Os autores pretenderam evidenciar que diferentes situações de mercado, estratégias de produtos e ambientes competitivos exigem diferentes formulações (Kaplan e Norton, 1993). As unidades de negócios criam *scorecards* personalizados para atentar à sua missão, estratégia, tecnologia e cultura. Neste sentido, Bancaleiro (2006), sugere a utilização e adaptação desta ferramenta para os RH, em específico. O *Scorecard* de Capital Humano com indicadores de RH que permitam estruturar e auxiliar os RH a avaliar a situação com os Colaboradores em específico, e detetar problemas e formular soluções de forma estratégica.

Capítulo 2. Metodologia

2.1. Escolha metodológica

Tendo em conta o tema da presente dissertação, observada a carência de estudos empíricos capazes de sedimentar categorias de análise que possibilitem uma abordagem de orientação mais quantitativa, revelou-se pertinente a escolha de um estudo qualitativo. Detendo como objetivo de estudo a compreensão sobre as mudanças organizacionais que possibilitam o Posicionamento Estratégico dos Recursos Humanos, pretendeu-se conhecer a percepção dos atores organizacionais na primeira pessoa com recurso a entrevistas semi-diretivas.

Em concordância com Denzin e Lincoln (2006), com suporte na metodologia eleita torna-se passível a aproximação do entrevistador ao fenómeno no seu cenário natural, possibilitando a compreensão de experiências tidas em contexto profissional pelo entrevistado. No mesmo sentido, Quivy e Campenhoudt (1998:192) alegam que com suporte na entrevista e com a aplicação de perguntas abertas: “o interlocutor do investigador exprime as suas percepções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências, (...) o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos objetivos da investigação e permite que o interlocutor aceda a um grau máximo de autenticidade e de profundidade”.

2.2. Amostra

O desenvolvimento do estudo tem suporte numa amostra por conveniência, cuja definição consiste num tipo de amostra não probabilística em que a população alvo se encontra disponível para participar na pesquisa, verificando-se uma maior proximidade geográfica e facilidade de contacto (Etikan *et al*, 2016).

A abordagem aos profissionais foi realizada em três vertentes: pessoal, via e-mail e com suporte numa rede de contactos. A primeira abordagem teve lugar na 15ª Edição do IBS Career Fórum onde se encontravam empresas de diferentes setores de atividades. O contacto e apresentação do tema e objetivos do estudo a vinte e duas empresas suscitou interesse a quatro profissionais inseridos na amostra em análise. Numa segunda vertente o contacto foi estabelecido através do envio de e-mails a seis empresas e mensagens via LinkedIn enviadas a dez profissionais, alcançando seis profissionais interessados em participar no estudo. Por fim, a terceira vertente teve

suporte na rede de contactos da Professora Elsa Dinis bem como colaboração de alguns contactos pessoais dos entrevistados, permitindo concluir a amostra com mais quatro entrevistas.

A amostra recolhida é composta por catorze profissionais que atuam em empresas nacionais e multinacionais, inseridas em diferentes setores de atividade, permitindo a recolha de testemunhos com distintas experiências no mercado de trabalho.

Tabela 1. Caraterização da Amostra

(referência) Área	Função	Sector	Sexo	Formação Académica	Data	Duração (min.)
(1) Recursos Humanos	RH Business	Alimentação	Masculino	Recursos Humanos	19/03/2018	40
(2) Comercial	Diretor Comercial	Telecomunicações	Masculino	Recursos Humanos	20/03/2018	42
(3) Recursos Humanos	Responsável de RH	Consultoria	Feminino	Recursos Humanos	21/03/2018	47
(4) Recursos Humanos	Diretor de Recursos Humanos	Consultoria	Masculino	Direito	22/03/2018	46
(5) Recursos Humanos	Diretora de Gestão de Talentos e Desenvolvimento Organizacional	Indústria	Feminino	Comportamento Organizacional	29/03/2018	25
(6) Recursos Humanos	Diretora de Recursos Humanos	Hotelaria	Feminino	Gestão	19/04/2018	30
(7) Recursos Humanos	HR Manager	Hotelaria	Feminino	Psicologia	19/04/2018	40
(8) Recursos Humanos	Diretor de Recursos Humanos	Banca	Masculino	Direito	20/04/2018	30
(9) Departamento de Vendas	Técnica de Vendas	Comercial	Feminino	Comunicação Empresarial	24/04/2018	24
(10) Recursos Humanos	Corporate HR Manager	Indústria	Feminino	Psicologia	21/05/2018	40
(11) Administração	Diretor Executivo	Indústria	Masculino	Engenharia	24/05/2018	26
(12) Operações	Diretora de Operações	Alimentação	Feminino	Gestão e Administração de Empresas	24/05/2018	35
(13) Operações	Diretora Operacional	Alimentação	Feminino	Engenharia Alimentar	30/05/2018	25
(14) Administração	CEO	Indústria	Masculino	Engenharia	14/06/2018	48

2.3. Quadro teórico

O quadro teórico formulado (figura 1) expõe o propósito da presente dissertação. Demonstra-se quais os fatores que quando alterados, potenciam o posicionamento estratégico dos Recursos Humanos.

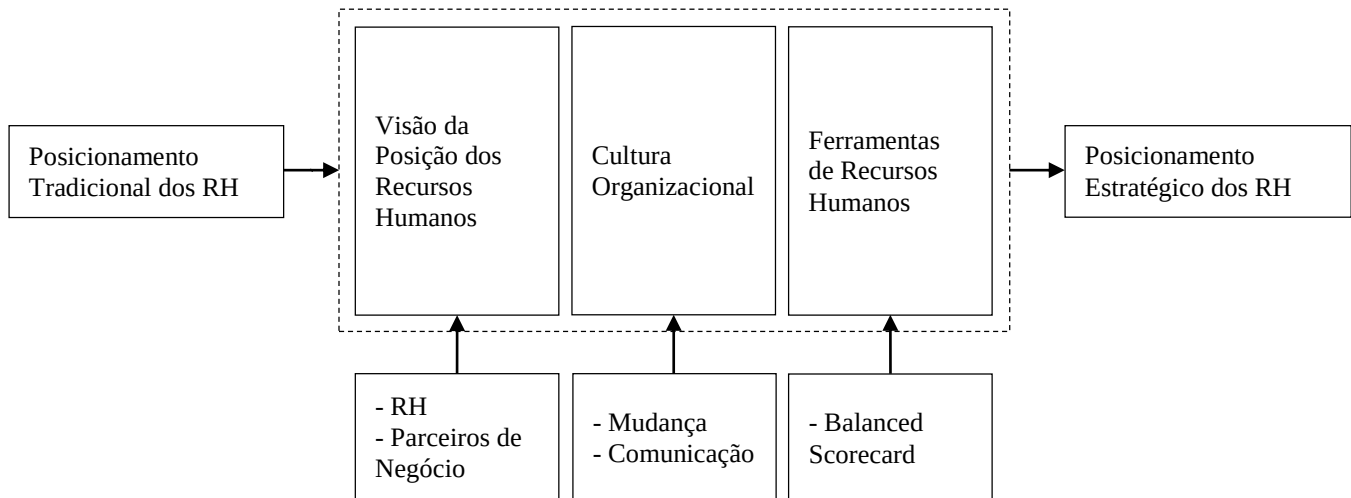


Figura 1. Fatores que influenciam o desenvolvimento do posicionamento dos Recursos Humanos

2.4. Ferramentas de recolha, tratamento e análise dos dados

Os dados recolhidos foram alcançados através da realização de entrevistas presenciais. A gravação da conversa ocorreu após a leitura e aprovação do Consentimento Informado³ bem como assinatura do documento em duplicado. A fim de garantir a participação dos entrevistados, sem colocar em causa a sua integridade profissional, foi acordado manter o anonimato do profissional tendo em conta a proteção de dados. A gravação áudio limita a perda de informação transmitida durante a entrevista, sendo ouvida somente pela autora da dissertação e censurado o nome do profissional e da respetiva entidade empregadora.

Com o propósito de conseguir compreender a posição dos profissionais sobre o tema foi estruturado um guião de entrevista⁴ de respostas abertas. As questões apresentadas visaram obter informação sobre a visão do profissional, não somente experienciada no local onde exerce atualmente a sua profissão e tendo também por base experiências passadas ou conhecimento tido sobre outras entidades.

³ Anexo A.

⁴ Anexo B.

O guião foi dividido em cinco tópicos com objetivos próprios e questões semiestruturadas, com a intenção principal de compreender quais as mudanças organizacionais que possibilitam o Posicionamento Estratégico dos Recursos Humanos. Posto isto, os cinco tópicos dizem respeito a: Introdução, Recursos Humanos Estratégicos e Meio Envolvente, Mudanças Organizacionais, Comunicação e *Balanced Scorecard* e Recursos Humanos.

O primeiro tópico consistiu numa breve apresentação e enquadramento da investigação e funções dos profissionais entrevistados. Pretendeu-se obter a opinião dos entrevistados relativamente ao *background* dos profissionais de RH, quer académico quer profissional.

Em seguida, no segundo tópico objetivava-se identificar as representações dos profissionais relativamente ao papel Estratégico dos Recursos Humanos no seio empresarial. Pretende-se compreender qual a importância atribuída aos Recursos Humanos para o *core business* das empresas na ótica de profissionais de RH, Administração e Parceiros de Negócio. Importa nesta fase perceber qual o tipo de relação tida entre os Recursos Humanos e restantes Departamentos e, ainda, analisar a presença dos RH nas tomadas de decisão.

O terceiro tópico recai sobre a evolução do papel dos Recursos Humanos, mudanças existentes nas funções no seio das empresas. Interessou analisar a disposição das empresas para este novo posicionamento e quais as mudanças a si aliadas.

No quarto tópico o foco incidiu na importância da comunicação para o novo posicionamento. Objetiva-se perceber de que forma é transmitido o valor dos Recursos Humanos para as empresas e qual a compreensão tida por parte da Administração e Parceiros de Negócio.

Por fim, o quinto tópico referente ao *Balanced Scorecard* tem como propósito abordar os profissionais sobre a utilidade da ferramenta e responder às seguintes questões. Existe conhecimento e/ou aplicação da ferramenta nas empresas? Há uma mais valia na sua utilização? Na eventualidade da ferramenta em causa não ser utilizada pretende-se saber quais as alternativas em uso e a sua aplicação. O objetivo pretendido passou por compreender quais as ferramentas de RH que contribuem para o posicionamento estratégico em análise.

O momento da aplicação das entrevistas ocorreu entre 19 de março e 14 de junho. Após conclusão das entrevistas procedeu-se às transcrições e envio das mesmas aos profissionais entrevistados para revisão, permitindo reformulação se adequado. Não se procede à apresentação da transcrição na íntegra das entrevistas por questões de confidencialidade de dados dos

entrevistados. Porém, a grelha formulada para análise de conteúdo apresenta excertos que permitem a avaliação dos resultados.

2.4.1. Pressupostos

Com o propósito de analisar as mudanças organizacionais que permitem o posicionamento Estratégico dos Recursos Humanos e no seguimento da metodologia aplicada ao estudo, surge a necessidade de formular pressupostos que possibilitem encontrar respostas.

P1: O posicionamento Estratégico dos Recursos Humanos considera o interesse por parte dos profissionais da área em mudar a sua função.

Ulrich (1997b) é um dos autores que aborda o posicionamento Estratégico dos Recursos Humanos no seio das organizações, sugerindo a formulação de quatro papéis essenciais aos profissionais de Recursos Humanos para desempenharem uma função estratégica.

Tendo por base esta sugestão, revela-se pertinente compreender se no mercado de trabalho é possível encontrar profissionais de RH interessados em ocupar uma posição estratégica no seio das empresas.

P2: A perspectiva da Administração e dos Parceiros de Negócio têm em consideração o papel Estratégico dos Recursos Humanos.

Truss *et al* (2002) identificam que a perspectiva dos Gestores e outros elementos organizacionais sobre o papel estratégico dos Recursos Humanos é um fator determinante para este posicionamento. Na mesma ótica, Brandl e Pohler (2010) argumentam que o CEO detém um papel determinante no posicionamento Estratégico dos Recursos Humanos.

É com base nos estudos desenvolvidos pelos autores que se propõe compreender se a influência da opinião e disposição da Administração e Parceiros de negócio é preponderante neste novo posicionamento.

P3: A função estratégica dos Recursos Humanos é determinante na gestão da mudança organizacional.

A mudança organizacional é um processo com impacto no sistema organizacional. Autores como Kotter (1996), Ulrich (1998), Huselid *et al* (1997), Guttman (2003) formularam modelos que

permitem estruturar a mudança organizacional de uma forma harmoniosa recorrendo ao papel Estratégico dos Recursos Humanos. Apesar de distintos, os modelos convergem na questão da recolha de necessidades, na avaliação e preparação, na estruturação do processo e comunicação, na monitorização e, por fim, na implementação.

Desta forma revela-se pertinente perceber se a função Estratégica de Recursos Humanos é decisiva na gestão da mudança organizacional.

P4: O papel dos Recursos Humanos na comunicação provoca efeitos na estratégia implementada na organização.

Sims (1994 cit in Buckley et al, 1998) afirma que os Recursos Humanos Estratégicos, no desempenho das suas funções, têm um impacto preponderante na comunicação efetuada no seio das organizações. Segundo o autor, a função dos Recursos Humanos assume um novo papel na comunicação interna ao permitir a criação de sinergias entre Gestores e Colaboradores.

Neste sentido, assumindo os Recursos Humanos uma função preponderante na comunicação organizacional, procura-se compreender qual a relação existente com o posicionamento Estratégico da área.

P5: Administração e Parceiros de Negócio associam indicadores de Recursos Humanos ao crescimento e desenvolvimento do negócio.

Ulrich (1997a) atribuí um papel significativo aos indicadores de Recursos Humanos face ao desenvolvimento da organização. Bancalero (2005) argumenta que os indicadores de Recursos Humanos permitem analisar a situação das organizações, encontrar soluções, contribuindo, assim, para o desenvolvimento do negócio.

Mas, será que para além do entendimento e análise realizada pelos Recursos Humanos existem mais atores organizacionais que entendem os indicadores, ou os conectam com o sucesso do negócio?

P6: O posicionamento Estratégico dos Recursos Humanos prevê a necessidade da participação dos profissionais da área na formulação da ferramenta Balanced Scorecard.

Kaplan e Norton (1993) formulam uma ferramenta que possibilita a articulação de quatro perspetivas que permitem uma nova abordagem na gestão das organizações. A ferramenta reúne

indicadores financeiros, processos internos e atividades de inovação, performance para clientes e desenvolvimento. A aplicação da ferramenta implica a estruturação e definição de indicadores de Recursos Humanos, nesse sentido, propõem-se entender se a participação Estratégica dos Recursos Humanos é solicitada para o processo em causa.

P7: As ferramentas de Recursos Humanos permitem a execução de um papel estratégico nas organizações.

Lawler III e Mohrman (2003) defendem a existência de ferramentas de Recursos Humanos, como o desenvolvimento, a formação e a liderança, que quando alinhadas com a estratégia da organização, possibilitam o desenvolvimento do negócio. Noutra ótica, Bancalero (2005) sugere o *Scorecard* de Capital Humano com vista a auxiliar na Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Assim, pretende-se observar se este alinhamento permite o posicionamento Estratégico dos Recursos Humanos no seio organizacional.

2.4.2. Análise dos dados – análise de conteúdo

A análise qualitativa constitui um método de investigação que resulta de diferentes estratégias de análise de dados compilados. São vários os autores que agrupam esta análise nas seguintes categorias: perceber as categorias das linguagens, descobrir regularidades, compreender o sentido do texto ou ação, e reflexão acerca dos conteúdos (Tesch, 1990 *cit in* Saunders *et al*, 2007:498). A categorização subjacente à análise de conteúdo necessita de uma interpretação formalizada e processual de forma a que as categorias dos dados derivem da teoria e determinem o trabalho analítico. É especialmente importante a organização da informação de forma a que o coletivo tenha um sentido e permita uma análise sistemática e rigorosa. Deste modo, os procedimentos gerais envolvem a categorização, a uniformização dos dados, o reconhecimento de relações entre as categorias e o desenvolvimento e testes que conduzirão às conclusões.

Bardin (1997) considera a análise categorial enquanto uma forma de análise que respeita uma cronologia, funciona por operações de categorização segundo agrupamentos lógicos com o intuito de atribuir rapidez e eficácia à análise de conteúdo. Por forma a que as categorias correspondam à realidade, é necessário codificar o material recolhido, isto é, transformar os dados em bruto numa agregação corrente e susceptível de traduzir de uma forma sucinta os elementos característicos da realidade em estudo (Bardin, 1997:129).

De acordo com a natureza do objeto de estudo em causa, foram elegidos procedimentos analíticos baseados no modelo indutivo (Saunders *et al*, 2007: 492). Este método é adotado quando a investigação pretende gerar uma direção específica da investigação, adotar proposições teóricas restritas, que não reflitam a opinião dos participantes, e, quando se pretende encaixar a realidade social na teoria emergente que deriva da pesquisa. Miles e Huberman (1994 *cit in* Saunders *et al*, 2007:493) desenvolveram uma abordagem analítica que foi adoptada na presente dissertação, esta consiste em: reduzir os dados apenas a conteúdo pertinente, organização dos dados e verificação de pressupostos.

Tendo por base esta teoria, após a realização das catorze entrevistas foi apenas selecionado o conteúdo que ia de encontro aos pressupostos estabelecidos. A segunda fase, organização dos dados, pressupôs a construção de uma tabela⁵ de forma a categorizar o conteúdo mediante os fatores que se pretendiam identificar. Por fim, foram verificados os pressupostos com base na frequência das respostas obtidas.

O próximo capítulo apresenta a análise das entrevistas com base numa grelha de análise de conteúdo.

⁵ Consultar anexo C

Capítulo 3. Análise e Discussão dos Resultados

A análise das entrevistas, aliada à revisão de literatura, permitiu estruturar as dimensões de análise em nove categorias, a saber: *Background*, Estratégia de Recursos Humanos, Recursos Humanos e Relação com o Negócio, Relações Internas, Visão Estratégica (Percepções), Mudanças Organizacionais, Comunicação, Indicadores e Ferramentas de Recursos Humanos e *Balanced Scorecard*. Por sua vez estas ainda se subdividem em vinte e seis diferentes subcategorias de análise.

Importou inicialmente entender, a título exploratório, qual a opinião tida pelos profissionais sobre *Background* Académico e Profissional. Pretendia-se analisar se houve ou não mudanças, como sugere a revisão de literatura (Neves e Gonçalves, 2015, Lawler III & Mohrman, 2003). De acordo com os resultados, é possível comprovar, com suporte em 11 testemunhos, uma mudança no paradigma da formação académica. Através de testemunhos como:

“Não é necessário deter uma formação em Recursos Humanos ou em Psicologia Social e Organizacional para desempenhar as funções de Recursos Humanos. Convém que seja equivalente, ou seja, dentro da área de Gestão, por exemplo, pode ser bastante interessante”

HR Business

“na minha opinião não há uma área ideal. (...) não necessariamente um curso ligado à área de Recursos Humanos, um curso ligado à Psicologia”

Diretor Comercial

“desde pessoas da área de Direito, onde as questões laborais são mais importantes, área de Psicologia também, mas para mim não é tão importante”

Diretor de Recursos Humanos

“para mim não é tão importante, pode ajudar se vier de áreas de Gestão, porque tem uma sensibilidade maior para algumas áreas, mas pode ser uma pessoa que venha de outras áreas e constrói isso depois na sua função”.

