
RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICO – UMA REFLEXÃO SOBRE O TEMA

André Emílio Mozer

RESUMO

Não há mais espaço nas empresas para a existência de setores que não agreguem valor ao negócio, que sejam apenas geradores de custos, esta realidade se aplica a todas as áreas, inclusive a de Recursos Humanos. Diante deste cenário, os diversos setores das organizações, tem buscado meios para ajudar sua empresa no alcance dos resultados, não podendo ser diferente com a área de RH. Desta maneira, o mercado afirma que a área de RH deve ser estratégica, deixando de ser percebida como um centro de custos e passando a ser considerada como um centro de lucros. Apesar da importância de o RH das empresas atuarem desta maneira, estrategicamente, alinhado às necessidades do negócio, o que se vê muitas vezes é o oposto, em pleno século XXI, áreas de Recursos Humanos que não agregam valor ao negócio, que não são estratégicas. O presente artigo traz uma reflexão sobre o tema, contextualizando e entendendo o que é de fato um RH estratégico, bem como debatendo sobre as atuais práticas e desafios da área de Recursos Humanos..

PALAVRAS-CHAVE: Recursos Humanos, estratégia, evolução, resultados.

ABSTRACT:

There is no more space in the companies for departments that don't add value do the business, being only cost adders. This reality applies to all areas, including Human Resources. Facing this reality, several organization departments have searched for ways of contributing to results achievement, and HR is not different. Thus, the market is saying that HR must be strategic, stop being a cost adder and becoming a profit center. Despite the importance of HR acting this manner, strategically and aligned to business strategy, what we see is mainly the opposite, in the 21st century HR areas adding no value to business and not being strategic. This article brings a reflection about this subject, contextualizing and understanding what is, in fact, a strategic HR and debating about current practices and challenges of HR area.

KEY WORDS: Human Resources, strategy, evolution, results.

INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas duas décadas tem-se ouvido falar muito em Recursos Humanos Estratégicos, no entanto apesar de não ser considerado um tema novo na área de Recursos Humanos, pode-se considerar o mesmo ainda como uma tendência e um desafio em RH.

Uma tendência, pois trata-se de uma forma diferente de se trabalhar a área de Recursos Humanos, mas que, apesar de não ser algo novo, muitas organizações ainda não adotam esta filosofia de Trabalho.

Um desafio em RH por não ser algo tão simples ou fácil de se colocar em prática, neste sentido talvez até alguns venham a discordar, afirmando tratar-se de algo simples, mas como poderá ser observado ao longo deste artigo, existem uma série de dificultadores para que isto torne-se realidade nas organizações.

Apesar de a área de RH vir passando por evoluções ao longo das décadas como poderá ser observado, ainda há oportunidades de mudança de postura de profissionais do RH e das práticas deste setor.

O presente artigo tem por objetivo possibilitar uma reflexão didática e prática acerca deste tema, procurando propiciar uma maior compreensão do mesmo.

1. EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Chiavenato (2010), faz um paralelo entre a evolução do RH e as três grandes eras do século XXI, Era da Industrialização Clássica (1990 - 1950), Era da Industrialização Neoclássica (1950 – 1990) e a Era da Informação (a partir de 1990).

Já Marras (2011), menciona uma pesquisa conduzida pela professora Tose (1997), na qual se afirma que a gestão de pessoal passou por cinco diferentes fases evolutivas: Contábil (antes de 1930), Legal (1930 a 1950), Tecnicista (1950 a 1965), Administrativa (1965 a 1985) e Estratégica (1985 a atual).

Para Chiavenato (2010), na Era da Industrialização Clássica o enfoque da administração de pessoas era as relações industriais, passando para a administração de recursos humanos na Era da Industrialização Neoclássica e para a gestão de pessoas na Era da Informação.

Segundo Tose (apud Marras 2011), a fase contábil caracterizou-se por uma preocupação com custos da organização, pessoas eram percebidas com enfoque contábil, “comprava-se mão de obra”; na fase legal surge o papel de chefe de pessoal, o poder até então exclusivo dos feitores passa também para o chefe de pessoal através de controle por meios das normas; na fase tecnicista é implantado no Brasil o modelo americano, criando-se funções como treinamento, recrutamento e seleção, etc.; na fase administrativa é implementado o movimento sindical e ocorre uma maior humanização das práticas da área; a fase estratégica é marcado pela introdução dos primeiros programas estratégicos alinhados à estratégia da empresa.

