

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

GERENCIA ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Ananda Guimaraes¹

Resumo

O presente trabalho investiga a importância da gestão estratégica de recursos humanos para as organizações — especialmente as de pequeno e médio porte. Ilustra-se, também, como a falta de um gerenciamento efetivo pode acarretar diversos custos para as instituições. Para tal, a pesquisa embasou-se em autores como Chiavenato (1999, 2000, 2004, 2010), Motta e Vasconcelos (2006), Dutra (2009), entre outros. Os resultados indicaram que a gestão estratégica, aliada a treinamentos, melhora o desempenho de seus colaboradores. Ademais, aprimoram-se os produtos e serviços prestados, aumentando a lucratividade.

Palavras-chave: gestão estratégica; recursos humanos; organizações.

Abstract

This paper investigates the importance of strategic human resources management for organizations — especially small and medium-sized ones. It also illustrates how the lack of effective management can entail various costs for institutions. This research was based on authors such as Chiavenato (1999, 2000, 2004, 2010), Motta, and Vasconcelos (2006), Dutra (2009), among others. The results indicated that strategic management, combined with training, enhances employees' performance. In addition, the products and services provided are improved, increasing profitability.

Keywords: strategic management; human resources; organizations.

Resumen

Este trabajo estudia la importancia de la gerencia estratégica de recursos humanos para las organizaciones — especialmente para las pequeñas y medianas. Se demuestra, también, como la ausencia de una gerencia efectiva puede generar costos diversos para las empresas. Para ello, la investigación se apoya en autores como Chiavenato (1999, 2000, 2004, 2010), Motta y Vasconcelos (2006), Dutra (2009), entre otros. Los resultados indican que la gerencia estratégica, unida a entrenamientos, mejora el desempeño de los trabajadores. Además, se perfeccionan los productos y servicios ofrecidos, aumentando los beneficios.

Palabras-clave: gerencia estratégica; recursos humanos; organizaciones.

1 Introdução

Os recursos humanos representam um dos aspectos mais importantes para o sucesso de pequenas, médias e grandes empresas. A partir disso, constatou-se que a organização que não possuir uma estratégia em RH bem definida acaba tendo custos e perda de talentos. Assim, a organização que priorizar os processos da área de Gestão de Recursos Humanos terão inúmeras

¹ E-mail: guimaraesananda701@gmail.com.

vantagens e ampla competitividade no mercado. Destarte, é preciso buscar inovações para esta área, visando uma gestão mais estratégica.

Neste âmbito, analisar-se-ão estratégias de baixo custo que podem ser empregadas pela área de Gestão de Pessoas, já que a maioria dos recursos da organização está voltada para a folha de pagamento. A gestão estratégica propicia retornos motivacionais e de produtividade, que tornam a empresa mais competitiva no mercado de trabalho.

Como supracitado, há uma grande concorrência entre as organizações; visa-se lucro x resultado, o que pode refletir no clima organizacional da organização. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória, embasada em autores como Chiavenato (1999, 2000, 2004), Motta e Vasconcelos (2006), entre outros, que trouxeram grandes contribuições.

2 Fundamentação teórica

2.1 A importância de gestão estratégica voltada ao RH

A gestão estratégica voltada aos recursos humanos está diretamente ligada ao coração da organização, pois este setor não é responsável apenas pelo recrutamento, seleção, ou fechamento de pontos; logo, uma boa gestão é a diferença entre o sucesso e o fracasso da organização.

Em vista disso, Ribeiro (2005, p. 4) versa que “administrar com pessoas significa tocar a organização juntamente com seus colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro”. Isto posto, ressalta-se que a teoria das relações humanas foi a ciência que possibilitou que os indivíduos fossem vistos e reconhecidos não apenas como meros recursos para a organização, mas como uma parte intelectual importante que esta deve desenvolver.

