RH estratégico: como área de recursos humanos saiu do porão e alcançou a sala de reuniões.

Evelise Cristina Marques Ferreira[1]; Sérgio Antônio Loureiro Escuder[2];
Maria Cristina Pereira Matos[3]

Resumo:

Nos últimos anos, a área de Recursos Humanos tem se renovado e se transformado para se tornar estratégico e mudar a visão que muitas empresas tinham de que o setor de Recursos Humanos deveria ser limitado a área de Departamento Pessoal.Em outras palavras o RH saiu do porão das empresas e foi para a sala de reuniões estratégicas, deixando de atuar de forma mecanicista e passando a fazer a gestão de pessoas, de forma a contribuir ativamente com o negócio da empresa. Mas isso não se deu de repente, foram anos de trabalho para finalmente as empresas se conscientizarem de que o principal recurso de sua empresa é o humano, mesmo essa fala ser comumente ouvida pelos mais importantes empresários, na prática o que se via era outra coisa. Hoje o cenário já está um pouco diferente: os empregados são chamados de colaboradores, uma vez que se entende que somente pagando salários, os empregados executam de forma mecânica sua função, quando são chamados a colaborar com a empresa, são envolvidos no negócio e se identificam com a cultura da empresa, passam a se engajar e colaborar de forma efetiva com o negócio. Os chefes são chamados de gestores, uma vez que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. É sim a gestão de pessoas visando à valorização dos profissionais e do ser humano, a função do gestor é integrar o colaborador à visão estratégica da empresa e dessa integração produzir resultados palpáveis.

Palavras-chave: Estratégico; Gestão de Pessoas; RH Estratégico.

---

[1] Acadêmica do MBA Executivo de Recursos Humanos da Universidade Santa Cecília (UNISANTA) – Santos/SP.
[2] Coordenador do Curso de MBA Executivo de Recursos Humanos da Universidade Santa Cecília (UNISANTA) – Santos/SP.
[3] Diretora de pós-graduação da Universidade Santa Cecília (UNISANTA) – Santos/SP.

Abstract:

In recent years, the Human Resources area has been renewed and transformed to become strategic and change the view that many companies had that the Human Resources sector should be limited to the Personal Department area.In other words, HR left the companies' basement and went to the strategic meeting room, failing to act in a mechanistic way and starting to manage people, in order to actively contribute to the company's business. But this did not happen suddenly, it was years of work for companies finally to realize that the main resource of their company is the human, even this one is commonly heard by the most important businessmen, in practice what was seen was something else. Today the scenario is a bit different: employees are called employees, since it is understood that only by paying wages, employees perform their function mechanically, when they are called to collaborate with the company, are involved in the business and are Identify with the culture of the company, begin to engage and collaborate effectively with the business. Bosses are called managers, since managing people is no longer a factor of a mechanistic, systematic, methodical, or even synonymous view of control, task, and obedience. It is rather the management of people aiming at the valuation of professionals and the human being, the function of the manager is to integrate the employee to the strategic vision of the company and this integration produce tangible results.

Keywords: Strategic; People management; Strategic HR.

Introdução

O estudo baseia-se em pesquisas bibliográficas e artigos científicos já publicados abordando o tema em questão, por se tratar de um assunto ainda recente e que traz muitas discussões no meio corporativo, levou-se em consideraçãoa vivencia do profissional na área de Recursos Humanos para esclarecera carência que ainda existe acerca deste assunto.

> Hoje o panorama de desafios que a área de RH oferece é esplêndido. O profissional de RH passou a ser solicitado a atuar em termos organizacionais, e não simplesmente dentro de uma visão microscópica e departamental. Suas estratégias de trabalho tendem a se situar em nível molar, global, organizacional, sistêmico, e não simplesmente em detalhes moleculares ou em planos isolados, circunstanciais, independentes e efêmeros. Hoje é preciso ser estratégico, e não simplesmente operacional. (CHIAVENATO,2016, Prefácio).

A Administração de Recursos Humanos não se tornou estratégica do dia para a noite, foram anos de dedicação e adaptação aos diversos momentos econômicos

do país e da atuação incessante dos profissionais da área, para enfim, serem vistos como uma área essencial e estratégica para a sobrevivência de qualquer negócio.

Com a crescente globalização dos negócios, a exigência cada vez maior por produtividade e qualidade, com a modernização e robotização dos pátios industriais e dos setores rurais, cada vez mais a gestão de pessoas, seu desenvolvimento e capacitação, a contratação de profissionais engajados com a cultura da empresa tornou-se não a maior, mas uma das maiores preocupações das organizações.

