

O Papel Estratégico do RH

Hortência Brock¹ Maria José Seidel Monteiro¹ Leandro M. Medeiros Vieira² Marcos Ferasso³
hortenciab@gmail.com mjsmonteiro@uol.com.br leandro@administradores.com.br admmarcos@admm
arcos.adm.br

1 Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil

2 Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil

3 Universidade do Oeste de Santa Catarina - São Miguel do Oeste, SC, Brasil

RESUMO

Este ensaio teórico aborda a mudança no papel do departamento de Recursos Humanos, saindo do âmbito estritamente operacional para participar de forma estratégica, alinhada com a direção da empresa, demonstrando o seu desafio agregar valor aos negócios, através do capital humano. Uma gestão de pessoas bem sucedida consegue excelentes resultados financeiros, por contar com pessoas altamente capacitadas e comprometidas, este material humano tem um valor intangível, trata-se do capital intelectual da organização. Por fim, uma boa gestão de pessoas, alinhada com as estratégias organizacionais, pode ser o diferencial competitivo em um mercado tão concorrido como o dos dias atuais.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Administração Estratégica de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas

1. INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos (RH) atuou nas empresas durante muito tempo como suporte operacional. Embora algumas organizações tivessem a gestão de pessoas como componente importante na atividade organizacional - uma vez que esta é a área responsável pela contratação de pessoas capacitadas, por uma política adequada de remuneração, pela avaliação de desempenho, pela higiene e segurança no trabalho, etc. - não havia espaço para se pensar em um RH diferente que tivesse mais participação nas estratégias e trouxesse mais valor para a empresa.

Parte da causa do afastamento do setor de recursos humanos das políticas estratégicas é devida à difícil mensuração da influência do RH sobre os resultados, pois os indicadores utilizados não costumam refletir informações estratégicas, além do que, muitos gestores não conseguem definir de que forma o RH cria valor para a sua organização.

A forte mudança nos cenários econômico, tecnológico e de mercado, ocorrida nas últimas décadas, está exigindo muito dos gestores para que consigam manter suas organizações saudáveis em meio à instabilidade da era pós-moderna. A globalização, marcada por um forte processo de abertura econômica, mudou os padrões de produção e a característica do trabalho. As mudanças nunca aconteceram tão rapidamente e os executivos precisam responder com rapidez e eficiência. Neste momento, os paradigmas são revistos e desenvolve-se uma nova visão a respeito da estratégia organizacional, onde o alinhamento precisa atingir todas as áreas da empresa, e com isso, o RH passa a ser, finalmente, visto como

uma área fundamental para o alcance dos objetivos. Segundo Becker et al. (2000, p. 16) “as realidades da nova economia estão pressionando o RH a ampliar seu foco, da sua função administrativa tradicional, para uma função estratégica abrangente. À medida que a principal fonte de produção da economia americana migrou do capital físico para o capital intelectual, os gerentes seniores de RH se viram sob intenso fogo cruzado para demonstrar exatamente como eles criam valor para suas organizações. Mais importante, para eles o desafio consistia cada vez mais em atuar como parceiro estratégico na gestão do negócio”.

Entretanto, a transição do RH tradicional para o RH estratégico não acontece facilmente, pois antes de iniciar uma mudança gerencial, os investidores precisam realmente acreditar que essas mudanças podem dar certo e trazer resultados financeiros favoráveis. Segundo Rocha-Pinto et al. (2003), o modelo de gestão autoritário e centralizador que ajusta as pessoas à tecnologia como se fossem partes das máquinas é utilizado ainda nos tempos atuais por um motivo bastante simples: o resultado financeiro positivo. Alegar que este modelo é anti-humanista e defasado para os tempos modernos não sensibilizará as organizações. Para conseguir chamar sua atenção à mudança, é preciso apresentar sólidas evidências de que existe um modelo bem diferente ao autocrático, principalmente no que tange as relações humanas, que oferece resultados financeiros superiores em longo prazo.

Milkovich e Boudreau (2000, p.28) alertam os gestores que não se deixem levar por modismo, pois as mudanças devem agregar valor à organização, desta forma, o RH será, além de um agente de mudança, um parceiro no negócio e será muito mais fácil de convencer os investidores que o novo modelo de gestão pode viabilizar melhores resultados.

2. POSICIONAMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS NA NOVA VISÃO ESTRATÉGICA

A nova economia mundial exige que as organizações estejam em constante processo de inovação. “Mais cedo ou mais tarde, as formas tradicionais de competitividade - custo, tecnologia, distribuição, produção e características de produtos - serão copiadas” (ULRICH, 2000, p. 39). Ou seja, as empresas que quiserem se manter competitivas precisarão ser flexíveis, responder rapidamente às mudanças de mercado e contar com o comprometimento dos trabalhadores.

A distinção entre as empresas tradicionais e as novas organizações são as respostas que estas têm oferecido às pressões das mudanças no macroambiente organizacional. Essas respostas revelam a tentativa da mudança do escopo: do saber *como* fazer para o saber *por que* fazer. Neste processo, a formação profissional passou do simples “adestramento” – treinamento para operação – para o desenvolvimento sistemático de habilidades reunidas sob o nome genérico de “competências” (ROCHA-PINTO et al., 2003, p. 15).

Este novo enfoque refere-se ao que se chama atualmente de Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH), à qual Marras (2000, p. 253) define como “a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas interações, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”.

A base da AERH está na sua aproximação às estratégias organizacionais para melhor entendê-las e, assim, colaborar diretamente com o alcance dos objetivos e metas. Para isso, os gestores de RH precisam ampliar seus horizontes e criar uma gestão estratégica a qual englobe a organização e o mercado em que esta está inserida, deixando de lado o modelo departamental e restrito que não percebe a empresa como membro de um sistema altamente complexo. Conforme declara Marras (2000, p. 254), “a AERH tem como objetivo participar e

assessorar na formação das macro diretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor através do capital humano existente na organização”.

Neste contexto, a gestão de pessoas tem a oportunidade de mostrar, de uma vez por todas, a sua relevância na administração e rebater os críticos que defendem a extinção do departamento de RH das instituições. A projeção estratégica deve partir dos próprios profissionais da área, os quais precisam assumir uma nova conduta e posicionar o departamento para a criação de valor. Para que a gestão de pessoas seja reconhecida como estratégica, os gestores de RH devem articular suas atividades de tal forma que consigam mostrar que podem somar aos resultados financeiros de longo prazo, assim conquistarão confiança e o reconhecimento de toda organização.

O ponto chave na transformação da gestão de RH tradicional para a estratégica está na transformação da área de centro de custos para centro de oportunidades e resultados. Seu papel atual é ajudar a organização a desenvolver as competências necessárias para responder com sucesso ao mercado, deve-se focar nos resultados e não mais nas atividades tradicionais, buscar a excelência organizacional e nada menos que isso.

Para atingir o patamar de excelência, Ulrich (2000, p. 39) propõe às organizações quatro maneiras através das quais a gestão de pessoas pode colaborar com o sucesso organizacional:

a) **tornar-se um parceiro na execução da estratégia:** definir a estrutura organizacional de processos de trabalho, cultura, competências, recompensas, direção, liderança. A partir dessa estrutura, orientar a gerência sobre a necessidade de adequações, por exemplo, das competências dos supervisores às estratégias organizacionais. Verificar se as características da organização estão de acordo com as estratégias, assim como liderar e propor as mudanças necessárias deve ser função da área de recursos humanos;

b) **tornar-se um especialista administrativo:** procurar realizar os processos rotineiros referentes à área de RH de forma mais rápida, barata e eficiente. Otimizar estes processos não reflete apenas nos custos do empregador, mas principalmente no tempo despendido, diminuindo o tempo utilizado nas tarefas rotineiras o gestor de RH poderá ocupar-se das tarefas estratégicas.

c) **tornar-se um defensor dos funcionários:** o novo RH deve ser o representante dos funcionários perante a alta gestão, oferecer-lhes crescimento pessoal e profissional e os recursos necessários para que executem o seu trabalho. Os funcionários precisam se sentir representados e terem confiança no RH para se comprometerem com a organização;

d) **tornar-se um agente de mudança:** desenvolver a capacidade da empresa de adaptar-se às diferentes condições de mercado, reduzindo o tempo de ciclo pra a inovação e fazer com que os funcionários percebam o seu papel na estratégia da empresa para que se comprometam com a busca dos objetivos organizacionais. As mudanças normalmente causam desconforto e medo nas pessoas, por isso elas tendem a resistir e não aceitam facilmente as novas práticas. O processo de mudança é árduo, e os profissionais de RH não realizam sozinhos, eles precisam tanto do apoio da alta cúpula como da aceitação dos trabalhadores, para isso, é preciso que se adote um modelo de mudança claro para todos, a fim de se obter a confiança dos membros da organização.

