

**AS DIFERENÇAS ENTRE O MODELO E AS COMPETÊNCIAS DA PARCERIA ESTRATÉGICA
ENTRE A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E OS GESTORES DE LINHA EM EMPRESAS
NACIONAIS E MULTINACIONAIS**

DENISE GONÇALVES ROSA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO (FECAP)
denise.fecapjr@gmail.com

JUNIA BOTTER
CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO (FECAP)
jubotter@gmail.com

AS DIFERENÇAS ENTRE O MODELO E AS COMPETÊNCIAS DA PARCERIA ESTRATÉGICA ENTRE A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E OS GESTORES DE LINHA EM EMPRESAS NACIONAIS E MULTINACIONAIS

1 INTRODUÇÃO

Estudos realizados por Meneses et al (2014) apontam que, na última década, são raras as investigações acadêmicas que abordam os aspectos estratégicos pertinentes ao campo de estudos de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Nessa mesma linha, Venâncio et al (2014) identificaram que apenas 24% da produção sobre GRH publicada nos anais do ENANPAD durante o período de 2001 a 2010 dedicou-se a estudos estratégicos. Considerando que o ENANPAD evidencia as tendências de futuras publicações em jornais científicos, observa-se a necessidade por artigos dessa natureza.

Uma das temáticas, que faz parte do escopo do referido campo e, que vem crescendo a partir de 2000 (28,72% entre 2001 e 2005, e 41,19% entre 2006 e 2009) em jornais internacionais é a parceria estratégica entre a área de recursos humanos (ARH) e os gestores de linha (GL) (QADEER *et al.*, 2011). No Brasil, além da escassez de estudos sob essa perspectiva, a maioria destes não são empíricos (LIMA, FISCHER, 2013; LIMA, 2016) o que acaba por restringir consideravelmente o avanço do conhecimento. Por outro lado, observa-se um avanço na adoção de diversos tipos de modelos de parceria entre a ARH e GL por parte das empresas, por exemplo, 93% das empresas listadas no índice alemão de bolsas de valores já implementaram o modelo de parceria proposto por Ulrich (GERPPORT, 2015).

Esse movimento vem sendo acompanhado, mais de perto, por consultorias especializadas e de escopo internacional. Em estudo desenvolvido pelo *Corporate Executive Board Company* (CEB) em 2014, evidenciou-se que apenas 22% dos gestores de linha demandam da parceria soluções alinhadas aos seus negócios e 31% dos profissionais que atendem diretamente ao GL não possuem suporte dos demais núcleos da ARH em atividades estratégicas. Contudo, apesar de tais achados, estimou-se, por parte dos GL participantes da pesquisa, que a parceria com a ARH pode melhorar em até 25% o desempenho da área, especialmente, por meio da identificação das necessidades de gerenciamento de talentos.

Dentre os aspectos relevantes que envolvem a discussão de tais achados, dois se destacam, são eles: (i) as características estruturais e de escopo da ARH ao adotar o modelo de parceria e (ii) as competências necessárias para suportá-lo. Gerpport (2015) defende criticamente que as empresas estão implantando modelos de parceria sem considerar as nuances contextuais, aumentando o risco de insucesso da proposta, e Caldwell (2010) afirma que os profissionais que realizam o atendimento direto aos GL não possuem as competências necessárias para tal.

Considerando que as empresas multinacionais, em geral, funcionam como disseminadores dos modelos de relacionamento, questiona-se: como as empresas que atuam no Brasil, nacionais e multinacionais, estão configurando seus modelos de parceria entre a ARH e os GL? E quanto às competências dos profissionais que atuam nesses modelos, quais suas áreas de *expertise*? Suas competências variam segundo o tipo de empresa, quando nacional e multinacional?

Logo, o objetivo geral desse artigo é comparar as características do modelo de parceria entre a área de gestão de recursos humanos e os gestores de linha em empresas nacionais e multinacionais, destacando as diferenças significativas, em especial as referentes às competências profissionais.

Com essas informações, almeja-se que os gerentes de linha, bem como os profissionais de RH obtenham mais subsídios para traçarem estratégias conjuntas, ao terem conhecimento de

como se dá essa parceria no atual contexto brasileiro, tornando-a mais efetiva, além de mapear os conhecimentos dos profissionais de RH que atuam em empresas nacionais e multinacionais no Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Base para a discussão sobre a parceria entre a Área de Recursos Humanos (ARH) e os Gestores de Linha (GL)

Diversos são os autores que defendem a participação da ARH na formulação das estratégias do negócio (BREWSTER, HEGEWISH, 1994; ANTHONY, PERREWÉ, KACMAR, 1996; ULRICH, 1997; BECKER, HUSELID, ULRICH, 2001). Da mesma forma e intensidade, tais autores também argumentam que, tanto o sucesso quanto o fracasso da implementação da estratégica depende da relação entre a ARH e os gestores de linha, inclusive, sob risco de se destruir valor (BECKER, HUSELID, ULRICH, 2001).

Dentro dessa perspectiva, Dyer e Holder (1987) destacam, na relação entre ARH e GL, a premissa de corresponsabilidade entre ambos, ou seja, a responsabilidade primária pela estratégia de pessoas permanece aos executivos de primeira linha, contudo, mediante o papel de parceiro estratégico de negócios atribuído a ARH. Na prática, significando que os executivos das unidades corporativas e divisionais de negócios, bem como os gestores de recursos humanos devem assumir posições de igualdade (DYER, KOCHAN, 1994).

A atuação como parceiro estratégico de negócios, por parte da ARH, baseia-se na adição de papéis aos já praticados, mediante uma reestruturação de seus processos para que questões consideradas como mais estratégicas tenham um maior empenho por parte da área, e conseqüentemente, atividades transacionais possam ser terceirizadas. Nesse sentido, a ARH torna-se mais proativa, acompanhando o dia a dia do gestor de linha e o apoiando em decisões de negócios (BOS-NEHLES, 2010).