Nas três grandes eras são nítidas as diferenças no que diz respeito a estrutura organizacional predominante, cultura organizacional predominante, características do ambiente organizacional, modo de lidar com as pessoas, etc.

Por exemplo, na Era da Industrialização Clássica as pessoas eram tratadas como mão-de-obra, evoluindo para pessoas como recursos humanos na Industrialização Neoclássica e para pessoas como parceiros na Era da Informação.

Apesar de alguns autores como Chiavenato (2010) deixarem bem claro as diferentes características nas três eras, o que se percebe na prática não é bem isto, o fato é que apesar de estarmos em pleno século XXI, considerando ainda a chamada Era da Informação, ainda observa-se muitas organizações com áreas de Recursos Humanos com práticas do século passado, com visões ainda das duas eras anteriores.

Vale destacar a importância da necessidade de mudança de cultura, de práticas das organizações, pois de nada adianta mudar-se nomes quando a cultura não muda, quando as práticas não correspondem ao novo nome adotado.

Por exemplo, no passado o trabalhador era denominado de empregado, com o passar do tempo passou a ser denominado funcionário e nos dias atuais como colaborador ou mesmo parceiro, mas de nada adianta alterarmos o nome como nos dirigimos ao trabalhador, ao indivíduo, se as práticas correspondem ao passado, ou seja, chamamos de colaborador, mas o tratamos como mero “empregado”. Junto com a alteração do nome utilizado é necessário mudar-se a cultura, as práticas da empresa, o “jeito” como se lida com o indivíduo.

Um outro exemplo de mudança apenas no nome ocorre muitas vezes com a nomenclatura da área de RH, no passado mais conhecida como Departamento Pessoal, evoluiu para Recursos Humanos, hoje comumente chamada de Gestão de Pessoas e outros tantos nomes “bonitos”, mas a questão que fica é: as práticas do RH também mudaram ou só o nome da área, sua cultura também mudou, evoluiu ou continua agindo como Departamento Pessoal, cuidando apenas de processos básicos como admissão, demissão, apuração de ponto, cálculo de folha, etc.?

Para Marras (2011, p.245),

a primeira grande mudança a ser implementada ao se desejar pensar na implantação de uma nova lógica baseada numa inteligência estratégica de Recursos Humanos, para as organizações, é sem dúvida a forma de se ver, pensar e avaliar o ser humano.

Com a evolução da área de RH, a mesma passou a ser cobrada cada vez mais por resultados, por agregar valor à organização, surgindo então o conceito há algumas décadas de Recursos Humanos Estratégico.

2. RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICO

Recursos Humanos estratégico não é um tema novo, já faz um bom tempo que esta denominação é utilizada pelo mercado, não havendo um consenso entre autores sobre o assunto.

Chiavenato (2010) por exemplo, ao invés de referir-se a questão como RH estratégico, faz alusão a este tema como planejamento estratégico de Gestão de Pessoas.

O planejamento estratégico de GP, nada mais é do que a maneira como a área de Gestão de Pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2010).

Em linhas gerais, pode-se dizer que uma vez estabelecido o planejamento estratégico da organização, este deve ser desdobrado para as diversas áreas e níveis da organização, de tal forma que cada departamento da empresa, possa construir seu planejamento alinhado com as estratégias da organização. Desta maneira, todos os esforços irão convergir para os mesmos objetivos corporativos.

Para Chiavenato (2010, p. 75),

um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico de Gestão de Pessoas – GP é o alinhamento da função de GP com a estratégia organizacional. É necessário traduzir os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de GP.

É muito importante que o planejamento estratégico de recursos humanos seja parte integrante do planejamento estratégico da organização, de maneira que ambos estejam plenamente alinhados (CHIAVENATO, 2010).

Para França (2014, p. 75),

a gestão estratégica no âmbito da gestão de pessoas representa efetiva evolução na administração de Recursos Humanos, que resulta na sintonia entre as ações de uma organização nas do negócio e o comprometimento das pessoas para o sucesso destes resultados.

Dutra (2002) fala em gestão estratégica de pessoas, a qual para ele, está ligada a estratégia da empresa ou do negócio. O autor ainda pontua que muitos autores indicam que a estratégia de gestão de pessoas é derivada da estratégia da organização, mas segundo ele, ambas se influenciam mutuamente.

