
Gestão estratégica em Recursos Humanos

Claudio Burlas de Moura^a
Christian de Castro Pinheiro^b
Thais Miranda da Silva^c

Resumo

Este trabalho aborda o tema da Gestão Estratégica em Recursos Humanos. Apresenta como problema de pesquisa a seguinte questão: Quais as vantagens que a adoção de uma Gestão Estratégica em Recursos Humanos apresenta às organizações no atual cenário mercadológico? O objetivo proposto é abordar as características e vantagens da Gestão Estratégica em Recursos Humanos. Os procedimentos metodológicos constaram de pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo com tratamento qualitativo e quantitativo dados aos dados coletos, O instrumento de coleta de dados constou de um questionário para análise da percepção do papel predominante em Recursos Humanos no enfoque do gestor. Conclui-se a Gestão Estratégica em Recursos Humanos é passível de influenciar não apenas o desempenho individual, bem como toda a organização, oferecendo estratégias viáveis capazes de produzir resultados palpáveis em todos os níveis organizacionais.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Recursos Humanos. Organização. Empresa. Administração.

1. Introdução

A Gestão Estratégica em Recursos Humanos preocupa-se em formar e desenvolver pessoas, ou seja, empreender pessoas, por meio de planejamentos que se coadunem com a estrutura funcional da empresa. Mas, nem todas as organizações possuem uma gestão estratégica. Para que isto ocorra, antes de tudo, é necessário entender o conceito de estratégia, sua proposta e objetivo. E, ainda mais importante, colocá-lo em prática, definindo, principalmente, diretrizes relacionadas aos colaboradores, visando o alcance de resultados e soluções por meio de uma performance estratégica.

Este estudo aborda a teoria de Ulrich (1998) sobre avaliação da qualidade global

^a Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

^b Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

^c Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

dos serviços de Recursos Humanos em empresas, buscando articular este modelo teórico à concepção de uma Gestão estratégica de Recursos Humanos. Para empreendermos esta proposta, aplicou-se a um gestor de uma empresa de pequeno porte do comércio varejista um questionário baseado na proposição de Ulrich (1998) acerca da percepção do papel estratégico da Gestão de Recursos Humanos e das funções predominantes, na percepção do gestor, em relação às dimensões funcionais dos Recursos Humanos.

Quando, no âmbito deste trabalho, falamos em Gestão Estratégica em Recursos Humanos, estamos nos referindo a um processo de planejamento integrado e sistêmico para o alcance de objetivos e resultados. Nessa perspectiva compreendem-se todos os processos característicos da Gestão com Pessoas. A Gestão Estratégica em Recursos Humanos pode constituir-se como uma cultura organizacional de grande influência no sucesso organizacional. Uma característica marcante da gestão estratégica é a preocupação com alinhada e integrada de pessoas, tarefas e estrutura, fortemente destacada, mas plástica o suficiente para produzir necessárias adequações e adaptações, condizentes com dinâmica sistêmica a qual é tributária.

No cenário contemporâneo, o papel do Gestor de Recursos Humanos está se modificando, buscando empreender pessoas, já que estas dotam de talentos e competências às organizações dentro de uma visão estratégica de priorização do capital intelectual. Nesse estudo, enfatizamos a relação entre gestores e pessoas que, quando bem constituída, torna-se funcional, consistindo em uma potencial solução para muitos dos problemas enfrentados pelas organizações na atualidade. Organizações empreendedoras investem em pessoas para o seu próprio desenvolvimento.

Assim, para empreendermos as propostas contidas neste estudo articulamos de forma complementar à teoria de Ulrich (1998) sobre a percepção do papel do gestor de Recursos Humanos a teoria do Grid Gerencial de Blake e Mouton (1995). Ambas as teorias, a nosso ver, embasam os argumentos aqui apresentados bem como elucidam e apontam alguns caminhos e direções que as organizações podem ou precisam percorrer em busca do almejado o sucesso.

1.1. Problema

Quais as vantagens que a adoção de uma Gestão Estratégica em Recursos Humanos apresenta às organizações no atual cenário mercadológico?

1.2. Objetivo final

Abordar as características e vantagens da Gestão Estratégica em Recursos Humanos.

1.3. Objetivos intermediários

- Conceituar e caracterizar a Gestão Estratégica em Recursos Humanos;
- Apresentar os resultados quantitativos e qualitativos de pesquisa empreendida sobre percepção do papel dos Recursos Humanos;
- Identificar e ponderar o papel desempenhado pela Gestão de Recursos Humanos de acordo com a teoria de Ulrich (1998) sobre avaliação da qualidade global dos serviços de Recursos Humanos em empresas; e
- Articular o conceito de Gestão Estratégica em Recursos Humanos às teorias apresentadas neste estudo por meio das análises empreendidas.

1.4. Justificativa

Nesta seção apresenta-se a justificativa deste trabalho, que tem o intuito de explicar os motivos da escolha do tema e argumentos que apontem a importância deste estudo.

