



POR QUE ADMINISTRAR ESTRATEGICAMENTE RECURSOS HUMANOS?

■ Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

Graduado em administração de Empresas pela EAESP/FGV, Mestre em Administração pela FEA/USP.

■ Maria Luiza Mendes Teixeira

Pedagoga, Doutoranda em Administração pela FEA/USP e Professora da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

■ Dante Pinheiro Martinelli

Doutorando em Administração pela FEA/USP e Professor da FEA/USP-São Paulo e Ribeirão Preto.

* **RESUMO:** Este artigo aborda a necessidade de se dar um tratamento estratégico à Administração de Recursos Humanos, da mesma forma como normalmente ocorre em outras áreas da Administração, de maneira que as Organizações possam estabelecer um relacionamento positivo e duradouro com o seu ambiente.

O artigo sugere, de forma prática, algumas atividades de Recursos Humanos que deverão estar presentes nas diferentes etapas de um plano estratégico.

* **PALAVRAS-CHAVE:** Capital humano, capacitação estratégica organizacional, gestão de recursos humanos.

* **ABSTRACT:** This text deals with the necessity of a strategic treatment in Administration of Human Resources, as it normally occurs in other areas of Administration, so that the Organizations could establish a positive and long lasting relationship with their environment.

The text suggests, in a practical way, some activities of Human Resources that should take part in several stages of a strategic plan.

* **KEY WORDS:** Human capital, organizational strategic capability, human resources administration.

INTRODUÇÃO

As técnicas administrativas que abordam a estratégia empresarial vêm crescendo nos últimos anos; mas os aspectos humanos não têm sido suficientemente valorizados.

Este artigo procura mostrar a importância de se administrar, dentro do enfoque estratégico, a parte humana das organizações.

Com este intuito, procurou-se, inicialmente, trazer uma rápida conceituação da administração estratégica, indicando o papel e as atividades de Recursos Humanos neste processo.

Segue-se a evolução do conceito da Gestão de Recursos Humanos e sua prática no Brasil, para posteriormente apontar um novo momento dessa gestão, tratando da migração do capital da máquina para o homem, decorrente de nova demanda tecnológica e de valores, enfocando uma nova perspectiva para a missão da Gestão de Recursos Humanos e a sua administração estratégica.

Por último, enfocam-se os fatores que justificam a Administração Estratégica de Recursos Humanos, buscando dar-lhe uma nova dimensão.

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Conceito

É importante que se procure conceituar o nosso entendimento do que seja a técnica de administração estratégica, pois isto será útil não só para criar uma pequena base, construindo o restante do artigo, como para que tenhamos uma uniformidade de linguagem, tendo em vista que esta técnica administrativa é muito recente e os seus conceitos ainda não estão perfeitamente sedimentados.

A palavra estratégia vem do grego *strategos*, que significa "chefe do exército", e durante séculos os militares usaram esta palavra no sentido do caminho que era dado à guerra, visando à vitória militar.

Com o tempo esta palavra deixou de ser utilizada apenas pelos militares e passou a ter um uso comum, como pode se verificar no dicionário de Ferreira¹: "Arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos específicos" e "Arte

de explorar condições favoráveis com a finalidade de alcançar objetivos específicos".

Deste sentido comum, a Administração emprestou a palavra para utilizá-la como o caminho que a organização irá seguir para atingir seus objetivos, indicando que uma vez escolhido, o caminho é de difícil retorno. Por outro lado, como a estratégia está ligada ao caminho, ou seja, ao futuro da organização, a palavra estratégia foi naturalmente agregada à palavra planejamento, que vem a ser genericamente um estudo do que se irá fazer no futuro.

Na administração estratégica, busca-se que todas as áreas da empresa procurem a eficácia da organização como um todo e, para que isto aconteça, é necessário que a estratégia esteja presente em todas as áreas.

Na evolução da administração, desde o seu início com Fayol, já era estabelecido como uma das suas funções a previsão do futuro, que outros autores posteriormente chamaram de Planejamento.

As técnicas administrativas visando ao planejamento empresarial se iniciaram na área financeira com o orçamento, que levou ao chamado planejamento a longo prazo, que consistia em uma extrapolação do orçamento para um maior número de anos, sem levar em conta mudanças ambientais. Com a visualização da necessidade de se alterar a direção da empresa, em função de mudanças ambientais, surgiu o planejamento estratégico, e mais recentemente os administradores visualizaram que a abordagem estratégica deveria ter uma abrangência maior na organização, não se atendo apenas à função do Planejamento, mas englobar as outras funções, como: organizar, dirigir e controlar, também a nível estratégico, de forma que procurasse a capacitação da em-

1. FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

presa. Esta nova dimensão os administradores chamaram de Administração Estratégica.