Isto é, o papel do RH vai além dos cuidados com as despesas, encargos, impostos e salários de uma empresa; deve-se tornar uma vantagem competitiva para a organização. Assim, Chiavenato (2000, p. 108) explana que: “A teoria das relações humanas nasceu da necessidade de corrigir a tendência de desumanização do trabalho, com a aplicação de métodos científicos e precisos”.

Muitos alegavam que a expressão recursos humanos não era adequada para referir-se a esse novo indivíduo, dotado de múltiplas dimensões e que não podia ser considerado apenas um recurso a ser explorado pela organização. A organização também passou a ser vista como tendo um papel social importante, associado a sua preocupação com a lucratividade e eficiência. Surge, então, a expressão gestão de pessoas, que para muitos parece mais adequada por considerar o empregado como uma pessoa integral, e não apenas como mero fator produtivo (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 84).

Neste sentido, a gestão estratégica em recursos humanos considera o gerenciamento dos ativos intangíveis de uma organização, para a efetiva participação de seus colaboradores em processos e equipes. De forma geral, as pessoas podem contribuir amplamente com uma empresa, sua principal vantagem competitiva; entretanto, podem ser seu ponto fraco, quando não se envolvem com a missão e os valores da instituição.

Atualmente, uma exigência dos profissionais é a qualidade de vida no âmbito do trabalho, definida por Chiavenato (1999, p. 19) como:

[...] qualidade de vida significa bons salários, bons benefícios, cargos adequadamente desenhados, clima organizacional sadio, estilo de liderança eficaz, motivação intensiva, retroação contínua, recompensas pelo bom desempenho como reforço psicológico, intensa comunicação e interação, educação continuada e tudo o mais.

Neste prisma, as empresas de pequeno e médio porte que não tenham condições de proporcionar aos seus colaboradores bons salários, benefícios ou recompensas financeiras, compatíveis com a média do mercado, poderão investir em estratégias de baixo custo para o gerenciamento do clima organizacional — fator importante em qualquer organização.

2.2 Clima organizacional

Inúmeros fatores interferem no clima organizacional de uma organização. Para entender tal panorama, analisaremos alguns desses fatores sob a ótica da Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow. A pirâmide de Maslow, também conhecida como Teoria das Necessidades Humanas, organiza de forma hierárquica as necessidades humanas.



Fonte: <https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>.

No nível inferior da pirâmide estão as necessidades **fisiológicas**, como a fome e a sede. Estas necessidades possuem maior preponderância inicial. Por outro lado, quando as necessidades fisiológicas estão em sua maior parte satisfeitas, já não servem como fortes elementos de motivação. No segundo nível, temos as necessidades de **segurança**: a aquisição de objetos e relações que protegem seus possuidores contra as ameaças futuras. No topo, estão as realizações pessoais, isto é, segundo Maslow, as pessoas só perseguirão suas realizações pessoais após resolverem suas necessidades quanto à fisiologia, segurança, amor/relacionamento e estima.

Destarte, todos os níveis juntos formam um ambiente de trabalho e um clima organizacional sadio, pois um profissional respeitado, com liberdade para trabalhar e expor suas ideias e melhorias, inserido em um ambiente de respeito e integração total, com uma liderança que o inspire a fazer melhor e reconhecimento de suas conquistas, terá uma excelente percepção da empresa. Além destes fatores, a liderança é um elemento fulcral para influenciar, tanto positivamente quanto negativamente, o clima organizacional. Segundo Hunter (2006, p. 16), “o indicador de saúde ou doença organizacional está na liderança ou em sua ausência”. Em vista disso, quando o líder da equipe não identifica os problemas que influenciam no clima organizacional há custos com a rotatividade, absenteísmo, faltas ao trabalho e queda na produtividade.

No próximo tópico, observaremos como o treinamento e desenvolvimento de gestores, líderes e seus colaboradores podem contribuir para a organização, trazendo um clima organizacional sadio e com qualidade de vida para todos.