➤ Para a Ciência

Segundo Castro (1978 apud Mattar, 2005), qualquer que seja o tema escolhido para um trabalho científico, ele deve atender a três critérios que justifiquem o estudo e evite a frustração ao chegar a seu final: importância, originalidade e viabilidade. Ainda, de acordo com este autor, a importância se dá quando o tema encontra-se associado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade, ou ainda, se o tema estiver relacionado a uma questão teórica que exija atenção prolongada na literatura específica. Deste modo, este trabalho é considerado importante tanto para a organização como para a academia.

➤ Para a Empresa

A concorrência humana nas organizações faz parte do processo de contínuo desenvolvimento e evolução empresarial, para tanto, os gestores e superioridades constituídas, devem estar atentos para a necessidade de otimizar a gestão de pessoas, adaptando-se ao mercado, à tecnologia e as tendências micro e macroeconômicas.

Seria de grande valia, analisar e conhecer a importância e o alcance da gestão de pessoas na organização, bem como conhecer as técnicas e os métodos para fixação dessas ferramentas gerenciais como fatores de solução de problemas organizacionais já utilizados por grandes organizações no mundo e que agora, está sendo apresentado a uma microempresa, problemas estes que podem ser visualizados como: diminuição de vendas, qualidade, faltas e atrasos além do normal, agressividade, desinteresse, não cumprimento de prazos, pedidos de demissão, insatisfação em ambiente laboral, dentre outras situações comportamentais dos quadros funcionais.

➤ **Para os Autores**

Verificando a inexistência dos processos de gestão de pessoas nesta microempresa é que surgiu a ideia de analisar a satisfação dos funcionários e entender os mecanismos capazes de resolverem tais demandas, propondo ações viáveis para isso. Portanto, considera-se a abordagem sobre recursos humanos e seus processos instrutivo não apenas para os autores, mas também para estudos futuros.

➤ **Para a Sociedade**

O presente trabalho tem relevância para a sociedade, uma vez que uma organização que utiliza gestão e pessoas, pode ser vista como referencial para o mercado de trabalho, apresentando um possível valor para as pessoas que trabalham nesta instituição, e conseqüentemente uma motivação interna dos seus colaboradores, que poderão contribuir com crescimento da empresa e de todos os envolvidos no processo da mesma.

1.5. Metodologia

A presente pesquisa utilizou como metodologia a pesquisa exploratória. Segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 188):

As pesquisas exploratórias são compreendidas como investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo, que segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 186)

é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Também foi realizada uma pesquisa bibliográfica, visando fundamentar as argumentações apresentadas neste estudo. Neste tipo de pesquisa a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

O instrumento utilizado na coleta de dados foi o questionário, que Segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 201):

É constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

2. Fundamentação teórica

2.1. Estratégia

O termo “Estratégia” é derivado do grego *strategos*, que traduz o sentido atribuído à coordenação ou arte militar, significando a habilidade de desenvolver um conjunto de estratégias e planejamento para conseguir a vitória em uma guerra. Atualmente, o termo se refere, na área da gestão, ao planejamento necessário em função de atividades complexas com vistas a alcançar determinados objetivos e resultados.

Para Chiavenato (2010), a estratégia articula-se aos elementos condicionantes organizacionais por meio da missão, visão, objetivos e da organização. A estratégia, nesse sentido, refere-se ao comportamento global e integrado de uma empresa em relação e interação com o ambiente circundante.

De acordo com Santos (1992), o planejamento estratégico de uma organização é o processo pelo qual se intenta a aumentar a probabilidade de resultados futuros desejados para além da mera probabilidade que ocorram ao acaso, definindo um futuro desejado e

a forma para alcançá-lo. O planejamento estratégico não é apenas uma prática desejável ou um refinamento da gestão, mas um instrumento necessário para a empresa que quer assegurar-se de atingir os resultados que espera no futuro. Assim, no âmbito da gestão, o planejamento estratégico determina os objetivos de uma empresa e a forma para que os mesmos sejam alcançados.

Como podemos perceber, a expressão “estratégia” vem sendo utilizada de diversas maneiras na área da Administração, podendo significar desde a elaboração de uma simples meta até a uma ação em que abrange todo o posicionamento em um ambiente empresarial.

2.2. A gestão estratégica em Recursos Humanos

A abordagem Estratégica em Gestão de Recursos Humanos caracteriza-se pela visão sistêmica com foco em objetivos e resultados. Nesta perspectiva, planejamento, implementação e controle estratégicos são palavras de ordem, operacionalizadora de todas as atividades alinhadas aos objetivos organizacionais, bem como a missão, visão e valores. Quando a organização compreende a assertividade desse enfoque de gerenciamento obtém o melhor da gestão do capital humano. Isto só é possível por meio da elaboração e implementação do planejamento estrategicamente conduzido para diagnosticar as necessidades e competências organizacionais. Inserir políticas de recursos humanos viabiliza ganhos em qualidade e conseqüentemente em produtividade e competitividade, condições almejadas por todas as gestões. O fator humano deve servir como referência e indicador estratégico, potencializador da performance organizacional.

