

RH ESTRATÉGICO: A IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Kátia Cristiane Huther Bof Kangerski*
Tânia Maria dos Santos Nodari**

Resumo

As mudanças ocorridas na área de recursos humanos são significativas e cada vez mais presentes nas organizações. O setor de Recursos Humanos (RH) deixou de ser um setor meramente burocrático para se tornar extremamente importante dentro das organizações, que além da valorização do colaborador, busca o crescimento e o reconhecimento contínuo da organização. O objetivo deste artigo foi analisar as principais mudanças ocorridas na área de RH, sua evolução durante os anos, o novo perfil do gestor de RH e os desafios desse setor no século XXI. O artigo é baseado em uma pesquisa exclusivamente bibliográfica. Conclui-se que as práticas do RH sofreram grandes mudanças ao longo dos anos, especialmente porque nessa nova visão os profissionais desse setor têm maior acesso a toda organização, facilitando seu trabalho, desenvolvendo seus talentos e suas competências com maior credibilidade.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Departamento pessoal. RH estratégico. Organizações.

1 INTRODUÇÃO

O tema Recursos Humanos (RH) vem se destacando atualmente na literatura e, principalmente, nas organizações. Particularmente, é um dos setores que merece destaque dentro da empresa.

Há pouco tempo, o RH era conhecido apenas como departamento pessoal, ou seja, tinha a função principalmente de admitir e demitir funcionários e fazer a folha de pagamento.

Nesse sentido, a função do RH era mais voltada às questões legais do setor, não considerando o “aspecto ser humano”.

Hoje, essa nomenclatura vem sofrendo grandes transformações, principalmente, em virtude das organizações começarem a perceber que é preciso mudar o foco. Antes, os colaboradores eram percebidos apenas como máquinas de gerar lucros, e, hoje, com a criação do RH, eles são trazidos para perto da empresa, seus sentimentos são valorizados e suas capacidades são consideradas. Isso os torna mais motivados, o que certamente trará resultados positivos para a organização.

Atualmente, o RH é um dos setores que merece atenção dentro das empresas, pois suas práticas não estão ligadas somente aos funcionários, mas também ao crescimento da empresa. Por isso o chamamos de RH estratégico.

Dessa forma, as empresas devem permitir que o RH esteja em paralelo com todos os departamentos da organização, para que as informações possam ser utilizadas de modo que se fortaleça ainda mais o setor e que isso repercuta de forma positiva para o crescimento da empresa.

Nesse sentido, é importante que as empresas conheçam essa nova estrutura de RH e que, acima de tudo, valorizem-na, pois este é um dos setores que estará diretamente ligado à produção, aos funcionários e às chefias das empresas. Esse é um dos principais aspectos para que o RH estratégico seja implantado nas organizações, uma vez que se trata de uma nova forma de gestão e tem como principal característica auxiliar e favorecer o crescimento das organizações.

2 CONCEITUANDO RH

Ao longo dos anos, o setor de RH vem passando por mudanças significativas. Os autores vêm conceituando e caracterizando de diversas formas a área de recursos humanos, anteriormente denominada departamento pessoal e hoje chamada de RH estratégico.

*Universidade do Oeste de Santa Catarina; katiakh@yahoo.com.br

** Doutora em Ciências Sociais pela Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, Espanha; Mestre em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau; Professora da Área das Ciências das Humanidades da Universidade do Oeste de Santa Catarina, Joaçaba; tania.nodari@unoesc.edu.br

Para Chiavenato (2000, p. 129, grifo do autor):

Recursos Humanos são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Os recursos humanos estão distribuídos no *nível institucional* da organização (direção), no *nível intermediário* (gerência e assessoria) e no *nível operacional* (técnicos, funcionários e operários, além dos supervisores de primeira linha). Constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização. Além disso, constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento.

É um dos setores que se destaca por suas funções e atribuições e, principalmente, pela sua evolução nos últimos anos. Orlickas (2001, p. 27) coloca que:

A área de Recursos Humanos, sob a designação de departamento pessoal, como em algumas empresas era denominada (e como ainda o é em tantas outras), coube, no passado, a tarefa de admitir funcionários, registrá-los legalmente, controlar as normas seguidas por eles, puni-los, apontar seus cartões de ponto e dispensá-los. Cobia-lhe, portanto, uma ação fiscalizadora e reparadora.