Diretora de Gestão de talentos

No que diz respeito à experiência profissional apenas 3 entrevistados se exprimiram sobre o assunto. Embora não definam uma função específica, os entrevistados defendem que o essencial é deter experiência em empresas de grande dimensão, em questões mais administrativas, contacto com as pessoas e compreender o negócio.

“alguém que exerce o papel do Diretor de Recursos Humanos deve ter uma passagem principalmente em empresas de grande dimensão”

Diretor Comercial

“acho que é importante ser alguém que tenha uma experiência profissional de um contacto muito próximo com as pessoas, com os problemas das pessoas.”

Diretora de Recursos Humanos

“experiência profissional, algum tempo de experiência na área de PayRoll, na área Administrativa de Recursos Humanos, perceber muito bem como é que funcionam.”

Corporate HR Manager

A definição da Gestão Estratégica dos Recursos Humanos na literatura é uma conceptualização que está sujeita a várias interpretações (Beer, 1997b; Ulrich, 1997; McMahan et al, 1998; Becker e Huselid, 2006; e Deadrick e Stone, 2014)

Assim, no enquadramento do tema, foi solicitada uma breve definição sobre esta nova função, com o propósito de compreender qual o entendimento sobre os Recursos Humanos Estratégicos dos profissionais. Do total dos entrevistados 9 expuseram diretamente qual a definição que para eles faria mais sentido. Os restantes 4 entrevistados falaram em casos práticos de aplicação, não formulando diretamente uma definição.

“para mim a questão de ser Estratégico é ser mais transversal a todas as áreas que conhecemos dos Recursos Humanos e não segmentar.”

Responsável de RH

“É este papel de antecipar o futuro que eu entendo como ser a Estratégia dos Recursos Humanos. Se quiser numa palavra simples é: antecipar o futuro... as mudanças que aí vêm. É esse o papel dos Recursos Humanos.”

Diretor de Recursos Humanos

“acho que sobretudo os Recursos Humanos devem ser vistos como a entidade que dentro da empresa pode organizar e pode preparar tudo o que seja o trabalho.”

Diretor Executivo

“passa por estar mais próximo de negócio, conhecer os objetivos da empresa, têm que perceber qual a estratégia, estar envolvidos na estratégia e têm que estar muito junto das pessoas.”

Diretora Operacional

Os testemunhos recolhidos vão de encontro à formulação dos especialistas, como é o caso dos seguintes exemplos, que comprovam a ideologia de Becker e Huselid (2006:899), com uma

abordagem de interligação das áreas, e também a visão de Lawler III e Mohrman (2003), com uma perspectiva de delinear, planificar, antecipar e verificar.

3.1. A visão dos Profissionais sobre os Recursos Humanos Estratégicos

P1: O posicionamento Estratégico dos Recursos Humanos considera o interesse por parte dos profissionais da área em mudar a sua função.

Com suporte nas entrevistas, pode-se afirmar que a posição do profissional de Recursos Humanos face a esta nova função diz respeito ao entendimento que o próprio detém sobre o que é Ser Estratégico, diminuir o foco em funções Administrativas, a Auto Visão sobre o posicionamento e têm, ainda, suporte na nova função de *Business Partner*.

O primeiro aspeto é explorado por 5 profissionais de HR e pelo CEO, não sendo objeto de análise nas restantes entrevistas, e é exposta a importância de Ser Estratégico. No que diz respeito ao foco das funções Administrativas, obteve-se o mesmo número de respostas e os entrevistados referem-se a estas tarefas como algo ultrapassado e que não permite a evolução. A Auto Visão apenas mencionada por 2 profissionais de RH e pelo Diretor Executivo e CEO, cuja mensagem transmitida concerne numa explanação de como é estar posicionado estrategicamente. Relativamente à função de *Business Partner*, 6 profissionais fazem referência à criação desta função como uma promoção estratégica da própria área dos Recursos Humanos.

“ter-se a capacidade de largar os livros que antigamente segmentavam estas áreas de Recursos Humanos e criar ações conjuntas, porque se não morres na praia... porque o Recrutamento tem que estar alinhado com o que é o negócio da empresa, e hoje não se pode fazer Recrutamento sem conhecer o negócio da empresa, também não pensando na Formação que tu podes ter que dar, pois a pessoa pode corresponder, mas não tanto a cumprir os checklist que tinhas antigamente ou pode cumprir muitos deles, mas outros tens que dar formação e tem que ser tudo transversal e não só olhar para um.”

Responsável de RH

“antigamente o Diretor de Recursos Humanos tinha um papel muito mais administrativo, ou seja, tinha um papel naquilo que era validação do Pay Roll, eventualmente perceber se os Outsourcings’s que estava a contratar seriam os corretos ou não, conseguir um poder negocial em baixar os custos nos recursos que utilizava, enfim, perceber quais os Recrutamentos e Demissões... era uma coisa muito mais burocrática, muito mais reativa.”

HR Manager

“e começarmos a trabalhar de antemão, com alguma antecedência nas coisas, para quando chegar a altura nós estamos prontos para agir. Porque tipicamente os Recursos Humanos nem sempre

são a área mais valorizada na empresa, por isso nós temos que nos fazer valer disso, temos que fazer valer a nossa posição. Nós temos que trabalhar de forma estratégica, caso contrário estamos sempre a trabalhar de forma reativa e não de forma proativa. Acho que é nesse sentido que nós temos que estar próximo do negócio para perceber quais podem ser as necessidades.”

Corporate HR Manager

“não obstante a nossa dimensão, a verdade é que esta reestruturação de Recursos Humanos que está a acontecer agora passa muito pela profissionalização acima de tudo. E não obstante a darmos respostas no terreno com a minha função... entrei há cinco anos atrás com nova Direção de Recursos Humanos e com a minha função que foi replicada até dentro da empresa, de HR Business Partner.”

HR Business Partner

A relação dos testemunhos com a literatura não é direta, mas tal como define Ulrich (1997b) “Ser Estratégico” é fundamental para este posicionamento Estratégico dos Recursos Humanos. Os restantes papéis definidos pelo autor, não têm expressão neste pressuposto.

Assim, tendo em conta os resultados podemos afirmar que se considera o pressuposto válido.

P2: A perspetiva da Administração e dos Parceiros de Negócio têm em consideração o papel Estratégico dos Recursos Humanos.

Paralelamente à posição do profissional de Recursos Humanos face esta nova função, os testemunhos de entrevistados de outras áreas de negócio ou elementos da Administração, vão de encontro ao princípio de Ser Estratégico e diminuir o foco Administrativo. No entanto, a perspetiva sobre este posicionamento é numa ótica diferente.

Neste caso, face a Ser Estratégico apenas o CEO expõe necessidade, os restantes não se exprimem sobre o tema. Relativamente à diminuição do foco em tarefas Administrativas, somente a Diretora Operacional faz alusão ao tema. No que diz respeito à visão sobre o posicionamento estratégico apenas não se verifica expressão no testemunho da Técnica de Vendas e do Diretor Executivo.

“A capacidade de antecipar problemas, a capacidade de filtrar problemas de não problemas, a capacidade de jogar na antecipação assumindo algum risco, identificação de necessidades, depende muito da experiência e da atitude, e isso não decorre da formação. (...) Gestão de competência, é essencial para o futuro das empresas, porque uma empresa com uma determinada atividade se na realidade as medidas estratégicas tiverem incorporadas na Gestão da empresa e a missão, visão e objetivos estiverem implementados é importante muitas vezes que os Recursos Humanos tenham a sensibilidade para jogar um pouco na antecipação.”

CEO

“Eu acho que há duas áreas... uma administrativa, e não a podemos dispensar, toda a parte burocrática tem que existir... até mesmo nas grandes empresas há quem faça Estratégia, há quem faça Gestão Administrativa... tem que haver sempre a outra parte menos sexy do trabalho.”

Diretora Operacional

“Eu acho que nesse aspeto fomos muito visionários, mesmo o nosso CEO. Acabou por acontecer de uma forma muito natural... entre o que era a dinâmica do mercado e aquilo que eram as novas necessidades. Os nossos CEO's foram os primeiros a dar esse passo e a querer mudar as coisas. Acho que foi uma mudança natural, possivelmente foram dados alguns sinais pelos responsáveis da área (...) temos uma Administração que acompanha muito aquilo que são as evoluções do mercado, as dinâmicas do mercado e a área dos Recursos Humanos sempre foi uma área muito sensível para nós, na nossa cultura de empresa, porque realmente tentamos tratar os Colaboradores todos com muita justiça, muita proximidade, temos uma área de ajuda internamente os colaboradores.”

Diretora de Operação

“eu acho que nesta empresa a área de Recursos Humanos é cada vez menos uma área operacional e é uma área que ... operacional no sentido que trata de férias e processa salários e afins nos sistemas burocráticos... e cada vez mais tem um papel no Crescimento e Desenvolvimento das pessoas em parceria com as respetivas Direções.”

Diretor Comercial

“a função de gestão dos Recursos Humanos é uma função estratégica para as empresas, pelo menos para as nossas. É uma das funções que eu considero mais importante, até porque da qualidade dos nossos Recursos Humanos advém a qualidade do nosso serviço.”

CEO

Atestando com o definido na literatura, podemos comprovar que, tal como afirma Truss et al (2002) e Brandl e Pohler (2010), a perspetiva do CEO e outros Gestores representa um elemento determinante para o Posicionamento Estratégico dos Recursos Humanos, pressuposto validado.

3.2. Gestão da Mudança

P3: *A função estratégica dos Recursos Humanos é determinante na gestão da mudança organizacional.*

A análise feita à questão do papel da mudança no posicionamento em causa, de acordo com os resultados diz respeito às seguintes subcategorias: Conquista da Confiança, Relação com outras áreas, bem como com os Colaboradores, ocupar um novo lugar e deter uma nova voz, existir interesse na mudança e, ainda, o profissional de Recursos Humanos agir enquanto Agente da

Mudança. Há exceção da subcategoria “Nova Voz”, apenas com expressão por parte dos profissionais de RH, todas as subcategorias têm expressão por parte de elementos da área de Recursos Humanos, responsáveis das restantes áreas de negócio e elementos com cargos de Chefia mais elevados.

“Em termos de atitude... antes de mais a conquistar as pessoas. As pessoas têm que perceber qual é a mais valia do nosso trabalho, porque as pessoas não confiam em nós só porque temos um título de Corporate HR Manager ou HR Manager ou o que quer que seja. O título neste sentido não diz nada, não diz se sou uma pessoa eficiente ou não em quem eles possam confiar. Não foi uma coisa automática, foi uma coisa conquistada, e isso foi demorado.”

Corporate HR Manager

“A grande oportunidade dos Recursos Humanos é envolver-se mais com o funcionamento real das empresas, não é estar só sentado na secretária à espera que venha alguém definir-lhe um perfil, mas sim defini-lo com a sua própria experiência. Conseguir descer para junto dos colaboradores e sentir quais são as necessidades.”

Diretora Operacional

“hoje em dia vemos muitos Diretores de Recursos Humanos com lugares na Administração das Empresas... que têm assento nas Comissões Executivas... Portanto, eu acho que isso é um bom indicador.”

Diretora de Recursos Humanos

“Os Recursos Humanos nas empresas, na minha opinião, não existem só para recrutamento e como canal entre Chefias e os quadros (...) Os Recursos Humanos têm uma função estratégica, têm que treinar e têm que manter um nível de competência às Chefias que lhes permita comunicar com os quadros, isso é a função dos Recursos Humanos. Têm que perceber a estratégia que a Administração tem em cima da mesa, de desenvolvimento do negócio a médio e longo prazo (...) A Gestão de Topo deveria ser uma equipa, e um desses elementos deveria ser dos Recursos Humanos.”

CEO

“Eu acho que se tem atualizado nos últimos anos. Gradualmente, não é uma situação de rutura total com o passado. Antes os Diretores de Recursos Humanos faziam admissão do pessoal, decidiam as compensações a pagar e pouco mais... sejamos sinceros... Quando havia uma reclamação do posto de trabalho tinham que se dirigir aos Recursos Humanos. Era alguém que lá estava e tomava conta de nós... Eu acho que hoje com os novos modelos de Gestão cada vez mais os Recursos Humanos fazem mais parte da Gestão da empresa e assim será no futuro. (...) Eu acho que está a ser feito hoje em dia, em todas as grandes empresas está a ser feito. Agora os Recursos Humanos em pequenas empresas são vistos como um custo... nas grandes empresas hoje em dia não...todas as organizações já têm departamentos bastante hábeis de Recursos Humanos.”

Diretor Executivo

Os resultados obtidos correspondem à formulação dos teóricos sobre o papel dos Recursos Humanos face à gestão da mudança. Por via da mudança os Recursos Humanos assumem um papel mais estratégico enquanto Agentes da Mudança. Detêm, ainda, um papel decisivo neste processo com a implementação de uma estruturação, como sugere Kotter (1996), Ulrich (1998), Huselid *et al* (1997), Guttman (2003). Assim, assume-se o pressuposto como válido.

3.3. Comunicação

P4: O papel dos Recursos Humanos na comunicação provoca efeitos na estratégia implementada na organização.

À semelhança do que se verifica na questão da mudança, a utilização estratégica da comunicação permite, segundo os resultados: conquistar a confiança, fomentar a relação com outras áreas e colaboradores, transmite a presença do novo posicionamento estratégico, exigindo, assim, a participação dos profissionais na estruturação da comunicação. De forma geral, todas subcategorias são abordadas pelos entrevistados.

“desde que cá estou pelo menos, que tivemos a Direção de Recursos Humanos a trazer um projeto de RH a todas as primeiras linhas, ou seja, foi a primeira vez que a Direção de Recursos Humanos apareceu e conduziu um projeto envolvendo todas as pessoas, e a dizer “ok, agora são os Recursos Humanos que lideram isto”. E é passado assim desta forma informal, não é que haja um comunicado a dizer “a Direção de Recursos Humanos agora acresce e tal tal...”.”

HR Business Partner

“aliás tu podes fechar a porta do gabinete e dizer que não estás disponível para falar com ele... e aí estás a limitar o teu papel, ou seja és meramente um receptor de e-mails, um receptor de pedidos de documentação... outra coisa é dizeres que estás disponível para ajudares as pessoas e poderes falar com eles... É desta informação que tu fazes um papel mais Estratégico do que Administrativo.”

Responsável de Recursos Humanos

“Fazer a mudança e as pessoas sentirem que a porta dos Recursos Humanos está mais aberta, as pessoas dos Recursos Humanos, tanto o Diretor de Recursos Humanos e, principalmente, as pessoas que lá trabalham... Business Partners... que são mais abertos que a porta está mais aberta, que são mais proactivos, que não passamos os dias à espera que o telefone toque em vez de ir à procura das pessoas.”

Diretor de Recursos Humanos

“Acho que se este canal estiver aberto e as pessoas souberem que há um local onde está alguém para as ouvir... ou seja, uma organização em que a pessoa está só para defender os interesses da empresa... Se mudar a mentalidade que as empresas estão lá para explorar as pessoas, se isto mudar e se

perceber que o bem de um contribui para o bem do outro... acho que há uma porta aberta para o sucesso.”

Técnica de Vendas

“Envolvendo as pessoas, fazendo ações em que as pessoas participam e sentem que aquilo que nós estamos a falar não é inventado nem é para enganar ninguém... mostrar que são os números verdadeiros e que as pessoas participaram naquela construção.”

Diretora de Recursos Humanos

“e se for a pensar de forma estratégica, na forma como queremos trabalhar nas empresas sobre como é que os Recursos Humanos se podem envolver, a comunicação permite fazer o deployment desta estratégia. Sem dúvida que os Recursos Humanos são essenciais nestas situações, ajudar a definir o perfil da empresa, a cultura a missão... é claro que a parte da comunicação é fundamental a todos os níveis.”

Diretora Operacional

A conquista e a relação representam o elo entre a comunicação e a gestão da mudança. Como sugerem os modelos de Kotter (1996) e Ulrich (1998), a gestão da mudança implica uma comunicação estruturada pelos Recursos Humanos. Em concordância com Sims (1994 *cit in* Buckley *et al*, 1998), os entrevistados assumem que os Recursos Humanos têm papel preponderante na comunicação, e por sua vez esta representa um fator para o novo posicionamento dos Recursos Humanos. Pressuposto validado.

3.4. Valorização dos Indicadores de Recursos Humanos

P5: Administração e Parceiros de Negócio associam indicadores de Recursos Humanos ao crescimento e desenvolvimento do negócio.

Os indicadores de Recursos Humanos ganharam um papel de destaque na questão da gestão estratégica do negócio. Na análise dos dados podemos concluir que apenas o Diretor Comercial e o Diretor Executivo não se pronunciam face à associação dos indicadores com o crescimento e desenvolvimento do negócio. Os restantes entrevistados atribuem aos indicadores de Recursos Humanos um valor expressivo no crescimento e desenvolvimento do negócio. Assumindo, assim, a valorização destes indicadores.

“já se verifica uma preocupação de construção, de compreender as tendências, de compreender o que está a acontecer dentro de casa, com as nossas pessoas, e... portanto, falar por exemplo... nós já realizamos a aplicação de um questionário de Employer Branding internamente, existem de facto estas

preocupações reais, de compreender que somos uma marca também para as pessoas que estão cá dentro, há uma série de fatores a que a Administração está muito mais sensível.”

HR Business Partner

“em termos de Produtividade, em termos de Níveis de Satisfação com o cliente, há imensa coisa que é muito importante, e eu acho que é através disso que nós conseguimos convencer as Administrações da importância efetiva das pessoas dos Recursos Humanos.”

Diretora de Recursos Humanos

“Eu acho que os Recursos Humanos podem dessa forma demonstrar os indicadores e saber formas de os conseguir melhorar e ajudar os departamentos para conseguir cumprir com os objetivos da empresa. (...) Inclusive se for o caso chegar mesmo à raiz... E os próprios Gestores de Área perceber e definir um plano de corrigir a situação e dar a volta ao que se passa para se alcançar os objetivos, melhorando as condições para as pessoas e o desempenho da empresa.”

Diretora Operacional

“Sim, nós olhamos para esses indicadores. Até porque as taxas de rotação, os níveis de absentismo... Nós no nosso caso temos dois mundos: Engenharia e Indústria. Um tem uma orientação mais à produção, com uma realidade diferente da engenharia... nós andamos nesses dois mundos... Isso para dizer que são indicadores que para nós são muito importantes, pois eles caracterizam o estado real da organização.”

CEO

Os testemunhos reunidos dos Parceiros de Negócio e cargos de Direção, comprovam a teoria defendida por Ulrich (1997a), existe um papel significativo atribuído aos indicadores de Recursos Humanos relativamente ao desenvolvimento do negócio. E, ainda, comprovam a contribuição de Bancaleiro (2005) na afirmação dos indicadores de Recursos Humanos como forma de analisar e solucionar. Pressuposto verificado.

3.5. Valorização na formulação de Ferramentas

P6: O posicionamento Estratégico dos Recursos Humanos prevê a necessidade da participação dos profissionais da área na formulação da ferramenta Balanced Scorecard.