Finalmente tomou-se consciência que a mão de obra até pode ser substituída por máquinas, mas engajamento, comprometimento, produtividade e qualidade ainda são fatores humanos.

> A Gestão de Pessoas passou a ser, a partir da última década, o novo paradigma da modernidade administrativa, e não por modismo, ou pela leviana necessidade dos administradores de valorizarem sua ciência, mas sim pela vitória da lógica e do bom senso. Sem cair na discussão cansada de que pessoas não são meros recursos, merecendo, portanto, tratamento diferenciado por parte da empresa para evitar o taylorismo limitador. (ROZZO, 2014, p. 13).

Que pessoas são importantes, isso já sabemos há muito tempo, mas como e quando passamos a entendê-las como fator estratégico para as empresas é o que será descrito nesse estudo.

1 Referencial histórico – a evolução do RH

De acordo com Chiavenato (2016, p. 04) “Se não houvesse organizações e pessoas, certamente não haveria Administração de Pessoas”.

Primeiramente precisa-se entender a transformação a que se submeteu a Administração de Recursos Humanos no decorrer dos anos. Desta forma teremos mais condições de visualizar esta transformação.

O *“capo delpersonale”,* ou “chefe de pessoal” do início do século XIX tinham em comum tanto na Itália quanto Brasil as mesmas características que definiam o profissional da área de pessoal: a frieza e o cumprimento fiel das leis.

Joaquim Patto, consultor da Mercer Human Resource Consulting e profissional com 40 anos de experiência na área, em uma palestra ministrada em São Paulo, relatou que em seu primeiro dia de trabalho como selecionador, na Light - nome da empresa estadual de energia elétrica na época -, em agosto de 1965, o

especialista recebeu a seguinte orientação de seu chefe: ficar atento à carteira profissional do candidato e ao número de anos que ele tinha permanecido em cada empresa; fazer a entrevista bem de perto, para ver se o candidato não cheirava a pinga e contar uma boa piada para fazê-lo rir e avaliar sua saúde a partir da qualidade de seus dentes.

Sem dúvida muita coisa mudou desde então, mas as mudanças no RH vão muito mais além, como veremos a seguir.

De acordo com Gil (2009), a atual Gestão de Pessoas teve seu início no final do século XIX com o movimento da administração científica, que foi marcada por Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925). Esse movimento tinha como objetivo proporcionar fundamentação científica para a padronização das atividades administrativas, para que a improvisação e o empirismo fossem substituídos, fazendo com que a falta de processos organizacionais fossem eliminados.

A partir da segunda guerra mundial (década de 40), a Administração de Pessoal passou a se preocupar mais com as condições de trabalho e com os benefícios disponibilizados aos seus empregados.

No Brasil, sem dúvida, um dos períodos de maiores relevâncias para o Recursos Humanos/Departamento Pessoal, é o período daEra Vargas, com forte intervenção do Estado nas relações trabalhistas, criação do Ministério do Trabalho e da CLT, criação da “Secção de Pessoal” (onde se realizava o registro legal de trabalhadores nas empresas).

A Administração de Recursos Humanos teve seu início na década de 1960, quando essa expressão passou a substituir as utilizadas no âmbito das organizações: Administração de Pessoal e Relações Industriais. A Administração de Recursos Humanos passa a ter como objetivo, oferecer para a organização uma visão sistêmica de seu pessoal.

> Já não se tratava apenas de intermediar as desavenças e reduzir os conflitos, mas, sobretudo administrar pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente e administrar os conflitos que surgiam continuamente em função da ação sindical. (CHIAVENATO,2016, p. 03).

Com a criação do FGTS em 1966, elimina–se a estabilidade de emprego até este momento, o empregado escolhia entre o regime CLT ou FGTS. Com o surgimento do Departamento de Recursos Humanos (Relações Industriais

remodelada), as empresas passam a ter umagrande oferta de mão-de-obra, o que facilitava o rebaixamento dos salários e uso da rotatividade como mecanismo gerencial de controle e de redução de custos.]

Ao final da década de 1980, com as pressões sociais e políticas, ocorreu a abertura política e a instauração da nova Constituição Federal de 1988 (abertura para os sindicatos). A obrigatoriedade do regime FGTS para contratos de trabalho e o contexto econômico do país forçaram o RH a adotar uma seleção de pessoal mais rígida.