Assim, a Gestão Estratégica em Recursos Humanos define-se pela geração de um vínculo entre pessoas e os fatores estratégicos organizacionais, alinhando o planejamento do Recursos Humanos com o planejamento estratégico da organização em todos os processos da Gestão. Esta concepção de Gestão Estratégica em Recursos Humanos constitui-se, portanto, em um dispositivo que propicia o comprometimento dos colaboradores no alcance de resultados por meio do alinhamento aos objetivos, missão, visão e valores organizacionais.

O Recursos Humanos estratégico visa a otimização de todos os processos de gestão, e por extensão, dos resultados. Otimizar na gestão estratégica significa investir em pessoas em busca de resultados consistentes, eficientes e de qualidade. Para a consecução deste objetivo, é de suma importância haver um planejamento, definindo diretrizes e contingências.

2.3. Recursos Humanos estratégico

No âmbito organizacional, decisões devem ser baseadas em planejamentos estratégicos. Quando empresas pensam de forma estratégica, elas buscam constituir diferenciais. Ao se conceber uma estratégia, é fundamental conhecer o ambiente e o contexto no qual a empresa se insere, seu foco e prioridades estabelecidas. O foco e prioridades podem ser direcionadas para processos, tecnologias, operações, produtos, parceiros, pessoas, fornecedores, clientes etc.

Esta é uma análise importante, pois determinará a(s) estratégia(s) adotada(s), assim como definirá os considerados Fatores Críticos de Sucesso (FCS), ou seja, os fatores que representam um diferencial estratégico e competitivo. Os FCS, por sua vez também podem ser direcionados como, por exemplo, para inovação, qualidade, eficiência, flexibilidade etc.

Podemos afirmar que todos os processos organizacionais envolvem Estratégias. Assim, os Recursos Humanos consistem também em um modelo estratégico, provedor de mudanças estratégicas. De acordo com Chiavenato (2014), os Recursos Humanos apresentam as seguintes transformações na percepção do desempenho de suas atribuições e novas funções exercidas na atualidade:

- De função operacional e burocrática para estratégica;
- De monitoramento e controle para parceria e compromisso;
- De ações de curto prazo e imediatistas para longo prazo;
- De papel administrativo para consultivo;
- De foco na função para foco o negócio;
- De reativo e solucionador de problemas para proativo e preventivo; e
- De foco nas atividades e meio para foco nos resultados e fins.

Nesta perspectiva, os Recursos Humanos devem assumir variados papéis: operacionais e estratégicos, policiamento e parceiros, responsabilidade por metas qualitativas e quantitativas de curto e de longo prazo. Ulrich (1998 apud CINTRA; OZAKI, 2015, p. 69), define os seguintes papéis principais na construção de uma organização competitiva: 1) administração de estratégias de Recursos Humanos; 2) administração da infraestrutura da empresa; 3) administração da contribuição dos funcionários; 4) administração da transformação e da mudança.

A partir destas proposições apresentadas por Ulrich (1998 apud CINTRA; OZAKI, 2015), empreendemos a investigação das funções predominantes do Recursos Humanos na percepção do gestor em relação às dimensões:

- Administração de estratégias de recursos humanos, com seu foco no ajuste das estratégias de Recursos Humanos à estratégia empresarial e diagnóstico organizacional;
- Administração da infraestrutura da empresa, com seu foco na reengenharia dos processos de organização e nos serviços em comum;
- Administração da contribuição dos funcionários, com foco em ouvir e responder aos funcionários e prover recursos aos funcionários; ou
- Administração da transformação e da mudança, com foco em gerir a transformação e a mudança, assegurando a capacidade para mudança.

Na figura abaixo (figura 1), podemos visualizar esquematicamente a distribuição destas funções, onde os dois eixos representam o foco e as atividades do profissional de Recursos Humanos. O foco varia do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo. Esses dois eixos delineiam os quatro papéis principais na construção de uma organização competitiva. No papel de administração de estratégias, o Recursos Humanos tem foco em impulsionar as estratégias organizacionais. No papel de administração da infraestrutura da empresa, o Recursos Humanos tem foco em oferecer a base de serviços na busca da eficiência e da eficácia. No papel de administração da contribuição dos funcionários, o Recursos Humanos tem foco em promover o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores, fortalecendo-os como parceiros. Enquanto administração da transformação e da mudança, o Recursos Humanos tem foco em auxiliar na criação de uma organização criativa, renovadora e inovadora (ULRICH, 1998 apud CINTRA; OZAKI, 2015, p. 69).

