

Capítulo 2

Abordagem e descobertas

Os profissionais eficazes de RH têm os mesmos níveis que as empresas esperam de suas principais áreas funcionais – e em função disso, precisam criar substancial valor para clientes e *stakeholders*. E isto não é uma simples declaração de esperança ou fé; é uma conclusão apoiada em 25 anos de pesquisa empírica. Nosso *Human Resource Competency Study (HRCS)* permitiu reunir os dados globais sobre competências dos profissionais de RH. Este capítulo trata de cinco assuntos relacionados com a pesquisa:

1. Objetivo e visão
2. Desenvolvimento da abordagem de competência
3. Métodos de pesquisa
4. Evolução dos modelos de competência do RH
5. Visão geral de nossas descobertas de 2012

Objetivo e visão

Ao longo dos anos na HRCS, nos concentramos em contribuir para o progresso da profissão de RH. Temos duas definições específicas para *progresso*, principalmente no contexto de nossa pesquisa. Em nível individual, *progresso* é definido por melhoramento da eficácia geral dos profissionais de RH. Ajudamos profissionais independentes de RH a entender em quais competências concentrar seu desenvolvimento profissional para que sejam vistos pelos outros como competentes e colaboradores. Em nível da empresa, o *progresso* é definido pela extensão em que as competências e atividades de RH são aplicadas para melhorar o impacto do negócio. Ajudamos os profissionais de RH a entender que competências irão permitir que contribuam com os resultados dos negócios.

Em nossa missão de contribuir com o progresso da profissão de RH, iniciamos e apoiamos o HRCS para abordar cinco conjuntos de perguntas:

1. No nível mais básico, quais são as competências existentes na profissão de RH? Como elas são reunidas em categorias úteis para desenvolvimento e aplicação?
2. Qual é o contexto? Isto é, quais competências têm maior impacto na eficácia individual de acordo com aqueles que têm mais familiaridade com a função de profissionais de RH?
3. Quais competências de RH têm maior influência nos resultados da empresa? Ao escolher este foco, diferenciamos entre as competências básicas da área e aquelas que fazem diferença para o sucesso. A maioria dos testes de profissionais concentra-se nas primeiras e quase ignora as últimas. Por exemplo, passar no exame da ordem significa que você tem o conhecimento necessário para atuar como advogado, mas não diz se você será um advogado competente. Nosso trabalho se concentra nos detalhes que representam o sucesso.
4. Como evoluiu a área de RH? Quais são as “áreas de oportunidade”? (São atividades raramente exercidas, mas que estão presentes em bolsões de excelência e demonstram potencial de oferecer grande vantagem competitiva a uma empresa).
5. O que os profissionais e departamentos individuais de RH podem fazer para melhorar o padrão da profissão e agregar valor para suas carreiras individuais e para as empresas em que trabalham?

Ao longo de todo nosso trabalho, procuramos melhorar os padrões da profissão de RH. Ajudando os profissionais de RH a descobrir quais competências e atividades acrescentam maior valor à eficácia individual e ao sucesso do negócio, esperamos inspirar a área a acrescentar mais valor – e fornecermos sugestões específicas de como isso pode ser alcançado.

BAE Systems

A maneira como todos esses objetivos se reuniram de forma poderosa está exemplificada pela experiência da BAE Systems. A *British Aerospace* e a *Marcorn Electronic Systems* juntaram-se para formar a BAE Systems, uma empresa da área de defesa e segurança cujo slogan é “protegendo a quem nos protege”. Como resultado da fusão, o departamento de RH da empresa ficou organizado em três segmentos: serviços compartilhados, centro cor-

porativo e profissionais de RH de atendimento ao cliente que trabalham diretamente com os executivos de área de suas empresas. Durante o processo de reorganização, os líderes de RH da BAE reconheceram que os mais importantes profissionais de RH de atendimento ao cliente não haviam desenvolvido o conhecimento e as habilidades necessários para fazer grandes contribuições para o negócio. Para tratar desse assunto, os líderes de RH trataram de promover o desenvolvimento de 63 dos principais profissionais voltados ao cliente.

A primeira tarefa da equipe de desenvolvimento era criar um modelo de competência de RH. O primeiro modelo de competência baseou-se na experiência pessoal da equipe e em *insights* do consultor. Quando os membros da equipe tomaram conhecimento da pesquisa do HRCS, modificaram o modelo de competência para retratar as competências do HRCS empiricamente associadas aos resultados do negócio. Depois, eles criaram uma intervenção de desenvolvimento personalizado exatamente alinhada com os componentes do novo modelo de competência. O programa incluía o desenvolvimento de conhecimento do negócio, criação de uma estratégia de RH baseada no negócio, criação de capacidades organizacionais com foco nas capacidades culturais, gestão de mudança e a criação das melhores práticas de RH. Os participantes também completaram dois projetos de inscrição nos quais o conhecimento baseado em competências, habilidades e ferramentas de sala de aula foram aplicadas a importantes questões de negócio.

Antes da intervenção, e sem o conhecimento do fornecedor de programa, o diretor de RH contratou um auditor externo para realizar um pré-teste do impacto do RH sobre os resultados do negócio. A informação foi coletada exclusivamente com os executivos da área. Um ano depois (e alguns meses após a intervenção), o auditor realizou uma avaliação pós-teste da eficácia do RH. Os resultados foram bastante interessantes. Na opinião dos executivos da área, a influência do RH nas decisões e estratégia do negócio mais do que duplicou; o fornecimento de soluções de negócio inovadoras pelo RH aumentou em cerca de 85%, o entendimento do RH nos principais indicadores de desempenho aumentou em cerca de 68%. (Ver Tabela 2.1). Essa é a medição mais rigorosa de qualquer intervenção de desenvolvimento do RH já publicada, segundo nosso conhecimento.

A experiência BAE Systems revela o potencial de aplicação da pesquisa empírica do HRCS no desenvolvimento de competências de RH que afetam os resultados de negócio. Foi isto que tentamos alcançar com nossa pesquisa de competência – e conseguimos.

Tabela 2.1 Resultados de auditoria interna de RH sobre satisfação do cliente e pontuações de melhoria

	Pré-teste	Pós-teste	Aumento percebido
Influência sobre as decisões e estratégias do negócio	30%	66%	+ 120%
Oferta de bom aconselhamento e apoio	51%	85%	+67%
Entende indicadores-chave de desempenho	47%	79%	+ 68%
Fornece soluções inovadoras ao negócio	33%	61%	+85%

Desenvolvimento da abordagem de competência

No início de nossa pesquisa tomamos a decisão consciente de aplicar a lógica da competência ao nosso estudo dos profissionais de RH. Essa decisão provou ser tão crucial para nosso sucesso que é importante registrar a evolução do nosso conceito.

A abordagem de competência começou como uma aplicação especializada, mas nos últimos 40 anos ela cresceu como uma lógica importante para diagnosticar, enquadrar e melhorar muitos aspectos da gestão do RH. Desde seu início, seus objetivos, sua importância e utilidade cresceram com as seguintes observações:

1. As competências permitem a especificação do que as pessoas precisam saber e fazer para atingir melhor desempenho.¹
2. As competências podem ser comunicadas – e, portanto, ensinadas e aprendidas.²
3. O desempenho em relação às competências podem ser mensuradas e monitoradas.³
4. Em trabalhos complexos, as competências são relativamente mais importantes na previsão de um desempenho superior do que as habilidades relacionadas com a tarefa, a inteligência e as recomendações.⁴
5. As competências facilitam a correspondência exata dos indivíduos com os trabalhos.⁵
6. Como são definidas e criadas estrategicamente, as competências podem ser uma importante fonte de vantagem competitiva.⁶
7. As competências podem ser uma fonte de integração para gestão e práticas de RH potencialmente fragmentadas.⁷