A partir da década de 1990, o ambiente corporativo começa a passar por mudanças cada vez mais velozes e intensas, tanto no ambiente organizacional quanto na forma com que as empresas utilizam as pessoas.

Redução dos empregos e introdução de mudanças no trabalho como a automação, a informatização, a terceirização, as privatizações de empresas públicas, as fusões e o trabalho feminino se intensificaram.

Nesta nova era da informação, as equipes de gestão de pessoas passam a assumir atividades estratégicas de orientação global que substituem os antigos departamentos de RH.

A área de RH, pressionada a gerar resultados, volta-se para o desenvolvimento de aspectos estratégicos e obtenção de vantagem competitiva, neste momento os setores de treinamentos e educação corporativa se expandem.

> É preciso lembrar que a função de RH não surgiu da “descoberta” do ser humano nas organizações. Assim como a gestão organizacional não viveu uma transição da era mecanicista para uma era humanista a partir do surgimento da função e da prática de recursos humanos, pois é possível visualizar, até hoje, organizações que adotam gestões extremamente mecanicistas e, no entanto, não são vistas como antiquadas ou descabidas. (TONELLI, LACOMBE e CALDAS, 2002, p. 60).

No final deste período (após 2010), o contexto econômico melhora e ocorre a intensificação da internacionalização de empresas brasileiras e aumento dos negócios entre o Brasil e o mundo, a área de RH começa a aprender a lidar com novas tecnologias e as formas atuais de gerenciamento, a preocupação com a qualidade de vida no trabalho, a gestão da participação nos lucros e resultados – PLR.

Com o aumento da preocupação com a empregabilidade e rotatividade de pessoal, elevada na maioria dos setores econômicos, as empresas passam a

investir em gestão por competências e desenvolvimento dos funcionários, com muitos investimentos em T&D (Treinamento e Desenvolvimento), R&S (Recrutamento e Seleção) – atualização técnica torna-se obrigatória, na maioria dos setores, assim como a preocupação com a criação de valor para empresa e para os clientes. O RH passa a ser entendido como fonte de vantagem competitiva, ou seja, RH deve ser estratégico e vinculado às metas e cultura organizacional da empresa.

As tarefas operacionais e burocráticas (apontamento de ponto, fechamento de folha e benefícios, encargos trabalhistas, etc.) em muitos casos, são transferidas para terceiros enquanto a gestão é focada no gerenciamento com e para as pessoas, considerando colaboradores como sujeitos dotados de talento, capacidade, habilidades e atitudes capazes de gerar sucesso organizacional.

A gestão de pessoas é representada pelas pessoas e organizações, sendo que, se não houver pessoas e organizações, não há necessidade de existir a terminologia Gestão de Pessoas. Isto acontece porque as organizações são compostas de pessoas e precisam delas para atingir suas metas e cumprir sua missão. Da mesma forma que as pessoas necessitam das organizações para alcançar seus objetivos pessoais.

Ressalta-se o fato que a empresa e o colaborador se relacionam em uma via de mão dupla, desta forma, é de suma importância que a área de Gestão de Pessoas desenvolva suas atividades de forma muito próxima da excelência, ou seja, o processo de Gestão de Pessoas deve integrar ao processo de agregar com os demais processos, sendo eles os de aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas nas organizações. De acordo com Marras (2016), é nesse cenário que começa a surgir, a partir do desenvolvimento dos processos, métodos e normas de trabalho, o interesse no estudo no campo da psicologia organizacional e da sociologia no trabalho, principalmente no que tange o comportamento do homem.

ERAS:	Era da Industrialização Clássica	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informação
PERÍODOS:	1900–1950	1950–1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do *status quo*. Valor à tradição e experiência	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e criatividade
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças

Figura 1 – Etapas das Organizações no decorrer do século XX Fonte: Chiavenato, 2016a, p.23

2 A FUNÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NESTE NOVO CONTEXTO DE RH – SAINDO DO PORÃO.

Segundo Chiavenato (2016, p. 103) “Não existem organizações sem pessoas. Toda organização é basicamente constituída por pessoas. As organizações dependem de pessoas para dirigi-las e controla-las e para fazê-las funcionar”.

A Gestão de Pessoas deve atuar em toda estrutura hierárquica da empresa, desde o nível produtivo até a liderança, gerenciando talentos, conhecimento e capital humano disponível. Deve formar e consolidar equipes internas produtivas e comprometidas com a estratégia e cultura da empresa, utilizando-se adequadamente dos recursos disponíveis: processos seletivos, treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais, sempreotimizando recursos e investimentos.