Figura 1 - Papéis de RH na construção de uma organização competitiva



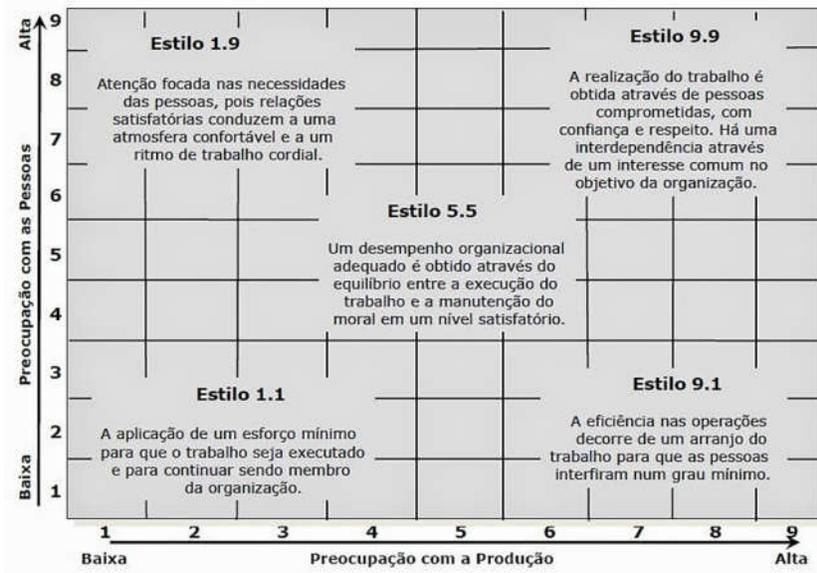
Fonte: ULRICH (1998).

As proposições de Ulrich (1998), nos aproxima do que apregoa a teoria do Grid Gerencial. Essa teoria, do Grid Gerencial, baseia-se na constatação de que a gestão tende a orientar seu comportamento com foco voltado para a liderança de pessoas ou a liderança de tarefas, ou seja, privilegiando e preocupando-se com seus colaboradores ou considerando ou priorizando a estrutura da empresa no que concerne a realização das tarefas. A proposta da teoria do Grid Gerencial está diretamente relacionada a um modelo de Gestão estratégica, demonstrando como líderes ou gestores desenvolvem suas estratégias para obterem resultados desejáveis. Nesse sentido, para que resultados sejam alcançados deve-se considerar simultaneamente três fatores, os objetivos organizacionais, as tarefas e as pessoas.

A teoria do Grid Gerencial, desenvolvida pelos pesquisadores Robert R. Blake e Jane S. Mouton na década de 60, constitui-se em uma representação gráfica entre duas preocupações constantes no ambiente empresarial: Pessoas (representadas por pelo eixo cardinal Y) e Tarefas (representadas por pelo eixo cardinal X), conforme ilustrado na figura 2. O líder ou gestor pode apresentar predominância para valorizar pessoas quando demonstra maior preocupação com o bem-estar dos colaboradores e seu foco está

voltado para o relacionamento com eles. Quanto maior for a preocupação com as pessoas, maiores serão os avanços no eixo Y (ROBBINS, 2005). Quando o líder ou gestor se preocupa mais com as tarefas e a produtividade, demonstra maior orientação e foco voltados para a estruturação da organização, buscando resultados relacionados as Tarefas (eixo X) em detrimento das Pessoas (eixo Y).