Para Lacombe (2005, p. 28),

o planejamento dos recursos humanos tem de ser elaborado como parte do planejamento estratégico da empresa. Do contrário, muitos recursos serão desperdiçados: serão contratadas pessoas que não se encaixam nos programas previstos; as equipes poderão estar superdimensionadas ou aquém do necessário em quantidade e qualidade; serão efetuados treinamentos inúteis e outros absolutamente indispensáveis deixarão de ser feitos; a condução inadequada da equipe pode levar a falta de motivação e até a fuga de talentos.

Lacombe (2005), cita alguns dos problemas que podem ser acarretados quando o RH não possui suas ações alinhadas à estratégia da empresa.

Para Nascimento e Carvalho (2006, p. 190),

o planejamento estratégico de recursos humanos (PERH) é um processo contínuo de tomada de decisões no âmbito da gestão estratégica de pessoas na organização. O que caracteriza o PERH é seu caráter dinâmico e flexível diante das oportunidades, desafios, mudanças e estratégias presentes no mercado de trabalho em que a empresa está presente.

3. OBSTÁCULOS E DIFICULTADORES PARA SE TER UM RH ESTRATÉGICO

São muitos os obstáculos para se ter um RH estratégico, a seguir são mencionados alguns, mas certamente poderão ser encontrados outros na prática do dia a dia das empresas.

- **FALTA DE PROFISSIONAIS QUALIFICADOS**

O profissional de Recursos Humanos necessita estar atualizado e ter uma boa compreensão do negócio de sua organização, se ser estratégico é estar alinhado à estratégia da empresa, ele não conseguirá atuar desta maneira se ele não conhecer o negócio da empresa.

Uma pergunta que todo profissional de RH deve-se fazer é de que maneira ele está se mantendo atualizado, muitos se limitam a cursar o ensino superior, outros até fazem uma especialização, mas a verdade é que isto não basta, o profissional não conseguirá ter todas as informações na sua graduação e nem em sua especialização, o mercado é grande, as coisas evoluem constantemente, surgem novas tendências, outras práticas se tornam obsoletas.

Há inúmeras fontes de atualizações, a própria internet disponibiliza conteúdos dos mais variados temas, desde artigos científicos ou não, vídeos, curso gratuitos, etc.

O profissional de RH necessita aprender com aqueles que fazem bem, ele precisa fazer *benchmarking*, infelizmente muitas empresas não abrem suas portas para visitas, mas muitas outras o fazem, ter uma boa rede de relacionamentos auxilia neste sentido.

Há ainda os grupos da área de Recursos Humanos, muitos deles cuja participação é gratuita ou cobra-se apenas uma pequena taxa.

A verdade é uma só, é necessário se atualizar, se o profissional de RH é *staff*, atua como um “consultor” interno, ele precisa estar antenado com as melhores práticas para propor as melhores soluções aos seus clientes internos.

- **ATUAÇÃO COMO DEPARTAMENTO PESSOAL**

O antigo departamento pessoal, responsável por processos básicos e legais dentro das empresas, como admissão, folha de pagamento, férias, demissão, aplicação de penalidades, etc. ainda se faz necessário e presente nas organizações, porém, diferente do passado aonde estas atividades se resumiam ao que era a área de Recursos Humanos, hoje deveriam coexistir com as demais práticas de gestão de pessoas, com os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, etc.

O problema neste sentido é que muitas organizações possuem RH que ainda se limitam a realizar apenas as práticas de administração de pessoal, apenas as questões de ordem legal, não realizando as demais atividades da área que devidamente alinhadas à estratégia da empresa, tornariam o RH um setor estratégico para a empresa.

As práticas de RH vão muito além de simplesmente realizar as atividades exigidas pela legislação a fim de cumprir-se com as obrigações legais.

As empresas que possuem área de RH realizando apenas as funções básicas de administração de pessoal, certamente não são estratégicas, com certeza não agregam valor para a organização e portanto são percebidas pelas empresas como centros de custos, ou seja, geradoras de custos.

Cabe aqui uma outra reflexão, observa-se no mercado que muitos profissionais do RH defendem que a administração de pessoal deve ser terceirizada, por acreditarem que trata-se de funções sem valor agregado para a empresa, outros defendem ainda que Administração de Pessoal é uma área e Recursos Humanos é outra, são pontos de vistas diferentes. Neste sentido propõem-se neste artigo que as duas áreas coexistam em harmonia, pois ambas se complementam e possuem cada uma sua importância para a empresa, portanto a recomendação é que se tenha uma área de Recursos Humanos estruturada em subsistemas, dois quais um deles será o de administração de pessoal.