A aplicação do *Balanced Scorecard* nas empresas em análise é reduzida. No entanto, com suporte nos testemunhos conseguiu-se apurar o interesse em deter ferramentas com uma base teórica semelhante. Há, por parte de 6 entrevistados, uma expressão sobre a utilidade da ferramenta, e apenas dos profissionais de Recursos Humanos e Diretor Executivo e CEO se posicionam no que diz respeito à participação dos Recursos Humanos na sua formulação.

“não basta ter um Dashboard... é uma ilusão... não é verdade. É preciso ter e é preciso ver quem utiliza, qual o número de utilizadores... se não tem utilização é como não ter, objetivamente. Porque têm os Recursos Humanos, mas não é utilizado para além disso... Porque o objetivo do Dashboard é: de uma forma gráfica e simples olhar e ver o que é que me dói... não é estar à procura da causa a ver se há logo a solução... isso é posteriormente. A intenção é olhar e ficar com uma fotografia”

Diretor de Recursos Humanos

“Eu sempre trabalhei com Balanced Scorecard ou ferramentas parecidas... E engloba também a comunicação, porque é muito mais fácil quando está tudo estruturado depois conseguir fazer o seguimento do que são os objetivos da empresa e depois inclusivamente por detrás da ferramenta ter os planos associados para conseguir atingir os objetivos. E claro que com um Balanced Scorecard é muito fácil demonstrar top-down ou down-top como é que a empresa está a conseguir alcançar o que são os objetivos finais.”

Diretora Operacional

“apresentas de facto métricas que te levam a perceber como podes atingir os objetivos... e a partir do momento em que desenvolves um Balanced Scorecard do Departamento de Recursos Humanos em que defines quais os objetivos de negócio e como os vais atingir obviamente que representa uma mais valia.”

HR Manager

“Existe na área de Recursos Humanos, e os Recursos Humanos depois vão limitando ou não os acessos. A área de Recursos sabe tudo o que existe e depois os acessos poderão ser franqueados ou não (...) e os Recursos Humanos fazem parte desta definição estratégica. (...) apesar das definições dos vários graus... Desde o CEO para baixo... e os Recursos Humanos depois acompanhar... se a adaptação desse plano está de acordo ou não com as dos empregados.”

Diretor Executivo

“Sim, todos os Diretores estão envolvidos.”

CEO

Os resultados obtidos são pouco significativos no que diz respeito ao pressuposto que se pretende validar. No entanto, a formulação e aplicação da ferramenta converge com a ideologia de Kaplan e Norton (1993).

P7: As ferramentas de Recursos Humanos permitem a execução de um papel estratégico nas organizações.

As ferramentas de Recursos Humanos, à exceção do HR Business Partner e Técnica de Recursos Humanos que não se exprimem neste aspeto, ganham destaque na opinião dos

entrevistados. Há um reconhecimento da utilidade destas ferramentas, e associação ao contributo e influência no negócio.

“o 360, mas não deve ser usada numa lógica de avaliação, mas numa lógica de Desenvolvimento. Porque de facto ela ajuda os nossos Gestores a criar uma maior autoconsciência e a adequarem-se melhor aquilo que são as expectativas e as percepções dos outros face ao seu papel. Portanto, eu recomendaria muito o uso de instrumentos como o 360, a par de outros instrumentos. Não numa lógica de avaliação, mas numa lógica de Autoconhecimento e Desenvolvimento.”

Diretora de Gestão de Talentos e Desenvolvimento

“Eu acho que há muitas ferramentas que têm que se criar, elas não existem. Ou seja, existem ferramentas de análise muito específicas para a área de recursos Humanos, que a mim não me dizem nada por exemplo.”

Diretor Executivo

“Avaliação de desempenho, talent review, se calhar conversas informais... que nem todas as empresas têm porque quando se chega os Recursos Humanos é porque alguma coisa está mal e se não mudar este paradigma não sei onde vai chegar... Avaliação 360° que eu acho que muitas empresas não estão preparadas porque é muito fácil avaliar um colaborador, mas é muito difícil ouvir aquilo que os colaboradores têm para dizer sobre nós (...) e os Recursos Humanos são de alguma forma o despoletar destas coisas todas e de alguma forma acabam por ser também ferramentas de Recursos Humanos.”

Diretora de Operações

“eu gostava mais de olhar para a área de Recursos Humanos como a área de Desenvolvimento das Pessoas, de oportunidades de crescimento, de desenvolvimento pessoal e de oportunidades.”

Diretor Comercial

“E esse é o papel fundamental dos Recursos Humanos, conseguir ter todas as pessoas e que sejam de alguma forma compatíveis... a compatibilidade entre pessoas em Recursos Humanos é fundamental... e esse é o papel em os Recursos Humanos podem ajudar. Em termos de formação nada como viver o dia-a-dia e entrar nas empresas e perceber as pessoas, porque eu acho que é aí que eles entram.”

Diretora de Operações

“Portanto, dentro da organização eles deverão saber quais são as características das pessoas com determinada função, eles têm quer ter uma visão de 360° sobre toda a organização para saber efetivamente a função e qual o nível de preparação que deve ser exigido para o desenvolver dessa função.”

Diretor Executivo

“Os Recursos Humanos podem e devem ter um papel importante na estratégia da empresa, ou pelo menos na materialização da estratégia. (...) Julgo que uma das coisas que deveria acontecer... no sentido lato... era o envolvimento dos Recursos Humanos no negócio (...) E os Recursos Humanos não podem estar dissociados do negócio (...) Os Recursos Humanos estarem envolvidos com o negócio é

essencial para o desenvolvimento do próprio negócio. Lá está o negócio que nós temos hoje é assegurado pelas unidades de negócio, mas o negócio que nós temos amanhã não tem que ser forçosamente assegurado pelas unidades de negócios.”

CEO

Assim, em concordância com Lawler III e Mohrman (2003), podemos assumir que há um reconhecimento das ferramentas de Recursos Humanos que, em alinhamento com a estratégia da organização, proporcionam o desenvolvimento do negócio.

Capítulo 4. Conclusões e Recomendações

4.1. Principais conclusões

O desenvolvimento do presente estudo pretendeu analisar quais as mudanças organizacionais que possibilitam o posicionamento estratégico dos Recursos Humanos. Com foco numa contextualização histórica evolutiva da função e compreensão de fatores organizacionais.

Tendo por base a análise empírica, delimitaram-se alguns fatores determinantes como: a auto visão do profissional de Recursos Humanos face a esta alteração, as perspetivas da Administração e Parceiros de Negócio, mudanças no seio organizacional aliadas à comunicação, a valorização dos indicadores de Recursos Humanos, a utilização e participação dos Recursos Humanos na formulação do *Balanced Scorecard* e, por fim, a valorização da utilidade das ferramentas de Recursos Humanos numa vertente estratégica.

Tendo por base os fatores organizacionais descritos, definiram-se pressupostos a validar como metodologia para comprovação da realidade. Sendo os pressupostos testados com suporte literário e testemunhos reais de profissionais.

Assim, tal como podemos encontrar na literatura (Ulrich 1997b; Becker e Huselid, 2006, Deadrick e Stone, 2014) e, comprovar com as entrevistas, a posição estratégica dos Recursos Humanos têm suporte na mudança e disposição por parte dos profissionais desta área em desenvolver funções com cariz estratégico. Na medida em a função deve passar por delinear, planificar, executar e verificar medidas, processos e práticas em alinhamento com a estratégia da organização. No entanto, contrariamente ao que sucedia numa vertente administrativa, ao desempenhar uma função estratégica, os Recursos Humanos devem construir uma relação com outros departamentos, fomentar sinergias entre Colaboradores e Chefias com vista num alinhamento organizacional.

Não obstante a esta disposição dos Recursos Humanos, é ainda necessário verificar-se o mesmo entendimento funcional e estratégico por parte dos constituintes da Administração e Parceiros de Negócio. A visão e expectativas tidas por estes elementos representa o segundo factor determinante para que o posicionamento estratégico dos Recursos Humanos possa ter lugar (Truss *et al*, 2002; Brandl e Pohler, 2010).

A mudança proposta ressalta a necessidade de um planeamento que sustente o processo de forma eficaz e eficiente a nível organizacional. Nesta medida, revela-se preponderante deter um

modelo de gestão de mudança com uma estrutura forte aliada a uma comunicação ativa. Tal como sugere a literatura (Sims, 1994 *cit in* Buckley *et al*, 1998), o papel dos Recursos Humanos deve ganhar relevo neste planeamento da mudança e deter expressão na comunicação interna. A aproximação com outros Parceiros de Negócio, preocupação e criação de ligações com os Colaboradores, bem como o acesso a um lugar na Comissão Executiva permite aos Recursos Humanos ganhar um novo destaque (Gilley *et al* 2009). Assim, ao desenvolver este tipo de funções, os Recursos Humanos não só são entendidos de forma díspar, como também desenvolvem novas competências e adquirem um novo papel no seio das organizações. Possibilitando o desempenho de funções com um cariz mais estratégico e contribuindo para o seu posicionamento estratégico.

Neste sentido, a capacidade de desenvolver e estimular os colaboradores compete aos RH. O olhar administrativo sobre as medidas e práticas de RH desvaneceu-se. Importa agora entender os procedimentos abrangentes de recrutamento e seleção de funcionários, remuneração de incentivos e sistemas de gestão de desempenho, e o extenso envolvimento e formação de Colaboradores, enquanto ferramenta de conhecimento, aumentar a motivação, reduzir o descuido e aumentar a retenção de colaboradores de qualidade (Huselid 1995; Ulrich, 1997a; Lawler III e Boudreau, 2009; Gabcanová, 2012). O suporte em indicadores estratégicos e ferramentas já existentes, como o *Balanced Scorecard*, ou o desenvolvimento de novas revela-se factor decisivo para o posicionamento estratégico dos Recursos Humanos no seio das Organizações.

Em suma, os Recursos Humanos ocupam uma função Estratégica no seio das Organizações, quando os profissionais da área estão dispostos a dar o seu contributo no crescimento do negócio, em conjunto com as perspetivas da Administração e Parceiros de Negócio sobre este posicionamento. A gestão da mudança e a comunicação interna representam, igualmente, uma alavanca para este posicionamento. O novo olhar analítico e crítico sobre o negócio, com suporte em indicadores eficazes e ferramentas estratégicas, constituem um contributo positivo para que a Gestão Estratégica de Recursos Humanos possa florescer nas Organizações.

4.2. Contributo para a comunidade científica e empresarial

4.2.1. Implicações a nível académico

A presente dissertação serve de apoio ao desenvolvimento de futuros estudos no âmbito do tema dos Recursos Humanos Estratégicos, bem como questões da gestão da mudança, papel da

comunicação interna, e, indicadores e ferramentas de Recursos Humanos. Serve, ainda, a presente bibliografia como orientação para futuros projetos.

4.2.2. Implicações a nível profissional

A aplicação do presente estudo em situações de contacto com empresas nacionais representa uma base de apoio aos profissionais do ramo. O contributo desejado concerne num despoletar de um novo pensamento sobre esta nova e inovadora realidade a nível organizacional.

4.3. Limitações do estudo

A carência de estudos empíricos sobre o tema apresentado, dificultou a formulação e compreensão do objeto de estudo. Pela mesma razão, o défice de literatura nacional desenvolvida neste âmbito, não possibilitou um olhar mais crítico sobre esta realidade em Portugal.

No que diz respeito à recolha de dados, objetivava-se inicialmente conseguir um equilíbrio numérico entre profissionais da área de Recursos Humanos e diferentes áreas de Negócio. No entanto, apenas foi possível alcançar o total de entrevistas desejado na área de RH. Apesar da atenção dedicada a questões de género, idade e formação não houve espaço para uma seleção diferente da realizada, uma vez que a amostra foi construída consoante as respostas positivas obtidas por parte de profissionais que se demonstraram disponíveis e interessados em colaborar no desenvolvimento da presente dissertação. Foram realizados contactos aos quais não se obteve resposta ou em que existia um impedimento por falta de tempo e impossibilidade de transparecer informação.

Embora a abordagem qualitativa permita o contacto com os atores profissionais e facilite, no momento da análise de dados existem, naturalmente, algumas limitações. Em primeiro lugar a base de dados é composta por catorze experiências individuais. O que por vezes dificultou em compreender o que seria apenas opinião pessoal, ou realidade vivida no mundo empresarial. Neste sentido, optou-se por escolher profissionais de diferentes setores, sem relação pessoal e independentes uns dos outros. Sendo a entrevista concretizada de forma individual e no seio da empresa de cada profissional não existindo enviesamento de declarações. O que se traduziu num aumento de testemunhos com fatores comuns e permitiu obter conclusões semelhantes de forma imparcial.

O rumo da dissertação sofreu algumas alterações após conversa informal com os profissionais bem como com a concretização das entrevistas e revisão de literatura. Verificou-se o surgimento de novos dados e aceitaram-se sugestões dos profissionais. Mudanças que se revelaram positivas aquando da análise de dados e nas conclusões conquistadas sobre o assunto.

4.4. Propostas de investigação futura

No seguimento do descrito, revela-se pertinente o desenvolvimento de estudos sobre os Recursos Humanos numa vertente Estratégica no mercado de trabalho. Desenvolver estudos que acompanhem a evolução da Gestão de Recursos Humanos, bem como de outras áreas de negócio, constitui um contributo representativo para o crescimento e desenvolvimento de novas ideologias num mercado em constante mutação.

Bibliografia

Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. 2016. HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26 (1): 1-11.

Ariss, A. A., & Sidani, Y. 2016. Comparative international human resource management: Future research directions. *Human Resource Management Review*, 26: 352-358.

Augusto, C. A., Souza, J. P., Dellagnelo, E. H. L., & Cario, S. A. 2013. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). *Revista de Economia e Sociologia Rural. Piracicaba-SP*, 51 (4): 745-764.

Batt, R. 2002. Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45 (3): 587-597.

Bamberger, P. A., Biron, M., & Meshoulam, I. 2014. *Human resource strategy: formulation, implementation, and impact* (2ª ed.). London: Routledge.

Bancaleiro, J. 2006. *Scorecard de capital humano*. Lisboa: Editora RH.

Bardin, L. 2009. *Análise de conteúdo* (4ª ed): 129-143. Lisboa, Edições 70.

Barney, J. B., & Wright, P. M. 1998. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1): 31-46.

Bastardo, R. F. M. 2016. *Gestão e comunicação da mudança organizacional nas juventudes partidárias: o caso da JSD*. Tese de mestrado não publicada, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa.

Beaumont, P. B. 1993. ***Human resource management: Key concepts and skills***: 1-53. Londres, Sage Publications.

Beatty, R., Becker, B., & Huselid, M. 2005. ***Scorecard para recursos humanos***. Rio Janeiro: Elsevier.

Becker, B., & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. ***Academy of Management Journal***, 39 (4): 779-801.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. 2001. HR as a strategic partner: The measurement challenge. In ***The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance***: 1-26. Boston: Harvard Business School Press.

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

Becker, K., & Smidt, M. 2016. A risk perspective on human resource management: A Review and direcion for future research. ***Human Resource Management Review***, 26: 149-165.

Beer, M. 1997. The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension Between a Traditional Administrative and a New Strategic Role. ***Human Resource Management***, 36 (1): 49-56.

Beer, M. 2017. Developing strategic human resource theory and making a difference: an action science perspective. ***Human Resource Management Review***.

Bennington, L., & Habir, A. D. 2003. Human resource in Indonesia. ***Human Resource Management Review***, 13: 373-392.

Boselie, J.P., Dietz, G. & Boon, C. 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*. 15 (3): 67-94.

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. 2005. Talentshio, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44 (2): 129-136.

Bharadwaj, A. 2014. Planning internal communication profile for organizational effectiveness. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 3 (2): 183-192.

Brandl, J., & Pohler, D. 2010. The human resource department's role and conditions that affect its development: Explanations from Austrian CEOs. *Human Resource Management*, 49 (6): 1025–1046.

Brockbank, W. 1999. If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38 (4): 337–352.

Brock, H., Monteiro, M., Vieira, L., & Ferasso, M. 2003. O papel estratégico do RH. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 3.

Buckley, F., Monks, K., & Sinnott, A. 1998. Communications enhancement: a process dividend for the organization and the HRM department? *Human Resource Management*, 37 (3): 221-234.

Burke, R. J., & Ng, E. 2006. The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16: 86-94.

Burnes, B. 2004. Managing change: A strategic approach to organisational dynamics, (4^a ed). Harlow: Prentice Hall.

Caldwell, R. 2008. HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 18 (3): 275-294.

Canepa, C. D. 2016. Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*, 12 (2): 33-55.

Colakoglu, S., Lepak, D. P., & Hong, Y. 2006. Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16: 209-218.

Chadwick, C. 2005. The vital role of strategy in Strategic human resource management education. *Human Resource Management Review*, 15: 200-213.

Chew, I. K.H., & Chong, P. 2011. Effects of strategic human resource management on strategic vision. *International Journal of Human Resource Management*, 10 (6): 1031-1045.

Chiavenato, I. 2004. *Introdução à teoria geral da administração* (7ª ed.). Rio de Janeiro, Elsevier Edidora Lda.

Deadrick, D. L., & Stone, D. L. 2014. Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24: 193-195.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. 2006. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Orgs.), *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens* (2ªed): 15-41. Porto Alegre: Artmed.

Devesa, L. M. 2016. *A importância da comunicação no contexto organizacional*. Tese de mestrado não publicada, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal.

Dias, J. D. 2004. *Organizações modernas: O factor humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Dolphin, R. R. 2005. Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11 (3): 171-190.

Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study Research. *The Academy of Management Review*, 4 (4): 532-550.

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. A. 2016. Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5 (1): 1-4.

Fottler, M. D., Erickson, E., & Rivers, P. A. 2006. Bringing human resources to the table: Utilization of an HR balanced Scorecard at Mayo Clinic. *Health Care Manage Review*, 31 (1): 64-72.

Fowler-Guzzardo, E. M. 2010. Strategic Hr: Outsource Yourself? *Cornell HR Review*.

Freire, J. 2001. *Sociologia do Trabalho: Uma introdução*. Porto: Edições Afrontamento.

Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. 2000. O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, 35 (3): 105-112.

Gabcanová, I. 2012. Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4 (1): 117-128.

Garavan, T., Shanahan, V., Carbey, R., & Watson, S. 2016. Strategic human resource development: towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities. *Human Resource Development International*, 19 (4): 289-306.

Garay, A.; Carvalho, M., & Silva, F. 2009. Gestão Estratégica De Pessoas E Seu Impacto Nas Organizações. *Anais SIMPOI*.

Gill, C. 2018. Don't know, don't care: An exploration of evidence based knowledge and practice in human resource management. *Human Resource Management Review*, 28: 103-115.

Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. 2009. Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21 (4): 75-94.

Gomes, T. D. G. 2017. *A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores*. Tese de mestrado não publicada. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto.

Guest, D. E. 1997. Human resource management and performance: a review and research agenda. *Journal of Human Resource Management*, 8 (3): 273-276.

Günther, H. 2006. Pesquisa Qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22 (2): 201-210.

Gutierrez, L. H. S. 1991. Enfoque Estratégico da Função Recursos Humanos. *Revista de Administração de Empresas*, 31 (4): 63-72.

Gutierrez, L. H. S. 1995. Recursos Humanos. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (4): 72-82.