Estas quatro formas de qualificar a gestão de pessoas sintetizam as principais ações dos profissionais de RH na busca de uma gestão que visa à criação de valor. Esta idéia de agregar valor ainda é reforçada por Ulrich (2000, p. 50), que defende a idéia de que, para atender às expectativas cada vez maiores de suas empresas, os profissionais de RH devem começar a agir profissionalmente. Precisam focalizar-se mais nos resultados tangíveis de seus trabalhos, em vez de simplesmente realizarem suas tarefas. Precisam articular seus papéis em relação ao valor que agregam. Têm que criar mecanismos que produzam rapidamente resultados de negócio. Necessitam avaliar sua eficácia a partir da competitividade empresarial, em vez de pelo nível de satisfação dos funcionários, e conduzir transformações culturais, no lugar de promover reengenharia ou *downsizing* a fim de mudar completamente a empresa.

Os responsáveis pelas estratégias precisam dar-se conta que na atual conjuntura econômica produtiva é preciso ter, além de uma linha de produção com equipamentos modernos, e capazes de produzir de acordo com a demanda de mercado, empregados qualificados, pró-ativos e comprometidos com o crescimento da organização, e isso se consegue com o apoio da área de recursos humanos. As organizações que conseguirem qualificar os seus trabalhadores de modo que eles respondam com agilidade, rapidez e competências às mudanças de mercado possuirão uma vantagem competitiva bastante importante.

3. A GESTÃO DE PESSOAS COMO GERADOR DE ATIVOS INTANGÍVEIS

O novo modelo de mercado é caracterizado pela satisfação do cliente, inovação e velocidade de resposta, a partir destas novas exigências, os executivos precisam reorganizar suas estratégias. Nesse momento, surge uma grande oportunidade para a aproximação dos gestores de RH com a cúpula organizacional a fim de desenvolver soluções adequadas à nova realidade.

Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 21) trazem uma informação interessante sobre a importância dos trabalhadores para a atividade da organização. Nos dias de hoje, na maioria dos setores, é possível comprar no mercado internacional máquinas e equipamentos comparáveis aos das principais empresas globais. O acesso a itens de ativo fixo não mais representa o fator diferenciador; atualmente, a distinção resulta da capacidade de usar esses recursos com eficácia. A empresa que perder todos os seus equipamentos, mas preservar as habilidades e conhecimentos da força de trabalho, retornará aos negócios com razoável rapidez. A empresa que perder sua força de trabalho, mas mantiver seus equipamentos, jamais se recuperará.

Percebe-se que o conhecimento organizacional é algo muito difícil de reproduzir e, dependendo do ramo de negócio do qual a empresa participa, os trabalhadores podem ser os seus ativos mais valiosos. Em um mercado que exige inovação a todo momento, as organizações precisam de pessoas capazes de pensar, criar, gerar soluções. As empresas que conseguirem desenvolver seus funcionários, torná-los comprometidos e fazê-los perceber o seu papel dentro da organização poderão obter resultados bastante favoráveis.

Por trás de marcas famosas e empresas bem sucedidas normalmente está um sistema de gestão eficiente. Os bons resultados não se dão apenas em virtude de altos investimentos, mas sim, do trabalho de pessoas comprometidas com o resultado do que fazem. Sem uma execução correta, a estratégia jamais produzirá os efeitos desejados. Enfim, “a capacidade de

executar a estratégia pode ser mais importante do que a estratégia em si” (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001, p. 24).

Tal é a importância das pessoas no sucesso de um empreendimento que empresas cujo negócio está voltado principalmente ao capital intelectual podem ter uma avaliação contábil muito diferente da avaliação de mercado. O mesmo ocorre com empresas que possuem marcas líderes ou que desenvolveram sistemas gerenciais altamente rentáveis. Estes “bens” são os chamados ativos intangíveis que agregam muito valor ao negócio, mas não tem um valor contábil explícito.

O capital intelectual está em voga no momento pelo fato de ser uma das tarefas mais difíceis para a contabilidade, tanto no momento de definição do valor do negócio quanto no momento em que se pretende estimar a rentabilidade dos investimentos feitos neste capital e, também, por constituir parte bastante significativa do valor de mercado da empresa. Quando um investidor adquire uma empresa, ele está adquirindo também um conjunto de habilidades, competências, talentos e conhecimentos, se quisesse apenas comprar uma planta de produção, seria mais simples e muito menos trabalhoso adquirir apenas o prédio e as máquinas. Conforme descrito no manual da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (1999, p. 85) “cada vez mais, o ativo intangível das organizações assume importâncias maior em relação ao seu valor real e exige novas formas de planejamento, desenvolvimento e mensuração do capital intelectual e da inteligência competitiva da organização”.