Figura 2 - Grid Gerencial e descrição de suas respectivas características

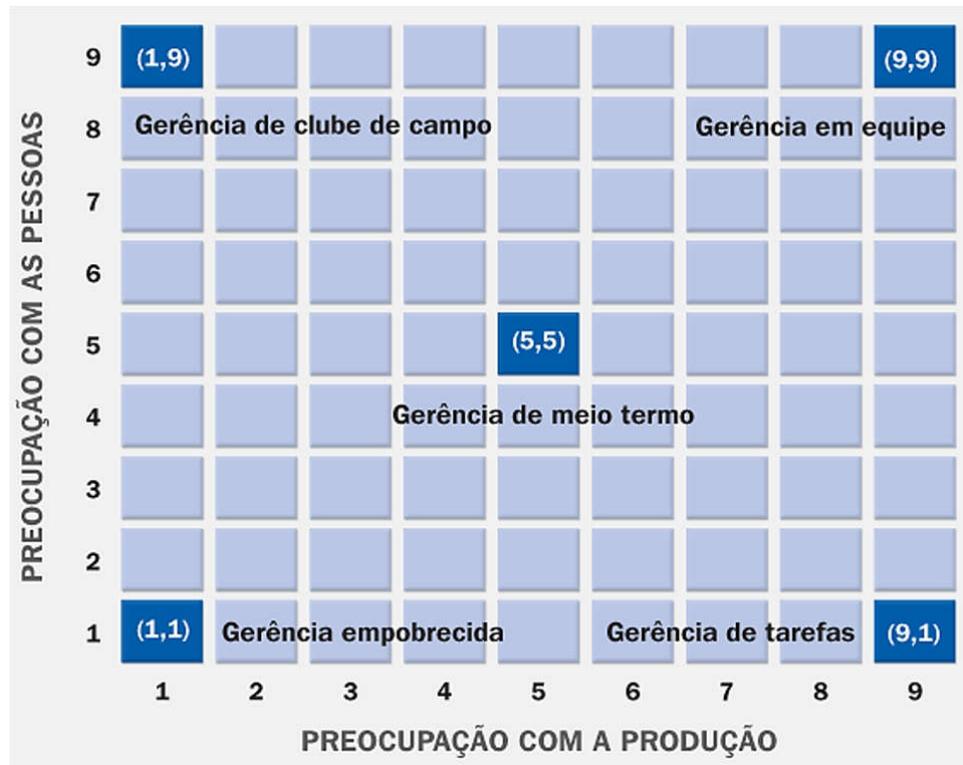


Fonte: TEIXEIRA (2015).

Para obtermos uma gestão eficaz, o comportamento do gestor deve ser baseado nas orientações desses dois eixos, integrando ambas as preocupações, a saber, tarefas e pessoas. Gestores devem ser treinados para que ambas as dimensões sejam contempladas. Desta forma, a organização poderá obter uma performance mais assertiva, alcançando melhores resultados. Quando a preocupação com pessoas e tarefas é proporcional e equilibrada a produtividade cresce. A teoria do Grid Gerencial aponta para a necessidade de um equilíbrio entre os dois fatores, pois quando os colaboradores não têm suas necessidades satisfeitas, as tarefas podem ficar prejudicadas e quando se concentram apenas em pessoas a produção também pode ser afetada.

Conforme Blake e Mouton (1995), afirmam, para encontrar o equilíbrio é necessário identificar as chamadas posições-chave da liderança ou gestão no grid em relação à predominância dos fatores Pessoas ou Tarefas a fim de buscar o aperfeiçoamento da gestão. A figura 3 ilustra este panorama.

Figura 3 - Localização e estilo de gestão no grid Gerencial



Fonte: Administração Geral Grupo CR5 (2015).

Blake e Mouton (1995), assim explicam cada estilo de liderança ou gestão do grid, identificado em suas várias posições:

Empobrecido (1.1): Gestores que demonstram pouca preocupação tanto com o fator Pessoas bem como o fator Tarefas, tendendo a empregar o menor esforço possível no trabalho, caracterizando, em verdade, uma falta de liderança. Apresenta pouco interesse por sua equipe e pela produtividade, fazendo apenas o minimamente necessário sem se importar com a melhoria, produtividade ou desenvolvimento de seus colaboradores. Essa postura tende a desanimar os seus subordinados ou colaboradores de modo geral, afetando assim performance e produtividade.

Clube de Campo (1.9): Os líderes e gestores representados nessa posição têm uma grande preocupação com as pessoas, buscando continuamente formas de mantê-las motivadas. A expressão alude ao ambiente semelhante a um clube, já que estes gestores tendem a se preocupar com as necessidades de seus subordinados, procurando proporcionar um ambiente de trabalho agradável. Mas, por vezes, pecam por não se atentarem à qualidade da execução das tarefas e serviços. Assim como também, por não se preocuparem com a produtividade e os resultados.

Autoritário (9.1): Diferentemente do Clube de Campo, o gestor e líder, o Autoritário demonstra uma preocupação excessiva com a execução das tarefas e resultados. Mas deixam a desejar quanto se trata das pessoas, fazendo com que os colaboradores se sintam pressionados, prejudicando, por vezes, a produtividade.

Meio-Termo (5.5): O gestor ou líder aqui caracterizado representa um ponto intermediário, no qual a preocupação com os subordinados se equilibra com a preocupação com a realização das tarefas. Mas, uma preocupação sempre mediana, tanto com as tarefas quanto com as pessoas, costuma apresentar resultados também medianos não proporcionando grandes conquistas.

Equipe ou Democrático (9.9): Este gestor expressa a melhor condição de liderança possível. Representa uma gerência de êxito, onde tarefas são cumpridas de forma efetiva, envolvendo dedicação e comprometimento dos subordinados em um ambiente de confiança que concorre para seu autocrescimento. Embora difícil de ser obtido, este modelo de gestão consegue extrair sempre o melhor de sua equipe, obtendo grandes resultados. Assim, as organizações devem investir em meios de **desenvolvimento de liderança** para que seus gerentes atinjam este nível.

2.4. Recursos Humanos e gestão de pessoas

A área de recursos humanos nos últimos tempos está identificada cada vez mais como gestão de pessoas devido as novas influências organizacionais, à valorização do papel de pessoas nas organizações e a moderna concepção sobre a área de Recursos Humanos.