8. As competências podem proporcionar um equilíbrio de longo prazo para a estabilidade e flexibilidade organizacional.⁸
9. Como as competências podem ser medidas, elas podem ser estruturadas com elemento-chave para a mensuração da eficácia das subfunções e processos individuais de RH (por exemplo, formação de equipes, gestão de desempenho, e desenvolvimento) assim como a eficácia do RH como um todo.⁹
10. As competências também podem ser usadas como base para o desenvolvimento de departamentos do RH de alto valor agregado.¹⁰
11. Como as competências são, em última análise, expressas no que as pessoas fazem e não no que as pessoas são (ações em vez de características, predisposições e coisas semelhantes), as competências podem ser um elemento importante nas iniciativas de diversidade.¹¹

Como resultado de todos esses benefícios, a aplicação das competências continua a ganhar impulso. De certa forma, a abordagem de competências para a gestão de organizações existe há muito tempo nas organizações. Na verdade, o exército romano praticava a abordagem de competências: os atributos do melhores comandantes eram registrados e esses perfis eram usados na seleção de soldados e líderes com boas perspectivas de sucesso.¹²

Nos tempos modernos, Frederick Taylor abriu caminho para os estudos de competência do RH quando popularizou a administração científica. Na busca pela padronização, um mecanismo para melhorar a eficiência humana é especificar a tarefa e as exigências comportamentais para completar a tarefa e depois garantir que as pessoas foram selecionadas, treinadas e remuneradas de acordo com essas exigências.¹³

Uma das primeiras aplicações em grande escala de competências no ambiente de trabalho ocorreu durante a Segunda Grande Guerra: a força aérea Americana aplicou a lógica de competência na seleção e no treinamento dos pilotos de caça. A grande mudança ocorreu quando os pesquisadores modificaram sua abordagem. Em vez de pedir às pessoas que identificassem as qualidades de um bom piloto, perguntaram aos pilotos que comportamentos e ações aconteciam em uma determinada situação em que eles testemunharam um voo excepcional. Isso resultava na informação do que um bom piloto fazia, e não do que as pessoas pensavam que um bom piloto deveria fazer. Depois da guerra, John Flanagan, figura importante na força-tarefa da força aérea, aplicou essa abordagem em grande escala na divisão Delco-Remy, da General Motors.¹⁴

Embora a abordagem de competência continuasse a evoluir nos anos 60 e 70, a abordagem de competência como conhecida hoje foi inicialmente conceituada por David McClelland em um artigo em 1973.¹⁵ Sua empresa de consultoria, McBer (fundada por David McClelland e David Berlow, por isso o nome), foi contratada pelo Departamento de Estado dos Estados Unidos para identificar os comportamentos e as habilidades que determinavam o desempenho superior de oficiais de informação de serviços estrangeiros.

Em 1982, Richard Boyatzis, da McBer Consulting, publicou *O gerente competente*. Este livro teve um impacto considerável na popularidade da abordagem de competência, pois era a aplicação de competências mais rigorosa para medir, prever e criar um desempenho gerencial eficiente.¹⁶ A definição de competência de Boyatzis é geralmente aceita.¹⁷ Sua definição é que “a competência é uma característica de uma pessoa que resulta em um desempenho consistentemente eficiente em um trabalho”.¹⁸

Da mesma forma, muitas empresas, incluindo BP, Manchester Airport, Cadbury e Shell Canadá desenvolveram modelos de competência gerencial especialmente adaptados para uso interno.¹⁹ Durante esse período, com a proliferação do uso de modelos de competência para os gerentes, a técnica passou a ser usada por profissionais de RH.

Embora seja difícil reconstituir a primeira aplicação da abordagem de competência para a função de RH, os primeiros estudos incluem o trabalho do *Ontario Society for Training and Development*, em 1976,²⁰ bem como um estudo de 1967 patrocinado pela *American Society of Training and Development* que buscava identificar diferentes papéis e habilidades necessárias para os diretores de treinamento.²¹ Um dos primeiros grandes estudos sobre competências do RH foi realizada por Patricia McLagan para o *American Society of Training and Development*, em 1983.²² Este importante estudo documentou a variedade de possíveis papéis para os profissionais de RH e examinou as detalhadas competências daqueles envolvidos no desenvolvimento de recursos humanos (integração de treinamento coordenado, desenvolvimento, desenvolvimento da organização e desenvolvimento da carreira).

Em 1987, McLagan mais uma vez colaborou com a *American Society of Training and Development* ao desenvolver um modelo de competência para o RH. Nessa ocasião, seu foco era mais amplo. Ela se concentrou na função de desenvolvimento geral e incluiu a maioria das funções de RH (com exceção de pesquisa de RH e serviços de informação, relação com sindicatos, assistência ao funcionário e remuneração e benefícios). Este estudo apresentou uma extensa investigação baseada nas avaliações de duas pesquisas, cada uma delas envolvendo centenas de “especialistas de área”. Os resultados desse

estudo de competência foram publicados em *Models for HRD Practice: The Research Report*.²³

Foi nessa época que nosso *Human Resource Competency Study* começou a tomar forma. Em 1987, Dave Ulrich, Wayne Brockbank e outros colegas desenvolveram um modelo de competência de RH baseado em entrevistas com 600 profissionais de RH.²⁴ Este trabalho tornou-se a base para o estudo de competência do RH, o qual começou na University of Michigan no ano seguinte. Muitos trabalhos posteriores sobre competência de RH foram baseados nesse modelo.

Em 1991, Towers e Perrin fizeram uma parceria com a IBM a fim de entrevistar 3 mil profissionais de RH, executivos de área, consultores e estudiosos de negócios. Towers e Perrin descobriram que os executivos queriam que o RH tivesse conhecimentos de informática, os estudiosos queriam que o RH demonstrasse conhecimento e imaginação, os consultores queriam que o RH previsse os efeitos da mudança e os profissionais pensavam que sua competência mais importante era educar e influenciar os gerentes de área.

Em 1996, Arthur Yeung, Patsy Woolcock e alguns de seus sócios do *California Strategic Human Resource Partnership* desenvolveram um modelo de competência de RH baseado em entrevistas com 10 executivos de RH de diferentes empresas.²⁵ O modelo resultante destacou a importância das competências em quatro áreas principais: liderança, expertise de RH, consultoria e competência central. Este estudo se concentrou nas competências supostamente necessárias para o RH no futuro.

Enquanto isso, Wright, Stewart e Moore, da *Cornell Advanced HR Studies (CAHRS)* pesquisaram 56 diretores de RH em 2009, 72 em 2010 e 172 em 2011.²⁷ Conforme os dados de 2011, diretores de RH da Europa e dos Estados Unidos indicaram o talento como o desafio mais importante, seguido de controle de custo, planejamento de sucessão, cultura e comprometimento do funcionário (as respostas variam bastante entre os diretores de RH da Europa e dos Estados Unidos). Eles também entendem que criar competências é o ponto mais difícil da agenda dos presidentes para o RH. As práticas que mais contribuíam para aumentar a eficácia dos diretores de RH incluíam aprender a partir de uma *network* externa, ter foco no negócio, envolver-se com atividades de autodesenvolvimento e criar processos eficientes de RH. Eles também identificaram oito funções para os diretores de RH e o tempo gasto em cada função: consultor estratégico; assessor, confidante e *coach*; ligação com a diretoria; arquiteto do talento; líder de funções do RH; sensor da força de trabalho e representante da empresa.

O *Boston Consulting Group* realiza estudos anuais da profissão de RH em colaboração com o *World Federation of People Management Associations* e o *European Association of People Management Associations*.²⁸ Em seu estudo de 2011, usou pesquisas realizadas com 2.039 executivos em 35 países europeus. Baseados na avaliação dos executivos sobre “capacitação atual” e “importância futura”, os quatro tópicos mais importantes para o RH foram gestão de talento (recrutamento, desenvolvimento e retenção), melhoria do desenvolvimento de liderança, transformação do RH em um parceiro estratégico e planejamento estratégico da força de trabalho. Eles identificaram cinco capacidades importantes do RH (que nós chamariamos de competências) para tratar desses tópicos: transformar o RH em um parceiro estratégico, conhecer a fundo os processos de RH, prestar serviços de recrutamento, reestruturar a organização e melhorar o desenvolvimento de lideranças. Destacaram também a importância da tecnologia e das mídias sociais.