Por isso, a seção de departamento de pessoal era um setor que causava “medo”, de certa forma, aos funcionários, pois era onde, normalmente, eram efetuadas as punições, bem como demissões da empresa.

Dalmau e Tosta (2009, p. 9) explicam que:

A gestão dos trabalhos (e dos Trabalhadores) era baseada essencialmente no controle, e a área de Recursos Humanos não era diferente disso. Essa área era denominada seção de pessoal e funcionava meramente como “controladora” da vida laboral dos trabalhadores. Bastava ser eficiente em cuidar dos processos de admissão, pagamento de salário, demissão e as obrigações legais das empresas.

Hoje, com as mudanças ocorrendo no setor, os funcionários estão mais valorizados e buscam o RH não somente de uma forma negativa, mas também como um setor que modifica, favorece e valoriza as habilidades e os interesses dos colaboradores.

Para Chiavenato (1999, p. 2), o termo RH ou Gestão de pessoas pode ter três significados diferentes:

1. RH como função ou departamento: RH é a unidade operacional que funciona como órgão de staff, isto é, como elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios, etc.
2. RH como prática de recursos humanos: RH se refere ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamentos, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho.
3. RH como profissão: RH se refere aos profissionais que trabalham em tempo integral em papéis diretamente relacionados com recursos humanos, a saber: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho, etc.

Essas atribuições estão relacionadas, principalmente, à demanda e característica de cada empresa, bem como sua necessidade. Cada gestor de RH deve adotar suas práticas de acordo com a característica e o perfil de seus colaboradores e empresa em geral.

Marques (2011, p. 10) explica que a gestão de pessoal é composta por cinco fases evolutivas, dispostas no Quadro 1.

Quadro 1 – Evolução do RH

Contábil	Antes de 1930
Legal	1930 a 1950
Tecnista	1950 a 1965
Administrativa	1965 a 1985
Estratégica	1985 até hoje

Fonte: Marques (2011, p. 10).

Dalmau e Tosta (2009, p. 20) afirmam que:

O RH saiu de uma posição eminentemente burocrática e operacional para a de consultoria estratégica, fator esse que permite que as empresas consigam alinhar melhor a sua missão, visão, valores e princípios àquilo que reflete as suas reais características oriundas das pessoas que atualmente as compõe.

Hoje podemos afirmar que o RH está diretamente ligado à empresa e ocupa um papel fundamental, principalmente porque está vinculado aos gestores e à cultura, à valorização e ao crescimento da empresa.

Investir em novas práticas de RH é um modo de sinalizar para a empresa que essa área vale sua atenção e investimento. Também é uma maneira de assegurar que o setor de RH tenha acesso aos instrumentos, às informações e aos processos necessários para implementar a nova ordem. (ULRICH, 2003, p. 43).

As novas práticas de RH devem ser valorizadas para assegurar que o seu desenvolvimento seja favorável e viável para a empresa.

Milkovich e Baudreau (2000, p. 31) colocam:

[...] da mesma forma que os papéis dos profissionais de RH e as organizações se têm modificado, os objetivos também têm mudado. Há duas décadas, os objetivos primários da área de RH estavam vinculados com o moral dos empregados e a satisfação no trabalho. Hoje, esse foco se deslocou para agregação de valor por meio da melhoria do desempenho financeiro, da satisfação dos clientes e dos empregados.

Atualmente, o RH vem se destacando como um dos setores de grande importância dentro das organizações. O setor de RH deve estar além de recrutamento e seleção. Nessa nova perspectiva, o RH volta-se ao negócio da empresa, dos gestores e dos diretores.

3 MUDANÇAS E ATRIBUIÇÕES NO SETOR DE RH

O RH vem sendo estudado durante os últimos anos em razão da sua mudança e abrangência em todo o setor empresarial.

Dessler (2003, p. 9) destaca que:

O RH passou por várias fases. No início do século XX, os primeiros departamentos de recursos humanos controlavam as admissões e demissões feitas pelos supervisores, dirigiam o departamento de pagamentos e administravam planos de benefícios. Era esse o trabalho que em grande parte consistia em assegurar que os procedimentos fossem seguidos. Quando a tecnologia em áreas como testes e entrevistas começou a surgir, o departamento de recursos humanos passou a desempenhar um papel maior na seleção, no treinamento e na promoção de funcionários.