- **FALTA DE APOIO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO**

Para que a área de Recursos Humanos seja estratégica, ela necessita ter apoio da alta direção da organização, se ser estratégico é estar alinhado a estratégia da empresa, de pronto percebe-

se que a área necessita conhecer esta estratégia, para que então possa alinhar suas práticas com a mesma.

Infelizmente, em muitas organizações o RH é considerado como um mal necessário, não tendo seu devido valor.

A área de RH precisa ter um representante junto a alta direção, por exemplo um diretor, no entanto nem sempre isto será possível uma vez que a estrutura da área varia de acordo com vários fatores, principalmente o tamanho da empresa, caso possua uma estrutura de RH maior, certamente terá um líder, do nível de supervisão, coordenação ou gerente, sendo que este precisa ter um canal de comunicação direto com a alta direção. Dificilmente um supervisor de RH integrará as reuniões de diretoria da empresa, mas não acontecendo isto, um membro desta alta direção deverá ser incumbido de passar as informações da estratégia da empresa para este líder do RH, de forma que então possa ser alinhado as ações da área com as estratégias da empresa.

- **FALTA DE ESTRUTURA HUMANA**

As empresas geralmente nascem pequenas, em uma condição em que não possuem uma área de Recursos Humanos, sendo as atividades essenciais da área como admissão, demissão, recolhimentos de encargos, etc., realizadas por um escritório contábil.

Com o crescimento da empresa, há um momento em que ela decide instituir uma área de RH, a qual via de regra inicia realizando basicamente as práticas de administração de pessoal, neste momento é difícil conceber uma atuação estratégica, uma vez que ações de importância vital como treinar e desenvolver são deixadas de lado.

Com o passar do tempo, há um momento que a empresa terá de decidir se efetivamente quer ter um RH estratégico e então precisará estruturar esta área com as pessoas necessárias, em número e experiência suficientes para então estruturar um verdadeiro RH estratégico.

Muitas vezes os profissionais que integram a área de RH até conhecem muita coisa e desejam ter uma atuação mais estratégica, mas não conseguem, pois não possuem tempo, não possuem “braços” para realizar atividades que não sejam as exigidas por lei.

A empresa precisa avaliar se sua estrutura de RH é suficiente para realizar todas as atividades necessárias para ser um RH estratégico.

Há no entanto, que se considerar também que o tamanho da organização e do RH não é obrigatoriamente impeditivo para a área ser estratégica, pois a empresa poderá contar com

parceiros (consultores) que auxiliem os poucos profissionais do RH a terem uma atuação mais estratégica, neste sentido, a empresa poderá contar com consultorias de recrutamento e seleção, de treinamento, etc.

- **AUSÊNCIA DE LÍDER EXECUTIVO DE RH**

Como mencionado anteriormente, dependendo da estrutura da organização a área de RH não possuirá um executivo, cabendo no entanto, a um executivo de outra área ou o próprio presidente passar as informações estratégicas necessárias para o líder do RH.

Um outro obstáculo em algumas empresas é quando o RH se reporta a diretoria financeira ou a uma gerência financeira. Profissionais da área financeira muitas vezes possuem certa dificuldade de compreender as práticas de gestão de pessoas, se por um lado o enfoque financeiro é excelente para os negócios, por outro há que se considerar o fator humano nas práticas de gestão, não pode-se no entanto, generalizar, certamente há inúmeros profissionais de finanças à frente de RH's fazendo um bom trabalho, porém, defende-se que o ideal é que o RH tenha um gestor específico para sua área, mas nem sempre isto irá acontecer.

- **PRÁTICAS DE RH DESALINHADAS À ESTRATÉGIA DA EMPRESA**

Um equívoco muito comum é achar que realizar treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, pesquisa de clima, entre outros programas e/ou processos de RH, torna a área estratégica.

O que tornará a área estratégica é a realização destes programas e/ou processos de RH alinhados à estratégia da empresa. Treinar e desenvolver sem foco estratégico, não agregará valor à organização, pelo contrário, pode ser sinônimo de perda de recursos financeiros. Avaliar o desempenho desalinhado à estratégia da empresa, pode ser sinônimo de perda de tempo e gerar efeitos inversos ao desejado.

Os profissionais de RH precisam ter em mente que todas as suas ações devem, diretamente ou indiretamente contribuir para o alcance dos resultados desejados pela organização.

- **FALTA DE CULTURA DE RESULTADOS**

Profissionais de RH são oriundos de formações variadas, tais como administração, psicologia, direito, etc.