Segundo Chiavenato (2016), gestão de pessoas é uma área muito sensível e importante nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende dos aspectos como estrutura, cultura, tecnologia, processos internos adotados por cada organização entre outras infinidades de variáveis importantes.

Quando falamos em Gestão de Pessoas, a visão superior da empresa deve estar centrada em unir o lado humano ao lado capitalista, essa conta deve ser bem equacionada, ou seja, os gestores precisam se preocupar com seus colaboradores, precisam desenvolvê-los, incentivá-los e orientá-los. Da mesma forma precisam

equacionar o outro lado da balança cobrando resultados, gerenciando metas e administrando estratégias de como obter o melhor de cada membro de sua equipe.

É nesse momento que o setor de Recursos Humanos demanda sua função estratégica, passa a ser parte fundamental para a empresa obter êxitos financeiros através do engajamento de seus colaboradores, ou seja, sai do status quo onde só se reservava ao trabalho de "fechar a folha com o menor número de custos" e passa a efetivamente gerenciar o recurso humano de forma a não só reter custos, mas também alavancar receitas e gerar lucros, ou seja, o RH tem a missão de satisfazer a toda pirâmide organizacional, colaboradores, gerentes, diretores, acionistas e clientes.

É nesse cenário que começa a ser valorizada a função do gestor de pessoal, função que até então era de terceiro escalão como chefe de pessoal, passa ao *status* de gerência, ou em muitos casos, de diretoria.



Figura 2 – Pirâmide Organizacional
Fonte: Marras, 2016a, p.08

Neste novo contexto, além das responsabilidades administrativas e burocráticas (folha de pagamento, ponto, contabilizar salários e administrar benefícios, admissões e demissões), acrescentou-se às funções gerenciais como controle de indicadores, planejamento estratégico da área, evolução do setor de Recursos Humanos a níveis de custos, investimento, receita e despesa, além do acompanhamento das questões legais (apoio ao setor jurídico) e das negociações sindicais. Em muitas empresas ainda se mantém a clássica divisão Administração de Pessoas x Desenvolvimento de Pessoas, onde geralmente o primeiro é gerenciado por um administrador, contador ou profissional de outra área que se especializou em

cálculos e legislação trabalhistas, e o segundo, geralmente é gerenciado por um psicólogo, cuja responsabilidade é a de treinar, motivar, desenvolver pessoas e gerenciar conflitos. Há ainda empresas em que se entende que um é resultado do outro e ambos os setores se complementam à medida que deixam de ser tratados de forma isolada. Cria-se então a função do Gerente de Pessoas Generalista, cuja função, além das especificadas acima, ainda incluem a administração de benefícios, analisar e prever o contencioso trabalhista, as negociações sindicais e em muitos casos o gerenciamento em paralelo da área de SESMT (Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho).

Chefe de pessoal (até 1950)	Gerente de RI (1950 a 1970)	Gerente de RH (1970 a 1990)
Atribuições	**Atribuições**	**Atribuições**
Contabilizar as entradas e saídas	Contabilizar as entradas e saídas	Contabilizar as entradas e saídas
Contabilizar os pagamentos	Contabilizar os pagamentos	Contabilizar os pagamentos
Contabilizar os vales	Contabilizar os vales	Contabilizar os vales
Contabilizar os descontos e	Contabilizar os descontos e	Contabilizar os descontos e
Contabilizar as faltas	Contabilizar as faltas	Contabilizar as faltas
Admissões e demissões	Admissões e demissões	Admissões e demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Higiene	Medicina e Higiene
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso Trabalhista	Contencioso Trabalhista
	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e Seleção	Recrutamento e Seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de desempenho
		Qualidade de vida
		Desenvolvimento gerencial
		Relações trabalhistas
		Sindicalismo
		Desenvolvimento organizacional
		Estrutura organizacional

Figura 3 – Áreas de responsabilidade da função de pessoal

Fonte: Marras, 2016a, p.10

Diante desse quadro, podemos afirmar que o surgimento do RH estratégico, traz consigo o surgimento de um novo perfil profissional para o Administrador ou Gestor de Recursos Humanos, totalmente desligados de tarefas de execução e de mando com um perfil universalmente diferenciado do atual gerente de RH. Como sugere o título deste artigo, uma migração do porão à sala de reuniões.