O Centro para Organização Eficaz estudou a eficácia do RH ao longo dos últimos anos.^{29, 30, 31} Em um trabalho recente, baseado em suas experiências, ele sugere seis tendências ou mudanças que os profissionais de RH enfrentam.

- ◆ Liderança de herói para liderança coletiva
- ◆ Propriedade intelectual para co-criação ágil
- ◆ Proposição de valor do emprego para proposição de valor pessoal
- ◆ Mesmice à segmentação
- ◆ Cansaço à sustentabilidade
- ◆ Persuasão para educação

Eles sugerem que esses seis temas respondam às tendências externas e aos processos de organização. Também propõem que a estrutura e competências do RH mudem para atender a essas tendências.

A empresa de consultoria Deloitte resume suas recomendações para competências de RH em três amplos requisitos: negócio (consciência comercial, visão de negócios, foco no cliente, negócios alinhados com o RH), RH (relações trabalhistas, fazer o básico com eficiência, *expertise* de RH, métricas de RH, mudança na entrega) e capacidades de consultoria (corretagem, assessoria confiável, impacto e influência, facilitação e treinamento, liderança, entrega de projeto).³² O argumento da Deloitte é de que o domínio dessas competências pelos profissionais de RH permite que sejam parceiros de negócio que ajudam sua empresa a ter sucesso. Baseia suas recomendações em experiências de casos com clientes.

A Hewitt, outra empresa de consultoria, pesquisou 85 pessoas de diferentes empresas para descobrir como elas administravam suas prioridades e competências do RH.³³ Sugere que os profissionais de RH necessitam de competências no projeto de organização, entrega de serviço e tecnologia, governança e métricas e estratégia e concepção de programas. Quando os profissionais de RH dominam esses quatro conjuntos de habilidades, são capazes de ajudar suas empresas a gerenciar seus negócios.

O *Roffey Park Institute*, instituto de pesquisa de Londres, ouviu 171 profissionais de RH, entrevistou sete especialistas no assunto e seis gerentes de área para analisar a validade e relevância do modelo de parceria de negócio para o RH.³⁴ Sugere que as habilidades do RH no relacionamento interpessoal e conhecimento do negócio são críticas para o sucesso dos profissionais de RH. Também identifica 14 competências comportamentais específicas de RH e sugere que entrega consistente e credibilidade do RH são os principais indutores do sucesso do RH.

Ao longo de diversos anos The *Society for Human Resource Management (SHRM)* realizou alguns estudos utilizando diferentes abordagens. Em 1990, o SHRM contratou Tom Lawson para entrevistar 20 CEOs e 50 administradores de RH sobre o que o estava sendo feito e o que precisava ser alterado no RH para que se tornasse um colaborador mais valorizado.³⁵ Lawson descobriu que o RH precisava se concentrar na criação de aptidões de gestão incluindo liderança, influência, conhecimento do negócio e proficiência com novas tecnologias.³⁶ Em 1998, o SHRM patrocinou outro estudo de competências do RH com Stephen Schoonover. O novo modelo de competência do SHRM baseou-se em 300 entrevistas com profissionais de RH de 21 empresas ao longo de um período de sete anos. Este estudo constatou três principais áreas de competência de RH: competências centrais, que consistiam de atributos pessoais, gestão, liderança, e conhecimento funcionais e habilidades; competências específicas para executivos, líderes de equipe e gerentes e colaboradores individuais; e competências de função específica, que incluía generalistas de RH, estrategistas de RH e especialistas de produtos e serviços de RH.

O *Chartered Institute for Personnel and Development (CIPD)* criou um mapa de profissões de RH que oferece uma abrangente visão de como os profissionais de RH podem fornecer *insights* e soluções para suas empresas.³⁷ Este mapa está organizado em torno de como o RH pode proporcionar liderança e *insights* em oito áreas práticas: projeto de organização; desenvolvimento de organização, recrutamento e planejamento, aprendizado e desenvolvimento

de talentos; desempenho e recompensas, comprometimento com o trabalho; relações com o trabalho; entrega de serviço e informação.

Todos estes estudos têm pontos fortes e limitações. Em geral, o ponto destaque é o fato de eles terem ajudado a área a se concentrar na importância de entender e desenvolver o que os profissionais de RH precisam ser, saber e fazer. Entretanto, estes estudos compartilham quatro deficiências. Primeiro, com raras exceções, a maioria dessas abordagens às competências do RH apoiam-se na autopercepção em lugar de na percepção dos outros. Pedem aos profissionais de RH que relatem o que eles pensam que devem saber e fazer para serem eficazes. Segundo, muitos deles apoiam-se em números tão pequenos que fica difícil generalizar suas descobertas para uma população maior. Terceiro, limitam-se a um âmbito geográfico – geralmente a América do Norte. Consideram que as melhores práticas e profissionais de RH se localizam exclusivamente na América do Norte. Quarto, limitam-se a um ponto por vez. Eles tendem a subvalorizar a natureza dinâmica das competências e sua necessidade de mudar quando muda o contexto do negócio.

Histes são os problemas que tratamos no HRCGS pelos últimos 25 anos. Ao criar o estudo de competência mais abrangente, global e dirigido a empresas de todo o mundo, tentamos tirar proveito das vantagens e atenuar as desvantagens de outro trabalho.

Métodos de pesquisa do HRCGS

Desde seu início, o HRCGS foi projetado para identificar as práticas e competências de ponta dos profissionais de RH de alto desempenho. Para manter sua relevância, uma análise de competência de RH foi projetada em estreita cooperação com gerentes de área e importantes acadêmicos, associações de RH e profissionais liberais. Ela baseou-se no conhecimento, nas habilidades, capacidades e experiências do RH e dos gerentes de área; o conhecimento de pesquisa emergente, teorias e conceitos de organização e RH realizados por acadêmicos importantes; e a capacidade de profissionais liberais respeitáveis de testar a aplicabilidade e relevância dos conceitos e teorias emergentes sob condições alternativas.

Antes da primeira etapa do levantamento, em 1987 – assim como em cada etapa subsequente (em 1992, 1997, 2002, 2007 e 2012) – a equipe de pesquisa passou por um processo de três etapas. Primeiro, conduzimos um exame detalhado da literatura relevante sobre tendências nas práticas e com-

petências de RH. Segundo, conversamos com centenas de profissionais de RH, executivos de área, acadêmicos e consultores, em entrevistas individuais ou em grupos de foco semi-estruturado. Terceiro, nas etapas após 1987, nos concentramos naqueles itens que nos anos anteriores foram considerados como mais importantes.

A partir dessas atividades preparatórias construímos a pesquisa para aquela etapa. Como queríamos examinar as competências relacionadas com a eficácia individual e com o sucesso negócio, desenvolvemos medidas para duas variáveis de resultado. Medimos a eficácia individual ou pessoal fazendo a seguinte pergunta aos colegas e não colegas de RH de cada participante do RH: *como podemos comparar este participante com outros profissionais de RH que você conhece?* O sucesso do negócio era medido utilizando um índice agregado de sete dimensões: rentabilidade, produtividade da mão de obra, desenvolvimento de novos produtos, satisfação do cliente, atração de funcionários necessários, conformidade regulamentar e reputação correspondente. A reputação correspondente era analisada pela resposta à pergunta: *Como seu negócio comportou-se financeiramente nos últimos três anos em comparação com os maiores concorrentes de seu setor?*

O que é um negócio?

Na pesquisa, o termo *negócio* é usado para descrever as unidades organizacionais nas quais os participantes do RH geralmente prestam serviço. Negócios são “unidades identificáveis normalmente percebidas em uma empresa”. Assim, *negócio* poderia referir-se ao escritório corporativo, a um grupo (grupo de produtos domésticos), uma divisão (divisão de *software*), uma fábrica (fábrica em Ann Arbor), uma função (serviços financeiros) ou um território físico (região Ásia-Pacífico).