Essa discussão se acentua mediante os desafios trazidos pela globalização e seus impactos na construção da cadeia de valor e com a provocação de que tal modelo de relacionamento funcionaria apenas na teoria (LAWLER III, MOHRMAN, 2003). Como resposta, Ulrich e Brockbank (2005) tentam corrigir alguns desequilíbrios, percebidos no processo de implementação do modelo e definem o papel de agente de mudança como de responsabilidade da ARH. Propuseram a concepção da GRH como um negócio dentro do próprio negócio, sendo que sua estrutura e funcionamento deveriam refletir a da organização empresarial, como forma de criar valor. Assim, GRH estaria circunscrita a cinco funções e responsabilidades: 1 - centro de serviços compartilhados, 2 - RH corporativo, 3 - parceiro de negócio, 4 - centro de expertise, 5 - executor operacional, sem modificar o escopo de atividades e as competências necessárias a parceria de negócio.

Desde então, observa-se um aumento no interesse por pesquisadores sobre essa temática. Qadeer *et al.*(2011) realizaram um estudo bibliométrico e evidenciaram que, da amostra de 94 documentos analisados, mais de 70% foram produzidos a partir da década de 2000 (28,72% entre 2001 e 2005 e 41,19% entre 2006 e 2009) ao contrário do período de 1982 a 2000 em que se tem cerca de 29% dos estudos. Cabe, portanto, explorar em quais diferentes configurações vem se constituindo o relacionamento entre ARH e GL.

2.2 Diferentes configurações no relacionamento entre ARH e gestores de linha

O modelo proposto por Ulrich (1997) e, posteriormente, aprimorado por Brockbank e Ulrich (2009) tornou-se referência para as configurações subseqüentes, conforme demonstrado no Quadro 1:

Quadro 1 – Configuração de Brockbank e Ulrich (2009)

RH Corporativo	garante que todo o trabalho da ARH esteja alinhado aos objetivos do negócio e amoldado à cultura organizacional por meio do desenho das políticas de gestão dos profissionais
Centro de Serviços Compartilhados (CSC)	responsável pela prestação de serviços burocráticos/operacionais/transacionais. Exige padronização de processos e traz redução de custos e aumento da eficiência, por meio do uso da tecnologia, permitindo o uso da modalidade de autosserviço pelos profissionais.
Centro de Especialidades (CE)	encarregado de transformar as políticas em práticas de gestão de pessoas: seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, avaliação de desempenho, carreira etc.
Parceria Estratégica	em geral representado pelo consultor interno. Tais profissionais relacionam-se com os GL dividindo responsabilidades sobre os resultados obtidos. Operacionalizam práticas e processos de pessoas dentro do negócio. Apoiam e participam da discussão da estratégia de negócios. Representam os interesses dos empregados e implicações da mudança. Fazem medição e acompanham o desempenho da área e dos profissionais.

Fonte: Adaptado de Brockbanck e Ulrich (2009)

Além desse modelo, outros vem sendo sugeridos ao longo dos anos, como a configuração de Hunter, Sunders, Boroughs e Constance (2006); a de Vosburg (2007); o de Holley (2009) e os de Kenton e Yarnall (2010). Neste caso, os autores propuseram quatro alternativas, sendo a primeira semelhante a de Brockbank e Ulrich (2009), na segunda o consultor interno atuaria como um consultor de processo e, concomitantemente, como um membro do centro de especialidade responsável por algum processo da ARH. Na terceira configuração, o consultor interno faz parte de uma pequena equipe de apoio do gestor de linha, atuando com os processos de trabalho e sendo apoiado por um especialista e um assessor. A quarta, aplicada geralmente em pequenas empresas, o consultor interno acaba assumindo todos os papéis e escopos referentes ao núcleo de especialidades, de consultoria e serviços compartilhados.

Todas as configurações citadas possuem em comum a demanda por uma estrutura que acompanhe os novos papéis e responsabilidades assumidos pela ARH e, conseqüentemente, um grupo de profissionais que contemplem as competências necessárias para suportar os diferentes escopos de atuação. Dessa forma, propõe-se testar a *Hipótese 1 (H1): não há diferenças significativas entre os modelos de parceria entre a ARH e os GL segundo o tipo de empresa*. Para fins de operacionalização, a H1 foi desdobrada em: *H1a - não há diferenças significativas na GRH Corporativa segundo o tipo da empresa, H1b - não há diferenças significativas do Centro de Serviço Compartilhado segundo o tipo da empresa, H1c - não há diferenças significativas do Centro de Excelência segundo o tipo da empresa e H1d - não há diferenças significativas do Núcleo de Parceria Estratégica segundo o tipo da empresa*.

Além disso, também buscou-se validar *se os tipos de atendimento oferecidos pela ARH aos GL estão positivamente relacionados ao tipo da empresa (Hipótese 2)*, por se tratar de um aspecto estrutural da área e, portanto, representar um risco aos resultados do modelo de parceria. Dessa forma, constituiu-se: *H2a – o atendimento ao GL e toda a sua equipe está positivamente relacionado ao tipo da empresa, H2b - o atendimento exclusivo ao GL está positivamente relacionado ao tipo da empresa, H2c - o atendimento a mais de uma unidade de negócio/área está positivamente relacionado ao tipo da empresa e H2d - o atendimento a apenas uma unidade de negócio/área está positivamente relacionado ao tipo da empresa*.

Holt Larsen e Brewster (2003), Renwick (2003) e Caldwell e Storey (2007) concordam que a relação entre ARH e GL é complexa, ambígua e dinâmica, ou seja, há benefícios, custos organizacionais e riscos a partir do envolvimento do gestor de linha no trabalho da ARH.

Contudo, mesmo diante de tais desafios, Qadeer et al (2011) e Papalexandris e Panayotopoulou (2005) identificam uma tendência crescente no estabelecimento de tais parcerias e destacam aspectos a serem trabalhados, tais como: (i) redução da percepção de redução de influência e poder por parte dos GL; (ii) pressão sobre o GL para implementar novas práticas da ARH diante da possibilidade de críticas pouco construtivas; (iii) entendimento de que está negligenciando as principais demandas de trabalho em primazia das atividades da ARH e, finalmente, mas não menos importante, (iv) o receio à disputa de autoridade com o consultor interno em determinadas situações.