Está claro de que um programa de qualificação e de desenvolvimento dos recursos humanos, quando bem planejado e executado, pode alavancar o valor de qualquer negócio, além do mais, pode representar uma importante diferenciação competitiva, principalmente na realidade brasileira onde a grande maioria da população não concluiu se quer o ensino fundamental.

Em virtude do liberalismo econômico e da nova economia globalizada, a competitividade tende a crescer exponencialmente. Empresas despreparadas para um mercado cada vez mais exigente e com maior número de concorrentes não conseguirão se manter por muito tempo. A obsessão pela competitividade, que exigirá um ainda longo e contínuo período de diminuição de preços e aumento a qualidade, irá comandar o totalitarismo da Fase do Valor Agregado, em que a sobrevivência de qualquer *player* na economia só será justificada por sua capacidade de exceder as expectativas dos clientes. Nesse ponto, mais uma vez, preparar pessoas para esse difícil desafio será fator crítico de sucesso (ABDT, 1999, p. 85).

Ulrich (2000, p. 38), da mesma forma, aponta a importância estratégica do capital intelectual para empresas que quiserem ser - ou se manter - bem sucedidas no mundo do novo capitalismo:

O conhecimento tornou-se uma vantagem competitiva direta para empresas que vendem idéias e relacionamentos (pense nos serviços de profissionais liberais, software e empresas de base tecnológica) e uma vantagem competitiva indireta para todas as organizações que tentam se diferenciar pela forma como atendem os clientes. A partir de agora, empresas bem-sucedidas serão aquelas que sabem atrair, desenvolver e reter pessoas que possam dinamizar uma organização internacional, capazes de responder tantos aos clientes quanto às oportunidades que emergem da tecnologia. Desta forma, o desafio para as empresas é ter certeza de que têm capacidade de encontrar, assimilar, desenvolver, remunerar e manter esses talentos.

Ou seja, não basta recrutar talentos ou mesmo desenvolvê-los se a organização não mantiver uma política adequada de reconhecimento capaz de reter estes talentos e mantê-los atualizados quanto aos seus conhecimentos e competências.

O sucesso no mercado da era pós-moderna está intimamente relacionado à inteligência da organização. Para ser realmente “inteligente”, é preciso a elaboração de uma política de treinamento e desenvolvimento que cubra as necessidades impostas pela estratégia da empresa. Os trabalhadores precisam ser qualificados para conseguirem dar conta das constantes mudanças de mercado e também para sentirem-se parte integrante das estratégias organizacionais. Investir tempo e recursos em treinamento e desenvolvimento de pessoal torna-se impreterível para o sucesso de longo prazo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capitalismo moderno há tempo vem transformando as organizações. As exigências do mercado aumentaram, os concorrentes são cada vez em maior número e mais qualificados, as relações com os trabalhadores tornaram-se mais complexas e novas ferramentas e modismos para gerir as empresas “do futuro” são lançados.

Obviamente, já existem organizações bastante adaptadas a essa nova realidade e que estão colhendo os frutos do novo capitalismo. No entanto, a grande maioria das empresas ainda se questiona sobre o caminho que devem seguir, que escolhas devem fazer e como devem liderar o processo de mudanças. Muito provavelmente, estas empresas passaram a questionar sua gestão apenas quando começaram a sentir nos resultados financeiros os reflexos do seu descompasso com o atual mundo empresarial.

Atualmente, fala-se muito em globalização, flexibilidade, alinhamento estratégico, capital intelectual como sendo o caminho para a ascensão dos negócios. Conforme o que foi visto acima, fica claro a que uma boa gestão de pessoas pode ser o diferencial competitivo no mercado tão concorrido como o atual. O desafio dos gestores modernos está em apropriar-se destes conceitos de forma adequada e fazê-los resultar em sucesso em longo prazo.

5. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. Manual de treinamento e desenvolvimento. 3.ed., São Paulo: Makron Books, 1999.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CELINSKI, Leszek. Guia para diagnósticos em administração de recursos humanos: roteiros e instrumentos para qualidade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BAUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da; PEREIRA, Claudia de Souza; COUTINHO, Maria Tereza Correia; JOHANN, Sílvio Luiz. Dimensões funcionais da gestão de pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

ULRICH, Dave. Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.