Evitamos o termo *unidade de negócios* porque ele tem diferentes significados em diferentes companhias. Por exemplo, em algumas empresas a região Ásia-Pacífico pode ser a empresa em que um profissional de RH trabalha, mesmo que a região não seja na verdade uma “unidade de negócios” na linguagem daquela empresa. A equipe de pesquisa decidiu concentrar-se no negócio dos participantes em vez de na corporação como um todo porque provavelmente as práticas e competências de RH de um negócio podem não ser tão importantes para outro negócio, mesmo que façam parte da mesma corporação.

Também fizemos perguntas sobre temas do departamento do RH: quais *stakeholders* recebem mais atenção do departamento de RH? Quais as atividades principais para o departamento de RH? Qual a eficácia global do departamento de RH? Qual a influência do departamento de RH em comparação com outras funções?

Além disso, fizemos duas perguntas contextuais que examinaram diferentes aspectos de mudança: a taxa de mudança na indústria relevante e a taxa de mudança na empresa participante. Considerando o estado de turbulência ambiental, quisemos avaliar a relação das competências do RH com a eficácia pessoal e sucesso comercial sob diferentes condições de mudança.

Em todas as rodadas do estudo aplicamos uma metodologia de 360 graus. Os participantes do RH receberam uma “pesquisa do participante” para completar individualmente. Eles também receberam nove pesquisas para distribuir aos seus “sócios”: colegas, subordinados, supervisores, clientes internos ou outras pessoas que conheciam a “atividade do participante como um profissional de RH”. Alguns dos avaliadores dos sócios eram profissionais de RH; muitos não eram clientes do RH, incluindo executivos de área. Assim, ficamos com três categorias de entrevistados: participantes que preencheram a pesquisa individualmente, associados do RH que completaram uma pesquisa sobre os participantes do RH e associados que não eram do RH, que completaram a pesquisa sobre os participantes de RH.

Nas primeiras rodadas do estudo (1987, 1992 e 1997), os participantes tinham como origem principal a América do Norte. No início de 2002 buscamos parceiros em outras partes do mundo. Os primeiros a participar foram Índia, Europa e América Latina. A partir 2002 a pesquisa tornou-se cada vez mais global. Fornos honrados com a participação de ilustres colegas do mundo inteiro. Nossa pesquisa de 2012 incluiu as maiores organizações profissionais de RH da Austrália (AHR), China (51Job), América Latina (IAE), Oriente Médio (ASHRM), Norte da Europa (HR Noruega), África do Sul (IPM) e Turquia (SCP). Também questionamos nossas próprias e extensas redes na América do Norte, inclusive a *Ross School of Business*, na Universidade de Michigan.

Até agora, coletamos informações de mais de 55 mil participantes, representando mais de 3 mil empresas. O trabalho de 2012, foco deste volume, inclui mais de 20 mil entrevistados (Ver Tabela 2.2).

Ao longo dos anos temos visto tendências muito distintas entre os entrevistados (Tabela 2.3).

A Tabela 2.3 permite que cheguemos às seguintes conclusões com respeito às características dos participantes. O número de mulheres na profissão de

Tabela 2.2 Níveis de resposta do HRCGS

	1987	1992	1997	2002	2007	2012
Pessoas	10.291	4.556	3.229	7.082	10.063	20.013
Unidades de negócio	1.200	441	678	692	413	635
Entrevistados: RH e não RH	8.884	3.805	2.565	5.890	8.414	17.385
Participantes	1.407	751	664	1.192	1.671	2.828

RH continua a crescer. Temos visto um aumento no número de participantes com pós-graduação, que são colaboradores individuais (isto é, que não têm subordinados diretos e que tem menos anos de RH). Assim, nossa amostra é cada vez mais feminina, mais educada e com menos experiência profissional, e colaboradores individuais. O número de especialistas funcionais de RH no exemplo aumentou, enquanto que o número de generalistas de RH diminuiu. A proporção de pessoas de empresas menores e médio porte aumentou. Isso oferece um melhor mix de participantes de empresas de diferentes tamanhos, por isso podemos generalizar as implicações do estudo para profissionais de RH de empresas de todos os tamanhos.

A Tabela 2.4 comprova papéis de entrevistados para o HRCGS de 2012. Ela indica que o conjunto de dados mais recentes inclui auto-relatos (participantes do RH), a percepção dos colegas de RH (associados do RH) e aqueles de gerentes de área, colegas e clientes (associados não RH). Assim, os resultados não representam apenas as pessoas de RH falando sobre o que elas consideram importante; mas também incluem *insights* de pessoas de fora do RH. Esta tabela também ilustra que nos últimos 15 anos (de 1997 a 2012), o número de homens em seu conjunto de dados caiu de 70 para 38%, e o das mulheres aumentou de 30 para 62%. Também é interessante observar que 69% dos associados não RH são homens, o que significa que as mulheres profissionais de RH de nosso conjunto de dados estão geralmente trabalhando com colegas masculinos.

A Tabela 2.5 fornece a taxa de resposta por região. Diversas implicações desta tabela são bastante importantes. O conjunto de dados representa cada importante parte do mundo. Mesmo que o conjunto de dados esteja desproporcionalmente inclinado para a América do Norte, não deixa de se constituir na maior base de dados de seu tipo em todas as regiões geográficas – até naquelas com taxas de resposta relativamente modestas – e é a maior de seu tipo no mundo.

Tabela 2.3 Características do conjunto de dados da competência de recursos humanos, Rodada 1-6

Rodada	Rodada 1 1987	Rodada 2 1992	Rodada 3 1997	Rodada 4 2002	Rodada 5 2007	Rodada 6 2012
Gênero do participante do RH						
• Masculino	77%	78%	70%	57%	46%	38%
• Feminino	23	22	30	43	54	62
Instrução do participante do RH:						
• Ensino secundário	3%	7%	4%	4%	9%	3%
• Associado com diploma universitário	5	7	6	9	12	7
• Bacharel	48	43	42	42	37	39
• Pós-graduação	44	43	48	45	41	51
Nível do participante do RH:						
• Contribuinte individual	20%	24%	29%	24%	28%	34%
• Gerente do contribuinte individual	36	41	34	34	30	39
• Diretor dos gerentes	36	29	30	31	20	19
• Gerente executivo	8	6	7	11	21	7
Tamanho da empresa para o participante do RH:						
• 1-499	15%	17%	22%	25%	31%	19%
• 500-999	10	9	13	15	14	33
• 1.000-4.999	25	22	34	33	28	10
• 5.000-9.999	11	12	11	9	6	10
• Mais de 10.000	39	40	20	18	20	28

Permanência no RH para os participantes do RH:						
• Menos de 5 anos	10%	14%	13%	25%	24%	25%
• 6-9 anos	14	19	15	18	20	18
• 10-14 anos	26	24	21	22	23	25
• 15 anos ou mais	50	43	51	35	32	32
Função principal dos participantes do RH:						
Benefícios/saúde/segurança	6%	5%	5%	4%	3%	3%
Remuneração	5	4	4	6	6	7
Planejamento, estratégia, ações afirmativas	6	8	5	8	14	14
Relações de trabalho	6	8	5	6	5	4
Desenvolvimento, pesquisa e eficácia da organização	2	5	3	13	7	9
Recrutamento	3	6	4	4	6	11
Treinamento, comunicação	7	14	6	12	9	11
Generalista	61	45	60	48	49	40

Tabela 2.4 Entrevistados no conjunto de dados de 2012

Função do entrevistado	Definição	Número total de entrevistados F = % femininos M = % masculinos
Todos os entrevistados	Todos os entrevistados que completaram a maioria dos 139 itens de competência	20.013
Associados do RH	Todos os avaliadores dos entrevistados e associados que trabalham no RH	9.897 F 65% M 35%
Associados não RH	Todos os avaliadores dos entrevistados e associados que não fazem parte da organização de RH	7.488 F 31% M 69%
Participantes	Participantes do RH que optaram por participar. Cada participante também tem avaliadores associados	2.638 F 62% M 38%

A Tabela 2.6 examina a proporção de funcionários para os profissionais de RH nos diferentes setores. Interessante observar a diferença entre os setores, de 163:1 na agricultura para 43:1 na mineração.