Talvez esses aspectos justifiquem o fato de que, em um estudo realizado pela Cranet Brasil (FISCHER, AMORIM, 2015), em 66% das empresas pesquisadas o principal responsável pelas decisões sobre políticas de pessoas é a ARH, isoladamente. Apesar desse achado já identificar aspectos interessantes da realidade brasileira, não proporciona informações detalhadas sobre o estabelecimento de parceria no restante da amostra, como por exemplo, achados envolvendo o tipo de empresa. A relevância de aprofundar os achados, ou mesmo, buscar novas evidências localiza-se, especialmente, nas influências que as empresas multinacionais possuem sobre os processos de gestão, inclusive os relacionados a estratégia de pessoas.

Sabe-se que as multinacionais tendem a absorver práticas de gestão com mais facilidade dos que as nacionais, conforme demonstra os resultados da investigação realizada por Lima e Zuppani (2016) com 326 empresas. As autoras observam 43% das empresas com sede no exterior apresentam um nível alto de parceria entre a ARH e os GL e 54% com nível médio, menos do que as empresas com sede no Brasil. Esses achados corroboram as considerações de Qadeer et al (2011), ou seja, a relação entre ARH os gestores de linha está se tornando mais colaborativa, pois os executivos da ARH parecem estar galgando um lugar no espaço de tomada de decisão gerencial, por meio da transformação dos escritórios da ARH em consultores envolvidos nas atividades diárias do GL.

Nesse sentido, entende-se que a investigação empírica sobre essa temática pode auxiliar no aprofundamento e/ou ampliação da discussão em âmbito nacional sobre o tema. Logo, buscou-se identificar as características a parceria estratégica discutida por meio do teste da hipótese de igualdade entre os aspectos das empresas nacionais e multinacionais (Hipótese 3). Considerou-se para isso: *H3a – não há diferença entre a representatividade da GRH no Conselho ou Comitê equivalente segundo o tipo da empresa; H3b – não há diferença entre o tipo de tomada de decisão sobre pagamentos e benefícios segundo a tipo da empresa; H3c – não há diferença entre o tipo de tomada de decisão sobre recrutamento e seleção; H3d – tipo de tomada de decisão sobre treinamento e desenvolvimento; H3e – não há diferença entre o tipo de tomada de decisão sobre relações de trabalho; H3f – não há diferença entre o tipo de tomada de decisão sobre expansão/redução da força de trabalho; H3g – não há diferença do sistema informatizado de informações específicas de GRH segundo a tipo da empresa, H4h - não há diferença entre o sistema de autoatendimento do gestor segundo a tipo da empresa; H3i - não há diferença entre o sistema de autoatendimento do empregado segundo a tipo da empresa.*

2.3 Competências e escopo dos profissionais da ARH que atuam diretamente com os GL

Wright, Stewart e Moore (2012) investigando sobre as competências dos profissionais da ARH identificaram que os próprios gestores da área consideram a carência de competências a principal razão do não cumprimento dos objetivos do CEO. Apenas, de fato, 36% dos respondentes afirmam que a organização concorda largamente com a falta de competência interna da ARH. Os autores destacam que as competências necessárias hoje e no futuro dizem respeito à liderança, gestão e comportamentos.

Nesse sentido, Ulrich et al. (2015) tratam de seis principais grupos de competências: 1) o negócio; 2) ferramentas, práticas e processos de RH; 3) sistemas de informação de RH, análises e arquitetura; 4) gestão da mudança; 5) organização e cultura; e 6) aspectos pessoais. Assim, o profissional que é representante da ARH como parceiro do GL, seguindo o grupo 1 (o negócio), deve ter conhecimento das competências essenciais do negócio e das operações internas (contabilidade, finanças, TI etc.), além de ter conhecimentos a respeito de fatores externos à empresa. Para o grupo referente às ferramentas, práticas e processos de RH, os autores afirmam que o profissional precisa dominar tanto a utilização como a criação de novas ferramentas básicas, sendo estas relacionadas às práticas de RH.

Quanto aos sistemas de informação de RH, análises e arquitetura, estes tratam do fluxo e acesso de informações aos diversos níveis organizacionais, bem como às análises quantitativas dos fatores que influenciam os processos de gestão de pessoas e do negócio. No papel de agente da mudança, os profissionais que representam a ARH devem promover a inovação institucional, a flexibilidade e a adaptabilidade, à medida que promove o desempenho competitivo por meio da cultura e também comportamentos que reforcem a estratégia empresarial. Já no que tange os aspectos pessoais, item 6, os autores afirmam que os profissionais precisam promover sua credibilidade, demonstrando disciplina no cumprimento dos objetivos propostos, comunicação clara e eficaz e integridade.

Ao se tratar do processo de parceria entre a ARH e o GL, Vosburgh (2007) pontua que há partes transacionais da ARH e há as transformacionais, sendo ambas bastante distintas, portanto, exigindo competências diferentes, que atendam a cada uma delas. Essa perspectiva serviu como base para o desenho de modelo de competências promovido pelo SHRM (2011). Após diversas etapas de validação e envolvendo mais de 32.000 profissionais de todo mundo, o modelo foi concluído em 2014 e identifica um conjunto detalhado de subcompetências que são agrupados em nove competências-chave, são elas: conhecimento e prática de técnicas de recursos humanos, gestão de relacionamento, consultoria, direcionamento e liderança, comunicação, efetividade cultural e global, avaliação crítica, prática ética e, por fim, perspicácia de negócio.

De forma geral, o profissional deve possuir conhecimentos técnicos (relações de trabalho e empregados, compensação e benefícios, treinamento e desenvolvimento, planejamento e emprego da força de trabalho) de gerenciamento de risco e gestão estratégica, bem como de tecnologia de RH. Tudo isso permeado pela prática ética, comunicação, avaliação crítica, sensibilidade global e cultural, gestão de relacionamento, liderança organizacional e navegação e, finalmente, perspicácia empresarial (COHEN, 2015).