Papel de Recursos Humanos na Administração Estratégica

Na administração estratégica, busca-se que todas as áreas da empresa procurem a eficácia da organização como um todo e, para que isto aconteça, é necessário que a estratégia esteja presente em todas as áreas e não apenas na administração central ou em áreas operacionais, mas também em áreas de apoio, como é o caso da área de Recursos Humanos.

Mas a área de Recursos Humanos tem uma particularidade que a distingue das outras, pois ela não só trata da estratégia da empresa quanto ao envolvimento das pessoas para o atingimento dos objetivos organizacionais, como trata da estratégia para o atendimento das suas próprias necessidades. Esta segunda dimensão da estratégia de Recursos Humanos é, muitas vezes, esquecida, tratando-se apenas da estratégia dos Recursos Humanos, como a área de Finanças irá tratar dos Recursos Financeiros. Neste aspecto, é importante que visualizemos as organizações como algo que é feito para servir às pessoas, sejam os proprietários, dirigentes, funcionários, clientes, fornecedores etc. e que estas pessoas, por sua vez, terão que contribuir de alguma forma para a organização.

Partindo-se da idéia de que a organização por si só não existe, mas é um conjunto de pessoas que se valeu dela para o atingimento de seus objetivos, quando se quer estabelecer o caminho que a organização irá seguir nos próximos anos (Estratégia), é fundamental que se procure descobrir o que estas pessoas relacionadas com a organização procuram para o seu futuro. É fácil identificar que a área de *Marketing* irá estudar a necessidade dos clientes, mas das outras áreas não é tão claro e muitas vezes é omitido em um planejamento estratégico, a ponto dos seus realizadores se esquecerem de perguntar até para o acionista o que ele deseja da organização, e estabelecerem como objetivo aquilo que eles acham que será bom para a Organização.

Dentro deste contexto, a necessidade dos funcionários é muitas vezes esqueci-

da e esta seria uma das tarefas básicas da área de Recursos Humanos no processo de Planejamento Estratégico, ou seja, a estratégia de Recursos Humanos tem que passar por um estágio de identificação das necessidades dos funcionários, que também deverá ter o seu peso no estabelecimento dos objetivos empresariais. Observamos que nem sempre os objetivos das diversas pessoas envolvidas com a organização são convergentes, aliás, pelo contrário, normalmente são concorrentes, o que torna as reuniões onde são estabelecidos os objetivos altamente políticas e de negociação, levando-nos a concluir que a área de Recursos Humanos deveria fazer parte da reunião de estabelecimento dos objetivos, não só para tratar dos aspectos humanos enquanto recursos, mas também para ser o porta-voz das aspirações dos funcionários.

Por outro lado, uma vez estabelecidos os objetivos e as estratégias para alcançá-los, o papel da área de Recursos Humanos é fundamental para a implementação do que foi planejado. Para isto é importante o estabelecimento de políticas de promoção e avaliação, de acordo com as estratégias da organização², pois, como a organização é um conjunto de pessoas que trabalham para satisfazer as suas necessidades, é fundamental que o interesse dessas pessoas esteja orientado para também atender aos objetivos organizacionais.

PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO A NÍVEL GLOBAL E SUA INTERLIGAÇÃO COM AS VÁRIAS ÁREAS DA EMPRESA

Existe uma visão distorcida de que o Planejamento Estratégico é de responsabilidade exclusiva da Diretoria, talvez porque as decisões estratégicas são tomadas a este nível. Mas na realidade é necessária a participação de outros níveis da organização, de forma que o trabalho não fique distante da realidade, e para que, com o envolvimento de outros níveis na realização do plano, possa ser mais fácil a sua implementação.

Por outro lado, quando se menciona a diretoria de uma empresa, pode parecer que é apenas um grupo de pessoas independentes das áreas funcionais, mas não podemos esquecer que normalmente ca-

2. ANSOFF, H. Giro. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil Ltda., 1977

da diretor lidera por sua vez uma área, e desta forma em uma reunião de diretoria este exerce uma função dupla, ou seja, representa a direção da empresa enquanto diretor, e representa a área funcional na função de seu líder.

