

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH

Silvia Paiva
silvia.paiva@ymail.com
Metrocamp

Daniela Cartoni
daniela.cartoni@metrocamp.edu.br
Metrocamp

Resumo: Este trabalho trata da importância de uma gestão estratégica de RH, voltada principalmente para empresas de pequeno e médio porte. O objetivo é mostrar quais são os custos que a falta ou a má gestão podem trazer para a organização. Para tanto, foi realizada uma pesquisa a partir da literatura de mestres como Chiavenato, Hunter entre outros, referentes ao clima organizacional, liderança e retenção de talentos, para analisar quais são as estratégias que melhor atendam essas organizações e quais as consequências de sua ausência. A partir disso, constatou-se que uma empresa que não possui uma estratégia de RH definida se depara com situações que geram custos e perda de talentos que podem oferecer uma vantagem competitiva no mercado.

Palavras Chave: Clima Organizacional - Liderança - Comportamento - Capital Humano - Talentos

1. INTRODUÇÃO

Muitas empresas de pequeno e médio porte não possuem estratégias de RH, ou acabam priorizando processos de Departamento Pessoal como a atividade principal de gestão de seus colaboradores. Esta visão de gerenciamento faz com que muitas destas organizações tenham um departamento de RH apenas operacional e não tenham real conhecimento dos custos decorrentes de uma má gestão ou que impactos motivacionais podem gerar.

Neste sentido, o objetivo deste trabalho é apresentar algumas estratégias que podem ser adotadas para a gestão de pessoas, cujos impactos financeiros sejam de pequeno impacto no orçamento, mas com retornos motivacionais e de produtividade que trarão resultados para competitividade da empresa. A seguir serão descritas estratégias que podem ser aplicadas para tornar a cultura organizacional e o ambiente de trabalho sadios e atraentes para atrair e manter talentos.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH

Uma boa gestão de RH pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização. Não é novidade a importância de uma boa estratégia para que uma empresa conquiste seu espaço e se destaque no mercado.

Segundo Chiavenato (1996, p. 15)

As pessoas em todos os níveis da organização são consideradas os parceiros que conduzem os negócios da empresa, utilizam a informação disponível, aplicam suas habilidades e conhecimentos e tomam as opções mais adequadas para garantir e obter os resultados desejados.

Em outras palavras, o papel do RH na empresa vai além das despesas, encargos sociais, impostos, salários, etc. Ele é e deve se tornar uma vantagem competitiva, sendo necessário administrar com as pessoas e não administrar RH (CHIAVENATO, 1996).

Uma exigência dos profissionais atualmente é a busca pela qualidade de vida, que é definida por Chiavenato (1996, 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 sentido, uma gestão estratégica de RH leva em consideração o fato de há necessidade de gerenciamento dos ativos intangíveis de uma organização, para uma efetiva participação dos colaboradores em processos e equipes. De uma maneira geral, as pessoas podem constituir o ponto forte da empresa – a principal vantagem competitiva – ou o seu ponto fraco, quando não apresentam envolvimento com a missão institucional ou não compartilham dos valores da empresa.

Valorizar o capital humano é fundamental para a competitividade, pois todo capital humano significa que talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos, com o reconhecimento do impacto dos ativos intangíveis. Para sua efetividade, a mudança de uma tradicional visão de gestão de RH passa para uma visão mais estratégica, que inclua programas integrados à missão e visão da empresa, para longevidade do negócio (Vergara, 2000).

Se uma empresa de pequeno e médio porte não tem condições de proporcionar aos seus funcionários bons salários, bons benefícios ou recompensas financeiras pelo bom desempenho, espera-se que, além de ter salários e benefícios compatíveis com a média de mercado, possa investir em estratégias de baixo custo para gerenciamento do clima organizacional, cuidar da motivação de seus funcionários e reconhecer o empenho de seus colaboradores. Esta perspectiva é essencial para atrair e reter talentos, que podem render à empresa uma vantagem competitiva, tanto de mercado como pelo fato de possuir profissionais diferenciados em suas equipes.