3 Etapas para um RH estratégico

Segundo Chiavenato (2016), a moderna gestão de pessoas trata as pessoas como tais, isto é, como indivíduos, indivíduos diferentes, com necessidades diferentes, porém com um objetivo em comum: a empresa.

Esta alteração se deve não somente a mudança de comportamento do profissional da área que viu a necessidade de expandir seus horizontes e em muitos casos, mudar de especialista para generalista, como também da mudança dos executivos das empresas, seus CEO's e Conselhos Administrativos. Afinal, de nada adiantaria o Administrador de RH passar por uma metamorfose cultural se o *staff* não tiver esta igual concepção de valores de RH.

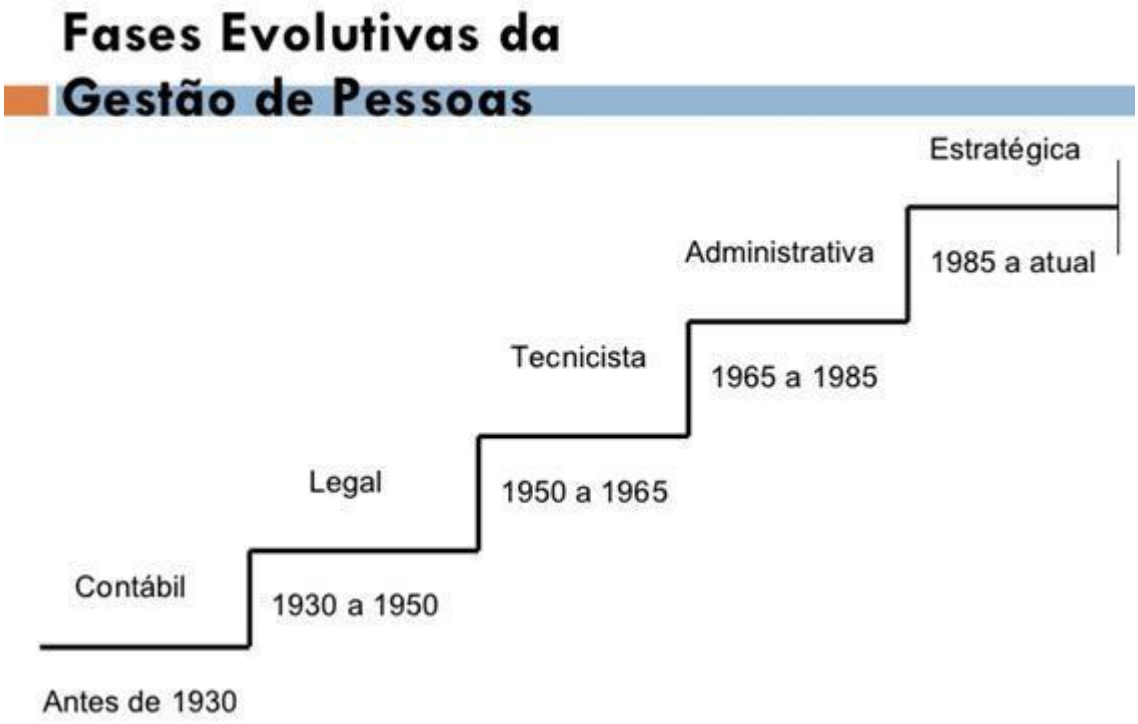

Figura 4 – Fases evolutivas da gestão de pessoal
Fonte: Marras, 2016a, p.11

Outro fator que contribuiu para esta evolução, foram as constantes oscilações nos cenários econômicos nos últimos anos que obrigaram as empresas a ficarem mais enxutas, com processos bem descritos e otimizados e profissionais cada vez mais qualificados. Os resultados têm de aparecer de forma mais rápida, com o menor custo e de maneira eficaz.

> A integração das diversas funções de recursos humanos, apoiada por um processo de gestão efetivo, é o passo fundamental para a geração de resultados. Profissionais que militam em recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, carreira e remuneração precisam reconhecer a necessidade de mudanças e buscar caminhos que ajudem a resgatar os espaços perdidos pela área de RH ao longo dos anos. (GRAMIGNA, 2007, p.13)

Para Ulrich (2000) ao falar sobre uma nova ordem para Recursos Humanos, é chegada a hora de as organizações se livrarem de vez dessa área ou se a questão é de resolver “o que fazer com ela”.