Via de regra sua formação é da área de humanas, de acordo com sua formação possuem maior ou menor conhecimento de negócios, finanças, foco em resultados, no entanto,

mesmo tratando-se de uma área de humanas, o profissional de RH tem de entender que precisa falar a linguagem dos negócios, precisa entender de finanças, de números, ter foco em resultado.

Muitas vezes a área de RH é taxada de festeira, que adora oba oba, que adora fazer festas, esta imagem é muito ruim e negativa para a área, ela com certeza deve incluir em suas ações eventos comemorativos, mas alinhados ao negócio, com foco em resultado.

Outro ponto é que muitos profissionais de RH não mensuram os resultados de sua área, sequer possuem indicadores ou quando os tem não os utiliza de maneira estratégica.

O RH necessita definir quais são seus indicadores e então controla-los e fazer a gestão destes. Indicadores devem servir de base para a tomada de decisão, os profissionais de RH, precisam passar a ter foco em resultados.

O mercado utiliza-se de inúmeros indicadores de RH, a empresa precisa estabelecer quais ela irá adotar e então começar a monitorar seus resultados.

4. UMA REFLEXÃO SOBRE RH ESTRATÉGICO

Mas afinal, o que é uma área de Recursos Humanos estratégica?

Conforme citado anteriormente, autores diferentes trazem visões diferentes, defende-se aqui que RH estratégico é simplesmente aquele que está alinhado a estratégica da empresa.

Toda organização deve ter estabelecido seu planejamento estratégico, no qual constarão as suas principais metas de médio e longo prazos, as ações de curto prazo deverão estar alinhadas para contribuir para o alcance das metas de médio e longo prazos.

Estabelecido suas metas de curto, médio e longo prazo, o RH deve realizar seu planejamento para contribuir para o alcance das metas da empresa.

O alcance de uma meta estratégica da organização não será resultado de uma única área, mas sim da sinergia de várias áreas.

Se a empresa estabeleceu que necessita aumentar suas vendas, este resultado não compete apenas a área comercial, certamente deverá ter o envolvimento de marketing através de campanhas promocionais por exemplo, da área de produção em suportar os volumes que venham a aumentar, da

área de logística na garantia da entrega e de muitas outras áreas, cabendo ao RH por exemplo, se perguntar: o que podemos fazer para ajudar nesta meta?

A princípio pode ser algo distante do RH, como este poderá contribuir para aumentar as vendas da empresa?

No entanto, o RH poderá contribuir de várias maneiras, o desenho de um bom programa de remuneração variável, por exemplo, pode contribuir para estimular o time de vendas a se superar em seus resultados.

Um bom pacote de benefícios, irá certamente ser um dos fatores de atração e retenção de bons profissionais.

Um processo seletivo adequado, auxiliará na contratação dos melhores profissionais da área comercial, alinhados à cultura da empresa, contribuindo desta forma para melhores resultados em vendas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pode ser observado, tornar uma área de Recursos Humanos tradicional em estratégica, não tem segredos, é algo relativamente simples em termos conceituais, porém na prática a situação é bem outra, isto devido há vários fatores, como alguns dos obstáculos citados neste artigo.

Observou-se nas obras pesquisadas que em geral os autores conceituam recursos humanos estratégico, mas pouco ou nada falam sobre as dificuldades para tornar-se a área de Recursos Humanos estratégica.

Acredita-se que a mudança necessária para tornar o RH estratégico, tenha que passar pela transformação do modelo mental dos próprios profissionais desta área, deixando de acreditar que cabe a eles apenas cuidar dos processos básicos e compreender que precisam alinhar suas ações às estratégias do negócio, além disto é imprescindível a capacitação dos profissionais de RH, a direção da organização necessita reconhecer o papel estratégico desta área e apoiá-la, inclusive no que tange a sua estrutura humana, de forma que haja “braços” suficientes para executar as ações básicas, como as de administração de pessoal, mas também as estratégicas.

É imprescindível que os líderes de Recursos Humanos, conheçam a estratégia da organização para que então possam elaborar um planejamento de RH alinhado com esta estratégia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Campus, 2010.

FRANÇA, Ana C. L. **Práticas de Recursos Humanos**. São Paulo. Atlas, 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos** – do operacional ao estratégico. São Paulo. Saraiva. 2011.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas** – modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo. Atlas.2002

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos** – princípios e tendências. São Paulo, Saraiva. 2005.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do e CARVALHO, Antonio Vieira. **Gestão Estratégica de Pessoas** – sistema, remuneração e planejamento. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2006.