Em seu estudo sobre micro e pequenas empresas, Pinheiro (1996) afirma que, apesar de todas as vicissitudes de escassez de recursos financeiros, de mão-de-obra qualificada, de tecnologia, entre outros fatores, estas empresas apresentam uma baixa eficácia gerencial em decorrência da falta de uma postura empreendedora, que é a base de toda gestão moderna, através da qual se faz capaz de inovar e de valorizar os recursos disponíveis.

Outro fator a ser considerado é a gestão de um clima organizacional sadio. São muitos os fatores que interferem no clima organizacional de uma empresa e para entender um pouco como isso acontece, vamos analisar alguns desses fatores sob a ótica da pirâmide das necessidades humanas de Maslow.



A Pirâmide das Necessidades de Maslow, muito utilizada, mas reconhecidamente criticada por suas limitações temporais, pode ser em parte utilizada para analisar alguns aspectos muito atuais. A partir dela, Hunter (2006) mostra como as definições dos níveis,

como pagar um salário e benefícios justos satisfariam as necessidades do primeiro nível, como citamos anteriormente um salario e benefícios compatíveis com a média de mercado.

O segundo nível corresponde ao ambiente de trabalho, que para se tornar seguro é preciso delimitar regras. Porém ao contrário do que muitos pensam essas regras precisam ser estruturadas de acordo com as políticas de RH da empresa e devem ser alinhadas com os valores da empresa, não só no papel, mas vivenciado por toda a organização no dia-a-dia. Por exemplo, se a empresa tem como valor o profissionalismo, toda e qualquer ação que vá contra esse principio deve ser punida, a fim de se preservar essa característica na estrutura organizacional da empresa. Afinal, se um profissional escolheu fazer parte de uma organização, ele o fez também por se identificar com os valores dessa empresa, e uma vez que não é posto em pratica, ocorre uma frustração que pode levar ao desligamento da organização por parte desse profissional.

Ainda segundo Hunter (2004), o terceiro nível tem relação com a integração do profissional com a organização e equipes de trabalho, aqui se aplica a necessidade de a empresa trabalhar com as pessoas e não apenas administra-las. Incentivar a comunicação, interação entre as equipes e melhorias continua, visando o crescimento da empresa e seus colaboradores. Tudo isso respeitando as diferenças e liberdade do profissional de organizar suas tarefas dentro de suas responsabilidades, ou seja, sua individualidade na realização de seu trabalho.

Para que isso seja possível, é necessária uma boa liderança que inspire o melhor de cada um e consiga incentivar um bom relacionamento entre as equipes. Essa liderança é uma peça de extrema importância para o próximo nível, pois neste entra a autoestima, a necessidade de ser reconhecido e valorizado. Esse reconhecimento e valorização podem ser através de elogios e reconhecimento de toda a equipe, através de recompensas ou até mesmo promoções de cargo. O importante é o profissional se sentir apreciado e respeitado pelo seu trabalho.

O ultimo nível é de difícil definição e possui muitas interpretações, mas Hunter (2004, p. 56) o define como “auto realizar-se é tornar-se o melhor que você pode ser ou é capaz de ser”.

Todos esses níveis juntos formam um bom ambiente de trabalho e um clima organizacional sadio, pois um profissional que é respeitado, que tem liberdade para trabalhar e propor melhorias, inserido em um ambiente de respeito e integração total, com uma liderança que o inspire a fazer o melhor e reconhecimento de suas conquistas terá uma boa percepção da empresa, e pensará em quanto poderá fazer para ajudar no crescimento da mesma e consequentemente no seu próprio. Geralmente esse comportamento é contagioso e influencia positivamente no clima organizacional da empresa.