Aqui, as pessoas que irão decidir sobre a estratégia da empresa (diretores) têm cada um uma ligação com suas áreas, e também o assunto da empresa como um todo terá obrigatoriamente reflexos em suas áreas, não sendo possível, por exemplo, que a diretoria decida pela compra de uma nova fábrica sem considerar aspectos mercadológicos, financeiros, de Recursos Humanos, de Produção etc.

Outro aspecto a ser considerado, quando se discute o nível em que é realizado o Plano Estratégico (P.E.), refere-se ao seu processo do que pode ser feito de cima para baixo, de baixo para cima, ou um processo combinado. No primeiro caso, em que é realizado pelo topo da organização e informado aos níveis inferiores, poderá ser pequena a integração das áreas, devido ao caráter autoritário, que poderá ser estabelecido unilateralmente, inclusive até pelo presidente isoladamente, que pela sua característica poderia não interligar com as áreas funcionais. Mas, desta forma, para que o plano seja executado, será necessária uma grande pressão de autoridade, podendo o processo de realização do Plano Estratégico ser revertido à medida que a pressão é relaxada. Esta forma de executar um plano estratégico só se justifica em momentos de crise da empresa, onde é necessária uma mudança rápida de estratégia.

Outra forma de elaborar um plano estratégico é coletar as estratégias das áreas funcionais e consolidá-las na diretoria. Dessa forma, atribui-se uma excessiva independência às áreas, podendo aparecer desajustes quando chegamos ao plano para a organização como um todo.

A forma mais utilizada é um processo de interação das áreas funcionais com a diretoria, de forma que exista um fluxo contínuo de informações e consultas entre a diretoria e as áreas funcionais, chegando-se às decisões estratégicas, que serão tomadas pela diretoria, mas em consenso com as áreas funcionais. Desta forma, com a interdependência entre as áreas, passa-se à preocupação das partes

individuais para o todo, onde cada área tende a visualizar a preocupação global da empresa e situar-se no todo, havendo uma interligação entre elas e destas com a diretoria.

AS ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Iniciaremos discutindo as atividades da área de Recursos Humanos (R.H.), no planejamento estratégico da empresa, depois comentaremos as outras atividades administrativas estratégicas que completam o processo de Administração Estratégica.

O surgimento de novas tecnologias, as maiores especializações funcionais, bem como uma maior ênfase ao treinamento empresarial levaram ao desenvolvimento de novos profissionais voltados para esse perfil, que exige maior adaptação ao ambiente empresarial.

As etapas de um plano estratégico variam de autor para autor; seguiremos a classificação proposta por Fischmann e Almeida³, conforme o quadro 1.

Após mencionarmos as atividades de Recursos Humanos no Planejamento Estratégico, iremos completar este com as outras funções de direção, pois as funções de organização e controle já foram comentadas nas etapas de Preparação da Organização e Acompanhamento.

A função de Direção Estratégica pode parecer redundante, pois os diretores que dão a direção à empresa deveriam ter como suas principais atribuições cuidar dos aspectos estratégicos da organização, mas na prática esses diretores muitas vezes fogem dessa responsabilidade e preferem continuar agindo como gerentes, ou seja, cuidando do dia a dia.

3. FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1990.

Quadro 1 : Etapas de um Plano Estratégico

ETAPA	ATIVIDADE DE RECURSOS HUMANOS
<p>Avaliação da estratégia vigente</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Identificar a estratégia que a empresa vem desenvolvendo em relação a Recursos Humanos, envolvendo aspectos como, por exemplo, remuneração da empresa em relação ao mercado, programas de treinamento para os diversos níveis, benefícios etc. * Analisar se as estratégias de Recursos Humanos estão coerentes e qual o resultado que será alcançado.
<p>Avaliação do ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Identificar quais serão os predicados dos profissionais no futuro e qual será a necessidade numérica dos diversos tipos de funcionários. * Identificar no mercado de trabalho se haverá falta de tipos de profissionais que serão fundamentais para a empresa. * Em relação aos seres humanos que compõem a organização, verificar o que eles esperam que esta venha a ajudar a alcançar seus objetivos pessoais. Isto é válido não só para os funcionários, como para os dirigentes e proprietários.
<p>Estabelecimento do perfil estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Nesta etapa se delineam os objetivos e as estratégias, sendo que a representação da área de Recursos Humanos deverá não só focar os seus aspectos próprios, como inseri-los no contexto da empresa como um todo.
<p>Quantificação dos objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Nesta etapa a área de Recursos Humanos deverá procurar estimar os valores que serão dispendidos com Recursos Humanos para o atingimento dos objetivos empresariais desde salários, treinamento, benefícios etc., de forma a integrar um estudo mais amplo, que vise a verificar se é viável o que se propôs como objetivo, estabelecido na etapa anterior.
<p>Finalização</p>	<ul style="list-style-type: none"> * A atividade de finalização se compõe, basicamente, da realização de um sumário, onde deve ser verificada a coerência do Plano Estratégico. Normalmente este documento é redigido pela maior autoridade da empresa, mas indagando e discutindo o texto com as diversas áreas e, entre elas, Recursos Humanos.
<p>Divulgação</p>	<ul style="list-style-type: none"> * A divulgação de assuntos específicos cabe à coordenação do Planejamento Estratégico, mas as informações do sumário deverão ter uma divulgação mais ampla, abrangendo todas as pessoas que tenham nível de decisão na empresa. Esta divulgação deverá ser feita por Recursos Humanos, de preferência em reuniões, onde será explicada a importância do assunto e a correlação com a avaliação de desempenho dos funcionários.
<p>Preparação da organização</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Para seguir a Estratégia, a empresa necessita se alterar, não só na parte material, como máquinas e instalações, mas principalmente na estrutura de pessoal, sendo neste caso um trabalho de Recursos Humanos.
<p>Integração como Plano Tático</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Para que a estratégia aconteça, é necessário que ela esteja inserida nos planos táticos como o orçamento, cabendo à área de Recursos Humanos verificar se os recursos que estavam previstos para a sua área no Plano Estratégico, foram previstas nos planos táticos.
<p>Acompanhamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Esta é uma etapa de controle que cada área, particularmente Recursos Humanos, deverá acompanhar a realização daquilo que foi planejado.

É bem aceito que não é uma tarefa fácil mudar a forma de agir das pessoas e particularmente quando estamos tratando dos dirigentes da empresa. É claro que essa mudança poderá vir como uma imposição do presidente, mas o ideal é que parta das próprias pessoas, podendo ajudar para isto, em programas de treinamento promovidos pela área de Recursos Humanos, visando a proporcionar ao executivo uma reflexão e uma sensibilização para que este passe a delegar mais, cobrando os resultados, e não indicando como deverá ser feito.

Através da direção da empresa agindo estrategicamente, será criado espaço para que os outros níveis façam o mesmo e se chegue a um nível de capacitação organizacional que leve todos os funcionários a agirem de acordo com o objetivo da empresa de forma autônoma, alcançando uma maior eficácia.

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA PRÁTICA

Evolução do conceito

Embora a Gestão de Recursos Humanos tenha sido contemplada com a evolução tecnológica, passando a utilizar, em sua prática diária, técnicas cada vez mais sofisticadas, incluindo os recursos da informática, o seu conceito e finalidade permaneceram durante as décadas de 30 a 80, sofrendo a influência dos pressupostos que se notam embutidos nas Teorias Organizacionais:

- Lopes⁴ entende que a referida Gestão serve para *"conduzir racionalmente as relações entre indivíduo e trabalho que deve executar, ambiente de trabalho, grupo de trabalho, chefes, empresa, comunidade social e os problemas que dela se originam, encontrando soluções adequadas"*, um meio para alcançar *"a eficiência máxima da empresa, como mínimo de atrito entre os indivíduos"*.
- Flippo⁵ entende que *"a função de pessoal é a que se interessa pela procura, desenvolvimento, remuneração, integração e manutenção do pessoal de uma organização"* e que tem por finalidade *"contribuir para que essa organização atinja suas principais metas e objetivos"*, criando *"um contingente de trabalho com habilidade e motiva-*

ção para realizar as metas básicas da organização".