Apesar da identificação da evolução da discussão sobre as competências realmente necessárias para as demandas atuais, “ainda há um longo caminho a percorrer para que a ARH se torne um parceiro estratégico em todos os níveis, para isso, a ARH precisa construir suas próprias competências internas para lidar com questões organizacionais e oferecer soluções criativas e inovadoras para questões de toda a organização” (QADEER et al., 2011, p. 2.515). Dessa forma, propõe-se como *Hipótese 4 (H4): não há diferença significativa entre as competências do profissional de GRH, que atende diretamente ao GL, segundo o tipo da empresa.*

Como forma de operacionalização, desdobrou-se em: *H4a - não há diferença significativa na construção das capacidades pessoais e organizacionais segundo o tipo da empresa, H4b não há diferença significativa na comunicação das iniciativas, políticas e procedimentos corporativos segundo o tipo da empresa, H4c - não há diferença significativa no diagnóstico e intervenção de desenvolvimento organizacional segundo o tipo da empresa, H4d - não há diferença significativa na garantia de que a visão estratégica se transforma em comportamentos específicos segundo o tipo da empresa, H4e - não há diferença significativa no planejamento da GRH e talentos segundo o tipo da empresa, H4f - não há diferença*

significativa na atuação na resolução de problemas políticos na execução dos planos de negócios segundo o tipo da empresa, H4g - não há diferença significativa na utilização de insights de negócios impulsionando a mudança em práticas de GRH segundo o tipo da empresa, H4h - não há diferença significativa na construção da capacidade de capitalizar a mudança organizacional segundo o tipo da empresa e H4i - não há diferença significativa no acompanhamento de tendências comportamentais e de engajamento segundo o tipo da empresa.

Considerando que conhecimento é um aspecto relevante ao se discutir competências, formulou-se como *Hipótese 5 (H5): não há diferença significativa de domínio de conhecimento do profissional da ARH segundo a tipo da empresa*, este desdobrou-se em: *conhecimentos sobre captação e seleção (H5a), treinamento e desenvolvimento (H5b), remuneração e recompensa (H5c), benefícios e serviço social (H5d), gestão de carreira e sucessão (H5e), engenharia e medicina do trabalho (H5f), departamento pessoal e relações trabalhistas (H5g), gestão de desempenho (H5h) qualidade de vida no trabalho (H5i).*

3 METODOLOGIA

Realizou-se uma *survey* tendo como instrumento um questionário desenvolvido com base nos trabalhos de Holley (2009) e do CRANET Network (FISCHER, AMORIM, 2015). Os materiais foram traduzidos e adaptados conforme objetivos do presente estudo, tendo como etapa anterior a elaboração de sete níveis de resposta, de acordo com a escala de Likert bidimensional (LIKERT, 1932).

O questionário está subdividido em três seções: a) dados demográficos; b) modelos de relacionamento entre ARH e GL; e c) atuação e competências do *business partner*. A coleta de dados via on-line teve a duração de 6 meses, de agosto de 2016 até fevereiro 2017. A amostra não probabilística e intencional contou com 99 respondentes, destes 59,6% pertencentes a empresas nacionais e 40,4% de multinacionais. Quanto ao porte, 61,6% correspondem às empresas de grande porte, 26,3% às médias e 12,1% às pequenas empresas, enquanto 29,3% atuam no setor industrial, 43,4% em serviços e 27,3% em outros ramos de atividade.

A análise dos dados constituiu-se em duas etapas. Na primeira, testou-se a H1a, b, c, d por meio de análise bivariada via *software* estatístico SPSS versão 21. Para isso, aplicou-se a estatística qui-quadrado (χ^2) que, para Hair et al. (2005), indica a significância das diferenças entre a matriz observada e a matriz estimada. Analisou-se as diferenças entre os valores das empresas com sede no Brasil das com sede no exterior. Para a execução do teste, respeitaram-se as seguintes premissas: (i) duas variáveis nominais e (ii) número de casos > 5.

Considerou-se como hipótese nula que as frequências observadas não são diferentes das frequências esperadas, logo, as variáveis são independentes não existindo diferença significativa entre os resultados dos grupos comparados no estudo. Já como hipótese alternativa, tomou-se que as frequências observadas são diferentes das frequências esperadas, assim, as variáveis não são independentes e a diferença é significativa entre os resultados obtidos.

Na segunda etapa, aplicou-se a regressão logística com a finalidade de testar as demais hipóteses. Com isso, investigou-se a relação entre as variáveis, uma do tipo dicotômica, assumindo os valores zero ou um. Neste trabalho, definiu-se operacionalmente para a variável y: 0 = nacional e 1 = multinacional e um conjunto de variáveis independentes (HOSMER, LEMESHOW, 2000). Com relação às premissas, observou-se a ausência de casos atípicos e de alta multicolinearidade e com amostra, apesar de equilibrada com relação as variáveis dicotômicas, não possibilita generalizações em decorrência de seu tamanho (TABACHNICK, FIDELL, 1996).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No que tange a investigação sobre a existência de diferenças significativas entre a existência de GRH Corporativa (H1a), do Centro de Serviço Compartilhado (H1b), Centro de Excelência (H1c) e Núcleo de Parceria Estratégica (H1d) segundo a tipo da empresa (nacional e multinacional), evidenciou-se que a hipótese de igualdade não pode ser rejeitada, pois todos os resultados da estatística χ^2 , com $\alpha=0,05$ e respeitando-se os graus de liberdade, as diferenças não são significativas, conforme Tabela 1.

TABELA 1 – Estrutura da ARH segundo a tipo da empresa

Variáveis possivelmente relacionadas com a tipo da empresa	Tipo da empresa	
	Nacional	Multinacional
Existência da GRH Corporativa	54,2%	72,5%
Existência de Centro de Serviços Compartilhados (CSC)	49,2%	57,5%
Existência de Centro de Excelência (CE)	50,8%	62,5%
Existência de Parceiros Estratégicos de GRH atendendo os GL	44,1%	60,0%

Fonte: elaborada pelas autoras

Os achados da Tabela 1 evidenciam a diferença estrutural segundo o tipo das empresas. Apesar dessa diferença não ter se mostrado significativa, em termo estatísticos, permite identificar características específicas. Enquanto as multinacionais demonstram possuir um investimento considerável (72,5%) em seu núcleo corporativo e, na sequencia, no centro de excelência (62,5%) e na proximidade com o GL via parceiro estratégico (60%), as empresas nacionais parecem dispendir mais recursos nos centros de serviços compartilhados (49,2%) do que nos parceiros estratégicos (44,1%).

Apesar desses resultados revelarem diferenças que podem impactar os resultados do modelo de parceria discutido, não se encontrou comprovações de que o papel de parceiro estratégico esteja sendo incorporado pelos demais núcleos, negligenciando o escopo voltado para o desenvolvimento das especialidades da GRH. De forma prática, as atividades dos diferentes núcleos não devem ser realizadas por uma mesma pessoa (GERPOTT, 2015).