No artigo publicado em 02/09/2015 pelo site RH Portal (www.rhportal.com.br) o autor Sílvio Tanabe, defende que para o Rh se transformar em estratégico, ele deve se basear em quatro aspectos: visão de processos, liderança, tecnologia da informação e comunicação, aos quais acrescento mais um: inteligência estratégica.

3.1 Visão de processos

Aqui se aplica a ideia de que o gestor que atua na área de Recursos Humanos tem que conhecer o negócio da empresa, tem que enxergá-lo como um todo desde o início do processo até a entrega do produto final. Não se pode falar em gerenciamento estratégico sem que se conheça a estratégia da empresa, e a estratégia só é realmente conhecida quando se conhece e entende do negócio em si.

Esse é um dos principais pontos de críticas dos outros setores e da alta direção da maioria das empresas, pois ainda temos gestores de pessoas focados somente em pessoas, se esquecendo de que as pessoas fazem parte do negócio.

Reverter essa situação requer conhecimento mais amplo sobre a empresa como um todo, ou seja, entender como cada área funciona, assim como os processos que as integram. Isso possibilita ao gestor de RH falar a mesma língua de seus pares e propor soluções adequadas às suas necessidades. O gestor de pessoas deve conhecer a área, as problemáticas de cada setor e mais que isso, tornar o gestor de cada área em um gestor de pessoas, um líder capacitado e multiplicador.

Surgiu assim o seguinte axioma: “Todo gerente é um gerente de pessoas”.

> Um dos grandes desafios dos líderes nas empresas está na construção de equipes de alta performance. Muitas vezes vemos equipes com vários indivíduos de alta performance, mas o resultado não é o esperado. Uma coisa é conseguir resultados individuais, outra completamente diferente é conseguir que o trabalho seja feito em equipe e com sinergia no processo. (DINIZ,2012a, p. 123).

Esta visão sistêmica proporciona ao gestor de RH um posicionamento não em linha no organograma, mas em posição de *staff.*

3.2 Liderança

Uma das principais atribuições do RH estratégico é a formação de líderes e a elaboração de planos de sucessão. Porém, vemos constantemente que a própria área é carente de líderes. Não podemos falar em RH Estratégico, sem que os executivos da área efetivamente exerçam a posição de liderança e influenciem positivamente os demais. É preciso destacar o seu trabalho na formação de equipes, na busca de objetivos em comum, na união em torno dos valores da empresa e suporte profissional e pessoal aos colaboradores.

Trata-se de formar espelhos e posicioná-los como agentes multiplicadores dentro das organizações.

> Um líder criativo não é mais aquele líder que traz constantes inovações. É aquele que consegue se transformar de acordo com as exigências da situação e principalmente das pessoas envolvidas. Ele tem de ser um líder diferente para diferentes liderados. (DINIZ, 2012a, p.68).

3.3 Tecnologia da Informação

Na maior parte das empresas, o setor de TI é visto apenas como um recurso para automatizar tarefas de rotina (como a folha de pagamento, controle de horas extras, férias etc.), mas no contexto estratégico, é quase impossível pensar no RH e na TI em lugares opostos. A área de RH precisa descobrir como utilizar as novas tecnologias a seu favor e da empresa. Novas formas de treinamento, funcionários trabalhando em locais diversos, mas conectados à empresa, são possibilidades que precisam ser exploradas pelo RH para superar o este desafio destacado por Ulrich (2000) que é a tecnologia.

O administrador de RH necessita fazer uso da base de dados sobre o capital humano para construir um modelo para seleção, desenvolvimento e Gestão de Talentos que tenha como princípio a cultura da empresa. Por outro lado, essas

informações também devem ser compartilhadas em benefício dos próprios colaboradores na forma de serviços e ferramentas.

3.4 Comunicação

Hoje em dia, uns dos principais problemas que ocorrem em uma empresa que envolva o RH são por falha ou falta de comunicação. Assim como a TI, a comunicação deve ser um agente facilitador e não um inimigo do RH. Não há como ser estratégico se não houver comunicação.