Guttman, H. M. 2009. Conflict management as a core competency for HR specialist. *People & Strategy*, 32 (1): 33-39.

Gratton, L., Hailey, V. H., Stiles, P., & Truss, C. 1999. *Strategic human resource management*. Oxford: University Press

Hagan, C. M. 1996. The core competence organization: Implication for human resource practices. *Human Resource Management Review*, 6 (9): 147-164.

Harpaz, I., & Meshoulam, I. 2010. The meaning of work, employment relations, and Strategic human resources management in Israel. *Human Resource Management Review*, 20: 212-223.

Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3): 635-872.

Huselid, M. A., Jackson, S. E. & Schuler, R. S. 1997. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40 (1): 171-188.

Hussey, D. 1999. **Strategy and planning. A manager's guide.** (4^aed): 9-16. Chichester: John Wiley.

Jabbour, C. J. C., Freitas, W. R. S., Teixeira, A. A., & Jabbour, A. B. L. S. 2012. Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. *Gestão e Produção*, 19 (2): 347-360.

Jansson, N. 2013. Organizational change as practice: a critical analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (6): 1003-1019.

Jansson, A., & Rozenbachs, A. 2016. **HR as Strategic Partner: How to make it happen.** Tese de mestrado não publicada, Uppsala University, Suécia.

Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. 2012. Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22: 73-85.

Johanson, U., Eklöv, G., Holmgren, M., & Martensson, M. 1999. ***Human Resource Costing and Accounting Versus the Balanced Scorecard: a literature survey of experience with the concepts***. Tese de mestrado não publicada. School of Business Stockholm University, Estocolmo.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1993. Putting the balanced scorecard to work. ***Harvard Business Review***: 1-15.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2001. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. ***Accounting Horizons***, 15 (1): 87-104.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2007. Using the balanced scorecard as a strategic management system. ***Harvard Business Review***, 87 (7): 1-13.

Kelly, J., & Gennard, J. 2007. Business strategic decision making: the role and influence of directores. ***Human Resource Management Journal***, 17 (2): 99-117.

Kitchen, P. J., & Daly, F. 2002. Internal communication during change management. ***Corporate Communications: An International Journal***, 7 (1): 46-53.

Kotter, J. P. 1996. Leading change. Boston: Harvard Business School Press.

Lawler III, E. E., & Mohrman, S. A. 2003. HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? ***People and Strategy***, 26 (3): 15–29.

Lawler III, E. E., & Boudreau, J. W. 2009. What makes HR a strategic partner. ***People & Strategy***, 32 (1): 14-22.

Lawler III, E. E. 2011. Celebrating 50 years: HR: time for reset?. ***Human Resource Management***, 50 (2): 171-173.

- Lewis, R. 1994. From chaos to complexity. *Executive Development*, 7 (4): 16-17.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. 2009. Strategic human resource management: The evolution of field. *Human Resource Management Review*, 19: 64-85.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. 2011. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21: 243-255.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., & Rigsbee, C. M. 2013. Strategic human resource management and supply chain orientation. *Human Resource Management Review*, 23: 366-377.
- Leroy, H., Segers, J., Dierendonck, D., Hartog, D. 2018. Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*, 28: 249-257.
- Liberato, F. P. 2010. *Relações Eficazes: A importância da comunicação eficaz nas organizações*. Projeto de mestrado não publicado, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista, Barau.
- Long, C. S., & Ismail, W. K. W. 2012. The HR specialist as an agent of change. *Human Resource Management International Digest*, 20 (2): 24-28.
- Lopes, P. C. B., Staler, C. C., & Kovalevsky, J. L. 2003. Gestão da mudança organizacional. *Publ. UEPG Humanit. Sci., Appl. Soc. Sci., Linguist., Lett. Arts*, 11 (1): 51-57.
- Mabey, C., & Mayan-While, B. 1993. *Managing change* (2ª ed.). Londres: Paul Chapman Publishing.

Machado, L. C. P. & Neiva, E. R. 2017. Práticas de gestão da mudança: Impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17 (1): 22-29.

Marchington, M. 2015. Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term. *Human Resource Management Review*, 25: 176-187.

Marlow, S. 2006. Human resource management in smaller firms: A contradiction in terms? *Human Resource Management Review*, 16: 467-477.

Markoulli, M. P., Lee, C. I. S. G., Byington, E., & Felps, W. A. 2017. Mapping human resource management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, 27: 367-396.

Martins, C. C. C. 2011. *Capital Humano, medir para gerir: a utilização do Balanced Scorecard*. Tese de mestrado não publicada, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa.

Mateus, L. 2016. *O Controlo de Gestão no Departamento de Recursos Humanos na RTP: Conceção de um Balanced Scorecard*. Projeto de mestrado não publicado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Mayson, S., & Barrett, R. 2006. The “science” and “practice” of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16: 447-455.

McMahan, G. C., Bell, M. P., & Virick, M. 1998. Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management*, 8 (3): 193-214.

Medeiros, F. 2013. *O Papel do RH na Gestão da Mudança Organizacional*. Monografia não publicada, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Monteiro, C. S. R. C. 2013. ***Práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional no setor bancário português***. Tese de mestrado não publicada. Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal.

Moreira, P. M. S. 2008. Characterizing human resources management practices in Portugal: an empirical analysis. ***The International Journal of Human Resource Management***, 19 (10): 1864-188.

Moran, J. W., & Brightman, B. K. 2000. Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12 (2): 66-74.

Nesterkin, D. A. 2013. Organizational change and psychological reactance. ***Journal of Organizational Change Management***, 26 (3): 573-594.

Neves, J. G. 2007. Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e práticas. In Caetano, A. & Vala, J. (Eds), ***Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas***: 1-101. Lisboa: Editora RH.

Neves, J., & Gonçalves, S. 2015. GRH em Portugal. Evolução concetual, investigação e aplicação. In Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (Eds), ***Gestão de recursos humanos para gestores***: 37-66. Lisboa: Editora RH.

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

Nkomo, S., & Hoobles, J. M. 2014. A historical perspective on diversity ideologies in the United States: Reflections on human resource management research and practice. ***Human Resource Management Review***, 2: 245-257.

Nunes, S. V. C. 2012. Gestão de Recursos Humanos e Sustentabilidade Organizacional: Contributo para a competitividade das Empresas. Tese de mestrado não publicada, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Nunes, J., & Reto, L. 2015. Gestão estratégica de recursos Humanos. In Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (Eds), *Gestão de recursos humanos para gestores*: 67-96. Lisboa: Editora RH.

Offsteins, E. H., Gnyawali, D. R., & Cobb, A. T. 2005. A Strategic human resource perspective of firm competitive behavior. *Human Resource Management Review*, 15: 305-318

Paauwe, J., Guest, D. E., & Wright, P. M. 2013. *HRM & performance: Achievements & challenges*. Chichester: Wiley.

Pimpão, A. C. P. 2013. *A importância da comunicação interna numa empresa – aplicada ao caso TIMWE*. Projeto de mestrado não publicado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. 1998. *Manual de investigação em ciências sociais* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Rasmussen, T., & Ulrich, D. 2015. Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44: 236-242.

Ribeiro, J. L. P. 2010. *Investigação e Avaliação em Psicologia e Saúde* (2ªed.): 41-46. Lisboa: Placebo, Editora LDA.

Richey, B., & Wally, S. 1998. Strategic human resource strategies for transnationals in Europe. *Human Resource Management Review*, 8 (1): 79-97.

Rocha, O. M. F. 2017. ***A humanização da gestão de recursos humanos nas organizações: um estudo de caso.*** Tese de mestrado não publicada, Universidade de Lusófona do Porto, Porto.

Sacilotto, T. A. 2015. ***A gestão dos recursos humanos no terceiro setor.*** Tese de mestrado não publicada, Instituto politécnico de Coimbra, Coimbra.

Sampayo, M. M., & Silva, S. C. A. 2012. Comunicação organizacional: implicações da comunicação downward e do feedback no engagement. ***International Business and Economics Review***: 232-239.

Santos, M. M. M. A. 2011. ***HR business partner – A corporate project at ADIDAS Iberia.*** Tese de mestrado não publicada, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Saunders, M., & Lewis, P., & Thornhill, A. 2007. Research methods for business students (4^a ed.): 492-498. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Schuler, R., & Walker, J. W. 1990. Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions. ***Organizational Dynamic***, 19 (1): 5-19.

Schuler, R. S. 1992. Strategic Human Resources Management: Linking the people with the strategic needs of the business. ***Organizational Dynamic***, 21 (1): 18-32.

Serra, L. F. R. 2017. ***Gestão de recursos humanos: As práticas de gestão de recursos humanos numa empresa do setor automóvel.*** Tese de mestrado não publicada. Instituto Politécnico de Setúbal – Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal.

Serrano, M. 2010. ***A gestão de recursos humanos: Suporte teórico, evolução da função e modelos.*** SOCIUS – Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações – ISEG, Lisboa.

Serrano, M. M. 2012. *Perspectivas teóricas sobre a relação das organizações com o meio ambiente. SOCIUS Working Papers* – Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

Sheehan, C., Cieri, H., Greenwood, M., & Buren III, H. J. V. 2014. HR professional role tensions: Perceptions and responses of the top management team. *Human Resource Management*, 53 (1): 115-130,

Sikora, D. M., & Ferris, G. R. 2014. Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24: 271-281.

Smith, R. 2009. The Strategic Change Champions. *Munich Personal RePEc Archive*, 14395 (1): 1-13.

Sovienski, F., & Strigar, R. 2008. Recursos humanos X gestão de pessoas. *Revista Científica de Administração*, 10 (10): 51-61.

Stone, D. L., & Deadrick, D. L. 2015. Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25: 139-145.

Storey, J. 2007. Human resource management: still marching on, or marching out?. *Human Resource Management. A Critical Text* (3^a ed.): 3-32. London: Routledge.

Tavares, S. & Caetano, A. 1999. A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica. In Caetano, António (Coord.). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*: 31-60. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Todnem R. 2005. Organisational change management: A critical Review. *Journal of Change Management*, 5 (4): 369-380.

Tompkins, J. 2002. Strategic Human Resource Management in Government: Unresolved Issues. *Public Personnel Management*, 31 (1): 95-110.

Torrington, D. 1989. Human resource management and the personnel function. In J. Storey (Ed.), *New perspectives on human resources management*: 56-66. Nova Iorque: Routledge.

Torrington, D., Hall, L, & Taylor, S. 2014. *Human Resource Management*. (9º Ed). Harlow: Prentice Hall.

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Zaleska, J. 2002. Paying the piper; choice and constraint in changing HR functional roles. *Human Resource Management Journal*, 12 (2): 39-63.

Truss, C., Mankin, D., & Kelliher, C. 2012. *Strategic human resource management*. Oxford: Oxford University Press.

Ulrich, D. 1997. HR of the future: Conclusions and observations. *Human Resource Management*, 36 (1): 175-179.

Ulrich, D. 1997a. Measuring Human Resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36 (3): 303-320.

Ulrich, D. 1997b. *Human resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., & Beatty, D. 2001. From partners to players: Extending the HR playing field. *Human Resource Management*, 40 (4): 293-307.

Ulrich, D., & Brockbank. W. 2009. The role of strategy architect in the strategic HR organization. *People & Strategy*, 32 (1): 24-31.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. 2015. Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25: 188-204.

Victoria, C. G., Knauth, D. R., & Hassem, Ma. N. A. 2000. Metodologias Qualitativa e Quantitativa. In Victoria, C. G., Knauth, D. R., & Hassem, Ma. N. A. (Eds), ***Pesquisa qualitativa em saúde: uma introdução ao tema***: 33-44. Porto Alegre: Tomo Editorial.

Vital, M. F. 2013. A Comunicação como suporte de uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Estudo de Caso da Siemens Portugal. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Velez, T. 2013. ***O Balanced Scorecard do Departamento de Recursos Humanos num Banco***. Tese de mestrado não publicada, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Way, S. A., & Johnson, D. E. 2005. Theorizing about the impact of Strategic human resource management. ***Human Resource Management Review***, 15: 1-19.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. 1999. Organizational change and development. ***Annual Review Psychology***, 50: 361-386.

Werbel, J. D., & DeMarie, S. M. 2005. Aligning Strategic human resource management and person-environment fit. ***Human Resource Management Review***, 15: 247-262.

Werther, W. B., & Davis, Jr. K. 1983. ***Administração de pessoal de recursos humanos***: 2-21. Nova Iorque: McGrawHill.

Wright, P. M. & McMahan. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. ***Journal of Management***, 18 (2): 295-320.

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. 1993. Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. ***The International Journal of Human Resource Management***.

Wright, P. M. 1998. Introduction: Strategic human resource management research in the 21st century. ***Human Resource Management Review***, 8 (3): 187-191.

Zhu, C. J., & Warner, M. 2017. The emergence of Human Resource Management in China: Convergence, divergence and contextualization. ***Human Resource Management Review.***

Anexos

nexo A. Consentimento informado

Formulário de Consentimento Informado

Investigação no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e
Consultadoria Organizacional

Autora: Fábria Patrícia Oliveira do Nascimento
(Licenciada em Sociologia)



O atual trabalho de investigação, intitulado *“Que mudanças Organizacionais Impulsionam o papel Estratégico do Diretor de Recursos Humanos?”* insere-se num estudo que decorre no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional e tem como objetivo clarificar a abertura organizacional face a uma reestruturação estratégica do papel do Diretor de Recursos Humanos.

Pretendo contribuir para um melhor conhecimento sobre este tema, sendo necessário, para tal, incluir a participação de profissionais do ramo empresarial, nomeadamente Diretores de Recursos Humanos e *Business Partners*. Como tal, a sua colaboração é fundamental para a concretização do estudo.

O resultado da investigação, orientada pela Professora Auxiliar Elsa Dinis, será defendido no ISCTE-IUL em 2018.

Este estudo não lhe trará nenhuma despesa ou risco. As informações serão recolhidas através de uma entrevista semiestruturada que deverá ser gravada com intuito de uma melhor compreensão dos factos.

Qualquer informação disponibilizada por si será confidencial e não revelada a terceiros.

A sua participação neste estudo é voluntária e pode retirar-se a qualquer altura, ou recusar participar, sem que tal facto acarrete consequências para si.

☐ Após o esclarecimento acerca dos efeitos da entrevista, declaro que aceito participar na investigação.

(Assinatura do entrevistado)

☐ Após o esclarecimento acerca dos efeitos da entrevista, declaro que aceito participar na investigação com a garantia do anonimato do entrevistado.

(Assinatura do entrevistado)

(Assinatura do Mestrando)

Lisboa, ____ de ____ de 2018

Anexo B. Guião de Entrevista

Guião de Entrevista: DRH / *Business Partner*

Tópicos	Objetivos	Questões
A. Introdução	- Dar a conhecer, em linhas gerais, os objectivos da investigação; - Sensibilizar para a importância da sua participação no estudo; - Assegurar a confidencialidade e o anonimato das declarações prestadas; - Obter o consentimento informado e autorização para gravar a entrevista. - Enquadramento profissional do DRH / <i>Business Partner</i>	- Background no desempenho na função de Diretor de Recursos Humanos (académico + profissional). - Qual o carácter das funções desempenhadas diariamente? (administrativo, coordenação, estratégico)
B. Recursos Humanos Estratégicos e Meio envolvente	- Identificar as representações dos profissionais sobre o papel estratégico dos Recursos Humanos; - Importância de uma função mais estratégica do Diretor de Recursos Humanos nas organizações.	- No seu entender como se pode definir Recursos Humanos de forma estratégica? De acordo com a sua definição, quais as atividades/processos/ tarefas que estão associadas aos Recursos Humanos Estratégicos? - Qual a relação entre o <i>core business</i> e a posição estratégica dos Recursos Humanos na organização? - Na sua opinião, qual a interação dos Recursos Humanos na estruturação estratégica nos negócios das organizações? (fatores que permitem / impedem) - Na sua opinião o Diretor de Recursos Humanos detém uma posição influente na organização? (Administração + <i>Business Partner</i>) Se tem influência, em que sentido? (Tomada de decisão final para uma decisão mais estratégica ou Questões mais administrativas?) - Como entende o seu próprio papel em relação ao negócio? - Como descreveria a relação das funções de Recursos Humanos e os restantes departamentos? - Quais as ações de Recursos Humanos que possibilitam o crescimento do negócio e melhor funcionamento da organização?

C. Mudanças Organizacionais	- Compreender se o papel de Diretor de Recursos Humanos tem sofrido alterações no seio da organização: - Perceber se existe abertura no meio organizacional para uma nova posição do Diretor de Recursos Humanos: - Analisar que mudanças organizacionais devem ocorrer para existir um papel estratégico.	- Houve alterações do seu papel enquanto Diretor de Recursos Humanos? Se <i>sim</i>, quais? Exemplifique, por favor. - Na sua opinião a função de Recursos Humanos está a adquirir um papel mais estratégico? Se <i>sim</i>, será uma mudança que apresenta apenas aspetos positivos? Existem opiniões/posições impeditivas para o desempenho de funções mais estratégicas? (A falta de conhecimentos analíticos é tida como impedimento para que a função dos Recursos Humanos se torne mais estratégica, concorda? O que pode ser feito para que se desenvolva a capacidade analítica?) - Considera que existe abertura da organização para uma posição de Recursos Humanos mais estratégica? Se <i>sim</i>, existem ações visíveis do Diretor de Recursos Humanos numa tomada de decisão estratégica? Se <i>não</i>, qual o processo de mudança que julga ser necessário? - Quais as métricas e relatórios, por si produzidos, que são utilizados para monitorização contínua e análise do desempenho da organização? (Na função de Recursos Humanos + Restantes Departamentos) - Existe um pedido de análise ao departamento de Recursos Humanos sobre o negócio da organização? (Administração + <i>Business Partner</i>) Se <i>não</i> solicitados, qual a sua opinião sobre o assunto?
D. Comunicação	- De que forma é comunicado o valor do papel do Diretor de Recursos Humanos para os negócios da empresa: - Qual o entendimento dos relatórios produzidos pelos Recursos Humanos.	- Como transmite o valor das suas atividades de Recursos Humanos? (Administração + <i>Business Partner</i>) Quando e como se comunica a perspetiva dos Recursos Humanos sobre o negócio? - Existe compreensão fora da função de Recursos Humanos sobre a lógica dos relatórios, análises e métricas? Se <i>existe</i>, de que forma é entendida? Como trabalha para que seja possível um melhor entendimento por parte dos <i>Business Partners</i> e da Administração? - Existindo a possibilidade de um posicionamento estratégico do papel do Diretor de Recursos Humanos de que forma deveria ser comunicada a alteração.
E. Balanced Scorecard e Recursos Humanos	- Opinião sobre do <i>Balanced Scorecard</i>; - Parecer sobre a adoção de um HR Scorecard nas organizações; - Posição do Diretor de Recursos Humanos na formulação do <i>Balanced Scorecard</i> e <i>HR Scorecard</i>.	- Kaplan e Norton (1997) definiram o <i>Balanced Scorecard</i> enquanto um sistema de mensuração de desempenho e, posteriormente, como um sistema de gestão estratégica. Esta ferramenta tem utilidade na organização? Se <i>sim</i>, como a utilizam? Se <i>não</i>, qual a razão? - Na sua opinião o desenvolvimento de um <i>Balanced Scorecard</i> com aplicação aos Recursos Humanos é uma mais valia para o desenvolvimento da organização? Se <i>sim</i>, de que forma este desenvolvimento se traduz em resultados? Se <i>não</i>, qual a razão? - O Diretor de Recursos Humanos deveria desempenhar um papel ativo na formulação, acompanhamento e comunicação do <i>Balanced Scorecard</i> da organização? - Qual a mais valia em deter um <i>HR Scorecard</i> na organização? De que forma deve ser realizada a transmissão a importância desta ferramenta para o crescimento da organização? Quais as medidas que considera importantes introduzir num <i>HR Scorecard</i>? - Se não for a ferramenta do HR Scorecard, quais são, na sua opinião, as ferramentas que o Diretor de Recursos Humanos deve introduzir para tornar a sua função mais estratégica e acrescentar valor ao negócio por esta via?