Ao se investigar qual(is) o(s) tipo(s) de atendimento está(ão) positivamente relacionados ao tipo da empresa, testou-se as hipóteses H2a (atendimento ao GL e toda a sua equipe), H2b (atendimento exclusivo ao GL), H2c (atendimento de mais de uma unidade de negócio/área) e H2d (atendimento de apenas uma unidade de negócio/área) verificou-se, conforme apresentado na Tabela 2, que apenas a H2a foi validada, ou seja, atender ao gerente e a toda a sua equipe varia segundo o tipo da empresa, no caso, se ela é nacional ou multinacional (valor de significância da estatística de Wald para $p<0,01$, sig .026 com 95% C.I.for Exp B).

TABELA 2 – Tipo de atendimento segundo o tipo da empresa

	B	S.E.	Wald	df	Sig	Exp(B)	95% C.I.for EXP(B)	
							Lower	Upper
Atendo ao gestor de linha e toda a sua equipe	-,705	,317	4,965	1	,026	,494	,266	,919

Atendo exclusivamente os gestores de linha	-,126	,188	,447	1	,504	,882	,610	1,275
Atendo a mais de uma unidade de negócio/área	,102	,248	,170	1	,680	1,108	,681	1,801
Atendo a apenas uma unidade de negócio/área	-,035	,210	,028	1	,867	,965	,640	1,456
Constant	3,870	2,289	2,858	1	,091	47,940		

Fonte: elaborada pelas autoras

A identificação das características pertinentes aos modelos de parceria estratégica entre a ARH e os GL invalidou apenas a hipótese H3g - A GRH possui um sistema informatizado de informações específicas de GRH, ou seja, a **estatística χ^2** demonstra diferença significativa entre as empresas com sede no Brasil das com sede no exterior, para $\alpha=0,05$, $\chi^2=7,31 > 3,84$ (**1gl**). A tecnologia nos sistemas de RH é apontada como fator crítico para as transformações da área de RH, seja para coletar, armazenar ou utilizá-los para tomada de decisão, além de aumentar a eficiência e diminuir os custos (STONE, DEADRICK, 2015).

A partir dos dados, pode-se inferir que as empresas multinacionais já trabalham melhor com as tecnologias, apesar dos levantamentos de Stone e Deadrick (2015) demonstrarem que ainda é grande o desafio para a área, especialmente os relacionados à comunicação entre RH e funcionários (unilateral) e o fato de que muitas das tecnologias utilizadas, transferem em parte o trabalho para as áreas administrativas. Os autores apontam ainda a importância de se utilizar tecnologias mais flexíveis que permitam o RH fiquem mais próximos de seus clientes.

Todas as demais hipóteses (H3a Representatividade da GRH no Conselho ou Comitê equivalente; H3b – Tipo de tomada de decisão sobre pagamentos e benefícios; H3c – tipo de tomada de decisão sobre recrutamento e seleção; H3d – tipo de tomada de decisão sobre treinamento e desenvolvimento; H3e – tipo de tomada de decisão sobre relações de trabalho; H3f – tipo de tomada de decisão sobre expansão/redução da força de trabalho; H3h - A GRH possui um sistema informatizado de autoatendimento do gestor; H3i - A GRH possui um sistema informatizado de autoatendimento do empregado).

Tomando como base os resultados descritivos, verificou-se, em geral, que: as decisões sobre pagamentos e benefícios (68,8%) e relações de trabalho (62,5%) são tomadas unilateralmente, sem a consulta de um dos parceiros. Esses achados demonstram que, aparentemente ainda há resistências entre o parceiro estratégico e gerentes de linha em compartilhar informações. Todavia, Střítěský e Quigley (2014), apontam que é essencial que o parceiro estratégico tenha acesso às informações organizacionais, incluindo informações financeiras (NJEMANZE, 2016), para que possa executar seu trabalho, para que seja aceito e ouvido e que demonstre credibilidade para a equipe de gestão. Além disso, os autores mostram a necessidade de construção de melhores métricas de RH, especialmente relacionados aos controles e reportes, fato que poderia melhorar o modelo de parceria e estreitar os laços entre parceiros e gerentes de linha. Os achados deste estudo também vão ao encontro com os resultados de Lima e Zuppani (2016) que constataram que a maneira como as decisões são tomadas (unilateral ou com parceria) dependem das práticas de GRH envolvidas, evidenciando que o grau de relacionamento entre os parceiros estratégicos com os gerentes de linha ainda não é tão forte.

Já nas empresas nacionais são as decisões sobre treinamento e desenvolvimento (46,5%) que excluem um dos parceiros. Além disso, em ambas os tipos de origens das empresas, em mais de 70% tomam-se decisões compartilhadas sobre redução ou expansão da força de trabalho e mais de 60% sobre recrutamento e seleção. Esses resultados indicam que a gerência

de linha deve estar aceitando responsabilidades além das ligadas diretamente a sua atividade principal. Esse tipo de ação tende a garantir o alinhamento das estratégias do negócio e das políticas da ARH (ARMSTRONG, 2011).

A pesquisa das competências dos profissionais que atuam como parceiros estratégicos dos GL, das comparações realizadas sobre a H4a (Construção das capacidades pessoais e organizacionais), H4b (Comunicação das iniciativas, políticas e procedimentos corporativos para todos os níveis profissionais), H4c (Diagnóstico e intervenção de desenvolvimento organizacional), H4d (Garantia de que a visão estratégica se transforma em comportamentos específicos), H4e (Planejamento da Gestão de Recursos Humanos e Talentos), H4f (Atuação na resolução de problemas políticos na execução dos planos de negócios), H4g (Utilização de *insights* de negócios impulsionando a mudança em práticas de GRH), H4h (Construção da capacidade de capitalizar a mudança organizacional) e H4i (a. Acompanhamento de tendências comportamentais e de engajamento) segundo o tipo das empresas (nacional e multinacional), apenas a H4c não foi validada, ou seja, a competência “diagnóstico e intervenção de desenvolvimento organizacional” em que a estatística χ^2 demonstra diferença entre as empresas com sede no Brasil das com sede no exterior, para $\alpha=0,05$, $\chi^2=3,92>3,84$ (1gl), rejeitando-se a hipótese de igualdade. A Tabela 3 apresenta os resultados.