Os canais de comunicação disponíveis (portais corporativos, *newsletters*, campanhas, murais) podem ser explorados não só para informar, mas principalmente conscientizar os colaboradores sobre a importância do trabalho da área. Ao mesmo tempo, servem como um termômetro, permitindo medir o grau de receptividade de suas mensagens, avaliar a aceitação das iniciativas e fazer as mudanças necessárias

Comunicar amplamente e de modo eficaz as ações e resultados do RH também é uma forma de aumentar a credibilidade da área e não pode se restringir apenas aos colaboradores. A percepção do público externo (*stakeholders*) influenciam cada vez mais as políticas de uma organização e a Gestão de Pessoas talvez seja uma das áreas mais sensíveis. Não é à toa que tantas companhias se esforcem para ser reconhecidas como “as melhores empresas para se trabalhar”. Ganham destaque na mídia, reconhecimento junto à sociedade e passam a ser cobiçadas pelos melhores talentos do mercado. Por esse motivo, assim como a comunicação interna, o trabalho de relações públicas é uma ferramenta estratégica para o gestor de RH (Sílvio Tanabe, RH Portal, 2015).

3.5 Inteligência Estratégica

E chegamos por fim ao último, porém não menos importante fator de um RH Estratégico, a Inteligência Estratégica.

Quando falamos de Inteligência Estratégica, estamos dizendo que não basta o profissional de RH estar preparado, ter estudado e alcançado esta posição,

estamos falando do fator *plus*, que torna o Gerente de RH em Gerente Estratégico de RH.

Este gerente tem que mudar a sua forma de ver, pensar e avaliar o ser humano e o meio que o cerca. É preciso nos despir de velhos estigmas herdados de nossos antepassados “chefes de pessoal”, e abandonar nossa visão míope de pensar somente no vínculo empregatício como um processo mecanicista e nos abrir para uma nova cultura organizacional onde as partes de complementam, sem células ou departamentos, mas sim como organização.

Segundo Marras (2016, p. 246), “torna-se vital vislumbrá-la como detentora de uma nova missão na organização, missão esta cujo objetivo seja contribuir direta, efetiva e positivamente nos resultados organizacionais, tal qual suas congêneres”.

> Uma gestão estratégica de RH é responsável pela elaboração de planejamento e políticas que visem a, fundamentalmente, provocar mudanças favoráveis nos resultados das empresas, utilizando como diferencial os recursos humanos disponíveis. (MARRAS, 2016a, p. 273).

Os profissionais de RH precisam se concentrar mais nos resultados de seu trabalho, articular seu papel em termos de valor criado e medir resultados além de produzir transformação cultural.

4 RH ESTRATÉGICO COMO FUNÇAÕ DE *STAFF*– CHEGANDO A SALA DE REUNIÕES

No decorrer deste artigo, visualizamos a evolução e a transformação não só da área de Recursos Humanos de forma global, assim como a do gerente ou gestor de RH que teve que se reinventar para atender a este novo modelo.

Hoje as empresas não buscam somente ser competitivas e gerar lucros, ela também tem a necessidade de serem sustentáveis e prover de ambientes saudáveis para atrair os talentos.

Em busca deste equilíbrio, os profissionais de todas as áreas estão tendo que se especializar e buscar cada dia mais conhecimento e *expertise* para se tornarematrativos para as empresas. Os profissionais de RH não fogem a regra. Com a mudança do comportamento dos consumidores, dos concorrentes e dos empregados, a mudança vem sendo vista não só como estratégica, mas também

como palavra chave na gestão da empresa e consequentemente para a gestão de pessoas.

Segundo Marras (2016), entende-se como Gestão Estratégica de Pessoas a gestão que privilegia como objetivo fundamental, por meio de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem.

Para Chiavenato (2016) vai mais além e lista que, além de atuar de forma estratégica o RH deverá se adaptar as novas tendências como filosofia de ação, *downsizing,* transformação da área de serviços em consultoria interna, transferência das decisões e ações de RH para a gerência de linha, intensa ligação com o negócio da empresa, preocupação em preparar a empresa para o futuro, entre outras.

Diferentemente da gestão tático-operacional, a Gestão Estratégica de RH não se posiciona em linha no organograma, ela ocupa a posição de *staff*.

> O *staff* de RH assessora o desenvolvimento de diretrizes na solução de problemas específicos de pessoal, o suprimento de dados que possibilitarão decisões ao chefe de linha e a execução de serviços especializados.(CHIAVENATO, 2016a, p. 255).

De acordo com Lacombe (2006) a desburocratização tende a diminuir a importância dos que realizam trabalhos repetitivos e a aumentar a dos que criam, dos que lidam com os clientes, dos que efetuam atividades que agregam valor aos produtos ou serviços. Acarreta, portanto, exigências maiores em relação à qualificação das pessoas.