De acordo com Ulrich (2003, p. 25):

As práticas de RH foram evoluindo nos últimos 50 anos; a cada década um novo conjunto de ferramentas foi sendo adicionado ao RH: relações trabalhistas e recrutamento e seleção na década de 40; treinamento na década de 50; questões de legislação e regulamentação, remuneração, benefícios e avaliação nas décadas de 60 e 70; assistência médica, contenção de custos, projeto organizacional, trabalho em equipe e comunicação na década de 80, e fusões, aquisições e diversidades na década de 90.

Hoje, uma das principais atribuições do RH é estimular a motivação e a satisfação no trabalho, para que todos os objetivos e metas possam ser alcançados.

Os profissionais de RH devem demonstrar atitude e ser capazes de tomar decisões assertivas. Isso os torna profissionais competentes e completos.

Franco (2008, p. 91) observa que:

A forma de trabalho e as relações de emprego estão mudando rapidamente. As mudanças não param e isso traz grandes transformações nas funções da área de RH. Com isso o profissional da área precisa desenvolver competências que o habilitem a ajudar a empresa a transformar pessoas do presente em ativos valiosos para o futuro que fazem com que cada dia mais os profissionais competentes se destaquem.

Ulrich (2003, p. 29) explica ainda que:

Os profissionais de RH com atitude tomam decisões acertadas sobre como investir em práticas que garantam resultados. Eles agem com confiança com seus colegas, tanto os gerentes de RH quanto os de produção. Tais profissionais sabem que oferecem algo de valor.

Por tais razões é que hoje as empresas devem investir em seus colaboradores, isso os torna competentes e capazes de liderar grandes negócios.

Dalmau e Tosta (2009, p. 10) colocam que:

Um profissional competente hoje é aquele que é capaz de pensar seu trabalho, criar condições para seu próprio desenvolvimento e para o desenvolvimento da empresa. O funcionário passa a ser parceiro da empresa, deixando de ser um centro de custo para se tornar um centro de lucro.

Essa é a nova proposta do RH: fazer com que cada vez mais as empresas tenham funcionários parceiros e que “caminhem” juntos para o crescimento.

Ulrich (2003, p. 43) enfatiza que:

Em seu novo papel, os profissionais de RH devem ser responsáveis por garantir que os funcionários estejam comprometidos – que se sintam obrigados com a empresa e colaborem com tudo. No passado, o RH buscava esse comprometimento por meio de atendimento às necessidades sociais dos funcionários.

Por tais razões, as mudanças organizacionais estão ocorrendo cada vez em ritmo mais acelerado. A competição é um dos fatores presentes nas organizações, por isso há uma grande necessidade das empresas em aprimorar sua capacidade competitiva para enfrentar os concorrentes.

O aperfeiçoamento da estruturação do trabalho nas organizações modernas, incrementada pelo impacto da inovação tecnológica e acesso rápido à informação e à globalização, vem desenvolvendo e dimensionando uma visão especial e muito clara sobre o novo papel da área de Recursos Humanos. Hoje a palavra-chave é competitividade. (ORLICKAS, 2001, p. 29).

Nessa perspectiva, um dos grandes diferenciais é investir em capital intelectual, ou capital humano.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 38-39), “[...] o capital intelectual é formado pelas organizações, os clientes e as pessoas.” Ainda, o “[...] capital humano corresponde ao capital de gente, talentos e competências.”

Portanto, é importante que os colaboradores estejam se aperfeiçoando cada vez mais, pois as empresas estão valorizando e buscando pessoas que se destaquem e que tenham capacidades para mudanças e crescimento tanto pessoal quanto profissional.

Ulrich (2003, p. 50) enfatiza que “[...] as empresas precisam de pessoas que conheçam o negócio, entendam a teoria e a prática de RH, possam gerenciar a cultura, realizar a mudança e ter credibilidade pessoal.”

Segundo Orlickas (2001, p. 29):

As organizações têm sua origem nas pessoas, o trabalho é processado por pessoas e o produto de seu trabalho destina-se às pessoas. As máquinas, por mais sofisticadas que sejam, são ferramentas do homem no trabalho. Elas não pensam, não sonham, não planejam, não agregam valor, não fazem diferente.

É esse o objetivo do RH estratégico, fazer com que as pessoas se sintam parte efetivamente da empresa, que elas participem de modo que seus esforços sejam reconhecidos e que, portanto, por intermédio de suas capacidades, façam diferença na história da empresa da qual fazem parte.