Na Tabela 2.7 também pudemos classificar a taxa de entrevistados por setor em cada região global. O conjunto de dados tem uma forte representação no serviço, produção e bancário, mas as diferenças regionais são interessantes.

Tabela 2.5 Percentagem de entrevistados por região geográfica

Região	% do total de entrevistados (20.013)
América do Norte (Estados Unidos e Canadá)	35%
América Latina	16%
Europa	12%
China	7%
Austrália/Nova Zelândia	6%
Índia	8%
Turquia	3%
África	1%
Leste da Ásia	7%
Oriente Médio	2%

Tabela 2.6 Proporção entre funcionários e profissionais de RH

Indústria	Proporção funcionário por profissionais de RH
Agricultura	163
Bancário	83
Produtos químicos	80
Construção	75
Alimentos	103
Produção	110
Mineração	43
Farmacêutico	67
Serviços	65
Administração pública	81
Serviço público	56
Atacado/varejo	92

tes. O Oriente Médio é mais forte na indústria química (incluindo petroquímica). A Austrália é mais forte na administração pública; a Europa e a Ásia no setor bancário; e a África em serviços. E finalmente, a Turquia é, de longe, mais forte nos setores de atacado e varejo.

Com estes dados em mãos, passamos a trabalhar nos processos analíticos. Para alcançar os objetivos do estudo, demos sete passos:

1. Calculamos as pontuações médias para os itens de competência individual, questões departamentais, demográficas e outras questões relacionadas.
2. Depois, fizemos uma análise estatística dos 139 itens de competência individual. Por meio dessa análise identificamos seis fatores aos quais nos referimos como domínio.
3. Mais tarde fizemos análise estatística dos itens de cada domínio. Este segundo nível de análise também identificou padrões influentes e importantes no conjunto de dados. Para facilitar a comunicação nos referimos ao primeiro nível como domínios de competência e ao segundo nível como fatores desses domínios.
4. Para cada domínio de competência e fator, calculamos a pontuação média. Essas pontuações médias nos informam com que eficiência os participantes de RH estavam exibindo os padrões de competência como classificadas em domínios e fatores, bem como as competências específicas refletidas nos itens individuais do questionário.

Tabela 2.7 Percentual de respondentes por indústria e região

Indústria	Total 100%	Estados		Europa	China	Austrália e Nova Zelândia	Índia	Turquia	África	Ásia	Oriente Médio
		Unidos e Canadá	América Latina								
Agricultura	1	1	1	1	0	2	1	0	1	0	1
Bancário	15	6	14	28	10	14	2	11	16	25	12
Químicos	3	3	2	5	5	1	2	1	1	1	20
Construção	3	1	6	6	3	2	3	1	0	1	1
Alimentos	4	6	7	4	1	4	2	6	4	0	2
Produção	20	22	14	14	29	5	31	26	12	13	17
Mineração	3	2	9	1	0	1	0	0	4	0	8
Farmacêuticos	5	9	8	2	3	1	3	24	37	2	0
Administração pública	4	3	0	6	1	28	0	0	7	0	1
Serviços	31	37	29	19	36	31	43	3	51	45	32
Serviço público	5	4	5	3	2	6	10	1	3	1	3
Atacado/Varejo	7	7	5	9	11	6	1	25	1	7	1

5. Por meio da aplicação de análise regressiva, examinamos qual a influência de cada domínio de competência e de cada fator de competência nos resultados do negócio.
6. Através da aplicação adicional da análise regressiva, examinamos também o grau de influência que cada domínio de competência e fator de competência teve na percepção da competência geral dos participantes de RH na opinião dos associados de RH e não RH.
7. Para facilitar a interpretação do impacto relativo dos domínios e fatores de competência na eficácia individual e no sucesso do negócio, representamos os pesos beta de regressão para 100 pontos.

Evolução do modelo de competência do RH

Nossas descobertas evoluíram ao longo do tempo. A dinâmica empresarial mudou e junto com ela mudou o RH. Consequentemente, nosso modelo básico de competência também evoluiu.

No modelo de 1987, surgiram dos dados três categorias principais de competência de RH: conhecimento do negócio, entrega de práticas de RH e mudança de gestão. O RH estava deixando seu tradicional papel de dirigir as operações de RH e buscar práticas funcionais, e os profissionais estavam começando a se envolver no negócio e a ajudar o negócio a administrar a turbulência que estava começando a se fazer sentir. (Ver Figura 2.1).

Em 1992 a credibilidade pessoal apareceu como um domínio importante dos profissionais de RH. Para ser aceito no campo de ação dos negócios a credibilidade pessoal tornou-se obrigatória. A credibilidade era a função de trabalhar bem com os líderes, comunicar-se com perfeição e entregar resultados com integridade. Quando o mundo passou pela queda dos modelos econômicos centralizados na Índia, China e Rússia, a mudança de gestão tornou-se mais importante. No ambiente empresarial mundial mais competitivo os profissionais de RH das empresas de alto desempenho dedicaram cada vez mais tempo e empenho nos assuntos estratégicos de RH, enquanto que aquelas nas empresas de baixa performance continuavam a se concentrar mais nos assuntos operacionais do RH (Ver Figura 2.2).

Em 1997, a gestão cultural fez sua estreia no modelo de competência de recursos humanos. Como uma capacitação importante, a gestão cultural tratou do conhecimento coletivo da organização, padrões de pensamento e ações integradas. Nas empresas de alta performance, os profissionais de RH

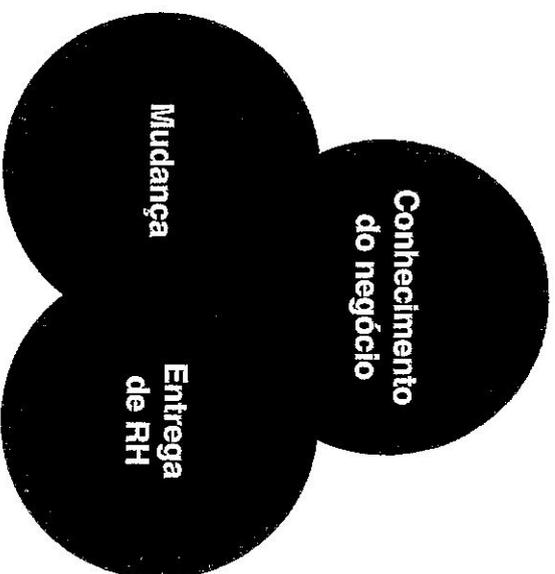


Figura 2.1 Modelo de competência de RH 1987.

desempenharam um papel importante na identificação e implementação de culturas organizacionais que ajudaram a empresa a vencer no mercado e implementar com sucesso sua estratégia de negócio.

Juntamente com o aparecimento da cultura, surgiu outra tendência em-pírica importante que se tornou um prenúncio da futura direção da área de RH. Fornos capazes de verificar que os profissionais de RH em geral tinham relativamente pouco conhecimento das dinâmicas do mercado externo. Entretanto, os profissionais de RH nas empresas de alto desempenho sabiam muito mais sobre a realidade externa do negócio (isto é, clientes, concorrentes, tendências do setor e globalização) do que os profissionais de RH das empresas de baixo desempenho. Fornos capazes de verificar a importância do RH ter uma linha de visão externa e não apenas uma visão interna (Ver Figura 2.3).

Em 2002, o papel do RH como um colaborador estratégico ficou claro. Domínio de competência estratégica era a integração de uma rápida mudança, tomada de decisão estratégica e conectividade orientada ao mercado. A conectividade orientada ao mercado era um novo conceito na área de RH.