Segundo Chiavenato (2014), a Gestão de Pessoas caracteriza-se como um conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.

Ainda, segundo Chiavenato (2002, p. 20), a Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos ou visões distintas:

1. As pessoas como seres humanos;
2. As pessoas são como mero recursos (humanos) organizacionais; ou
3. As pessoas como parceiras da organização.

As metodologias de Gestão de Pessoas devem estar atreladas as Estratégias do negócio, sendo caracterizada por um conjunto de atividades desenvolvidas mediante as técnicas contínuas de gestão de recursos humanos.

Conforme Fischer e França (2002, p. 13), O desempenho que se espera das pessoas no ambiente de trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional. Dentre os fatores internos, destacam-se o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional.

2.5. Estratégia corporativa

Segundo Fahey (1999), a estratégia corporativa informa como a empresa utilizará os seus recursos, capacidades e limitações para construir as vantagens competitivas que influenciarão de forma positiva as decisões de compra dos clientes. Porter (1999, não paginado) define a estratégia corporativa como o

plano geral para uma empresa diversificada que trata de duas questões diferentes: em que negócios a empresa deve competir e como a sede corporativa deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios [...] é o componente que faz com que toda a organização corporativa seja superior à soma das unidades de negócios.

A estratégia corporativa, dependendo do nível, porte, setor, estrutura, etc.), da empresa, pode ser classificada como a mais importante no âmbito empresarial, em razão da amplitude das decisões estratégicas que a compõem, entre as quais determinam o rumo e os principais objetivos da empresa.

2.6. Gestão estratégica de pessoas como diferencial competitivo

Neste tópico, faz-se necessário a percepção e o entendimento sobre Planejamento Estratégico e conseqüentemente o papel potencial das pessoas.

Para Kotler (1992, p. 63) Planejamento Estratégico é definido como o procedimento gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.

Entretanto, define-se a missão e a visão da organização que compreendida pelos funcionários, gestores e todos que fazem parte da instituição, a Gestão Estratégica de Pessoas começa a dominar o planejamento estratégico das empresas, tomando conta dos processos e se adaptando a realidade da empresa.

De acordo com Mintzberg (2000) vantagem competitiva é conceituada como recursos estratégicos impossíveis de serem copiados, tais como: Preço, Qualidade, Modelo de Gestão, Tecnologia, etc.

O nível estratégico da empresa, representado pela alta diretoria, tem a função de trilhar e orientar os reais interesses da empresa, cabendo aos mesmos repassar o plano de ação ao nível operacional da organização.

Neste processo, o departamento de Recursos Humanos da empresa é visto como um fator chave, pois está diretamente ligado ao alto nível hierárquico da organização podendo inter-relacionar-se de forma ampla, passando informações acerca dos funcionários atuando como uma consultoria ao corpo estratégico, influenciando de forma positiva no controle de todas as atividades desempenhadas na empresa.

Mascarenhas (2008) define Gestão Estratégica de Pessoas como, toda e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao implementar uma estratégia para a organização envolvendo o departamento de Recursos Humanos e garantindo que todos na organização tenham percepção das estratégias da empresa.

Nota-se que uma atitude referente ao posicionamento de pessoal, transforma, constitui, direciona e muda o cotidiano de uma organização.

As empresas precisam entender que é necessário se habituar a ter uma visão voltada para o "eu individual" e não somente para o fator social, como se todos os indivíduos fossem um único sistema com poucas variáveis diferenciais. Lidar com pessoas é uma tarefa moderna e ousada e as vezes pode se tornar difícil quando não se tem estratégias bem definidas.

2.7. Recursos Humanos e estratégia sustentável

Em 2008, o WBCSD (Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável) publicou em seu documento nomeado de *Driving Success: Human Resources and Sustainable Development*¹ o papel do setor de recursos humanos para o Desenvolvimento Sustentável das empresas.

De acordo com esse documento a estratégia de recursos humanos é fundamental, uma vez que ela é capaz de alinhar a estratégia da companhia com os seus valores e cultura. Através de suas incumbências de recrutar e reter, motivar e desenvolver pessoas, somadas a estratégia de Sustentabilidade, a área de recursos humanos é capaz de aumentar a Credibilidade da empresa e a imagem perante a sociedade, o engajamento e o desempenho de seus funcionários e conseqüentemente da companhia se tornando

¹ Impulsionando o Sucesso: Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável (Tradução livre).

também uma poderosa ferramenta de marketing e de criação de valor para a companhia.

Além disso, o departamento de recursos humanos é capaz de desenvolver ou aprimorar competências críticas necessárias para que os funcionários possam ter uma visão sobre a importância da sustentabilidade.

A estratégia de recursos humanos deve refletir e inspirar seus funcionários; alinhar a estratégia da empresa com sua cultura e valores; auxiliar a entregar retornos sustentáveis aos investidores e a atender as necessidades dos clientes; identificar e responder a tendências sociais emergentes e a responder as expectativas regulatórias e governamentais, influenciando a agenda de políticas públicas (World Business Council For Sustainable Development, 2008).