- Jucius⁶ vê como sendo o *"campo da administração que tem como escopo planejar, organizar, dirigir e controlar as funções de procura, desenvolvimento, manutenção e utilização da força de trabalho"*, com a missão de contribuir para que os objetivos para os quais a empresa foi estabelecida sejam atingidos econômica e eficazmente, assim como os objetivos de todos os níveis de pessoal.
- Messeder⁷ vê a Gestão de Recursos Humanos como a compatibilização de expectativas opostas, empenhando-se na consecução dos objetivos organizacionais, vale dizer, os interesses do patrão (seja ele o particular ou o Estado) – máxima produtividade, maiores lucros, menores custos, etc., e, ao mesmo tempo, na máxima satisfação das necessidades do empregado – melhores salários, condições de trabalho, estabilidade no emprego, realização profissional etc.
- Chiavenato⁸ entende que a Gestão de Recursos Humanos *"consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permita às pessoas que com ela colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho"*.

Prática na Gestão de Recursos Humanos no Brasil

Até 1930 as relações de trabalho não eram pautadas pela legislação trabalhista. As empresas executavam apenas funções de registro, controle de quantidade de pessoal, suas preferências no trabalho e folha de pagamento. Essas atividades não eram sequer contempladas em um órgão específico para esse fim, e sim, juntamente a outros processos administrativos, como controle de material e contábil.

Com o advento da legislação trabalhista, criação do Ministério do Trabalho, surge o Departamento de Pessoal, com objetivos meramente burocráticos, dirigidos às exigências legais (décadas de 30 a 50).

4. LOPES, Leopoldo V. M. *Problemas de pessoal na empresa moderna*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

5. FLIPPO, Edwim B. *Princípios de administração de pessoa*. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1976.

6. JUCIUS, J. M. *Administração de pessoal*. São Paulo, 1979.

7. MESSEDER, J. E. C. *Em busca de um modelo de integração de planejamento e desenvolvimento de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Cadernos EBRAP, nº 40, 12/88.

8. CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1975.

Com a indústria automobilística, surge a fase tecnicista ou instrumentalística, com a substituição do chefe de pessoal pelo administrador de pessoal, importando tecnologias que permitiam a operacionalização de subsistemas de Recursos Humanos, desde a contratação de pessoal à sua manutenção, passando pelo seu desenvolvimento.

Esta fase ultrapassa significativamente as anteriores e introduz a preocupação com a eficiência do desempenho, subsidiando a consecução do trabalho organizacional.

A partir de meados da década de 60 surge propriamente o Gerente de Recursos Humanos e ainda de relações industriais, com o *"advento da abordagem sistêmica em Recursos Humanos, integrando os enfoques administrativo, estruturalista e comportamental"*.⁹

A evolução de Recursos Humanos no Brasil reflete, como não poderia deixar de ser, o paradigma de relações de trabalho vigentes na administração: o empregado deve ser motivado para atender aos objetivos preestabelecidos pela organização; ele e a empresa têm interesses opostos que devem ser administrados através da Gestão do trabalho pelo supervisor/gerente e pela ação da Gerência de Recursos Humanos.

Note-se que, na realidade, no Brasil, não se pode falar de uma homogeneidade de períodos da evolução da Gestão de Recursos Humanos. Hoje podem ser encontradas empresas operando tanto com o enfoque jurídico-trabalhista do período de 30 a 50, como tecnicista dos anos 50 e 60, como administrativo dos anos mais recentes.

A MISSÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

No passado, a estratégia de Recursos Humanos esteve muito voltada para a defesa da postura do poder, que era exercido de forma autoritária. Os principais objetivos a serem atingidos eram disciplina e ordem, sendo esses aspectos uma responsabilidade formal da área de Recursos Humanos. Com o tempo, para exercer essa função, passou a ser de fundamental importância ter um bom relacionamento e uma postura flexível. Surgiram mudanças

na postura das empresas e, em especial, da área de Recursos Humanos como um todo. O surgimento de novas tecnologias, as maiores especializações funcionais, bem como uma maior ênfase ao treinamento empresarial levaram ao desenvolvimento de novos profissionais voltados para esse perfil, que exige maior adaptação ao ambiente empresarial.

A mudança do capital

O advento da eletrônica revoluciona a vida neste final de século, trazendo novos e definitivos impactos. Pode-se dizer que, talvez, um novo paradigma organizacional esteja surgindo: o capital deixa de habitar a máquina, passando a habitar o homem, assim como na Revolução Industrial migrou da terra para a máquina.

A informação, o conhecimento e a criatividade passaram a constituir-se num conjunto fundamental de recursos estratégicos.