Ainda Segundo Hunter (2006), os estímulos motivadores faz com que as pessoas realizem seu trabalho com mais entusiasmo, energia e esforço. Dentre esses estímulos estão reconhecimento, elogio, apreciação, oportunidade de crescimento desafio e satisfação no emprego. Ele menciona ainda que em uma pesquisa realizada pela Associação Nacional de Estabelecimento de Ensino em 1996, sobre o que era mais importante para os estudantes que entravam no mercado de trabalho, são em ordem de importância: gostar do que faz, usar suas habilidades e capacidades, crescer e se desenvolver no campo pessoal, sentir que faz algo importante, receber bons benefícios, ser reconhecido pelo bom desempenho, trabalhar em um local agradável, receber um bom salário e trabalhar em situações orientadas para a equipe.



Além desses fatores, há um extremamente importante que pode influenciar positivamente ou negativamente no clima organizacional, a liderança. Segundo Hunter (2006, p.16) “o indicador de saúde ou doença organizacional está na liderança ou em sua ausência”. Se o líder da equipe não identificar os problemas e causas que estão influenciando no clima organizacional, estes não serão tratados e poderá gerar custos com rotatividade, absenteísmo, faltas ao trabalho e queda na produtividade.

IMPACTOS DAS FALHAS NA GESTÃO DE RH

Muitas empresas pecam ao reter um profissional desmotivado, que não tem comprometimento e não procura o crescimento profissional, ou até mesmo um funcionário problemático, simplesmente porque está há muito tempo na empresa e possivelmente sua rescisão e encargos trabalhistas, em caso de desligamento, serão altos.

Segundo Chiavenato (2004, pg 406) um funcionário problemático é aquele que apresenta elevado absenteísmo, atrasos ou saídas antecipadas, altercações com colegas, negligências que podem causar problemas a outros colegas ou danos materiais e julgamento precário de situações e decisões erradas no trabalho. Essa é a situação de muitas empresas de pequeno e médio porte, que muitas vezes optam por manter esse tipo de profissional, esperando que o mesmo decida por se desligar da empresa, evitando dessa forma alguns dos gastos relacionados com a dispensa de funcionários. O único problema que uma empresa desse porte e possivelmente sem ou nenhuma gestão de RH, acaba deixando passar é o fato de que a permanência dessa pessoa lhe renderá custos que com o tempo podem ser mais altos do que os encargos e direitos que esse funcionário receberia se desligado da empresa.

Começaremos pelo clima organizacional da empresa, que assim como a cultura da organização, incorpora fenômenos intangíveis, mas que se manifestam de forma concreta. Segundo Luz (2003), “Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.” a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. Assim, o clima organizacional é o ambiente segundo o qual as pessoas de uma organização percebem ou experimental o “estado de espírito” de fazer parte da empresa e que influencia o seu comportamento.

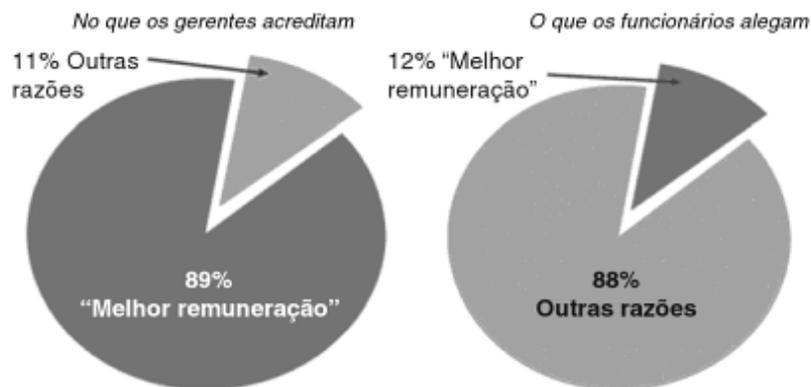
Quando o clima é afetado por um funcionário ou um grupo de pessoas desmotivadas, com o passar do tempo, o clima pode ser contaminados negativamente pela frustração e comportamento pessimista. Por exemplo, quando novos colaboradores forem contratados, ela atuaria desmoralizando e reforçando pontos negativos da empresa, contando fatos reais ou irreais, que poderiam estar ligados com o fato de que está pessoa por não possuir objetivos, por péssimo comportamento, falta de qualificação profissional ou até mesmo falta de profissionalismo possam ter sido gerados, causando dessa forma desgosto e/ou desânimo ao novo colaborador. Há o fato também de que esse funcionário pode causar com suas atitudes certo desconforto para os outros colaboradores, e se não há uma política de RH, pode causar frustrações.