Anexo C. Análise de conteúdo

Categoria	Subcategoria	Contagem	Unidade de registo
Background	Académico	6 5	E.1: “Não é necessário deter uma formação em Recursos Humanos ou em Psicologia Social e Organizacional para desempenhar as funções de Recursos Humanos. Convém que seja equivalente, ou seja, dentro da área de Gestão, por exemplo, pode ser bastante interessante” – HR Business E.2: “na minha opinião não há uma área ideal. (...) não necessariamente um curso ligado à área de Recursos Humanos, um curso ligado à Psicologia” – Diretor Comercial E.3: “o <i>background</i> académico dos Diretores de Recursos Humanos deve ser nestas áreas de ciências sociais... como eu disse desde Recursos Humanos, Sociologia até à própria Economia.” – Responsável de RH E.4: “desde pessoas da área de Direito, onde as questões laborais são mais importantes, área de Psicologia também, mas para mim não é tão importante” – Diretor de Recursos Humanos E.5: “para mim não é tão importante, pode ajudar se vier de áreas de Gestão, porque tem uma sensibilidade maior para algumas áreas, mas pode ser uma pessoa que venha de outras áreas e constrói isso depois na sua função”. – Diretora de Gestão de Talentos e Desenvolvimento E.6: “Em termos académicos não há na minha opinião um background obrigatório” – Diretora de Recursos Humanos E.7: “não acredito que tenha que ter um <i>background</i> em Gestão de Recursos Humanos ou um curso em Psicologia para exercer a função de Recursos Humanos. (...) não acredito que tenha que haver um <i>background</i> muito especializado como existe noutras profissões como Médico ou Dentista.” – HR Manager E.8: “formação sólida que pode ir de Direito, Gestão ou Economia ou, naturalmente, Recursos Humanos” – Diretor de Recursos Humanos E.10: “área da Gestão de Recursos Humanos, uma pessoa que venha da área de Psicologia das Organizações em termos de background académico é mais do que suficiente.” – Corporate HR Manager E.11: “formação depende um pouco da área de negócio.” – Diretor Executivo E.12: “eu acho que se deve adaptar muitas vezes a nível de especialização conforme as skills necessárias para cada âmbito.” – Diretora de Operações E.14: “A formação dos Recursos Humanos acaba por ser ao contrário das outras funções... em que as <i>soft skills</i> têm que ser mais fortes do que as <i>hard skills</i>” – CEO
	Profissional	2 1	E.2: “alguém que exerce o papel do Diretor de Recursos Humanos deve ter uma passagem principalmente em empresas de grande dimensão” – Diretor Comercial E.6: “acho que é importante ser alguém que tenha uma experiência profissional de um contacto muito próximo com as pessoas, com os problemas das pessoas.” – Diretora de Recursos Humanos E.10: “experiência profissional, algum tempo de experiência na área de <i>PayRole</i>, na área Administrativa de Recursos Humanos, perceber muito bem como é que funcionam.” – Corporate HR Manager
Estratégia de Recursos Humanos	Recursos Humanos	7 2	E.1: “Está associado a garantir que as pessoas estejam alinhadas com aquilo que é a estratégia e os objetivos do negócio, e para isso... é preciso, no nosso entender, conhecer as pessoas, compreender as suas necessidades, as suas motivações, e isto constrói-se por aqui.” – HR Business
	Estratégicos		

Ser Estratégico	5 1	E.3: “para mim a questão de ser Estratégico é ser mais transversal a todas as áreas que conhecemos dos Recursos Humanos e não segmentar.” – Responsável de RH
		E.4: “É este papel de antecipar o futuro que eu entendo como ser a Estratégia dos Recursos Humanos. Se quiser numa palavra simples é: antecipar o futuro... as mudanças que aí vêm. É esse o papel dos Recursos Humanos.” – Diretor de Recursos Humanos
		E.5: “Recursos Humanos de forma estratégica diz respeito a uma organização que participa muito no que são os desafios estratégicos do futuro do negócio e que consegue antecipar a forma como prepara as pessoas, como desenvolve as competências internamente, para que as pessoas consigam antecipar as mudanças que vão acontecer, ou seja é por a Organização a trabalhar não só no curto prazo, mas sempre a pensar nos impactos futuros... médio e longo prazo...” – Diretora de Gestão de Talentos e Desenvolvimento
		E.6: “Tem que ter uma agilidade muito grande, uma flexibilidade muito grande para poder ver as coisas não só a nível geral dos Recursos Humanos, mas também em que medida é que as definições das Políticas Estratégicas podem implicar com as outras Áreas de Negócio dentro da Organização.” – Diretora de Recursos Humanos
		E.7: “Para ser Estratégico é uma pessoa que tem primeiro de entender o negócio, e eu acho que isto é o que falta muito nos Recursos Humanos.” – HR Manager
		E.10: “acho que passa pelo balanço entre as pessoas e o negócio. HR (...) é uma Gestão Estratégica. A pessoa tem que saber a Estratégia e preparar para chegarmos a esse dia em que temos a cumprir e concluir o objetivo.” – Corporate HR Manager
		E.11: “acho que sobretudo os Recursos Humanos devem ser vistos como a entidade que dentro da empresa que pode organizar e pode preparar tudo o que seja o trabalho.” – Diretor Executivo
		E.13: “passa por estar mais próximo de negócio, conhecer os objetivos da empresa, têm que perceber qual a estratégia, estar envolvidos na estratégia e têm que estar muito junto das pessoas.” – Diretora Operacional
		E.1: “criar condições para Atrair e Reter acima de tudo o talento, passa por estratégia de Gestão de Benefícios...de Políticas Salariais, de Gestão de Desempenho.” – HR Business
		E.3: “ter-se a capacidade de largar os livros que antigamente segmentavam estas áreas de Recursos Humanos e criar ações conjuntas, porque se não morres na praia... porque o Recrutamento tem que estar alinhado com o que é o negócio da empresa, e hoje não se pode fazer Recrutamento sem conhecer o negócio da empresa, também não pensando na Formação que tu podes ter que dar, pois a pessoa pode corresponder, mas não tanto a cumprir os <i>checklist</i> que tinhas antigamente ou pode cumprir muitos deles, mas outros tens que dar formação e tem que ser tudo transversal e não só olhar para um.” – Responsável de RH
		E.6: “pensar só em termos estratégicos o desenvolvimento do negócio. Era Diretora Mundial de mais de setenta países e tinha que pensar em termos estratégicos o que devia ser a área de Desenvolvimento de Recursos Humanos em cada um desses países, existindo um alinhamento estratégico geral, mundial que era a matriz para o mundo inteiro, sendo que depois tinham de existir adaptações mais locais.” – Diretora de Recursos Humanos
		E.7: “No exercício da sua função quanto mais entenderes o negócio melhor. Aquilo que se deve fazer como Parceiro Estratégico, pegando nos Recursos Humanos, é perceber quais é que são os objetivos de negócio e como é que em termos de pessoas consegues concretizar isso. Principalmente fazeres um mapeamento do teu talento e do teu potencial.” – HR Manager

			E.10: “Nós definimos procedimentos <i>core</i>, políticas <i>core</i>, que depois tem que ser implementadas nas empresas duas regiões. É este o suporte que nós damos, nós damos suporte às duas regiões e aos 17 países, definimos e depois ajudamos na implementação... Eu diariamente olho e tento perceber o que pode ser implementado... como é que pode ser o nosso processo de desempenho global, como é que pode ser o nosso processo de recrutamento global.” – Corporate HR Manager E.14: “A capacidade de antecipar problemas, a capacidade de filtrar problemas de não problemas, a capacidade de jogar na antecipação assumindo algum risco, identificação de necessidades, depende muito da experiência e da atitude, e isso não decorre da formação. (...) Gestão de competência, é essencial para o futuro das empresas, porque uma empresa com uma determinada atividade se na realidade as medidas estratégicas tiverem incorporadas na Gestão da empresa e a missão, visão e objetivos estiverem implementados é importante muitas vezes que os Recursos Humanos tenham a sensibilidade para jogar um pouco na antecipação.” – CEO
Ser especialista Administrativo	1	5	E.1: “aquela que as pessoas se lembram sempre dos Recursos Humanos está associada ao Recrutamento e Seleção e depois noutra extremo ao Despedimento, à Rescisão. Lembram-se logo do Processamento Salarial e das tarefas Administrativas.” – HR Business E.3: “terias se calhar numa Gestão de Recursos Humanos tradicional, pessoas a fazer só Recrutamento e Seleção ou só Formação ou só Carreiras (...) se queres fazer um papel administrativo e dizer: “O meu trabalho é este, eu faço isto” é fácil, é muito fácil em Recursos Humanos, é como te digo é: Recrutamento e Seleção, é Formação, é Gestão de Carreiras.” – Responsável de RH E.4: “processamento de salários, elaboração do contrato de trabalho, questões da segurança social, essas coisas operacionais dos Recursos Humanos que alguém tem de fazer, não tendo o nome dos Recursos Humanos propriamente dito” – Diretor de Recursos Humanos E.7: “antigamente o Diretor de Recursos Humanos tinha um papel muito mais administrativo, ou seja, tinha um papel naquilo que era validação do <i>Pay Role</i>, eventualmente perceber se os <i>Outsourcings</i>’s que estava a contratar seriam os corretos ou não, conseguir um poder negocial em baixar os custos nos recursos que utilizava, enfim, perceber quais os Recrutamentos e Demissões... era uma coisa muito mais burocrática, muito mais reativa.” – HR Manager E8: “antigamente as partes Administrativas era tudo feito à mão, o processamento salarial demorava mais de uma semana a fazer, os documentos o pedido de documentos às pessoas, as assinaturas.” – HR E13: “Eu acho que há duas áreas... uma administrativa, e não a podemos dispensar, toda a parte burocrática tem que existir... até mesmo nas grandes empresas há quem faça Estratégia, há quem faça Gestão Administrativa.. tem que haver sempre a outra parte menos sexy do trabalho.”
Posicionament o estratégico	3	6	E.1: “Os Recursos Humanos nunca deixam de ter um papel estratégico. Era uma questão de consciência eventualmente, ou de... a relevância sempre existiu, em última análise.... Eu não conheço nenhum Administrador que despeça um colaborador, ou seja, que rescinda com um colaborador, no sentido que seja este a fazer as contas, que se sente à mesa a negociar, não é muito frequente. Ele dá a indicação, toma a decisão apenas. Sempre existiu a consciência de que os Recursos Humanos são importantes, agora hoje em dia são relevantes não por um ou dois motivos, mas sim por dez ou mais motivos e, portanto, isto obriga a um envolvimento maior.” – HR Business

		E.2: “eu acho que nesta empresa a área de Recursos Humanos é cada vez menos uma área operacional e é uma área que ... operacional no sentido que trata de férias e processa salários e afins nos sistemas burocráticos... e cada vez mais tem um papel no Crescimento e Desenvolvimento das pessoas em parceria com as respetivas Direções.” – Diretor Comercial E.3: “É importante que qualquer posição estratégica de Recursos Humanos esteja alinhada com o que é que é o negócio, olhar para o negócio.” – Responsável de RH E.6: “Para mim o grande segredo de uma pessoa com uma posição mais estratégica, nem é tanto a capacidade de definir a estratégia, mas sim a capacidade depois de garantir que as coisas vão acontecer. Porque definir apenas a estratégia por si só não resulta em nada, o importante é depois garantir numa primeira fase que as coisas estão alinhadas com os pares e depois que as coisas são exequíveis.” – Diretora de Recursos Humanos E.7: “que para mim o Diretor, e não só o de Recursos Humanos, qualquer Diretor hoje em dia ara exercer a sua função deveria ser uma pessoa com um papel estratégico e, a cima de tudo, de criação de sinergias com outras áreas. Eu não acredito que uma área consiga suceder e trabalhar de forma isolada, de forma autónoma e sem interação com outras áreas. Portanto, para mim sim, muito mais Estratégico e de Cooperação e com uma atuação sinérgica do que propriamente uma atuação focada mais numa área Administrativa.” – HR Manager E.8: “No meu caso eu faço mais de Estratégia, mais próximo de negócio, mais próximo do CEO da Unidade de Negócio e muito próximo das pessoas e menos Administrativo.” – Diretor de Recursos Humanos E.9: “Eu imagino que deveria ser uma posição paralela a todo o organigrama, porque toda a gente vai precisar numa altura ou noutra... Ter alguém a quem se pode colocar questões...” – Técnica de Vendas E.12 “Eu diria que tem que haver uma Estratégia de Recursos Humanos a vários níveis. Um está relacionado com os quadros existentes na empresa. Tudo aquilo que diz respeito à Gestão de Carreira dessas pessoas tem que ser assegurado pelos Recursos Humanos, tem que existir de forma muito clara uma definição do plano de carreira das pessoas, dos quadros existentes. Depois tem que existir uma preocupação com a entrada de novos membros, a reestruturação e o rejuvenescimento dos quadros, no que diz respeito à angariação de pessoas.” E.14: “a função de gestão dos Recursos Humanos é uma função estratégica para as empresas, pelo menos para as nossas. É uma das funções que eu considero mais importante, até porque da qualidade dos nossos Recursos Humanos advém a qualidade do nosso serviço.” – CEO
Business Partner	4 2	E.1: “não obstante da nossa dimensão, a verdade é que esta reestruturação de Recursos Humanos está a acontecer agora passa muito pela profissionalização acima de tudo. E não obstante a darmos respostas no terreno com a minha função... entrei há cinco anos atrás com nova Direção de Recursos Humanos e com a minha função que foi replicada até dentro da empresa, de <i>HR Business Partner</i>.” – HR Business E.4: “uma coisa é o <i>Business Partner</i> que criámos internamente, para criar também mais polivalência nas nossas pessoas, nós treinamos técnicos de Recursos Humanos que não pensavam na Organização como um todo e muito mais que isso, uma vez que pensavam as técnicas de Recursos Humanos dissociadas do negócio.” – Diretor de Recursos Humanos E5: “Eu diria que a alteração que tivemos mais impactante foi efetivamente o ano passado quando criámos o papel dos <i>Business Partners</i>... O ano passado aquilo que nós efetuámos foi ao criar estes <i>BP's</i>, foi dar-lhes a formação para que eles conseguissem <i>linkar</i>, por um lado, as técnicas de Recursos Humanos como um todo e <i>linká-las</i> ao negócio. O próximo passo é: quando tivermos uma ideia clara de como é que estas duas áreas de

			Recursos Humanos vão evoluir no futuro, então é pensar numa Estrutura de forma mais estrutural e fazê-la acompanhar esta alteração por um processo de <i>Change Management</i>.” - HR E8: “A era digital cada vez mais tira uma carga Administrativa dos Recursos Humanos e dá-lhes uma carga de <i>Business Partner</i>... a função que implica falar com as pessoas, sentir os problemas.” - HR E.12: “Eu neste momento tenho uma pessoa na minha equipa que faz a ponte com os Recursos Humanos. É essa pessoa que informa sobre tudo aquilo que são as nossas necessidades, as nossas questões ou dúvidas que surjam dentro da área de Operações. (...) Esta necessidade de criar um <i>partner</i> de Recursos Humanos dentro da área de Operações vem ajudar a trazer esta nova versatilidade dentro da área. Sempre ligada aos Recursos Humanos porque são eles que detêm todo o conhecimento, e têm todas as regras e base da nossa cultura e do nosso método organizacional.” – Diretora de Operações E.13: “Estar mais envolvido com a estratégia. Os Recursos Humanos deviam estar diretamente ligados com os Administradores, com quem realmente define a estratégia. A estratégia para mim tem que ser pensada para as pessoas, não é verdade?! Eu acho que as pessoas estão a ser mecanizadas, mas eu acho que a nova geração de Recursos Humanos, a nova geração das empresas vai ter que mudar um bocadinho o <i>mindset</i>.” – Diretora Operacional
Recursos Humanos e Relação com o Negócio	Contributo para o negócio	5	E.1: “não é só uma análise de números, e portanto já não são os números dos Recursos Humanos em que se eles lá estivessem ou não seria irrelevante. Passa, sim, a ser importante os Recursos Humanos estarem presentes, porque liga diretamente aquela questão de Gestão da Mudança e Clima, inclusive depois afeta a Cultura Organizacional, e como existe uma consciência muito grande que de facto são as pessoas que fazem as empresas.” – HR Business E.2: “eu gostava mais de olhar para a área de Recursos Humanos como a área de Desenvolvimento das Pessoas, de oportunidades de crescimento, de desenvolvimento pessoal e de oportunidades.” – Diretor Comercial E.3: “A verdade é que só é dada uma importância a esse papel quando não é feito... A importância é no dia-a-dia... a importância é quando as pessoas ter procuram para ter respostas... a importância é quando tu não estás e as pessoas estão à tua procura. Eu sei que o nosso papel é importante aqui dentro.” – Responsável de RH E.6: “Se tiver um Diretor de Recursos Humanos que seja estrategicamente influente consegue fazer a Empresa ganhar mais dinheiro ou poupara mais dinheiro. Portanto, sim têm um papel muito importante. Por isso é que eu estou convencidíssima que se tiver essa capacidade de mostrar isso também pode ter dinheiro para fazer Formação e para fazer Projetos que às por vezes as pessoas nas Empresas se queixam que não têm.” – Diretora de Recursos Humanos E.7: “Se a tua Estratégia te diz para ires naquela direção tu tens de perceber como é que tu podes, numa perspectiva de Recursos Humanos, perceber como é que tu podes em termos de custos ajudar a que a Empresa atinga os seus lucros da forma mais proveitosa.” – HR Manager E.10: “Exatamente, é nestas valências que depois nós diferenciamos. O facto de trabalharmos de antemão é os faz considerar que os Recursos Humanos são uma área estratégica... podem vender imensos projetos, mas se nós não dermos resposta não vai dar.” – Corporate HR Manager E.11: “são Parceiros de Negócio... Entram dentro da área de negócio também para nos ajudarem em algumas circunstâncias, apesar de os Recursos Humanos serem mais limitados dentro da área de preparação para o
		4	