2.3 Treinamento e desenvolvimento

Como citado anteriormente, a área de Recursos Humanos ganhou muito espaço nas organizações, apresentando mudanças constantes no cenário empresarial. As organizações buscam inovações constantes na área para aplicar o T&D (Treinamento e Desenvolvimento) e, assim, obter um excelente desempenho pelos seus colaboradores, com o intuito de ampliar as competências exigidas pelos cargos preenchidos por eles.

O treinamento garante à organização, e seus colaboradores, melhor desempenho e maior produtividade, dentro e fora do ambiente de trabalho. Portanto, a qualificação proporciona o desenvolvimento e melhoria das competências dos colaboradores — preparando-os para futuros cargos na empresa, de liderança e administração.

Nota-se que as organizações estão cada vez mais frágeis frente às mudanças sociais, econômicas e políticas, o que torna essencial desenvolver o potencial de seus colaboradores. Todo o processo de aprendizagem merece ser analisado de forma específica, para ser inserido como parte do treinamento, pois a educação é um processo que ocorre em todas as dimensões, indo além do conhecimento de uma técnica. Conforme Chiavenato (1999, p. 290):

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informações para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções e ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

Isto posto, o treinamento é um meio para desenvolver competências nos colaboradores, para que se tornem produtivos, criativos e inovadores, bem como contribuam de forma assertiva para a organização; ademais, quando as organizações investem em T&D (Treinamento e Desenvolvimento) agregam valores às pessoas, à organização e aos clientes.

Um dos fundamentos básicos para o desenvolvimento organizacional, segundo Leavitt (1965, p. 1.1162, tradução nossa), é a flexibilidade, pois “ o melhor critério para a avaliação de uma organização é a capacidade de se adaptar e mudar a si mesma”. É um processo focado, principalmente, no recurso humano, mas estende-se à estrutura e tecnologia, com uma metodologia diferente para cada uma delas.

A seguir, apresenta-se o quadro sobre as mudanças que o treinamento pode provocar nas organizações:



Fonte: (CHIAVENATO, 1999, p.295)

Conforme a tabela acima, as empresas devem realizar, inicialmente, um diagnóstico sobre o que desejam melhorar na sua gestão, a chamada situação-chave. Além disso, devem efetuar um levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento, pois caso o treinamento seja mal elaborado pode provocar grandes problemas na organização.

Diagnosticar é identificar e relacionar as necessidades de treinamento a serem realizadas pela organização. A tabela apresenta diversas formas de treinamento, realizados de acordo com as necessidades institucionais. Tais necessidades podem ser classificadas em passadas, presentes e futuras; isto é, a diferença entre como a organização deveria ser e o que de fato é.

Portanto, o desenvolvimento torna-se um processo de crescimento do colaborador que já está habituado ao clima organizacional, e que conhece a missão e os valores da empresa — assim como esta investe e oferece novas condições de ampliar suas capacidades, conhecimentos e experiências na prevenção e solução de novas e diferentes situações, trazendo resultados de médio a longo prazo. Segundo Chiavenato (2010, p. 410):

É um conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionem oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional, e ele está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

Segundo Dutra (2009, p. 101):

A questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo [...] as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas.

Para ambos os autores, o desenvolvimento de pessoas corresponde a uma linha de crescimento com diversos estágios; dessa forma, sempre que um indivíduo conclui um estágio, já está preparado para começar um novo desafio para o seu desenvolvimento pessoal. Os autores ainda concluem que o desenvolvimento de pessoas engloba itens para que o indivíduo possa se desenvolver com experiência, vivência e percepção. Logo, tem a finalidade principal de evitar a estagnação da organização em um determinado momento de sua evolução e construção, tornando-se constantemente proativa e preparada para o futuro.

3 Metodologia

Segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p. 27), um caminho metodológico “é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir certo fim ou o resultado

desejado”. Em vista disso, a metodologia utilizada neste trabalho consiste em uma pesquisa qualitativa, realizada a partir de uma revisão bibliográfica; o objetivo é ampliar os conhecimentos em relação à Gestão Estratégica, bem como entender as vantagens de ter um departamento de Recursos Humanos estruturado.