Isto decorre do fato de que a empresa – ou a liderança imediata - não tomou uma atitude compatível com o comportamento ou apenas deixou de tomar. Além disso, há também as intrigas, fofocas e até mesmo um comportamento agressivo por parte do funcionário não integrado à cultura organizacional, podendo inclusive assumir esse comportamento com a

intenção de conseguir o desligamento da empresa sem precisar solicitar, com a finalidade de receber mais do que receberia se pedisse demissão. Ou, ainda, se comporta dessa forma por achar que não será punido ou achar que tem o “direito” de assim se comportar por causa do longo período de serviços prestados.

Todo esse conjunto de fatores leva a conflitos que podem causar em outros colaboradores um sentimento de revolta, impunidade, falta de uma gestão de RH eficiente e voltada para o ser humano ao invés de ser voltada apenas para valores monetários, hostilidade e tensão. Somando a esses efeitos ocorre à desmotivação dos outros colaboradores, há também a queda da produtividade das equipes, a desestabilização do grupo como um todo, falhas na comunicação, entre outros problemas. Em uma pesquisa realizada com 20 mil profissionais e conduzida pelo Saratoga Institute, mencionada por Branham (2012, p.4), referente ao pós-desligamento dos funcionários, revela que de 80% a 90% dos funcionários deixaram a empresa em que trabalhavam pelos seguintes motivos: Por causa da função, por causa do gerente, a cultura e o ambiente de trabalho.

No que os gestores acreditam em relação às razões pelas quais os funcionários se demitem e quais as razões alegadas para a saída.



Fonte: Harvard Management Update Survey; pesquisas pós-desligamento conduzidas pelo Saratoga Institute.

Estes fatores podem ser a causa de insatisfação dos colaboradores com a empresa, incentivando-os a procurarem por outra empresa que não seja falha nesse ponto, ou seja, a saída desse e outros colaboradores estão diretamente ou indiretamente ligada ao funcionário que a empresa optou por manter simplesmente para não ter custos com rescisão. Para esse tipo de situação a empresa deve optar pela disciplina progressiva que é estruturada em quatro etapas advertência verbal, advertência escrita, suspensão e demissão (Chiavenato, 2004).

Segundo o posicionamento do General reformado Colin Powell, ex-secretário de Estados dos Estados Unidos, citado por Hunter em seu livro *Como se Tornar Um Líder Servidor*, “Ironicamente, ao protelar as decisões difíceis, ao tentar não deixar ninguém irritado, ao tratar todos ‘bem’, independentemente de suas contribuições, você faz com que as únicas pessoas irritadas na empresa sejam as mais criativas e produtivas.” Além disso, deve-se analisar o potencial dos colaboradores que deixaram a empresa. Esses podem ser um potencial talento que futuramente poderá proporcionar uma vantagem competitiva para a empresa? E se esse talento for contratado pelo concorrente? Estas e outras perguntas devem ser consideradas quando se optar por manter um profissional com esse perfil negativo. É como SENDIN (2011) aborda em um artigo da revista *Você RH*, que traz o posicionamento de Vanessa Proença,



diretora de RH da Danone Baby Nutrition, que afirma: “Eu acredito que a empresa deva focar em ter uma liderança bem preparada, em ter pessoas certas nos lugares certos, em investir em um ambiente saudável e em desenvolver bastante a equipe. É aí que o RH deve agir, antes de o empregado sair”.