Sem as pessoas não seria possível a criação das empresas. Por isso, o ser humano constitui o elemento comum a todas elas. Se entendermos a organização como um conjunto de indivíduos que, anexado aos demais recursos financeiros e materiais, persegue objetivos comuns, constataremos que são os seres humanos que têm em suas mãos a sua direção e o seu destino. Por isso, as pessoas são preciosas dentro das organizações e devem ser tratadas como tal. (ORLICKAS, 2001, p. 37).

Cunha (2009, p. 36) destaca que dentro das organizações as pessoas eram tratadas e reconhecidas de diferentes maneiras. De acordo com o Quadro 2, identificam-se nitidamente as diferenças e mudanças em relação aos colaboradores, bem como sua valorização.

Quadro 2 – Evolução do perfil do colaborador

Pessoas como Recursos	Pessoas como Colaboradores
Empregados isolados nos cargos	Colaboradores agrupados em equipes
Horários rigidamente estabelecidos	Metas negociadas e compartilhadas
Preocupação com normas e regras	Preocupação com resultados
Subordinação ao chefe	Atendimento e satisfação do cliente
Fidelidade à organização	Vinculação à missão e visão
Dependência da chefia	Interdependência entre colegas e equipe
Alienação em relação à organização	Participação e comprometimento
Ênfase na especialização	Ênfase na ética e na responsabilidade
Executoras de tarefas	Fornecedoras de atividades
Ênfase nas destrezas manuais	Ênfase no conhecimento
Mão de obra	Inteligência e talento

Fonte: Cunha (2009, p. 36).

Com tantas mudanças ocorrendo no setor RH, devemos destacar que o perfil dos gestores também sofre modificações. Nessa nova perspectiva, os responsáveis pelo RH devem ter um “olhar” direcionado para dentro e para fora das empresas, a fim de atender às diferentes necessidades e demandas.

De acordo com Marras (2011, p. 19):

A postura de um gestor de RH está diretamente relacionada ao seu perfil cognitivo e cultural, no seu sentido mais amplo. A educação familiar e formal adquirida ao longo de sua vida delinea um conjunto de valores que alavanca a exteriorização de suas atitudes.

Tais valores favorecem seu crescimento e sucesso na organização. Além disso, ser um bom gestor e ter qualidades excelentes faz com que a tomada de decisão seja mais rápida e eficaz.

As características do ambiente interno e externo das organizações e as mudanças constantes causadas pela globalização, pelo avanço tecnológico, pelos novos modelos de competitividade cada vez mais agressivos do mercado, pelas exigências do consumidor, pela necessidade de diversificação de produtos e serviços, bem como de sua qualidade e preço têm causado profundo impacto no ambiente empresarial interno, pressionando-o para a busca de novas estratégias de gestão, do pleno exercício da

criatividade, da inovação tecnológica, da rapidez na tomada de decisões e da maximização da qualidade de seus serviços, bem como da valorização dos Recursos Humanos. (ORLICKAS, 2001, p. 31).

É nesse aspecto que é enfatizado o trabalho do RH estratégico como um diferencial nas empresas, como um setor que está envolvido com o todo da empresa, e que, acima de tudo, está focado nas pessoas e suas qualidades.

Para Dalmau e Tosta (2009, p. 21):

A participação na definição da estratégia e o desdobramento das estratégias da organização em estratégias de RH fazem com que os macroprocessos de RH – provisão, alocação, manutenção, treinamento e desenvolvimento, avaliação, controle e sistema de informação – estejam completamente alinhados e gerando resultados para a empresa. O RH deve desenhar suas estratégias para suportar a estratégia da organização. Somente com este alinhamento entre as estratégias corporativas e os componentes básicos do sistema de gerenciamento de recursos humanos que o RH poderá efetivamente ser definido como RH estratégico.

O RH estratégico, hoje, é um dos setores que está envolvido com todas as camadas hierárquicas e participa efetivamente de decisões e processos que alavancam o sucesso e o crescimento da organização em geral.

De acordo com Franco (2008, p. 31), “[...] os principais processos internos da área de RH estão subdivididos em cinco processos. São eles: políticas e diretrizes de RH; provisão de RH; aplicação de RH; manutenção e controle de RH e desenvolvimento de RH.”

Esses processos estão interligados e um depende do outro para que o trabalho seja efetivamente positivo.

Portanto, todas essas características fazem parte desse novo RH. O departamento de recursos humanos está além de somente admitir e demitir funcionários; a nova área de RH se preocupa com os colaboradores, está em paralelo com os gestores e, acima de tudo, está preocupado com o crescimento e desenvolvimento da organização.