Os dados indicam a grande dificuldade encontrada pelos parceiros estratégicos de GRH em entregar valor – dado crítico, como apontado por Becker, Huselid e Ulrich (2001) e Njemanze (2016) - para os negócios em empresas nacionais. Evidencia-se um melhor resultado, neste quesito, em empresas multinacionais, onde o GRH parece cumprir melhor com o seu papel estratégico. O achado corrobora com as contribuições dadas por Hills e Rawes (2008) e Njemanze (2016) de que os consultores internos ainda gastam pouco tempo cumprindo seu papel verdadeiramente estratégico, tais como entender dos negócios, compreender as necessidades dos clientes internos e externos e stakeholders (ULRICH, 2013) e coragem para propor soluções inovadoras.

TABELA 3 – Competências do parceiro de GRH e GL segundo a tipo da empresa

Variáveis	Tipo da empresa	
	Nacional	Multinacional
Construção das capacidades pessoais e organizacionais	33,9%	37,5%
Comunicação das iniciativas, políticas e procedimentos corporativos para todos os níveis profissionais	44,1%	50,0%
Diagnóstico e intervenção de desenvolvimento organizacional	37,3%	57,5%
Garantia de que a visão estratégica torna-se comportamentos específicos	23,7%	25,0%
Planejamento da Gestão de Recursos Humanos e Talentos	40,7%	47,5%
Atua na resolução de problemas políticos na execução do plano de negócio	28,8%	40,0%
Utiliza <i>insights</i> de negócio impulsionando a mudança em práticas de GRH	28,8%	47,5%
Construção da capacidade de capitalizar a mudança organizacional	27,1%	42,5%
Acompanhamento de tendências comportamentais e de engajamento	39,0%	40,0%
Identificação de métricas críticas para a GRH	25,4%	42,5%
Levantamento de informações sobre práticas internas e externas para direcionamento dos diversos níveis de gestão	40,7%	42,5%

Fonte: elaborada pelas autoras

Considerando que conhecimento é um aspecto relevante ao se discutir competências, a validação das hipóteses de igualdade entre os conhecimentos sobre captação e seleção (H5a), treinamento e desenvolvimento (H5b), remuneração e recompensa (H5c), benefícios e serviço social (H5d), gestão de carreira e sucessão (H5e), engenharia e medicina do trabalho (H5f), departamento pessoal e relações trabalhistas (H5g), gestão de desempenho (H5h) qualidade de vida no trabalho (H5i). Evidenciou-se (Tabela 4) que os processos de Captação e Seleção (55%), Treinamento e Desenvolvimento (57,5%), Gestão de Carreira e Sucessão (52,5%) e Gestão de Desempenho (57,5%) são de domínio de mais de 50% dos profissionais de empresas multinacionais. Sendo que esta última a diferença segundo a tipo das empresas mostrou-se significativa, invalidando a hipótese de igualdade (H5g) pois encontrou-se na **estatística χ^2** para $\alpha=0,05$, $\chi^2=8,147>3,84$ (1gl).

Outro aspecto observado refere-se às informações a respeito de “Remuneração & Recompensa”, “Benefícios & Serviço Social” e “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)”, em que a despeito da tipo da empresa, o domínio de conhecimento por parte dos profissionais mostram-se abaixo de 50%, sugerindo que estas atividades ainda ocupam demasiado tempo da área de GRH. Tal evidência, corrobora com os estudos de Quinn et al (2000), em que demonstram que o CSC se configura como um passo intermediário, para que no futuro, tais atividades sejam direcionadas para áreas de *outsourcing*, isto é, independentes das unidades de negócios, conseqüentemente, permitindo que o RH tenha mais tempo para realizar funções mais estratégicas.

Redman et al (2007) apontam que a criação de centros de serviços compartilhados tem como propósito atender fundamentalmente três pontos: custos, qualidade e mudança. Entende-se que houve necessidade de adaptação da estrutura de GRH ao diminuir os custos e melhorar sua qualidade, tendo em vista o ambiente competitivo, como aponta Střiteský e Quigley (2014).

Ulrich (1997) relata que o *business partner* possui conhecimentos relacionados às práticas de RH e que os alinha às estratégias corporativas. Essas práticas de RH estão relacionadas aos subsistemas de RH, tais como recrutamento, seleção, treinamento, cargos e salários, avaliação de desempenho etc.

É possível observar na Tabela 4, que os subsistemas “Captação & Seleção”, “Treinamento & Desenvolvimento”, “Gestão de Carreira & Sucessão” e “Gestão de Desempenho” são de domínio dos BP’s de empresas multinacionais, assinalados na pesquisa por mais de 50% dos profissionais. No entanto, os demais subsistemas demonstram um déficit de conhecimento desses mesmos colaboradores, o que afeta diretamente os resultados do *business partner*, em se tratando das demandas a serem atendidas. Como ele, o BP, irá atender de forma satisfatória às necessidades da unidade de negócio ou área atendida sendo que não tem compreensão a respeito dos indicadores relacionados a esses determinados subsistemas os quais não domina?

TABELA 4 – Origem da empresa x nível de conhecimento dos *business partners* de RH

Variáveis	Origem da empresa	
	Nacional	Multinacional
Domínio das práticas de captação e seleção	44,1%	55,0%
Domínio das práticas de treinamento e desenvolvimento	44,1%	57,5%
Domínio das práticas de remuneração e recompensa	35,6%	40,0%
Domínio das práticas de benefícios e serviço social	28,8%	32,5%
Domínio das práticas de gestão de carreira e sucessão	35,6%	52,5%
Domínio das práticas de engenharia e medicina do trabalho	0,0%	2,5%

Domínio das práticas de departamento pessoal e relações trabalhistas	27,1%	20,0%
Domínio das práticas de gestão de desempenho	28,8%	57,5%
Domínio das práticas de qualidade de vida no trabalho	32,2%	47,5%