			exercício das funções, ou seja, os Recursos Humanos deverão planejar, preparar, escolher e propor as pessoas dentro do quadro e do planeamento que foi exercido por eles.” – Diretor Executivo E.12: “Os Recursos Humanos são o suporte às áreas. Porque as áreas vivem muito delas de produtos, mas muitas delas vivem das pessoas. As áreas vivem essencialmente das pessoas e, portanto, os Recursos Humanos têm que definir qual a estratégia que vamos ter. Inclusive substituição de quadros. Por isso são os Recursos Humanos que tem de ajudar as áreas a ficarem mais despertas para estas questões e em conjunto com as áreas... pois uma vez que conhecem o negócio e as suas necessidades específicas e as equipas.” – Diretora de Operações E.13: “E esse é o papel fundamental dos Recursos Humanos, conseguir ter todas as pessoas e que sejam de alguma forma compatíveis... a compatibilidade entre pessoas em Recursos Humanos é fundamental... e esse é o papel em os Recursos Humanos podem ajudar. Em termos de formação nada como viver o dia-a-dia e entrar nas empresas e perceber as pessoas, porque eu acho que é aí que eles entram.” – Diretora Operacional E.14: “os Recursos Humanos são uma função Estratégica e não Administrativa, muito embora adopta uma função Administrativa e em muitas empresas é tão Administrativa que se encontra na área Financeira...processamento salarial, por exemplo, mas essa parte não é Recursos Humanos é puramente Administrativa... Quando falo do Responsável de Recursos Humanos ou da Estratégia de Recursos Humanos é um ativo que devia haver nas empresas alinhado com a Administração de forma a permitir a implementação da estratégia. É contribuir com <i>insights</i> da realidade de campo que possa não estar alinhado com o que se pretende e trabalhar proactivamente na própria antecipação.” – CEO
Influência no negócio	4	6	E.1: “os Recursos Humanos são sempre tidos em conta.” – HR Business E.2: “A área de Recursos Humanos, como te disse, foi absolutamente decisiva na criação das bases desta nova empresa com a criação dos grupos organizacionais, os benefícios para os colaboradores, os modelos de progressão o modelo de avaliação de desempenho, e, portanto, teve um papel aqui muitíssimo importante” – Diretor Comercial E.3: “neste mundo nós prestamos serviço a outras empresas e por vezes nós em determinados fóruns cruzamos com pessoas que são nossos clientes... Por exemplo, em momentos de RH nós temos clientes que são de prestação de Recrutamento e Seleção e nós temos de ter um posicionamento de negócio, também não nos podemos posicionar só como estrutura de suporte e eu tenho que ser a cara da empresa. Claro que quando eu sei que eles são nossos clientes e eu tenho curiosidade de saber tenho também o particular gosto eu manter uma boa relação porque é transversal. Não é só Auditoria e Consultoria que devem ter uma boa relação, são todas as áreas da empresa. E se as áreas de suporte da empresa tiverem alinhadas com isso só ajuda, nunca vai ser desvalorizado, antes pelo contrário, será sempre valorizado. Portanto, eu acho que é importante nós conhecermos o negócio, conhecermos os nossos clientes.” – Responsável de RH E.4: “o papel dos Recursos Humanos é um papel mais supletivo. Onde é que nós somos importantes? Somos importantes na ajuda de definir a Estratégia dos Recursos Humanos em função das mudanças da estratégia da empresa (..) os Recursos Humanos têm um papel mais supletivo, ajudam a definição de estratégia, controlam os processos.” – Diretor de Recursos Humanos E.6: “Deve ser ouvido porque primeiro consegue ver por um prisma que as outras pessoas não veem, não porque não sejam inteligentes ou porque não tenham capacidade, é porque não são treinados para isso.” – Diretora de Recursos Humanos

			E.7: “acho que todas as decisões, as Macro-decisões, decisões Estratégicas... e todas as medidas que importam Pessoas, seja de mexidas, seja de contratações, seja de saídas, devem ser, antes de tomada a decisão, os Recursos Humanos não só são consultados como também são uma parte ativa na tomada de decisão. Aqui é um corolário de que a área de Recursos Humanos é muito envolvida e é muito evoluída, ou seja, não há Direções de Pessoal, deixou de ser muito Administrativa para ser muito Estratégica.” – HR Manager E.9: “Tem uma posição influente e respeitada, mas para o negócio não há ligação direta. Mas no nosso trabalho diário, o que fazemos aqui sim tem influencia.” – Técnica de Vendas E.11: “Portanto, dentro da organização eles deverão saber quais são as características das pessoas com determinada função, eles têm quer ter uma visão de 360º sobre toda a organização para saber efetivamente a função e qual o nível de preparação que deve ser exigido para o desenvolver dessa função.” – Diretor Executivo E.12: “Sim e conhecerem os objetivos e as estratégias de cada área de negócio, para perceber como é que podem ajudar ao longo do ano a implantar essa estratégia.” – Diretora de Operações E.14: “Os Recursos Humanos podem e devem ter um papel importante na estratégia da empresa, ou pelo menos na materialização da estratégia. (...) Julgo que uma das coisas que deveria acontecer... no sentido lato... era o envolvimento dos Recursos Humanos no negócio (...) E os Recursos Humanos não podem estar dissociados do negócio (...) Os Recursos Humanos estarem envolvidos com o negócio é essencial para o desenvolvimento do próprio negócio. Lá está o negócio que nós temos hoje é assegurando pelas unidades de negócio, mas o negócio que nós temos amanhã não tem que ser forçosamente assegurado pelas unidades de negócios.” – CEO
Relações Internas	Outras áreas	4 2	E.1: “É uma relação muito íntima.” – HR Business E3: “a minha interação para com as pessoas tem que ser muita, eu tenho que ter a disponibilidade deles para os poder convidar a estar presentes nestes momentos de Recursos Humanos. Porque no limite eles podiam-me dizer “isso é a tua área”, e não tinha a colaboração deles.” - HR E.4: “Os Recursos Humanos têm de ter no seu dia-a-dia um contacto com todos os órgãos e todos as pessoas, os responsáveis da empresa.” – Diretor de Recursos Humanos E8: “Eu diria que a relação com todos os Departamentos é próxima, é super próxima, é presente, pois por vezes o próximo é muito ausente, ou seja, não é aquele formalismo de só comunicações por e-mail, só comunicações constantes, mas muito distantes, desde o CEO até às áreas Direções dos outros Departamentos eu diria que existe uma relação muito próxima mesmo.” - HR E.12: “Portanto, a nossa relação é quase diária...(...) a minha relação com os Recursos Humanos é muito grande, porque tenho muitas pessoas. Com os Recursos Humanos temos uma porta sempre ligada e aberta, inclusive tenho uma pessoa que junta tudo aquilo que são as necessidades dos Recursos Humanos, as folhas de ponto, as pessoas todas, é tudo centralizado para termos apenas um único canal de comunicação.” – Diretora de Operações E.13: “Direta... isto para dizer que a área de Operações e de Recursos Humanos tem que estar muito interligada, até porque o melhor que qualquer empresa tem são os seus ativos que são as pessoas, certo... E eu costumo estar muito ligada com a área dos Recursos Humanos porque eu tenho uma função muito transversal.” – Diretora Operacional

Colaboradores	3	2	E.2: “e qualquer colaborador da empresa começa a sentir que se tiver alguma questão que não consiga ultrapassar com o seu Diretor ou com o Administrador pode recorrer aos Recursos Humanos.” – Diretor Comercial E.3: “Eu acho que felizmente as pessoas vêm ter connosco, mas também tens que saber dizer que há outros pontos de contacto na estrutura. Porque não se pode ter uma estrutura de cento e cinquenta pessoas só a falar contigo, é importante direcionar as questões, é importante estar atento.” – Responsável de RH E.9: “Os gabinetes são abertos, temos uma boa política de comunicação, quando alguém quer uma coisa é muito fácil de aceder.” – Técnica de Vendas E.10: “Para mim no dia em que eu começar a fechar a porta, as pessoas vão-me fechar a porta a mim. O meu papel existe para ouvir as pessoas, para as ajudar no desenvolvimento delas ou das equipas delas ou no departamento.” – Corporate HR Manager E. 12: “Nós funcionamos com um canal centralizado, através do Líder de Equipa... os colaboradores sabem que vão obter resposta, então canalizamos tudo para uma pessoa só... ou então enviam um e-mail ou dirigem-se diretamente às pessoas dos Recursos Humanos que também conhecem. São apresentadas no primeiro dia, por isso, normalmente essa porta aberta existe entre as áreas e os Colaboradores sabem de antemão que qualquer questão que tenham podem ir ou diretamente à Chefia ou diretamente aos Recursos Humanos.”
	3		E.3: “é importante que os Recursos Humanos marquem presenças em momentos que estão a ser tomadas decisões para a firma, começar com gestos mais pequenos para depois ganharmos posicionamento para irmos a momentos grandes. Mas isso é uma coisa que se conquista.” – Responsável de RH E.4: “os Recursos Humanos devem ter um papel de iniciativa, no sentido de propor, no sentido de alertar propriamente. Se as pessoas reconhecerem que os Recursos Humanos têm esse papel de chamar a atenção, de orientar a empresa por antecipação, que não é fácil, eu acho que também ganha credibilidade. ... Se o Diretor de Recursos Humanos tiver credibilidade junto dos seus pares e a sua voz for ouvida terá mais possibilidade de influência.” – Diretor de Recursos Humanos E.10: “Em termos de atitude... antes de mais a conquistar as pessoas. As pessoas têm que perceber qual é a mais valia do nosso trabalho, porque as pessoas não confiam em nós só porque temos um título de Coporate HR Manager ou HR Manager ou o que quer que seja. O título neste sentido não diz nada, não diz se sou uma pessoa eficiente ou não em quem eles possam confiar. Não foi uma coisa automática, foi uma coisa conquistada, e isso foi demorado.” – Corporate HR Manager E.13: “A grande oportunidade dos Recursos Humanos é envolver-se mais com o funcionamento real das empresas, não é estar só sentado na secretária à espera que venha alguém definir-lhe um perfil, mas sim defini-lo com a sua própria experiência. Conseguir descer para junto dos colaboradores e sentir quais são as necessidades.” – Diretora Operacional
Conquista de confiança	1		
Visão estratégica (perceções)	5	2	E.4: “que os nossos Gestores de Topo já olham para os Recursos Humanos não como uma pessoa que faz andar as coisas, querem é trazer valor acrescentado à sua função propriamente dito e fazer com que alguém diga “Ainda bem eu ainda não tinha visto esse problema”.” – Diretor de Recursos Humanos E.5: “Essencialmente do ponto de vista das chefias, eles sabem que...independentemente das áreas técnicas... eles sabem que têm um Parceiro com quem podem falar dos temas de forma integrada.” – Diretora de Gestão de Talentos e Desenvolvimento
	2		

			E.7: “acredito que quando quem está no topo da Organização percebe a importância dos Recursos Humanos e do Diretor acaba por ser transmitido, espelhado para todas as pessoas, para toda a Organização, para quem está abaixo... Mas obviamente que não é só dizer que é importante, é também perceber o porquê de ser importante.” – HR Manager E.9: “Eu acho que as Administrações têm noção que os Recursos Humanos são fundamentais, uma ferramenta da qual não se pode abrir mão. Até porque eles têm conhecimentos específicos para a organização que outros não têm.” – Técnica de Vendas E.10: “Acho que se a Administração não fizer o <i>buying</i> dos Recursos Humanos não há forma nenhuma de alguém fazer o <i>buying</i>. Portanto, a Administração tem que considerar os Recursos Humanos. Os Recursos Humanos têm que ter um pelouro no Comitê Executivo, caso contrário nada feito.” – Corporate HR Manager E.12: “Eu acho que nesse aspeto fomos muito visionários, mesmo o nosso CEO. Acabou por acontecer de uma forma muito natural... entre o que era a dinâmica do mercado e aquilo que era as novas necessidades. Os nossos CEO’s foram os primeiros a dar esse passo e a querer mudar as coisas. Acho que foi uma mudança natural, possivelmente foram dados alguns sinais pelos responsáveis da área... (...) temos uma Administração que acompanha muito aquilo que são as evoluções do mercado, as dinâmicas do mercado e a área dos Recursos Humanos sempre foi uma área muito sensível para nós, na nossa cultura de empresa, porque realmente tentamos tratar os Colaboradores todos com muita justiça, muita proximidade, temos uma área de ajuda internamente os colaboradores.” – Diretora de Operações E.14: “Cada vez mais os Gestores reconhecem a importância dos Recursos Humanos principalmente porque uma das limitações que as empresas têm ao seu crescimento é a falta de competências.” – CEO
Auto Visão	2	2	E.7: “acho que existe uma responsabilização do próprio Diretor em ser ele próprio mais estratégico, por isso é difícil um CEO da empresa ver uma mais valia dos Recursos Humanos ou ver este posicionamento estratégico nos Recursos Humanos quando o próprio Diretor não transmite e não quer ser mais do que reativo... ou seja responder apenas a pedidos... se ele próprio não tiver esta atitude dificilmente se fará sozinho. Deste modo eu acho que a mudança não será meramente organizacional, mas também individual. A pessoa também tem que querer esse papel e lutar por ele.” – HR Manager E.10: “e começarmos a trabalhar de antemão, com alguma antecedência nas coisas, para quando chegar a altura nós estamos prontos para agir. Porque tipicamente os Recursos Humanos nem sempre são a área mais valorizada na empresa, por isso nós temos que nos fazer valer disso, temos que fazer valer a nossa posição. Nós temos que trabalhar de forma estratégica, caso contrário estamos sempre a trabalhar de forma reativa e não de forma reativa. Acho que é nesse sentido que nós temos que estar próximo do negócio para perceber quais podem ser as necessidades.” – Corporate HR Manager E.11: “Eu acho que neste momento é pelas propostas que conseguem fazer aos postos de trabalho. Não é propriamente ao posto de trabalho, mas sim as propostas que podem advir do planeamento que eles têm. Ou seja, os Recursos Humanos têm sentido mais, naquilo que eu já lhe disse... que é no planeamento para o futuro. (...) E, na exigência que dos Recursos Humanos, que era uma coisa que não existia antes e hoje se nota muito na formação, na preparação das pessoas, na ajuda, na proposta (...) Cabe às pessoas que trabalham nos Recursos Humanos fazerem valer as suas valências. Mostrar que valem mais do que isso, bons trabalhos, boas apresentações, mostrarem mais interligados com os vários departamentos, procurarem informação e partilhar com outro... Gerir o seu negócio, criar a sua quinta para poderem gerir também o negócio, do modo

			não só transversal, mas que possam partilhar a informação com todos...e que partilhem a mesma visão, acho que é importante.” – Diretor Executivo E.14: “Cabe de facto aos Recursos Humanos fazer ver e fazer valer o papel que pode contribuir para a empresa... e é no assumir dessa responsabilidade e desse risco que está o ganho pessoal que contribui para o ganho geral.” – CEO
Mudanças organizacionais	Novo lugar	7 3	E.1: “o papel dos Recursos Humanos hoje em dia não é gerir as equipas é gerir as pessoas, uma coisa completamente diferente. Se eles não conseguirem compreender isto, nós não estamos cá a fazer nada, literalmente. Porque a Administração pode definir a estratégia, mas a estratégia vai-se definindo, vai-se desmontando toda em cascata até chegar ao ato, à ação, aquilo que leva a que nós consigamos os números para atingir os objetivos, e são essas as pessoas que devem compreender qual é o nosso papel.” – HR Business E.3: “há uns anos os Recursos Humanos eram meramente administrativos e é necessário romper com este paradigma (...) É necessário lutar contra o estereotipo que as pessoas têm sobre o que os Recursos Humanos devem fazer, pois chega ao final do dia e de facto é necessário que o trabalho administrativo esteja feito, mas tens que arranjar um tempo para quebrar com o tradicional e fazer diferente.” – Responsável de RH E.4: “Exato, um papel de antecipação, mais próximo dos negócios e o verdadeiro <i>advisor</i>, no sentido de aconselhar e alertar.... Cada vez mais os Recursos Humanos são não tanto administrativos, até porque aqui separámos. Uma coisa são os Recursos Humanos outra são os Departamentos de Pessoal” – Diretor de Recursos Humanos E.5: “O que nós temos hoje em termos de Recursos Humanos é efetivamente uma área mais transacional e depois temos uma área que integra mais o Desenvolvimento, as Carreiras, a Formação, o <i>Learning</i>, em que tentamos ter um <i>Business Partner</i> para as operações que faz o <i>link</i> entre estes processos e tudo o que é feito em Fábricas, um <i>Business Partner</i> mais dedicado às áreas mais Comerciais, um <i>Business Partner</i> mais dedicado às áreas corporativas e um <i>Business Partner</i> mais dedicado às áreas Florestais.” – Diretora de Gestão de Talentos e Desenvolvimento E.6: “hoje em dia vemos muitos Diretores de Recursos Humanos com lugares na Administração das Empresas... que têm assento nas Comissões Executivas... Portanto, eu acho que isso é um bom indicador.” – Diretora de Recursos Humanos E.8: “é um Departamento muito mais Interventivo e muito mais presente em todas as áreas de Negócio. Ou seja, é um Departamento que sai para a rua, que vai às pessoas, que vai aos pontos de venda, que viaja pelos pontos onde existem colaboradores, e tornou-se um Departamento mais aberto. Da base da pirâmide até ao topo todas as pessoas têm acesso ao Departamento e ao Diretor.” – Diretor de Recursos Humanos E.10: “Eu entrei vai fazer 5 anos... A pouco e pouco a empresa foi crescendo, sente-se uma cede muito grande do departamento de Recursos Humanos por parte das pessoas, e a necessidade para gerir as pessoas e os departamentos... Hoje em dia temos uma palavra ativa que não tínhamos há uns anos atrás. Sim eu acho que estamos a ser valorizados. Se eu acho que já estamos no patamar certo? Ainda não, ainda temos uns degraus para subir, mas acho que estamos no caminho certo. E um dos caminhos certos é ter de facto alguém na Comissão Executiva que nos representa.” – Corporate HR Manager E.11: “Sim, fazem parte mesmo do CLT, que é a parte de Gestão de primeira linha... Os Recursos Humanos estão presentes.” – Diretor Executivo