"A nova empresa difere da velha tanto nos objetivos como nos seus pressupostos básicos. Na época industrial, quando o recurso estratégico era o capital, o objetivo da companhia podia ser apenas obter lucros. Mas na era da informação, o recurso estratégico é a informação, o conhecimento, a criatividade. Só há um modo de uma empresa ter acesso a esses bens – através das pessoas em que tais recursos residem... Assim, o pressuposto básico da empresa reinventada é que as pessoas – o capital humano – são o seu bem mais precioso".¹⁰

As necessidades econômicas emergentes na década de 70, nos países mais adiantados, provocadas pelo avanço tecnológico, impuseram a necessidade de repensar a Organização e suas finalidades.

*"A mudança da empresa veio como resposta à necessidade econômica dos anos 70."*¹¹

A nova sociedade deixa de ser a sociedade da máquina e passa a ser a sociedade da informação onde *"o capital humano substitui o dólar como recurso estratégico... As pessoas e os lucros encontram-se inexoravelmente ligados"*.¹²

A prioridade do capital

Hoje é quase unânime que *"o capital humano não representa um bem que confira o direito de propriedade a quem nele investir"*.¹³ Tem-se em mente, de maneira clara, que os investimentos feitos em conhe-

9. ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. *Planejamento estratégico em recursos humanos*. São Paulo: FEA-USP, 1987. (Tese de Livre-Docência)

10. NAISBITT, J.; ABUDERNE, P. *Reinventando a empresa*. Lisboa, 1987.

11. Idem, *ibidem*.

12. Idem, *ibidem*.

13. ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. *Op. cit.*

cimentos e habilidades não pertencem ao seu patrocinador, mas sim a quem participa dos treinamentos de maneira profunda e envolvente, sentindo e vivendo intensamente esses momentos.

Como afirma Boulding¹⁴, "não é possível separar das pessoas o capital humano que possuem, motivo pelo qual elas passam a ser seus exclusivos proprietários." Dessa maneira espera-se, na organização, a obtenção de resultados dos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, a nível de mudança de postura e de enfoque do executivo de Recursos Humanos perante a empresa como um todo.

Se no passado consideravam-se os recursos humanos como fator relacionado aos custos de produção das empresas, a tendência passou a ser a de se considerar os recursos humanos como um ativo que se valoriza com o passar do tempo, a partir dos investimentos efetuados em seu desenvolvimento educacional e profissional.

"Assim, se de um lado o capital humano propicia um retorno ao investidor apenas enquanto por ele utilizado, não se constituindo em algo que possa ser transacionado"¹⁵, de outro ele exige um investimento cíclico em atualização para fornecer o único retorno que dele se pode esperar, a qualidade do trabalho. Investir em capital humano para o empregador, representa uma associação de retorno e risco.¹⁶

O fato de passar a considerar o elemento humano como capital, contudo, não implica necessariamente em desconsiderar sua condição de apresentar algo mais, em suas características, do que os recursos físicos da produção.

Segundo Schultz¹⁷, o capital humano tem o potencial, por exemplo, de fornecer retorno ao investimento nele efetuado, por meio do aumento de produtividade.

A nova missão de Recursos Humanos

Naisbitt e Abuderne¹⁸ sugerem indiretamente que a finalidade da Gestão de Recursos Humanos deve repousar hoje em "promover o empenho coletivo de trabalho". "É o empenho e não a autoridade que traz resultados" (Bill Gore), uma vez que este é que gera lucros para a Organização. Para isto, no entanto, é necessário "que o trabalho seja divertido e agradável".

"No fundo do seu coração, as pessoas sabem que o trabalho deve ser agradável e que deve ter uma relação íntima com os restantes aspectos de sua vida"¹⁹.

Não se trata, porém, de vestir o velho trabalho com uma nova máscara de agradabilidade, dourando a pílula, para que o empregado a engula e produza os objetivos preestabelecidos pela Organização.

Trabalhar com motivação, desenvolvimento e recompensa de seres humanos, definindo a qualidade do trabalho a partir do comportamento, é um desafio crescente e fundamental em um ambiente bastante afetado pela escassez de recursos e excessiva concorrência.

Trata-se de contar com pessoas que têm interesse no trabalho que fazem na missão da Organização, nos seus valores e interesse nos clientes.

Dessa forma, a Gestão do trabalho sai das mãos do supervisor/gerente e passa para as mãos do trabalhador.