Como já exemplificado, já é possível perceber a importância estratégica que o departamento de Recursos Humanos tem em uma organização. Por ser o coração da organização e um dos principais pilares do negócio, o RH precisa estar bem estruturado; isto é, precisa contar com profissionais qualificados, dar apoio à gestão e estar munido de ferramentas tecnológicas apropriadas para o desenvolvimento de suas atividades.

Isto posto, identificaram-se diversas vantagens referentes ao quesito treinamento e desenvolvimento dos colaboradores de determinada organização, como, por exemplo:

- ✓ Visão sistêmica sobre o negócio, permitindo melhor atuação no mercado;
- ✓ Seleção de colaboradores mais assertiva, alinhada à cultura organizacional;
- ✓ Maior retenção, refle menor rotatividade e menos custos à empresa;
- ✓ Gestão de cargos e salários que auxiliam na estimativa de futuros investimentos;
- ✓ Informações exatas para as tomadas de decisão.

Diversos processos do RH são qualificados com o apoio da tecnologia e inovações, desde o recrutamento até o desligamento; contudo, é preciso evitar este erro e tornar a tecnologia uma aliada. Em um segundo momento, realizou-se a seleção de um estudo de caso já existente no banco de dados do Google Acadêmico, cujo critério de seleção consiste na afinidade do estudo com o tema abordado neste trabalho. Escolheu-se, para a releitura, uma organização que atua mundialmente, tendo no Brasil uma estrutura corporativa e seis unidades de negócios, a saber: três unidades fabris de produção de veículos automotores (comerciais leves); uma unidade fabril de produção de ônibus e caminhões; uma fábrica de motores; e uma unidade com foco na prestação serviços financeiros (financiamentos, seguros e empréstimos).

A pesquisa, realizada em 2008, foi desenvolvida em uma das unidades de produção de veículos automotores que conta com aproximadamente 3.500 colaboradores — em que 2.900 são operacionais indiretos e 300 realizam atividades administrativas. A primeira parte do estudo apresenta o levantamento bibliográfico das publicações sobre o assunto; a segunda refere-se à coleta de dados, realizada na área de Recursos Humanos; por fim, apresenta-se a análise dos resultados obtidos.

4 Resultados e discussões

Constatou-se que a empresa possui um planejamento estratégico bem estruturado, com definição de visão estratégica disseminada em todos os níveis, objetivos estabelecidos e métricas definidas para acompanhamento e controle. A organização utiliza o *balanced scorecard* para promover o alinhamento da sua estratégia corporativa com sua unidade de negócios. Internamente, o *balanced scorecard* é visto como uma metodologia que ajuda a organização traduzir a visão estratégica.

O controle dos objetivos estratégicos também é feito por meio de políticas de remuneração variável. No caso dos executivos, o programa denominado MbO está diretamente relacionado com o pagamento do bônus anual.

5 Conclusão

Observou-se, durante a pesquisa, que as empresas que investem em uma gestão estratégica, aliada a treinamentos, justificam a necessidade de qualificar a mão de obra para melhorar o desempenho de seus colaboradores; assim, a organização ganha qualidade de mão de obra, demonstrada em seus produtos e no serviço — o que aumenta a lucratividade. Para o colaborador, os benefícios são: motivação, melhor integração com a equipe, melhor desempenho e satisfação como colaborador, pois se sentem mais experientes e acreditam que, após o seu desenvolvimento, possam receber uma promoção.

Portanto, como futura gestora de Recursos Humanos e futura líder, percebi, através desta pesquisa, a importância das organizações investirem em conhecimento e treinamentos para desenvolver seus colaboradores, além de uma visão estratégica; ademais, foi possível ampliar os conhecimentos quanto à área de Gestão de Recursos Humanos.

Referências

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LEAVITT, H. J. Applied organizational change in industry: structural, technological and humanistic approaches. *In*: MARCH, J. G. (ed.). **Handbook of Organizations**. Chicago: Rand-McNally, 1965.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Thompson Learning, 2006.