			E.12: “O papel dos Recursos Humanos enquanto treinadores dos recursos humanos, enquanto angariadores dos recursos humanos, face a manter os recursos humanos dentro da empresa representa, obviamente, uma questão estratégica. E ninguém pode descorar uma boa área de Recursos Humanos dentro da empresa, porque para mim é uma base de trabalho. Temos que ter as melhores pessoas, nos melhores locais, nas melhores funções e que vá retirar o melhor partido das pessoas, mas preciso do conhecimento dos Recursos Humanos e da área dos Recursos Humanos, a estratégia dos Recursos Humanos ao nível do que diz respeito às culturas, neste caso a nível da cultura organizacional, para me ajudar a ser melhor naquilo que diz respeito às minhas pessoas... Hoje em dia são as pessoas que fazem a diferença, e sem dúvida que a área de Recursos Humanos é uma área estratégica porque uma boa área de Recursos Humanos vai trazer os melhores profissionais, vai manter os melhores profissionais, vai angariar os melhores profissionais e vai fazer com que estes se tornem cada vez melhores.” – Diretora de Operações E.14: “Os Recursos Humanos nas empresas, na minha opinião, não existem só para recrutamento e como canal entre Chefias e os quadros... (...) Os Recursos Humanos têm uma função estratégica, têm que treinar e têm que manter um nível de competência às Chefias que lhes permita comunicar com os quadros, isso é a função dos Recursos Humanos. Têm que perceber a estratégia que a Administração tem em cima da mesa, de desenvolvimento do negócio a médio e longo prazo (...) A Gestão de Topo deveria ser uma equipa, e um desses elementos deveria ser dos Recursos Humanos.” – CEO
Nova Voz	5	0	E.3: “Mas se tu quiseres fazer diferente tens que pensar em conjugar tudo e pedir opiniões às outras pessoas e sobretudo mostrares as tuas fragilidades, dizer “Ok eu não sei como fazer isto” e daí pedires opinião aos teus <i>Managers</i> que estão mais perto das equipas e aí também tens que te expor e admitir que não se sabe um determinado tema, mas se tiveres confortável com isso a resposta vem e se calhar com isso surgem outras perguntas e as pessoas depois procuram-te para falar sobre temas.” – Responsável de RH E.4: “acho que os Recursos Humanos devem ter assento no órgão de decisão das empresas. Isto é fundamental, não vale a pena dizer que os Recursos Humanos são importantes se depois quando se trata de discutir as grandes decisões não estão lá.” – Diretor de Recursos Humanos E.6: “O Diretor de Recursos Humanos trabalhar mais de perto, participar, ter um papel mais ativo em reuniões da Comissão Executiva, mas há uma coisa que é fundamental que é: o Diretor de Recursos Humanos apresentar objetivos relacionados com o negócio, isso faz toda a diferença.” – Diretora de Recursos Humanos E.7: “para mim qualquer Administrador, seja ele de que pelouro for... Vendas, IT, Marketing, Recursos Humanos, Digital... qualquer um tem que analisar o problema sobre o qual estão a tomar a decisão e perceber como é que isso afeta o seu pelouro. (...) se for possível tens que perceber como é que podes capitalizar mais. Respondendo à tua pergunta: sim tem e deve exercer o seu papel na decisão.” – HR Manager E.10: “nós não estamos presentes na Comissão Executiva, mas eu reporto diretamente ao CFO, portanto ele tem o pelouro dos Recursos Humanos nesta reestruturação ele ficou com este pelouro e, logo é ele que leva todos os meus temas de Recursos Humanos à Comissão Executiva e me traz depois a resposta. Quando é preciso eu própria vou à Comissão Executiva, apresento projetos, vou ouvir coisas que eles me tenham a dizer, alguma questão que seja preciso trabalhar.” – Corporate HR Manager
Interesse na mudança	3	3	E.1: “Tem sido um processo, e não há nada que não aconteça através de um processo. Não é uma rutura (...) temos estado a renovar esse papel e temos estado acima de tudo a estreitar o posicionamento dos Recursos

Humanos nas operações, e, portanto, diretamente com as pessoas e de facto conseguimos fazer...um *botton up* completamente da informação que é necessária para depois a Direção e Recursos Humanos estar junta da Administração.” – **HR Business**

E.4: “As empresas já não querem ter pessoas dos Recursos Humanos que sejam simples Operacionais ou simples Administrativos, querem ter pessoas que sejam Conselheiros mais na perspectiva de alertar para os desafios que estão pela frente do que propriamente fazer andar as situações.” – **Diretor de Recursos Humanos**

E.5: “Eu diria que cada vez mais o entendimento é maior e está num bom caminho, mas ainda não estamos lá. (...) para que as nossas Chefias se consciencializem que no seu papel enquanto Gestores a componente de Gestão de Equipa e Gestão da Organização é tão crítica quanto a parte técnica... Portanto, isto faz parte da Mudança Cultural que nós estamos a introduzir. Não estamos lá ainda, estamos sim num bom caminho... é um processo.” – **Diretora de Gestão de Talentos e Desenvolvimento**

E.11: “Eu acho que se tem atualizado nos últimos anos. Gradualmente, não é uma situação de rutura total com o passado. Antes os Diretores de Recursos Humanos faziam admissão do pessoal, decidiam as compensações a pagar e pouco mais... sejamos sinceros... Quando havia uma reclamação do posto de trabalho tinham que se dirigir aos Recursos Humanos. Era alguém que lá estava e tomava conta de nós... Eu acho que hoje com os novos modelos de Gestão cada vez mais os Recursos Humanos fazem mais parte da Gestão da empresa e assim será no futuro. (...) Eu acho que está a ser feito hoje em dia, em todas as grandes empresas está a ser feito. Agora os Recursos Humanos em pequenas empresas são vistos como um custo... nas grandes empresas hoje em dia não...todas as organizações já têm departamentos bastante hábeis de Recursos Humanos.” – **Diretor Executivo**

E.12: “É mais Administrativo ainda, estamos em fase de mudança. A própria empresa não tinha as necessidades que hoje existem. Por isso dentro da área de Operações tenho uma pessoa que faz a ponte com os Recursos Humanos e ajuda também muito na parte do dinamismo, e no recrutamento e seleção dentro das Operações. Devido à nossa dimensão e crescimento a nível nacional vamos necessitar de ter um pilar dentro da equipa. Obviamente lineada por bases mestre e leis do que advém da Sede. Mas ter uma pessoa especializada aquilo que são as Operações... estamos a falar de quadros muito baixos da empresa, temos que ter muito bem definido as expectativas das pessoas, as motivações e dar uma resposta muito imediata, são mais de 140 pessoas e a tendência é crescer.” – **Diretora de Operações**

E.13: “Eu acho que está relacionado com a atitude. E eu acho que estas pessoas que estão agora a sair das faculdades têm que demonstrar que realmente o caminho é este que falamos. E as próprias empresas têm que estar mais envolvidas com as tendências, ir a congressos, existem seminários sobre Recursos Humanos, há muita coisa que se pode ler, até os próprios CEO’s podem de alguma forma obter formação para acompanhar esta quebra e olhar para os profissionais de Recursos Humanos como sendo os senhores que fazem os ordenados e que respondem a questões sobre o seu recibo. Eu acho que as próprias pessoas dos Recursos Humanos têm que ser eles próprios os indutores desta mudança.” – **Diretora Operacional**

Atuar como	2
Agente da	4
Mudança	

E.2: “Por isso a junção destas duas empresas exigiu um papel muito ativo dos Recursos Humanos, eu acho que foi um papel até agora bem conseguido. Qual foi a preocupação, o trabalho da área dos Recursos Humanos? Bom em primeiro lugar foi passar a mensagem que “Passámos a ser todos uma única empresa” e que “juntos somos mais fortes do que separados”.” – **Diretor Comercial**

			E.4: “O meu papel é muito focado na Cultura, ou seja, quais são as variáveis a nível de Grupo e de Organização que devem ser mexidas para que os processos, as políticas e as práticas diferentes que nós queremos implementar em Recursos Humanos possam ter sucesso. Porque eu sinto que se hoje em dia não mexermos a Cultura o risco é estarmos a desencadear um conjunto de alterações de forma autista, ou seja, Recursos Humanos a trabalharem para Recursos Humanos. Portanto, temos efetivamente que alterar algumas variáveis de contexto para obter sucesso no que estamos a fazer.” – Diretor de Recursos Humanos E.5: “acho que é tão importante ou mais importante a forma como nós comunicamos as coisas do que aquilo que estamos a fazer... Nós temos que trazer as pessoas, eu diria mesmo que temos que as trazer antes de fazermos as alterações para que elas se sintam parte integrante da mudança.” – Diretora de Gestão de Talentos e Desenvolvimento E.11: “Através da comunicação que vão fazendo e das valências que vão apresentando nas suas presenças nas reuniões, na elaboração da documentação, nas partilhas de informação e de conhecimentos com todas as pessoas que assim o entendam.” – Diretor Executivo E.12: “Acho que é cada vez mais as empresas tratarem as pessoas como pessoas e perceberem, como eu dizia há pouco, também deve haver uma mudança de mindset sobre o trabalhar muito, o que não significa trabalhar melhor. Acho que os Recursos Humanos como um todo em várias áreas de negócio e em várias empresas têm que perceber como vão fazer isso... ou seja, não deixando que as pessoas trabalhem mais, mas que trabalhem melhor, dar-lhes ferramentas para isso, perceber junto do terreno com as pessoas quais são as dificuldades e melhoras que se podem implementar, e fazer com que essa voz e essa melhoria contínua possa existir realmente nas empresas. Mas eu acho que são os Recursos Humanos que têm que se preocupar com as pessoas, tem que ser os Advogados dos Colaboradores e têm que ter esse papel ativo.” – Diretora de Operações E.13: “Abordando mais as pessoas, tentando discutir de uma forma positiva as funções, tentando de alguma forma conhecer, fazer perguntas, envolver-se mais, mostrar mais interesse pelas funções e pelas pessoas.” – Diretora Operacional
Comunicação	Valor	6 1	E.1: “As pessoas têm de conhecer a nossa visão, a nossa missão, têm de conhecer os nossos valores, os nossos princípios orientadores do negócio, têm que conhecer a nossa estratégia e os nossos objetivos, aquilo que são as prioridades e para onde estamos a caminhar.” – HR Business E.4: “Na minha perspectiva a comunicação é feita mais numa de conversação, mais falar, relacionar, reunir, eu diria que é o grande papel. Mesmo o meu papel com os meus colaboradores, quando me colocam dúvidas, eu próprio invisto muito tempo no aconselhamento ou a tirar dúvidas ou a esclarecer os nossos colaboradores.” – Diretor de Recursos Humanos E.5: “a comunicação das alterações é uma peça fundamental... Eu acho que esta área da comunicação não pode estar só na Comunicação Interna, ou seja, tem que estar mesmo em todos os grandes projetos que estão a ser feitos numa Organização.” – Diretora de Gestão de Talentos e Desenvolvimento E.7: “Eu acredito muito que a comunicação é a melhor arma que podes usar numa Empresa.” – HR Manager E.9: “Porque a comunicação é muito importante... é essencial deter alguém disposto a ouvir a nossa posição e contributo para que se possa fazer se calhar algo novo para mudar e melhorar.” – Técnica de Vendas E.10: “O maior desafio era: Nós temos 12 idiomas, pessoas em 17 países, em 64 fábrica e sem e-mail... isto para a comunicação é um desafio enorme. Era muito importante termos um <i>headcount</i> em comunicação em

Recursos Humanos para chegarmos a todo o lado... Foi sem dúvida uma ótima aposta da nossa parte.” – Corporate HR Manager			
E.13: “Tudo é comunicação. De alguma forma facilita o chegar ao outro// nada como conversar com as pessoas, até mesmo para as conhecer e perceber o que as motiva... a comunicação é muito importante.” – Diretora Operacional			
Transmitir a presença dos Recursos Humanos	1	5	E.1: “desde que cá estou pelo menos, que nos tivemos a Direção de Recursos Humanos a trazer um projeto de RH a todas as primeiras linhas, ou seja, foi a primeira vez que a Direção de Recursos Humanos apareceu e conduziu um projeto envolvendo todas as pessoas, e a dizer “ok, agora são os Recursos Humanos que lideram isto”. E é passado assim desta forma informal, não é que haja um comunicado a dizer “a Direção de Recursos Humanos agora cresce e tal tal...”” – HR Business E.2: “O processo de Avaliação de Desempenho (...) foi um processo que exigiu muito por parte dos Recursos Humanos e exigiu porque toda a empresa teve sessões de esclarecimento, sessões de esclarecimento para avaliados, sessões de esclarecimento para avaliadores em vários níveis. Foi algo que exigiu muito da nossa área de Recursos Humanos. (...) Temos também o Programa dos Trainees. Um papel muito importante da área dos Recursos Humanos na criação de um programa que seja uma referência.” – Diretor Comercial E.3: “aliás tu podes fechar a porta do gabinete e dizer que não estás disponível para falar com ele... e aí estás a limitar o teu papel, ou seja és meramente um receptor de e-mails, um receptor de pedidos de documentação... outra coisa é dizeres que estás disponível para ajudares as pessoas e poderes falar com eles... É desta informação que tu fazes um papel mais Estratégico do que Administrativo.” – Responsável de RH E.8: “Fazer a mudança e as pessoas sentirem que a porta dos Recursos Humanos está mais aberta, as pessoas dos Recursos Humanos, tanto o Diretor de Recursos Humanos e, principalmente, as pessoas que lá trabalham... Business Partners... que são mais abertos que a porta está mais aberta, que são mais proactivos, que não passamos os dias à espera que o telefone toque em vez de ir à procura das pessoas.” – Diretor de Recursos Humanos E.9: “Acho que se este canal estiver aberto e as pessoas souberem que há um local onde está alguém para as ouvir... ou seja, uma organização em que a pessoa está só para defender os interesses da empresa... Se mudar a mentalidade que as empresas estão lá para explorar as pessoas, se isto mudar e se perceber que o bem de um contribui para o bem do outro... acho que há uma porta aberta para o sucesso.” – Técnica de Vendas E.10: “Eu acho que acima de tudo é o contacto visual, dar atenção à pessoa. Olhar para as pessoas. Para acabar com isso mudou-se para uma porta de vidro, também para as pessoas se sentirem mais à vontade para entrar sem sentir que estão a incomodar. Acho que foi uma mudança que ajudou muito na comunicação. Ouvir ate questões que não são da nossa área, porque podemos conseguir agilizar e indicar ou passar diretamente para alguém que possa ajudar. Desta forma as pessoas começam a olhar para os Recursos Humanos como alguém que está ali para os ajudar mesmo que não seja da área deles, está ali alguém disponível. Estamos é sempre na linha de fogo... é preciso saber gerir.” – Corporate HR Manager
Ação dos Recursos Humanos	3	5	E.1: “Departamento de Comunicação Interna reporta funcionalmente à Direção de Recursos Humanos e, portanto, está intimamente ligada com o que é a estratégia de RH, e que temos estado a desenvolver um conjunto de ferramentas, inclusive plataformas de intranet, newsletter, o expresso do dia que são coisas muito grandes, antes de sair para os media nós estamos a dar conhecimento às pessoas internamente. E de facto estamos a aproximar-nos bastante das pessoas.” – HR Business

			E.2: “fazemos uma comunicação a toda a empresa, é feita toda uma comunicação à empresa, eu estou a dizer fazemos, mas quem tem essa responsabilidade são os Recursos Humanos, a dizer “No âmbito da apresentação dos novos Grupos Funcionais gostaríamos de convidar-te no dia tal para estares presente numa sessão de esclarecimento”.” – Diretor Comercial E.4: “O papel dos Recursos Humanos passa também por orientar o cliente interno. A comunicação dita e-mail e mesmo na intranet não funciona, seja para os Recursos Humanos ou para outra área.” – Diretor de Recursos Humanos E.6: “Envolvendo as pessoas, fazendo ações em que as pessoas participam e sente que aquilo que nós estamos a falar não é inventado nem e para enganar ninguém... mostrar que são os números verdadeiros e que as pessoas participaram naquela construção.” – Diretora de Recursos Humanos E.7: “A comunicação do que quer que seja faz com que todas as pessoas se sintam envolvidas na Empresa e que queiram de facto viver a Empresa. Principalmente quando se diz que é um Diretor de Recursos Humanos e se atribui um papel estratégico significa “as pessoas interessam”, mais do que qualquer outro Departamento isto toca diretamente nas pessoas... deve haver uma comunicação clara daquilo que se espera de cada Departamento e ainda mais do líder de cada Departamento, até para que as próprias pessoas desse Departamento percebam o que se espera delas.” – HR Manager E.10: “pela primeira vez fizemos uma comunicação para as fábricas em todos os idiomas, fizemos posters de apresentação, e-mails, tudo nos idiomas de cada fábrica para poderem fazer a apresentação a todas as equipas. Fizemos um poster de “teaser”, outro “vamos iniciar” e outro “já estamos” e por fim “já concluímos”. Depois partilhamos os resultados, tive uma taxa de resposta de 85%, foi fantástico. Tivemos bons resultados, mas mais do que isso foi a adesão das pessoas a uma coisa que nunca tinham feito. Foi aí que percebemos que estávamos a mudar as coisas e que as pessoas tinham cede de falar, de comunicar” – Corporate HR Manager E.13: “e se for a pensar de forma estratégica, na forma como queremos trabalhar nas empresas sobre como é que os Recursos Humanos se podem envolver a comunicação permite fazer o <i>deployment</i> desta estratégia. Sem dúvida que os Recursos Humanos são essenciais nestas situações, ajudar a definir o perfil da empresa, a cultura a missão... é claro que a parte da comunicação é fundamental a todos os níveis.” – Diretora Operacional E.14: “Um dos projetos que os Recursos Humanos adoptou foi a criação de uma <i>newsletter</i> eletrónica para poder chegar às várias empresas onde passava por (...)Partilhamos mensalmente: novos clientes, novos projetos, cada empresa em cada mês apresenta uma Unidade de Negócio... nós somos um grupo de empresas e começamos a identificar, com o crescimento que temos sentido, nem todas as pessoas tem uma visão consolidada nas empresas do grupo então verificou-se que era interessante promover sinergias todos os meses...(...) Houve uma visão estratégica dos Recursos Humanos em que se pensou sobre o que era essencial comunicar.” – CEO
Indicadores e Ferramentas de Recursos Humanos	Valorização dos indicadores para a estratégia	8 4	E.1: “ já se verifica uma preocupação de construção, de compreender as tendências, de compreender o que está a acontecer dentro de casa, com as nossas pessoas, e... portanto, falar por exemplo... nós já realizamos a aplicação de um questionário de <i>Employer Branding</i> internamente, existem de facto estas preocupações reais, de compreender que somos uma marca também para as pessoas que estão cá dentro, há uma serie de fatores que a Administração está muito mais sensível.” - HR

E.3: “as métricas são simples, mas por isso mesmo às vezes se calhar tornam-se um bocadinho haaam... por serem tão simples e um simples número, acaba por ser mais só uma passagem pelos valores do que propriamente interpretação e retirar alguma mensagem.” – **Responsável de RH**

E.4: “Começámos a fazer um trabalho diferente que é: quando nos pedem um conjunto de informação nós dizemos para consultarem o *Dashboard*, pois estavam habituados a que nós fornecêssemos a informação de imediato e nem procuravam. Aquilo dá indicadores quase automáticos, a pessoa olha para as suas pessoas e deteta se existe um problema... por exemplo: as avaliações, cada cor tem o seu significado, e desta forma a olhar para o gráfico a pessoa entende se há ou não um problema. É preciso ver os números, é preciso ter atenção. Mas é um papel que eu acho que está pouco desenvolvido” – **Diretor de Recursos Humanos**

E.5: “KPI’s e das métricas têm que ser as Chefias e o negócio a ter o *ownership* desse processo. Agora eu acho que os Recursos Humanos têm um papel facilitador muito importante que é: chamar a atenção para os impactos e estimular o negócio a ser mais flexível na forma como gere esses instrumentos e esses KPI’s que por vezes são eles próprios muito quantitativos e numéricos (...) já não faz sentido olhar para KPI’s só anuais. Ou seja, os indicadores servem para nós medirmos melhor a realidade e se a realidade muda nós temos que mudar os indicadores (...) e a realidade nos últimos vinte anos mudou imenso e eu sinto que nós não acompanhamos ainda a realidade a esse nível. A realidade muda, mas nós queremos acompanhá-la com grelhas que estão ultrapassadas” – **Diretora de Gestão de Talentos e Desenvolvimento**

E.6: “em termos de Produtividade, em termos de Níveis de Satisfação com o cliente, há imensa coisa que é muito importante, e eu acho que é através disso que nós conseguimos convencer as Administrações da importância efetiva das pessoas dos Recursos Humanos.” – **Diretora de Recursos Humanos**

E.7: “nomeadamente aqui existe porque é uma Empresa financeira e eles querem estudar tudo aquilo que são indicadores de Recursos Humanos.” – **HR Manager**