Fonte: elaborada pelas autoras

Outro ponto a ser observado na Tabela 4 refere-se às informações a respeito de “Remuneração & Recompensa”, “Benefícios & Serviço Social” e “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)”, em que o desempenho dos BP’s, seja de multinacionais ou de empresas brasileiras, está abaixo de 50%. Isso se deve porque aspectos relacionados ao trabalho os quais se efetivam como indicadores de QVT, tais como econômicos, políticos, psicológicos e sociológicos, (WESTLEY, 1979), incluindo-se ainda os benefícios e serviços sociais como itens que compõem esses indicadores (LIMONGI-FRANÇA, 2005), além da parcela variável da remuneração e a recompensa, que também estão relacionados à qualidade de vida no trabalho e satisfação do colaborador (HIPÓLITO, 2002), são fatores de alto investimento em alguns países europeus, além de Canadá e Estados Unidos, o que ainda é uma realidade distante em nosso país, segundo dados da OECD (2015). Cabe salientar que esta análise se aplica aos dois grupos estudados, pois, em se tratando das multinacionais, os dados se referem às filiais dentro do contexto brasileiro.

Demonstrou-se também que os *business partners* de empresas multinacionais possuem mais conhecimentos em processos de RH que os BP’s de empresas de origem brasileira. Isso pode ocorrer por dois motivos: ou as multinacionais contratam seus profissionais visando às competências necessárias ao negócio ou essas mesmas competências são desenvolvidas dentro da própria empresa. Porém, da mesma forma que os consultores internos de empresas brasileiras têm déficits concernentes aos processos de RH, os BP’s de multinacionais também possuem falhas quanto aos processos relacionados à “Engenharia & Medicina do Trabalho” e “Departamento Pessoal & Relações Trabalhistas”, este último com índice inferior ao dos *business partners* de empresas nacionais, o que pode prejudicar o desempenho do BP em assuntos como, por exemplo, redivisão do trabalho, em caso de afastamento de um empregado, substituições e novas dinâmicas do fluxo de atividades, no caso de desligamentos de funcionários (por aposentadoria, demissão, invalidez).

Especificamente, na Tabela 4, há um índice que se destaca, por conta da diferença entre as companhias estrangeiras e as nacionais: o domínio das práticas de gestão de desempenho (hipótese H5g). As empresas brasileiras possuem uma baixa performance, se comparadas com as empresas de origem estrangeira, pois a estatística χ^2 demonstra diferença significativa entre as empresas nacionais das com sede no exterior, para $\alpha=0,05$, $\chi^2=8,147>3,84$ (1gl), portanto rejeita-se a hipótese de igualdade. Este aspecto reforça os estudos de Střiteský e Quigley (2014) e Njemanze (2016) em que apontam deficiências relacionadas a análise de informações, incluindo as financeiras, como as de retorno sobre o investimento (ROI), além de criação de métricas para trazer valor para as organizações. O dado torna-se ainda mais relevante e crítico quando se destaca os resultados encontrados por Lima (2016), que identificou a existência de impacto da gestão de recursos humanos na percepção dos resultados organizacionais das empresas localizadas no Brasil.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo comparar as características do modelo de parceria entre a área de gestão de recursos humanos e os gestores de linha em empresas nacionais e multinacionais, destacando as diferenças significativas, em especial as referentes às competências profissionais. Para isso testou-se cinco hipóteses assumindo a premissa de

igualdade entre empresas nacionais e multinacionais. Ao testa-las evidenciou-se diferenças significativas em: hipótese H3g - A GRH possui um sistema informatizado de informações específicas de GRH, hipótese H4c - a competência “diagnóstico e intervenção de desenvolvimento organizacional” e hipótese H5g - domínio das práticas de gestão de desempenho.

Portanto, sucintamente, identificou-se, neste estudo e para a referida amostra, que as empresas nacionais possuem deficiências em relação a utilização de tecnologias para agregar valor ao seu trabalho estratégico, apesar dos avanços na área.

Levantou-se também que as empresas multinacionais conseguem exercer melhor seus papéis estratégicos, pois, aparentemente, interpretam e diagnosticam questões organizacionais com mais eficiência. Detectou-se que em algumas práticas de RH (pagamentos e benefícios e relações de trabalho) as decisões são tomadas unilateralmente. Isso, provavelmente, vem acontecendo por falta de confiança e comunicação entre os gestores de linha e parceiros estratégicos, como indicam os estudos de Štríteský e Quigley (2014), Njemanze (2016).

Especialmente no que tange as competências do profissional da GRH - hipóteses H4c e H5g -, verifica-se problemas inerentes às competências do parceiro estratégico, seja por falta de indicativos do que se espera de sua função (NJEMANZE, 2016), seja por falta de domínio de análise de dados organizacionais (ŠTRÍTESKÝ, QUIGLEY, 2014), ou ainda por não terem competências necessárias para desenvolver seu papel (CALDWELL, 2010).

Todavia, os dados levantados devem ser tomados com reservas, primeiramente porque não é estatisticamente adequado generalizar as conclusões deste estudo e por se tratar de um universo restrito de empresas e de profissionais de GRH dentro dos cargos e do contexto que ocupam nas suas organizações. É provável que se este estudo fosse feito com os cargos de alta gerência, teríamos resultados diferentes. O tamanho do questionário também se revela como fator limitante tendo em vista seu tamanho, isso fez com que impactasse o retorno. Para sanar a dificuldade em obter retornos, optou-se por aumentar o tempo de resposta e a quantidade de convites enviados.

Os achados deste estudo contribuem para o campo de estudo de gestão estratégica de pessoas, além de poder colaborar para um melhor entendimento do contexto e da importância estratégica da área de GRH. Para contexto organizacional, contribui-se com dados para as empresas nacionais, auxiliando na mudança do *mindset* dos gestores de negócios e também de GRH, servindo de suporte para suas decisões. Almeja-se que os gerentes de linha, bem como os profissionais de GRH obtenham mais subsídios para traçarem estratégias conjuntas, tornando essa parceria mais efetiva.

Para continuidade dos estudos, sugere-se a realização de estudos complementares com abordagem qualitativa e com a percepção de outros públicos (gestores de linha, funcionários e/ou alta gestão) do ambiente organizacional sobre o tema, para validar e complementar as contribuições feitas por este.

REFERÊNCIAS

Anthony, W. P., Perrewé, P. L., & Kacmar, M. K. (1996). *Strategic human resources management*. Florida: Harcourt Brace.