4 DESAFIOS DO RH NO SÉCULO XXI

Com a globalização, a era digital e as grandes transformações no cenário empresarial, o setor de RH também se depara com novos desafios. A concorrência é um dos fatores que mais contribui; por isso a necessidade de contratar pessoas competentes e que, acima de tudo, fortaleçam o crescimento do negócio nas organizações.

De acordo com Campos e Guimarães (2009, p. 17):

As competências do RH estratégico estão indiscutivelmente relacionadas com “pessoas”:

- *atrair* pessoas competentes;
- *desenvolver* as competências das pessoas;
- *manter* pessoas competentes.

Cunha (2009, p. 38) ressalta que “Os novos tempos vieram para definir um homem capaz de enfrentar mais desafios pela frente, mostrando-se polivalente em relação às atribuições.”

Franco (2008, p. 26) acrescenta que os principais desafios da nova gestão de pessoas a partir da década de 1980 podem ser definidos como:

- a) sair de um modelo autocrático para um modelo baseado na flexibilidade;
- b) obter uma velocidade de resposta maior;
- c) estabelecer uma cadeia de valor voltada para o gerenciamento;
- d) entrega de produtos e serviços de maior valor agregado;
- e) manter o comprometimento das pessoas.

Ou seja, diante dessas mudanças a nova forma de gestão do RH se configura como um processo no qual ambas as partes ganham, tanto a empresa quanto o colaborador, além de criar uma relação de troca. Também aumenta a probabilidade de obtenção de sucesso do colaborador, estimulando a competitividade da empresa no mercado externo.

5 CONCLUSÃO

O RH passou por inúmeras mudanças no decorrer dos anos. Conforme apresentado neste trabalho, observou-se que o RH hoje está mais valorizado e presente na maioria das organizações. O trabalho desenvolvido pelo setor está diretamente envolvido nas decisões da empresa, priorizando e valorizando a função dos colaboradores e aumentando as chances de sucesso da empresa. O papel do gestor de RH também obteve mudanças significativas: hoje seu trabalho vai além de admitir e demitir funcionários, está focado na valorização do colaborador e no crescimento e desenvolvimento da empresa.

Em geral, o que se pode observar por intermédio da pesquisa é que muitas mudanças estão ocorrendo na área de RH e ainda acontecerão, de acordo com a necessidade e a característica de cada empresa. Todo processo de mudança precisa ser estudado para garantir que ambas as partes se sintam à vontade com o processo.

Em relação ao material, muitas obras foram encontradas e estudos ainda estão sendo feitos em relação à evolução da área de recursos humanos. Os autores pesquisados seguiram a mesma linha de pensamento e ressaltaram as mudanças e o crescimento no setor de RH. As publicações auxiliaram e contribuíram de forma significativa para que a pesquisa fosse concluída com êxito.

Strategic HR: the importance in organizations

Abstract

The changes in the area of human resources (HR) are significant and increasingly in organizations. HR is not a purely administrative sector any longer, it became an extremely important sector within organizations, besides the appreciation of the employee, it searches the continued growth and recognition of the organization. The purpose of this article was to analyze the main changes in the HR field, its evolution over the years, the new profile of the HR manager, and HR challenges in the 21st century. The article is based on a solely bibliographic research. We conclude that HR practices have undergone major changes over the years; especially since this new view of HR professionals have greater access to the entire organization, facilitating their work, developing their talents and their skills with greater credibility.

Keywords: Human Resources. Department staff. Strategic HR. Organizations.

REFERÊNCIAS

- CAMPOS, J. de P.; GUIMARÃES, S. **Em Busca da Eficácia em Treinamento**: Normas ABNT NBR ISSO 10015:2001. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: edição compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CUNHA, R. P. da. **RH & Você**: no mundo dos negócios. São Paulo: Baraúna, 2009.
- DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T. **Estratégia de Gestão de Pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FRANCO, J. de O. **Recursos Humanos**: Fundamentos e Processos. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

MARQUES, W. L. **Recursos Humanos**: conhecendo a admissão e demissão de seu colaborador. Cianorte, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MILKOVICH, G. T.; BAUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ORLICKAS, E. **Consultoria Interna de recursos Humanos**: pesquisa de benchmarking em empresas de ponta. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. 2. ed. São Paulo: Futura, 2003.