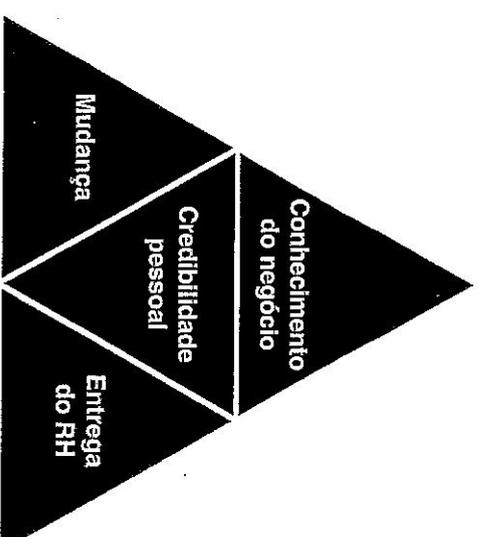


Figura 2.2 Modelo de competência do RH de 1992.

Tanto quanto sabemos, esta categoria não foi identificada por qualquer trabalho anterior. Tratava-se de profissionais de RH que identificassem informações importantes do ambiente empresarial e divulgassem essa informação, concentrando a organização em torno de informações importantes e reduzindo a presença de informações menos importantes que muitas vezes distraem a atenção do que é decisivo. Ao fazer isso, os profissionais de RH ajudam suas organizações a navegar com sucesso mudando as exigências do cliente, da concorrência e dos acionistas.

Outra tendência percebida nessa rodada tem a ver com a natureza do conhecimento do negócio necessária aos profissionais de RH. Antes disso, o conhecimento do negócio do RH era organizado em torno de várias funções (finanças, *marketing*, TI e assim por diante). Nesta rodada, o conhecimento do negócio se organizou em torno da proposição de valor da empresa e da cadeia de valor integrada. Os profissionais de RH começaram a organizar seu conhecimento do negócio em formatos mais utilizáveis (Ver Figura 2.4).

Em 2007, descobrimos que criar capacidades organizacionais era determinante. O processo de definir capacidades organizacionais era uma integração de três domínios. Primeiro, os arquitetos estratégicos, profissionais

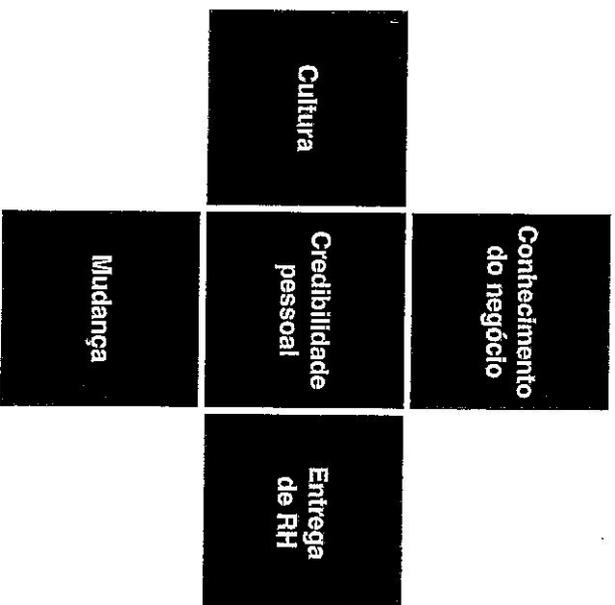


Figura 2.3 Modelo de competência do RH de 1997.

de RH, ajudaram a formular e implementar a estratégia empresarial dirigida ao cliente. Segundo, construíram capacidades organizacionais representadas empiricamente pela cultura e gestão de mudança. Terceiro, alinharam talentos e atividades de projetos organizacionais com as capacidades organizacionais que eram, por sua vez, exigidas pela estratégia empresarial orientada ao cliente. Descobrimos que para otimizar esta integração, os profissionais de RH teriam que, mais do que nunca, se destacar como ativistas confiáveis para impulsionar resultados de negócio. De maneira interessante, os associados não RH tinham mais expectativas sobre o foco que os profissionais de RH deveriam ter no cliente externo do que os profissionais de RH tinham de-les mesmos. Também descobrimos uma importante integração entre gestão de talento e projeto organizacional. Assim, a tendência atual de enquadrar a agenda do RH inteiramente em termos de gestão de talentos sem considerar o projeto organizacional provavelmente irá resultar em uma contribuição in-significante para o negócio (Ver Figura 2.5).

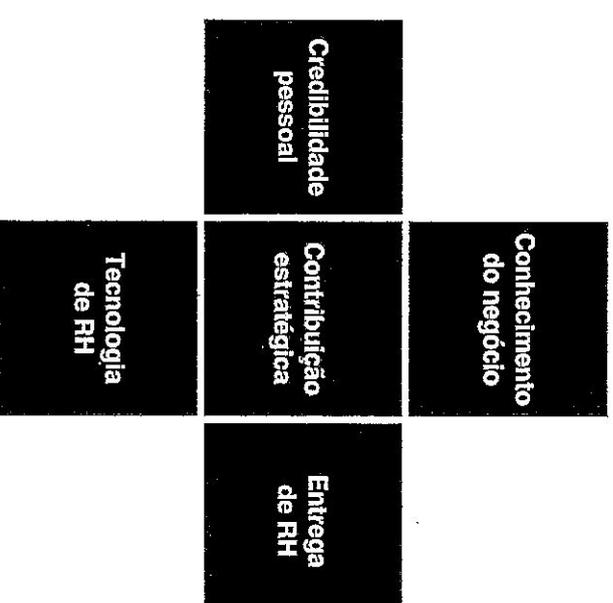


Figura 2.4 Modelo de competência do RH de 2002.

Visão geral das descobertas de 2012

Como nos anos anteriores, a pesquisa de 2012 procurou responder a quatro perguntas:

1. Quais os principais domínios e fatores de competência para os profissionais de RH?
2. De que maneira os profissionais de RH trabalham com esses domínios e fatores de competência?
3. Quais competências têm maior impacto na eficácia individual dos profissionais de RH como percebidos pelos associados e não associados do RH?
4. Quais competências têm maior impacto no sucesso do negócio?

Em 2012, identificamos seis domínios de competência do RH. Eles estão representados na Figura 2.6 e explicados em detalhe a seguir.

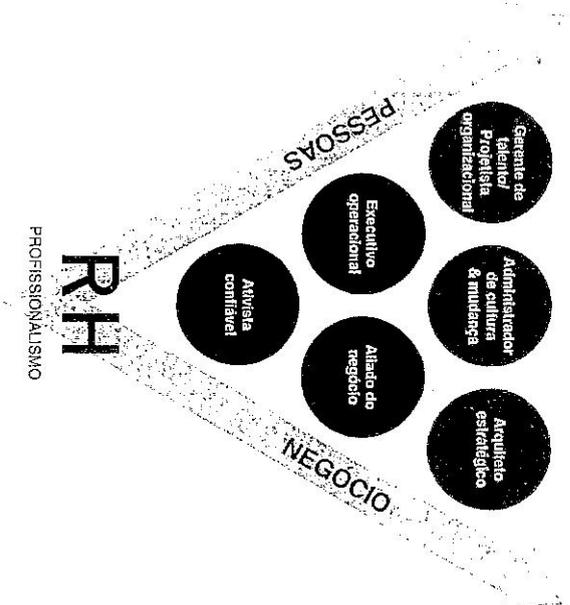


Figura 2.5 Modelo de competência de RH de 2007.