Armstrong, Michael. (2011). *Handbook of strategic human resource management*. 5th. ed. London: Kogan Page.

Becker, B. E., Ulrich, D., & Huselid, M. A. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com scorecard*. Elsevier Brasil.

- Bos-Nehles, A. C. (2010). *The line makes the difference: line managers as effective HRM partners*. University of Twente.
- Brewster, C., & Hegewisch, A. (Eds.). (1994). *Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey*. Routledge.
- Brewster, C., Wood, G., Brookes, M., & Ommeren, J. V. (2006). What determines the size of the HR function? A cross-national analysis. *Human Resource Management, 45*(1), 3-21.
- Brockbank, W., & Ulrich, D. (2009). The HR business-partner model: Past learnings and future challenges. *People & Strategy, 32*(2), 5-8.
- Caldwell, R. (2010). Are HR business partner competency models effective. *Applied HRM Research, 12*(1), 40-58.
- Caldwell, R., & Storey, J. (2007). The HR function: integration or fragmentation. *Human resource management: a critical text, 3*, 21-38.
- Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review, 25*(2), 205-215.
- Corporate Executive Board Company. (2014). *Desbloqueando o desempenho do business partner de RH no novo ambiente de trabalho*. Corporate Leadership Council.
- Dyer, L., & Holder, G. W. (1987). Toward a Strategic Perspective of Human Resource Management. *CAHRS Working Paper Series, 451*.
- Dyer, L., & Kochan, T. A. (1994). Is There a New HRM? Contemporary Evidence and Future Directions. *CAHRS Working Paper Series, 246*.
- Fischer, André Luiz; Amorim, Wilson A. C. (coords.). (2015). *Relatório de Pesquisa CRANET - Brasil 2014 - Sumário Executivo*. FEA USP.
- Gerpott, F. H. (2015). The right strategy? Examining the business partner model's functionality for resolving Human Resource Management tensions and discussing alternative directions. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung, 29*(3-4), 214-234.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Hills, J & Rawes, C. (2008). *Creating credible activists*, Strategic HR Review, Vol. 8 Iss 1 pp. 10 – 15
- Holley, N. (2009). HR Models—lessons from best practice. *Henley Business School*.
- Holt Larsen, H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?. *Employee relations, 25*(3), 228-244.
- Hosmer, D. W., & Lemeshow, S. (2000). Special topics. *Applied Logistic Regression, Second Edition, 260-351*.
- Hunter, I., Saunders, J., Boroughs, A., & Constance, S. (2008). Human Resources Business Partners. *Gower: Gower Publishing Limited*.
- Kenton, B., & Yarnall, J. (2010). *HR: the business partner: furthering the journey*. Elsevier.
- 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.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.

- Lima, L. C. (2016). *A relação entre o ambiente institucional, a gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Lima, L. C., & Fischer, A. L. (2016). Estudo preliminar sobre a atuação da área de recursos humanos como consultoria interna e sua capacidade de inovação das práticas de gestão. *Revista de Administração da UFSM*, 9(3), 391-407.
- Lima, L. C., & Fischer, A. L. (2013). A Área de Recursos Humanos como Consultoria Interna e sua capacidade de inovação. In: *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, IX CNEG.
- Lima, L. C.; Zuppani, T. (2016). *Evidências da Parceria Estratégica entre a Gestão de Recursos Humanos e os Gestores de Linha*, Semead.
- Limongi-França, A. C. (2005). *Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática*. 4. ed. Atlas.
- Meneses, P. P. M., Junior, F. A. C., Ferreira, R. R., Paschoal, T., & Da Silva Filho, A. I. (2014). A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 110.
- Njemanze, I. (2016). *What does being a strategic HR Business Partner look like in practice?* Cornell University, ILR School site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/101>
- OECD. *How's life? 2015: measuring well-being*. Paris: OECD Publishing, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/how_life-2015-en>. Acesso em: 04 nov. 2016.
- Papalexandris, N., & Panayotopoulou, L. (2005). Exploring the partnership between line managers and HRM in Greece. *Journal of European Industrial Training*, 29(4), 281-291.
- Qadeer, F., Rehman, R., Ahmad, M., & Shafique, M. (2011). Does Ownership of Higher Education Institute Influence Its HRM Patterns? The Case of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 6(10).
- Quinn, B., Cooke, R., & Kris, A. (2000). *Shared services: mining for corporate gold*. Financial Times, Prentice Hall.
- Redman, T., Snape, E., Wass, J., & Hamilton, P. (2007). Evaluating the human resource shared services model: evidence from the NHS. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1486-1506.
- Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations*, 25(3), 262-280.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). Analysis of covariance. *Using multivariate statistics*, 8(1), 321-374.
- SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (SHRM). (2011). SHRM workplace forecast: The top workplace trends according to HR professionals. Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management.
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145.
- Stříteský, M., & Quigley, M. J. (2014). Designing HR Organizational Structures in terms of the HR Business Partner Model Principles from the Perspective of Czech Organizations. *Central European Business Review*, (1), 42-50.
- Ulrich, D. (1997). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. Futura.

- Ulrich, D. (2013). *Are We There Yet? What's Next for HR*. Oracle/Accenture White Paper.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Ulrich, M., & Kryscynski, D. (2015). Toward a Synthesis of HR Competency Models: The Common HR " Food Groups". *People and Strategy*, 38(4). 56.
- Venâncio, D. M., Martins, C., Dutra, A., & Steinbach, A. (2014). Análise Da Produção Científica Sobre Gestão De Pessoas Nos Anais Do Encontro Nacional Da Associação De Pós-Graduação Em Administração–(ENANPAD) de 2001 a 2010. DOI: 10.15600/1679-5350/rau.v12n2p159-181. *Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal-B2*, 12(2), 159-181.
- Vosburgh, R. M. (2007). The evolution of HR: Developing HR as an internal consulting organization. *People and Strategy*, 30(3), 11.
- Westley, W. A. (1979). Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, v. 32, n. 2, p. 113-123.
- Wright, P., Stewart, M., & Moore, O. A. (2011). The 2011 CHRO challenge: Building organizational, functional, and personal talent. *Cornell Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS)*. Retrieved, 3.