Um exemplo de talento é o Steve Jobs, que conforme uma breve bibliografia escrita por Alves (2012) relata que:

A Apple já era uma empresa de porte, Jobs não tinha controle sobre tudo o que acontecia. O sucesso do Macintosh ocasionou a integração de equipes que trabalhavam em projetos diversos, como o Lisa e o Mac. Jobs acabou ficando na linha de frente de uma batalha interna, de forma que o desgaste contribuiu para sua saída da Apple em 1985.

Mas ao sair Jobs, que também criou a Apple juntamente com um amigo, criou a empresa NeXT, que mais tarde foi comprada pela Apple, cujo o software foi usado como base para os novos produtos. E após esse e outros fatores, a Apple se tornou uma empresa de sucesso, conhecida mundialmente.

Às vezes o fato de um funcionário apresentar um mau comportamento está diretamente ligado ao tipo de liderança, que por ser fraca e impotente permite esse tipo de comportamento em sua equipe. Segundo um estudo mencionado por Hunter (2006, p. 9) realizado pelo Instituto Gallup “(...) mais de dois terços das pessoas pedem demissão de seus chefes, não das empresas. Em outras palavras, a maioria significativa dos que deixam suas organizações está renunciando a um gerente ineficaz ou incompetente.”

A equipe é um reflexo da liderança, Hunter (2006, p. 117) menciona que “De certa forma, o líder indica a conduta e o comportamento que a equipe tem de assumir, sem esquecer o que cada pessoa tem de especial e o que é especial no trabalho que realizam”.

Portanto, uma empresa de pequeno e médio porte que queira crescer aproveitando ao máximo tudo o que pode extrair do conhecimento e habilidades de seus colaboradores, precisa implantar estratégias de baixo custo e liderança eficaz, tornando a empresa atrativa pela cultura e ambiente de trabalho.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

As estratégias de RH são de extrema importância para uma empresa que queira se consolidar e crescer no mercado. É necessária uma gestão de RH eficaz e diversificada, voltada para a geração de lucro a partir do capital humano, trabalhando com a diversidade e transformando-a em uma vantagem competitiva. É necessário definir parâmetros para desenvolver um ambiente de trabalho que venha atrair as pessoas a partir dos valores da organização e cultura organizacional.

E principalmente a conscientização das empresas de pequeno e médio porte, sobre os custos que podem ser reduzidos, se aplicada uma estratégia eficiente e de baixo custo.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Luis Guilherme. **Breve biografia de Steve Jobs**. Disponível em: <http://portaldejornalismo-sul.espm.br/index.php?option=com_content&view=article&id=418&Itemid=155> Acessado em 31 de maio de 2013.
- BRANHAM, Leigh. **Por Que Seus Funcionários Mais Talentosos Não Querem Ficar?** Rio de Janeiro, Elsevier, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro**. São Paulo, Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.
- HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo Uma História Sobre a Essência da Liderança**. Rio de Janeiro, Sextante, 2004.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro. Sextante, 2006.
- LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MORAES, Vanderlei. **Clima Organizacional**. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/index.php?idc_cad=cjh8hedkz>. Acessado em 30 de maio de 2013.
- Peruzzo, Fabrício Stefan. **Gente nas finanças**. Disponível em: <<http://www.financeiro24horas.com/informativo.aspx?CodMateria=635>> Acessado em 06 junho 2013.
- PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte – uma abordagem conceitual e empírica**. Tese de Doutorado. FEA/USP, 1996.
- SENDIN, Tatiana. **Você pode proibir o funcionário de ir para o concorrente?** Revista Você RH. Disponível em: <<http://revistavocerh.abril.com.br/materia/voce-pode-proibir-o-funcionario-de-ir-para-o-concorrente>> Acessado em 31 de maio de 2013.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.