O Novo Valor, documento elaborado pela BM & F Bovespa² propõe um guia para a implementação de uma agenda sustentável nas organizações, esse guia é composto por 13 passos rumo à Sustentabilidade, onde um deles ressalta a relevância do envolvimento das pessoas da organização sustentando que para o sucesso da estratégia da organização é necessário que toda a empresa esteja alinhada e trabalhando em conjunto para o objetivo comum.

Figura 4 - Quadro de pontuação da percepção do gestor sobre o papel do RH

PARCEIRO ESTRATÉGICO		ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO		DEFENSOR DOS FUNCIONÁRIOS		AGENTE DE MUDANÇA	
1	3	2	5	3	3	4	3
5	2	6	5	7	4	8	5
9	4	10	4	11	5	12	3
13	3	14	5	15	2	16	5
17	5	18	3	19	3	20	3
21	1	22	4	23	5	24	5
25	2	26	4	27	5	28	3
29	5	30	3	31	2	32	4
33	5	34	3	35	2	36	4
37	2	38	4	39	2	40	4
TOTAL	32	TOTAL	40	TOTAL	33	TOTAL	39

TOTAL GERAL	144
-------------	-----

Fonte: Os autores (2019).

²A Bolsa de mercadorias & futuros Bovespa, formada em 2008 a partir da integração da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) e da Bolsa de Mercadorias & Futuros é, atualmente, a única bolsa de valores, mercadorias e futuros em operação no Brasil.

Diante dos resultados apresentados, observamos que o setor de RH em estudo, tem como maior qualidade ser um especialista administrativo e menor virtude ser parceiro estratégico. Diante do total geral apresentado, considerando como ponto de corte na escala 100 pontos, correspondentes a média obtida entre o máximo de 200 e o mínimo de 50 pontos, e comparado ao resultado médio da pesquisa em relação à outras empresas que tiveram percepção de alta qualidade na execução dos serviços, podemos dizer o Recursos Humanos pesquisado possui uma qualidade satisfatória da execução de seus serviços com total geral de 144 pontos contra 160 pontos das empresas com maior satisfação conforme modelo teórico adotado, no entanto, não se apresenta como grande parceiro estratégico, onde apresentou a menor pontuação.

3. Considerações finais e recomendações

1 - Superando as concepções descritivas das variadas formas de liderança, recomenda-se formas de treinamento de gestão onde se busque uma apreensão da importância do conhecimento da Teoria do Grid Gerencial, para que o gestor seja orientado a administrar considerando tanto as dimensões de Tarefas bem como de Pessoas, conforme apresentado na Teoria do Grid Gerencial aludido neste trabalho. Nesse sentido, na medida em que o gestor ou um gerente se localiza no grid, técnicas selecionadas de treinamento podem fazer com que ele se mova da posição em que está para as posições mais equilibrada e mais avançada dentro do Grid, aumentando a eficiência da sua gestão. Esta recomendação é simples e pouco laborativa, uma vez que pressupões apenas ao conhecimento da importância estratégica da Teoria do Grid Gerencial e sua localização dentro dela como gestor, sendo de fácil adesão, mas de suma importância.

2 - Considerando-se as respostas do gestor ao questionário, constata-se que a dimensão ou eixo “Pessoa” obteve pontuação boa, embora menor comparativamente a algumas outras dimensões/eixos segundo interpretação da teoria de Ulrich (1998). Isto nos leva a considerar que existe uma necessidade do gestor e por extensão, da empresa, de reorientar o foco da gestão. Sugere-se assim, em acordo com a teoria de Ulrich (1998), uma atenção maior às necessidades dos colaboradores, uma vez que estes são fonte de ordenamento de todos os processos organizacionais, constituindo-se estrategicamente em elemento provedor do sucesso organizacional.

3 – Visto que a empresa não se apresenta como grande parceiro estratégico, onde apresentou a menor pontuação, recomenda-se a adoção de estratégias corporativas.

Existem muitas ferramentas de gestão para se chegar num modelo estratégico competitivo. Uma das é a análise de SWOT onde define-se através de cenários as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças apresentadas por determinada empresa. Após a análise SWOT deve-se fazer um diagnóstico do quadro atual da empresa definindo o propósito da mesma com base nas análises de seus ambientes externo e interno. Com isso, define-se um plano de ações estratégicas como: novos investimentos, aumento da capacidade produtiva e demais ações de acordo com as capacidades e competências do negócio. A ação estratégica reflete na sobrevivência de uma empresa. É preciso planejar para produzir resultados desejados definindo metas e objetivos. O sucesso de uma empresa decorre também do planejamento estratégico quando suas ações tomadas são eficazes.