E.8: “há aqueles *reports* que são muito úteis que nós produzimos e que na maioria dos casos somos as nossas ferramentas de suporte que os produzem... métricas de estados de satisfação dos colaboradores perante a Organização, a Avaliação, os Modelos do Talento e Desenvolvimento, *Reports* sobre Formação.” – **Diretor de Recursos Humanos**

E.9: “Nós temos indicadores sim, mas não chegam todos até mim... Como somos uma empresa mais pequena é muito fácil perceber se alguém não vem. Claro que há essa atenção com isso por parte da Administração. Nós temos todos objetivos a cumprir e tem mais relação com essa parte.” – **Técnica de Vendas**

E.10: “Nós enviámos o primeiro relatório em janeiro, referente ao ano 2017 para se perceber como tinha corrido o ano. E agora lançámos no início de maio o primeiro de 2018 e vamos começar a lançar mensalmente. Estamos muito melhores, mas ainda há muita informação a corrigir. Quando eu enviei o primeiro relatório começou a chuva de perguntas do Comité a querer saber mais detalhe sobre as coisas, o que é ótimo, e o próprio CEO queria perceber tudo. Há interesse em perceber se estamos a recrutar bem, porque é que as pessoas ao fim de 6 meses saem... isso começam a ser questões que eles querem saber.” – **Corporate HR Manager**

E.12: “Isso é a parte que ainda não temos tão desenvolvida, ou se está alguma parte desenvolvida ainda não chega aos Diretores das Unidades. Nomeadamente o que eu tento avaliar é a rotatividade das pessoas, taxas de absentismo, mas esses dados não são muito fáceis de angariar... Existe a informação no nosso sistema SAP, mas não nos é partilhado de forma a podermos fazer essa análise e olharmos para esses indicadores que

			são de extra importância, principalmente para quem tem equipas muito grandes como eu. (...) Eu faço muita questão de perceber porque, inclusive uma coisa que adotamos é, sempre que possível, a entrevista de saída. Porque isso ajuda-nos muitas vezes a perceber o resto, os números, a rotatividade alta, a taxa de absentismo elevada, e perceber o porque da saída da pessoa.” – Diretora de Operações E.13: “Eu acho que os Recursos Humanos podem dessa forma demonstrar os indicadores e saber formas de os conseguir melhorar e ajudar os departamentos para conseguir cumprir com os objetivos da empresa. (...) Inclusivamente se for o caso chegar mesmo à raiz... E os próprios Gestores de Área perceber e definir um plano de corrigir a situação e dar a volta ao que se passa para se alcançar os objetivos, melhorando as condições para as pessoas e o desempenho da empresa.” – Diretora Operacional E.14: “Sim, nós olhamos para esses indicadores. Até porque as taxas de rotação, os níveis de absentismo... Nós no nosso caso temos dois mundos: Engenharia e Indústria. Um tem uma orientação mais à produção, com uma realidade diferente da engenharia... nós andamos nesses dois mundos... Isso para dizer que são indicadores que para nós são muito importantes, pois eles caracterizam o estado real da organização.” – CEO
Valorização das ferramentas para a estratégia	5	6	E.2: “os Recursos Humanos realizam uma série de trabalho que não é diretamente da sua responsabilidade, como por exemplo, avaliações 360... há uma série de relatórios que são feitos sobre como é que as pessoas que trabalham connosco nos vêm, as pessoas que são da nossa equipa, as pessoas que são nossos pares, as pessoas que são nossos superiores, e isso é informação que é liderada pelos Recursos Humanos, é uma ferramenta que os Recursos Humanos nos disponibilizam e colocam à nossa disposição. E eu diria que isso é essencial para o nosso dia-a-dia... para a gestão das nossas pessoas. Não temos os Recursos Humanos a produzir uma série de relatórios massivos, mas mais os Recursos Humanos a proporcionar-nos uma série de ferramentas que são muito importantes para a gestão das pessoas.” – Diretor Comercial E.4: “Nós construímos um <i>Dashboard</i> RH que está acessível para todos os chefes, em que uns acedem mais do que outros. Onde está disponível as avaliações, o <i>turnover</i> das pessoas, muito bem desenvolvido, o recrutamento, ambiente de trabalho.” – Diretor de Recursos Humanos E.5: “o 360, mas não deve ser usada numa lógica de avaliação, mas numa lógica de Desenvolvimento. Porque de facto ela ajuda os nossos Gestores a criar uma maior autoconsciência e a adequarem-se melhor aquilo que são as expectativas e as percepções dos outros face ao seu papel. Portanto, eu recomendaria muito o uso de instrumentos como o 360, a par de outros instrumentos. Não numa lógica de avaliação, mas numa lógica de Autoconhecimento e Desenvolvimento.” – Diretora de Gestão de Talentos e Desenvolvimento E.6: “é importante termos Avaliação de Desempenho, é importante termos um modelo de Sistema de Avaliação por Objetivos, essas são algumas das ferramentas que no meu entender são básicas. (...) É importante ter sistemas de Desenvolvimento de Carreira... é muito muito muito importante ter um bom programa de Acolhimento e Integração dentro das Empresas.” – Diretora de Recursos Humanos E.7: “Eu digo Balanced Scorecard como posso dizer qualquer outra ferramenta que permita definir objetivos e métricas.... Acredito que quando tens isso muito bem definido e transmites claramente às equipas, às pessoas que vão executar esses objetivos torna o trabalho muito mais fácil e consegues ter um maior <i>engagement</i> (...) Não consigo eleger uma ferramenta exata, deves desenvolver mais os <i>Analytics</i> para que permita desenvolver a capacidade de Gestão e de Relatórios e estar atento a ferramentas que tornem as coisas mais automáticas.” – HR Manager

			E.8: “Temos em termos de ferramentas temos muitas, mas temos essencialmente ferramentas onde registamos o Talento e o Desenvolvimento das Pessoas e todos os <i>Trainings</i> que fazem e temos as ferramentas... que eu acho que são também muito úteis para a nossa gestão... de Sistemas de Avaliação dos Colaboradores. Essas são aquelas que eu diria que têm uma componente mais Estratégica.” – Diretor de Recursos Humanos E.10: “O <i>Scorecard</i> é só o final da linha... Acho que nós dá coisas tangíveis... ou melhor isto dá-nos o efeito do nosso trabalho. O que muitas vezes é intangível... posso recrutar mas e depois tenho que avaliar o que sucede, se há saídas, o porque, quantos.. É preciso dados analíticos que nos permitam compreender o que está a acontecer para podermos encontrar uma solução. Mais do que o <i>dashboard</i>, para nós o que é importante é termos o <i>life cycle</i> do nosso colaborador, desde o entrar até ao momento em que sai. Temos desde candidaturas, recrutamento, <i>profile</i> do <i>workforce</i>, absentismo... a parte de desenvolvimento e desempenho... e por fim a entrevista de saída. Para nós o que é importante é que exista aqui uma avaliação de todo o <i>life cycle</i> do nosso colaborador.” – Corporate HR Manager E.11: “Eu acho que há muitas ferramentas que têm que se criar, elas não existem. Ou seja, existem ferramentas de análise muito específicas para a área de recursos Humanos, que a mim não me dizem nada por exemplo.” – Diretor Executivo E.12: “Falar diretamente com as pessoas, inquirir para as pessoas poderem dar as suas opiniões, dizer onde melhoravam.... Os Recursos Humanos têm este dever de procurar as motivações dos Colaboradores. A ferramenta pode passar por inquéritos, <i>team building</i>, é muito importante e para criar espírito de equipa. Sistemas de Avaliações de Desempenho muito claros, com muita objetividade e com <i>feedback</i> muito claro com o Colaborador. Acho que o Sistema de Competência do profissional tem que ser uma ferramenta muito importante muito bem estruturada, muito bem orientada para a função, para que existe uma clareza entre as duas partes... Um plano de Gestão de Carreiras para as funções tem que existir... há pessoas que são ambiciosas, por isso é fundamental que exista clareza no que diz respeito aos desafios da funções e potencial de crescimento, como à questão salarial.” – Diretora de Operações E.13: “Avaliação de desempenho, <i>talent review</i>, se calhar conversas informais... que nem todas as empresas têm porque quando se chega os Recursos Humanos é porque alguma coisa está mal e se não mudar este paradigma não sei onde vai chegar... Avaliação 360° que eu acho que muitas empresas não estão preparadas porque é muito fácil avaliar um colaborador, mas é muito difícil ouvir aquilo que os colaboradores têm para dizer sobre nós (...) e os Recursos Humanos são de alguma forma o despoletar destas coisas todas e de alguma forma acabam por ser também ferramentas de Recursos Humanos.” – Diretora Operacional E.14: “Diria Avaliação de Desempenho é uma ferramenta que na minha opinião é essencial para o desenvolvimento da empresa. É algo que eu acho que temos de investir ainda muito. O Sistema de Avaliação de Desempenho, pelo menos como eu o vejo, não é só como uma ferramenta, mas como um sistema completamente integrado.” – CEO
Balanced Scorecard	Prática	4	E.2: “Há áreas aqui que me parecem muito claras, por isso é que eu não tenho a certeza se a ferramenta não é utilizada, não tenho exatamente o conhecimento... existe aqui uma aposta muito forte no Desenvolvimento Pessoal, no Desenvolvimento de Competências das pessoas, isto na área da Formação. Na área de Cliente cada vez mais ... o cliente está no centro de tudo e está no foco de tudo e principalmente na nossa área onde o por vezes a relação com o cliente é uma relação difícil (...) a empresa criou uma série de princípios de experiência de cliente onde começou a divulgar e está a divulgar esses princípios por toda a empresa, desde a importância

de ser mais próximo, de cumprir com as expectativas das pessoas, acrescentar algo mais na vida dos clientes, saber ouvir, pronto...e explicar um bocadinho qual é o papel de cada um no cumprimento dos Princípios de Experiência de Cliente, e estamos aqui a dar passos muito importantes nesta área. Os Recursos Humanos estão muito presentes nestes dois aspetos, como divulgadores e como de certa maneira até embaixadores nestes princípios (...) A empresa tem claramente uma estratégia, missão, valores e que tem um caminho a seguir e todos nós sabemos qual é.” – **Diretor Comercial**

E.3: “Nunca trabalhei com essa ferramenta no dia-a-dia ou então até trabalho, mas não se chama assim... A questão é acho que todas as metodologias que nos ajudam são importantes... Através da análise SWAT, nós este ano pedimos às pessoas para adaptarem isso a questões pessoais, ou seja tentar passar de uma metodologia de negócio para uma metodologia pessoal para criar algum desafio. Podíamos ter lembrado de outra metodologia, a questão é utilizar e adaptar as ferramentas para o que tu precisas, e acho que são todas importantes. Por vezes tentamos descobrir a roda e há coisas que já foram pensadas... mas como temos muito medo que seja tradicional não vamos buscar, e se calhar por vezes, e contra mim falo, poderia ir entender e pesquisar o que é mais tradicional e não andar a tentar fazer só diferente, mas depois como é tradicional pode não ser adaptado... Acho que existem metodologias que podem fazer mas sentido... Não aplico a metodologia que me falas, mas é preciso ver se eles não estão obsoletos para aquilo que é a realidade de hoje em dia e podem não estar... é como te digo andamos à procura de algo que já existe.” – **Responsável de RH**

E.4: “não basta ter um *Dashboard*... é uma ilusão...não é verdade. É preciso ter e é preciso ver quem utiliza, qual o número de utilizadores... se não tem utilização é como não ter, objetivamente. Porque têm os Recursos Humanos, mas não é utilizado para além disso... Porque o objetivo do *Dashboard* é: de uma forma gráfica e simples olhar e ver o que é que me dói... não é estar à procura da causa a ver se há logo a solução...isso é posteriormente. A intenção é olhar e ficar com uma fotografia” – **Diretor de Recursos Humanos**

E.5: “Nós temos ferramentas idênticas, na maioria dos casos as ferramentas que nós utilizamos não estão completamente adaptadas aquilo que nós queremos para o futuro. Ou seja, se nós queremos Organizações com *feedback* constante, em que as próprias pessoas têm que ter a capacidade para fazer coexistir o planeamento com formas mais flexíveis de trabalho, os próprios instrumentos devem ser adaptados. Para lhe dar um exemplo, nós avaliamos o Desempenho de forma anual e se calhar se queremos incentivar o *feedback* diário, temos que deter uma ferramenta de Gestão de Desempenho mais simples e contínua ao longo do ano, não pode ser anual. Se nós estamos a chegar à conclusão que as pessoas precisam de ter um reconhecimento mais contínuo, não podemos ter só prémios anuais. Portanto, há toda uma série de coisas que têm de sofrer uma alteração. E os indicadores, os próprios KPI's que nós temos que são o que mais se podem aproximar do *Balanced Scorecard*... estão todos pensados de uma forma anual...e por vezes a realidade já não é essa. Portanto, eu acho que as Organizações e os Recursos Humanos precisam seriamente de rever os seus processos e de torná-los mais adequados a Organizações mais flexíveis.” – **Diretora de Gestão de Talentos e Desenvolvimento**

E.10: “Nós não usamos... temos vários *Scorecards*...o Financeiro, o de Recursos Humanos... mas não estão integrados uns nos outros. Nós temos a área Industrial que tem os seus KPI's, nós temos os nossos.... No fundo o que temos é um *tabloid board*, temos relatórios de diferentes áreas, mas as coisas ainda não estão ligadas.” - HR

			E.11: “Pelo nome Dashboard sim temos, permite-nos fazer análises sim... Nós temos ferramentas mesmo dentro do nosso sistema, nós temos o SIP implementado. E dentro desta ferramenta nós temos toda a área de Recursos Humanos individualizada, ou seja, eu na posição de Chefia vejo toda a linha abaixo de mim, todos os colaboradores, as suas presenças, as faltas, as justificações, os salários, as compensações, projeções para o futuro... tudo o que é planificação, o plano desse ano e se está a ser cumprido ou não. São tudo ferramentas que estão ligadas dentro do nosso sistema, agora é um sistema próprio da Empresa, não sei se existe noutras dentro do mesmo esquema.” – Diretor Executivo E.13: “Eu sempre trabalhei com <i>Balanced Scorecard</i> ou ferramentas parecidas... E engloba também a comunicação, porque é muito mais fácil quando está tudo estruturado depois conseguir fazer o seguimento do que são os objetivos da empresa e depois inclusivamente por detrás da ferramenta ter os planos associados para conseguir atingir os objetivos. E claro que com um <i>Balanced Scorecard</i> é muito fácil demonstrar <i>top-down</i> ou <i>down-top</i> como é que a empresa está a conseguir alcançar o que são os objetivos finais.” – Diretora Operacional E.14: “Nós temos o nosso plano estratégico orientado aos quatro pilares do <i>Balanced Scorecard</i>, onde um deles é o crescimento e aprendizagem... isso numa perspectiva estratégica, depois com um plano estratégico ele materializa-se nos planos táticos e nos planos operacionais. Depois ao ser implementado como um projeto, na sua essência, se calhar não é tido como um <i>Balanced Scorecard</i>, mas aquela ação contribui para uma medida que contribui para um objetivo estratégico que está relacionado com o <i>Balanced Scorecard</i>, e nessa medida eu diria que as medidas que existem acabam por estar balizadas com essa metodologia, com essa ferramenta.” – CEO
Utilidade	3	3	E.1: “O <i>Balanced Scorecard</i> é uma excelente ferramenta, mas a verdade é que nós estamos a verificar que... a forma como nós podemos trabalhar os números, a forma como nós podemos ter a visão muitas das vezes não é assim tão linear como vem no <i>Balanced Scorecard</i>. Obviamente é um excelente complemento da informação, mas não estamos a utilizar.” – HR Business E6: “O <i>Balanced Scorecard</i> como sabe diz respeito a um conjunto de indicadores que se utilizam e como lhe disse há pouco é indispensável. Porque como lhe disse se eu não tiver um conjunto de indicadores para poder monitorar o que estou a fazer dificilmente consigo progredir, portanto tenho que saber o que tenho para poder avançar.” - HR E.7: “apresentas de facto métricas que te levam a perceber como podes atingir os objetivos... e a partir do momento em que desenvolves um <i>Balanced Scorecard</i> do Departamento de Recursos Humanos em que defines quais os objetivos de negócio e como os vais atingir obviamente que representa uma mais valia.” – HR Manager E.11: “é uma ferramenta que nós utilizamos sempre. E que é importante, pois nós depois fazemos um <i>planning</i> para o ano, após seis meses fazemos aquilo a que chamamos um Annual Overview Commitment... ou seja se há alguma correção ao planeamento que foi feito para o ano nós fazemos uma correção a seis meses. Temos sempre uma visão do negócio pelo menos um ano há frente.” – Diretor Executivo E.13: “Claro, sem medição não há melhoria. E um <i>Balanced Scorecard</i> nada é mais do que medir a performance de uma empresa... seja a que nível. Normalmente os <i>Balanced Scorecard</i> depois de trabalhado tem quatro níveis: qualidade, custos, recursos humanos - performance da própria indústria e, depois, negócio... de qualquer forma se todos eles contribuem positivamente ou não para o sucesso da empresa. Para

			mim é uma ferramenta com a qual eu já trabalho há muitos anos, já vi diferentes formas de encarar, diferentes formas de aceitar, mas sem dúvida que é extremamente importante.” – Diretora Operacional E.14: “O nosso modelo de definição de objetivos estratégicos ele não resulta de um <i>brainstorming</i> forte, depois de termos as nossas metas, os nossos fatores críticos de sucesso, condições necessárias... e depois disso tudo temos o nosso plano estratégico. Se vir o esquema parece um ADN, está tudo relacionado. Depois de termos o portefólio classificamos e aí vai ao encontro com o <i>Balanced Scorecard</i>. Porque estar a utilizar as ferramentas de forma estática acabamos por ficar presos e não desenvolvemos, e acabamos a criar medidas porque somos obrigados a cumprir com os requisitos. Nós preferimos fazer ao contrário. De uma página em branco, debatemos, identificamos correlações e depois classificamos.” – CEO
Participação dos Recursos Humanos	2	2	E.1: “faz sentido teres uma área com destaque para Recursos Humanos, completamente em termos de indicadores, um <i>HR Scorecard</i> se assim lhe podermos chamar.” – HR Business E.7: “o Diretor de cada Departamento fala com cada um dos seus Gestores ou Equipas e devem conjuntamente definir quais os objetivos para o Departamento, posteriormente o mesmo deverá ser feito pelos Gestores e Chefes de Equipa... Porque se for definido por alguém que não tem relação com o que é o trabalho diário do Departamento torna-se difícil, as pessoas não percebem o porque dos objetivos... Para mim os objetivos devem ser definidos em conjunto com as pessoas ou com os Responsáveis por esse Departamento.” – HR Manager E.11: “Existe na área de Recursos Humanos, e os Recursos Humanos depois vão limitando ou não os acessos. A área de Recursos sabe tudo o que existe e depois os acessos poderão ser franqueados ou não (...) e os Recursos Humanos fazem parte desta definição estratégica. (...) apesar das definições dos vários graus... Desde o CEO para baixo... e os Recursos Humanos depois acompanhar... se a adaptação desse plano está de acordo ou não com as dos empregados.” – Diretor Executivo E.14: “Sim, todos os Diretores dos estão envolvidos.” – CEO