Dessa forma podemos afirmar que esse novo posicionamento do RH evidencia a sua real função dentro da organização, que é a de assessorar e prestar subsídios aos Conselhos Administrativos e diretorias nas tomadas de decisão, principalmente as que envolvam crescimento da empresa, uma vez que, seja qual for a decisão tomada, ela certamente envolverá os recursos humanos da empresa. O RH assume uma posição orgânica, atuando como consultor.

Não podemos nos esquecer de separar e agregar valores as diferentes estruturas de RH, enquanto a área técnico-operacional atua de forma sistêmica, geralmente através de prestadores de serviços e, por isso, visto como despesa, a área estratégica tem como objetivo assessorar e agregar valores à empresa de

forma a alterar os resultados obtidos, neste caso passa a ser vista como investimento.

Ainda temos muito caminho pela frente, o número de empresas que efetivamente realizaram mudanças significativas na área de RH ainda é baixo, apesar de vários autores e acadêmicos reiterarem sobre esta necessidade de mudança. Em países desenvolvidos, como nos Estados Unidos essa realidade é mais concreta, porém no Brasil, quando falamos de RH, parece que ainda estamos vivendo no sistema feudal.

Para tornar essa mudança possível, mais do que as empresas, os profissionais de RH necessitam adotar uma postura mais enérgica, assumindo posições estratégicas, estudando, se aperfeiçoando e se fazendo presentes. Ainda há muitos profissionais de RH insatisfeitos, que não conseguem se adequar aos novos padrões adotados por empresas estratégicas, mas que também não fazem nada para sair do porão da empresa. Apenas cumprindo suas tarefas rotineiras. Não participa do processo de criação, não conhece o negócio da empresa, não se envolve em seu cotidiano.

As empresas precisam evoluir, mas o principal agente de mudanças de qualquer empresa ainda é e sempre será o ser humano.

> Para tornar isso possível, a gestão estratégica de pessoas terá de criar e difundir ao longo de toda a estrutura organizacional diretrizes estratégicas que permitam tornar realidade os pontos citados.(MARRAS, 2016a, p. 262).

Conclusão

As altas cúpulas das empresas finalmente entenderam a importância da Gestão de Recursos Humanos como fator fundamental para a sobrevivência e crescimento de suas empresas, ou seja, essa nova postura ainda está engatinhando, mas já se vê uma mudança significativa neste contexto, o que traz um olhar promissor sobre o futuro da área de Recursos Humanos.

Neste artigo, foi possível acompanhar a evolução histórica da área de recursos humanos, principalmente as constantes mudanças culturais e organizacionais a que este setor foi sujeito, que segundo Rechziegel e Vanalle (2009), são mudanças adaptativas, otimizadas e inovadoras que ocorreram em

função de alterações na legislação trabalhista e nos modelos de gestão e de produção adotados por cada organização.

Pode se concluir neste artigo que a transformação do Serviço de Pessoal em RH Estratégico é um processo novo, mas que independentemente da situação em que a empresa se encontra (deficitária ou superavitária), é de extrema importância para sua sobrevivência.

As empresas precisam entender que o investimento ao capital humano é a chave para seu próprio desenvolvimento e de sua subsistência.

Bibliografia

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 8ª Ed. São Paulo: Manole, 2016.

DINIZ, Arthur. **Líder do Futuro – A transformação em Líder Coach.**São Paulo: PAE Editora, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** 1ª Ed.São Paulo: Atlas, 2009.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** 2ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos : Princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico.** 15ª Ed.São Paulo: Saraiva, 2016.

RECHZIEGEL, W. VANALLE, R. M. **Novas práticas de Recursos Humanos e a competividade.**2009: trecho retirado do ANAIS DO XX Encontro Nacional de Engenharia de Produção / ENEGEP 2000.

ROZZO, Fabrízio. **Gestão ou Indigestão de Pessoas?.** 5ª Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

TEIXEIRA, G. M.; BASTOS NETO, C. P. S.; OLIVEIRA, G. **A. Gestão Estratégica de Pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. **Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo.** In: BOOG, Gustavo G., BOOG Magdalena T. (Orgs). Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. Vol. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002. t. de 2016.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura, 2000.

<http://www.abrhpb.com.br/artigos/a+importancia+do+rh+estrategico+para+as+organizacoes> Acesso em 21 de outubro de 2016.

<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais> Acesso em 23 de novembro de 2016.

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2009/2009_ENGPR262.pdf> Acesso em 03 de dezembro de 2016.

<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh> Acesso em 01 de dezembro de 2016.