4. Conclusão

A eficiência organizacional, bem como sua sustentabilidade diante do concorrido mercado atual encontra-se na dependência da habilidade em desenvolver ou empreender pessoas como tarefa estratégica. Por meio do aprimoramento trazido pela Gestão Estratégica é possível otimizar importantes resultados organizacionais quando pensamos em termos de sustentabilidade, resultados como definição de objetivos e metas, gestão de carreiras e talentos, desenvolvimento de competências e lideranças.

O competitivo e voraz ambiente mercadológico atual não permite que a Gestão de Recursos Humanos se contente com práticas e ideias rígidas ou perenes. A velocidade das mudanças tem exigido das organizações esforço crescente para responder às demandas deste inclemente mercado. Para isso, os Recursos Humanos não podem ser mais uma atividade isolada em suas próprias necessidades. Os Recursos Humanos devem evoluir para uma atividade estratégica, participando deste nível, tendo como égide as pessoas, seu maior patrimônio. Colaboradores devem ser vistos como parceiros estratégicos, como responsáveis pela existência e manutenção da organização, ou seja, pela sua sustentabilidade. Um patrimônio intelectual que torna exequível a consecução dos objetivos, missão e visão organizacionais. Por meio da ação sinérgica, integrada e sistêmica de pessoas, conduzidas pela Gestão estratégica, é mais viável o atingimento do almejado sucesso organizacional.

Portanto, após a pesquisa empreendida é possível afirmar que o objetivo proposto neste estudo, a saber, “Abordar as características e vantagens da Gestão Estratégica em Recursos Humanos”, foi atingido, uma vez que a pesquisa, tanto teórica quanto de campo apresentadas, permitiram corroborar as vantagens em se adotar uma Gestão Estratégica

em Recursos Humanos.

Importante afirmar ainda que, diante à pesquisa realizada com o gestor para levantamento de percepção e atuação do papel da Gestão de Recursos Humanos, constatou-se a importância de uma gestão integrada nas variadas dimensões aludidas na teoria de Ulrich (1998) conforme exposta neste trabalho.

Conclui-se, enfim, que a Gestão Estratégica em Recursos Humanos é passível de influenciar não apenas o desempenho individual, bem como toda a organização, oferecendo estratégias viáveis capazes de produzir resultados palpáveis em todos os níveis organizacionais.

Referências

ADMINISTRAÇÃO GERAL GRUPO CR5. Grade gerencial: as duas dimensões dos líderes. In: ADMINISTRAÇÃO GERAL GRUPO CR5. Mais Populares, 25 nov. 2015. Disponível em: <http://admgeralcr5.blogspot.com/2015/11/grade-gerencial-as-duas-dimensoes-dos.html>. Acesso em: 8 dez. 2018.

BERTERO, C. O. Rumos da estratégia empresarial. RAE Light, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 20-25, mar./abr. 1995.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. O grid gerencial III. São Paulo: Pioneira, 1995.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CINTRA, J. C.; OZAKI, Y. Consultoria e processos em RH. Valinhos, SP: [s. n.], 2015.

FAHEY, L. Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. MBA curso prático: estratégia. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 15-63.

FISCHER, A. L.; FRANÇA, A. C. L. As pessoas na organização. 2. ed. São Paulo: Genti, 2002.

GONÇALVES, C. (org.). Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial. Belo Horizonte: UFMG: CEPEAD, 2001. p. 21-33.

HIPÓLITO, J. A. M. Remuneração por competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. Revista FAE Business, Curitiba, n. 3, p. 28-31, set. 2002.

KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MASCARENHAS, A. O. Gestão estratégica de pessoas. São Paulo: Cengage, 2008.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, H. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PICARELLI FILHO, V. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson, 2005.

SANTOS, L. A. A. Planejamento e gestão estratégica nas empresas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SIGNIFICADOS BR. Significado de estratégia. In: SIGNIFICADOS BR. Geral, [S. l.], 2018. Disponível em: <https://www.significadosbr.com.br/estrategia>. Acesso em: 10 dez. 2018.

TEIXEIRA, H. O que é a teoria do desenvolvimento organizacional?. In: TEIXEIRA, H. Gramática da colaboração, [S. l.], 9 nov. 2015. Disponível em: <http://www.helioteixeira.org/gramatica-da-colaboracao/teoria-do-desenvolvimento-organizacional/>. Acesso em: 8 dez. 2018.

ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

WORD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Driving success: human resources and sustainable Development. Genebra, 2008. Disponível em: <https://www.wbcds.org/>>. Acesso em: 22 nov. 2018.



Informações dos autores

Claudio Burlas de Moura: Pós doutorado Políticas Públicas e Formação Humana, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil; Pós doutorado em Política Social, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil

Contato: claudioburlas@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-5928-2418>

Christian de Castro Pinheiro: Graduado em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Contato: castro.pinheiro@gmail.com

Thais Miranda da Silva: Graduado em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Contato: thaismiranda1949@gmail.com