- ♦ **Ativista confiável:** Os profissionais de RH nas empresas de alto desempenho operam como ativistas confiáveis. Eles fazem o que prometem fazer. Essa integridade baseada em resultados serve como a base da confiança pessoal que, por sua vez, se transforma em credibilidade profissional. Eles têm habilidades interpessoais eficientes. São flexíveis no desenvolvimento de uma química positiva com seus principais *stakeholders*. Traduzem essa química positiva em influência que contribui para os resultados do negócio. Tomam posições fortes sobre os assuntos do negócio que se baseiam em dados sólidos e opiniões coerentes.
- ♦ **Posicionador estratégico:** Os profissionais de alto desempenho entendem o contexto empresarial global – as tendências sociais, políticas, econômicas, ambientais, tecnológicas e demográficas que aparecem em seus negócios – e traduzem essas tendências em implicações empresariais. Entendem a estrutura e a lógica de suas próprias indústrias e as dinâmicas competitivas subjacentes dos mercados no qual operam, inclusive as tendências de cliente, concorrente e fornecedor. Então, eles aplicam esse conhecimento para o desenvolvimento de visões pessoais para o futuro de suas empresas. Participam no desenvolvimento de estratégias de ne-

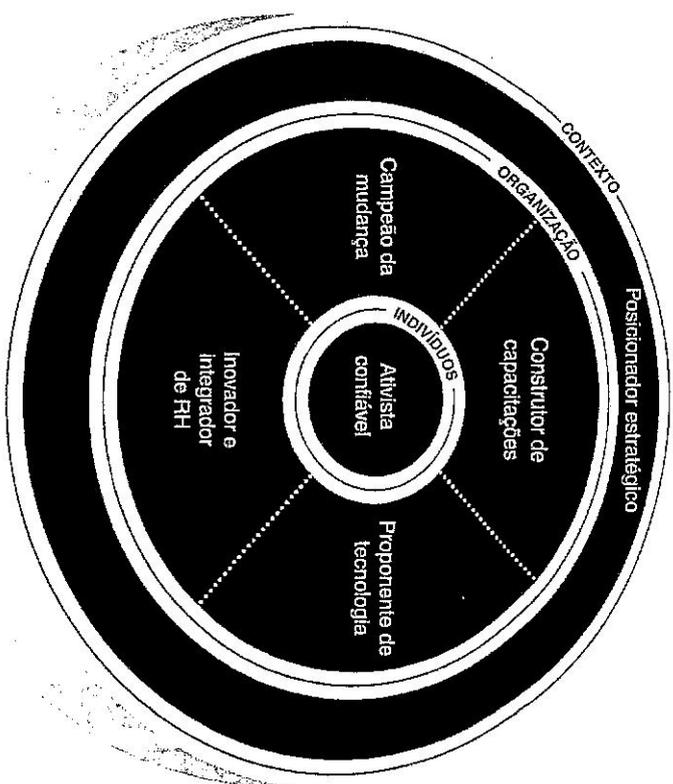


Figura 2.6 Modelo de competência de RH de 2012.

- ♦ **Construtor de capacidades:** Na organização, um profissional eficaz de RH cria, audita e administra uma organização eficiente e forte ao ajudar a definir e criar suas habilidades organizacionais. A capacitação representa o que a organização faz de bom e como ela é reconhecida. Essas capacidades ultrapassam o comportamento ou desempenho de qualquer gerente ou sistema individual. Tais capacitações podem incluir inovação, velocidade, foco no cliente, eficiência e a criação de um significado e um objetivo no trabalho. Os profissionais de RH podem ajudar os gerentes de área a criar um significado para que a capacidade da organização reflita os valores mais profundos dos empregados.

♦ **Campeão de mudança:** Os profissionais de RH eficientes desenvolvem a capacidade de mudança de suas organizações e depois traduzem essa capacidade em processos e estruturas de mudança efetivas. Asseguram uma integração sem falhas dos processos de mudança que cria uma vantagem competitiva sustentável. Eles criam a situação de mudança baseada na realidade de mercado e do negócio, e superam a resistência à mudança ao engajar os principais *stakeholders* em decisões-chave e ao criar comprometimento com a implementação. Sustentam a mudança garantindo os recursos necessários incluindo tempo, pessoas, capital e informação, e ao aprender as lições de sucesso e fracasso.

♦ **Inovador e integrador de recursos humanos:** No nível da organização, uma grande competência dos eficientes profissionais de RH é a capacidade de inovar e integrar práticas de RH em torno de poucas questões críticas de negócio. O desafio é fazer o conjunto do RH mais eficiente do que a soma de suas partes. Os profissionais de RH de alto desempenho garantem que os resultados do negócio desejados sejam priorizados, que as capacidades organizacionais necessárias sejam conceituadas e operacionalizadas de maneira convincente, e que as adequadas práticas, processos, estruturas e procedimentos de RH sejam alinhadas para criar e sustentar as capacidades organizacionais identificadas. Ao fazer isso com disciplina e consistência, eles ajudam as práticas de RH coletivas a alcançar o máximo de impacto nos resultados do negócio. A inovação e integração das práticas, processos e estruturas levam o RH a impactar os resultados do negócio mais plenamente.

♦ **Proponente de tecnologia:** Por muitos anos, os profissionais de RH aplicaram tecnologia ao trabalho básico do RH. Sistemas de informação do RH foram utilizados para melhorar a eficiência dos processos de RH, incluindo o processamento de benefícios, folhas de pagamento, financiamento de planos de saúde, manutenção de registros e outros serviços administrativos. Nesta rodada, HRCS vemos uma mudança dramática nas implicações de tecnologia para os profissionais de RH. No nível organizacional, os profissionais de RH de alto desempenho estão agora envolvidos em duas categorias adicionais de aplicação tecnológica. Primeiro, os profissionais de RH estão aplicando tecnologia de rede para ajudar as pessoas a conectarem-se umas com as outras. Eles ajudam a orientar a conexão das pessoas dentro e fora das empresas (principalmente clientes) com os funcionários dentro da empresa. Segundo, nas empresas de alto desempenho os profissionais de RH estão aumentando seu papel na gestão da informação. Isto inclui identificar a informação que deve

receber atenção, agregar essa informação em conhecimento utilizável, alavancar esse conhecimento em decisões-chave, e depois assegurar que essas decisões sejam comunicadas com clareza e postas em prática. Isto melhora a competência de eficiência operacional e acrescenta considerável valor para suas organizações.

Desempenho

De que maneira os profissionais de RH agem em cada um dos principais domínios de competência?

Na Tabela 2.8 temos as respostas das três últimas perguntas da pesquisa. A tabela acompanha o desempenho do RH em cada domínio de competência e o relativo impacto das competências de RH na eficácia individual e no sucesso do negócio.

Na primeira coluna de dados da Tabela 2.8 vemos o desempenho dos profissionais de RH nos vários domínios de competência. Fica claro que os profissionais de RH trabalham melhor como ativistas confiáveis. São eficientes na construção de sua credibilidade ao estabelecer relacionamentos de confiança, ao comunicar com eficiência questões-chave de negócio e de RH, e ao defender ativamente opiniões inteligentes que impulsionam o negócio.

Tabela 2.8 Desempenho percebido de RH

	Score médio deste domínio de competência (1 a 5)	Impacto na eficácia individual percebida (Peso beta dimensionado para 100%)	Impacto no negócio (Peso beta dimensionado para 100%)
Ativista confiável	4,23	22%	14%
Posicionador estratégico	3,89	17%	15%
Criador de capacidade	3,97	16%	18%
Campeão de mudança	3,93	16%	16%
Inovador e integrador de recursos humanos	3,90	17%	19%
Proponente de tecnologia	3,74	12%	18%
		Múltiplo R ² 42,5%	Múltiplo R ² 8,4%

Eles executam a essência dos domínios de competência do posicionador estratégico, criador de capacidades, campeão de mudança e integrador de RH em níveis de eficácia um pouco mais baixos. Nas empresas de alto desempenho, os profissionais contribuem para o estabelecimento de uma estratégia de negócios dirigida ao cliente; traduzem a estratégia de negócio em importantes capacidades organizacionais; criam e sustentam capacidades organizacionais por meio de integrada e disciplinada aplicação de inovações de RH; e criam organizações flexíveis e adaptáveis para alcançar resultados de negócios.

O RH tende a ser mais fraco na área de atuação da compreensão e aplicação de tecnologia para criar eficácia no RH, para alavancar a rede social e para administrar o fluxo de informação estratégica.

Impacto das competências na eficácia percebida

Quais competências têm maior impacto na eficácia individual dos profissionais de RH como percebidas por seus associados de área e de RH?

Na segunda coluna de dados da Tabela 2.8 identificamos o impacto relativo dos seis domínios de competência da eficácia individual dos profissionais de RH como percebidas por seus respectivos colegas de RH e não RH. Para ser percebido como competente, o profissional de RH deve exibir as competências de um ativista confiável conforme descrito anteriormente neste capítulo. As outras atividades essenciais estão intimamente agrupadas. Isso significa que a fim de serem vistos como competentes em todos os sentidos, os profissionais de RH precisam exibir esses domínios essenciais de competência de RH de maneira integrada.

Destacar-se como um proponente de tecnologia tem menos influência nas percepções dos profissionais de RH sobre os colegas. Isso talvez seja parcialmente devido à baixa expectativa e falta de experiência que os profissionais de RH têm neste domínio.

Impacto das competências do RH sobre o negócio

Qual competência do RH tem maior impacto nos negócios?

A terceira coluna de dados da Tabela 2.8 expressa alguns resultados interessantes e, até certo ponto, inesperados. Os resultados aproximados dos profissionais de RH como criadores de habilidades (18%) e inovadores e integradores de RH (19%) reforça a lógica de que as práticas de RH devem integrar para criar e sustentar as principais capacidades organizacionais a fim

de impactar significativamente o sucesso do negócio. Resulta que o domínio de proponente de tecnologia tem o mesmo nível de impacto no sucesso do negócio que os domínios de inovador e integrador. Isso trata do RH em um novo contexto cheio de informação como exemplificado pelas emergentes mídias sociais.

Para distinguir mais detalhes do que faz um profissional de RH surpreendente, observamos também os 20 fatores que caracterizam as competências dos profissionais de RH (Ver Tabela 2.9).

A partir desses resultados podemos obter ainda mais *insights* nos quais as competências são mais bem feitas no nível do fator e quais delas contribuem mais para a eficácia individual e o impacto nos negócios.

Para o domínio do posicionador estratégico, colaborar com a montagem de uma agenda estratégica é o mais importante para ser visto pelos colegas como um colaborador competente. Entretanto, interpretar as expectativas do cliente tem maior impacto no sucesso do negócio.

Na verdade, todos os fatores do ativista confiável são feitos em um nível relativamente alto e têm maior impacto na eficácia individual como visto pelos colegas. Mas, sistematicamente, tem impacto menor no negócio.

Para o criador de capacidades, aproveitar a capacidade organizacional e criar um significativo ambiente de trabalho tem um impacto médio no sucesso do negócio, mas alinhar a estratégia, cultura, comportamento e práticas têm o segundo maior impacto sobre os negócios de qualquer um dos fatores – e é feito em apenas um nível de eficácia desprezível. Isto indica uma clara área para o RH concentrar seus esforços.

Os resultados dos campeões de mudança ao nível fator também são interessantes. Para ser considerado um colaborador individual competente, o profissional de RH deveria começar a mudança. Porém, para contribuir com o desempenho do negócio, o mais importante é manter a mudança.

O aspecto inovador e integrador de RH tem uma influência considerável tanto na eficácia individual quanto no impacto do negócio. A influência média de seus fatores no sucesso do negócio é a maior entre todos os aspectos. Perde para os ativistas confiáveis na influência sobre percepção de eficácia individual. Os fatores têm uma influência semelhante no sucesso do negócio. A mensagem é clara: os profissionais de RH devem certificar-se que suas práticas coletivas são inovadoras e integradas.

No nível de fator o proponente de tecnologia é interessante. A média dos escores de eficácia são os menores entre todos os domínios. Ainda assim o impacto coletivo desses fatores perde apenas para a influência dos fatores coletivos do domínio do inovador e integrador de RH no sucesso do negócio.

Tabela 2.9 Fatores para competências de RH na eficácia individual e no impacto no negócio

Fatores de domínio de competências do RH	Média da eficácia (1 a 5)	Porcentagem da eficácia	
		Individual	no negócio
Posicionador estratégico:			
• Interpretação do contexto global do negócio	3,83	4,4	4,2
• Interpretar as expectativas do cliente	3,83	4,4	5,2
• Elaborando a agenda estratégica	3,96	6,3	4,6
Ativista confiável:			
• Obter confiança por meio de resultados	4,36	6,9	4,0
• Influenciar e relacionar-se com outros	4,24	7,0	4,1
• Melhorar através do autoconhecimento	4,08	6,5	4,7
• Moldar a profissão de RH	4,13	4,4	2,9
Criador de capacidades:			
• Aproveitar a capacidade da organização	4,03	5,4	5,3
• Alinhar estratégia, cultura, práticas e comportamento	3,94	5,3	6,1
• Criar um trabalho significativo	3,94	4,1	5,2
Ganheão de mudança:			
• Iniciar a mudança	3,94	5,4	4,8
• Manter a mudança	3,91	4,7	5,7
Inovador e integrador do RH:			
• Aperfeiçoar o capital humano por meio de planejamento e análise da força de trabalho	3,95	5,5	5,6
• Desenvolver talento	3,83	4,0	5,3
• Moldar práticas organizacionais e de comunicação	3,94	5,8	5,6
• Impulsionar mudança	3,87	4,7	5,2
• Criar marca de liderança	3,87	4,9	5,4
PropONENTE de tecnologia:			
• Melhorar a variação das operações de RH	3,72	2,9	5,0
• Avançar as ferramentas de mídia social	3,68	2,7	4,7
• Conectar as pessoas por meio da tecnologia	3,77	4,6	6,3
Total R2	.431		.108*

* As pequenas diferenças no R² devem-se a decomposição dos dados em 6 ou 20 escalas, o que provoca alguma mudança na variação explicada, mas as proporções são semelhantes, com regressões de 6 ou 20 itens.

E um dos fatores, a conexão das pessoas com a tecnologia, tem mais influência no sucesso do negócio do que qualquer outro fator entre todos os domínios. Esta descoberta é muito importante. No mundo cheio de informações de hoje, os profissionais de RH das empresas de alto desempenho estão se tornando mestres na gestão de mensagens. Eles estão se destacando ao conectar, por meio da tecnologia, as pessoas externas com as pessoas de dentro de maneira significativa.

É útil esquematizar esses resultados como mostrado na Figura 2.7.

Essa matriz fornece uma clara representação da relação entre a atual eficácia do RH e o sucesso do negócio. Observe que a credibilidade pessoal está no canto superior esquerdo, indicando que acontece em um alto nível de eficácia, mas tem relativamente pouca influência no sucesso do negócio. Os profissionais de RH devem, portanto, ser cautelosos ao continuar focando na criação de uma força adicional para a credibilidade pessoal. Nossos dados indicam que eles precisam passar para as agendas que agregam maior valor. Como indicado anteriormente, o perigo é que ser um ativista confiável tem um impacto menor sobre o desempenho do negócio, seu impacto é maior

Priorizando as ações de competência do RH: baseado na eficácia atual e impacto no negócio

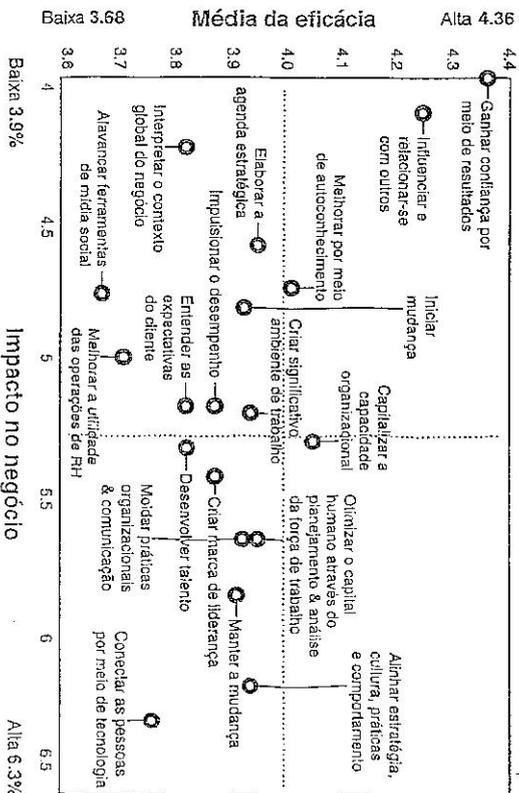


Figura 2.7 Priorizando as ações de competência do RH.