Cumpra agora o Recursos Humanos ajudar os empregados a descobrir quais os seus interesses de realização e a proporcionar condições para que trabalhem de acordo com eles. Recursos Humanos é responsável neste talvez novo paradigma, por promover o encontro de interesses de diversos segmentos como empregadores/patrões/clientes.

Esta antiga categorização – empregados/patrões/clientes – também agora precisa ser revista, porque as relações de trabalho atravessam alterações, em função das demandas dos novos valores. Os empregados, patrões e clientes podem participar simultaneamente das três categorias, admitindo-se transitividade entre elas.

Para que uma empresa obtenha lucros, há necessidade de que todos os envolvidos na sua realização atinjam os seus interesses, ao colaborarem para a realização dos demais.

14. BOULDING, Kenneth E. The Economics of Knowledge and the Knowledge of Economics. *American Economic Review*. Vol. 56, 1971.

15. ANSOFF, H. Giro. *Estratégia Empresarial*. Op. cit.

16. CALDEIRA, Adilson. *Aspectos da dimensão humana na estratégia empresarial*. São Paulo: FEA-USP, 1989. (Dissertação de Mestrado)

17. SCHULTZ, Theodore W. *Investment in human capital: the role of education and research*. New York: The Free Press, 1971.

18. NAISBITT, J.; ABUDERNE, P. Op. cit.

19. NAISBITT, J.; ABUDERNE, P. Op. cit.

À gestão de Recursos Humanos cabe promover a interação destes elementos, cuidando, em especial, da ponta do tripé que representa o empregado.

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

A proposta da administração estratégica parte, basicamente, da permanente revisão da missão exigida principalmente pelos ambientes turbulentos e em constante mutação, partindo, então, para o detalhamento dos propósitos e dos objetivos da organização, como um meio para estabelecer um processo administrativo voltado à inovação e à antecipação às mudanças.

Segundo Caldeira²⁰, uma possível proposta de administração estratégica conduz ao "Ciclo de Recursos Humanos"²¹, esquematizando-o como um sistema de operações ligadas à administração do pessoal, integrado ao planejamento estratégico global da organização. Outra perspectiva considera a administração estratégica de recursos humanos como um processo de gestão onde as decisões estratégicas seriam aquelas ligadas aos investimentos para a maximização do crescimento do capital humano.²²

Pode-se apresentar, ainda, uma terceira proposta, que adota uma análise dos recursos humanos, para encaixá-los às necessidades decorrentes da estratégia estabelecida pela empresa diante das condições de seus ambientes interno e externo. Neste modelo é enfatizada a habilitação do administrador do processo estratégico em estabelecer elos de ligação entre os níveis operacional, tático e estratégico, diante da necessidade de ter os recursos humanos responsáveis pelas várias funções da organização operando em sintonia entre si e com a própria estratégia estabelecida.²³

Na citação acima, quando o autor se refere aos níveis operacional, tático e estratégico, é importante salientar que existem outros autores que preferem classificar como administrativo, ao invés de tático, o segundo nível da empresa. Esta nomenclatura parece mais adequada aos conceitos brasileiros, onde não se costuma dizer, por exemplo, que esta

atividade está no nível tático, mas sim, que é uma atividade administrativa. Da mesma forma, a classificação ambiental também varia de autor para autor, podendo ser classificada como: macroambiente, ambiente operacional e ambiente interno.

Segundo Caldeira²⁴, "os recursos humanos passam a ser considerados estratégicos pela importância fundamental que assumem na sociedade pós-industrial, provocando a necessidade de mudança nos sistemas administrativos, com novas fórmulas voltadas para a obtenção e manutenção de equipes de trabalho criativas, atualizadas, efetivas e conscientes dos objetivos organizacionais".

Preocupados com o impacto causado pelas turbulências do meio ambiente em que operam as organizações, os modelos administrativos contemporâneos enfatizam a descentralização decisória como meio para obter comportamento criativo em busca da inovação.

Uma postura estratégica envolve a preocupação com as tendências do ambiente externo, a elaboração de cenários alternativos, a sinergia organizacional. Envolve, então, a adoção de um comportamento produtivo face às probabilidades futuras.

Trabalhar com motivação, desenvolvimento e recompensa de seres humanos, definindo a qualidade do trabalho a partir do comportamento, é um desafio crescente e fundamental em um ambiente bastante afetado pela escassez de recursos e excessiva concorrência. Daí surge a ênfase atribuída ao estudo do papel estratégico da administração de Recursos Humanos.

Uma abordagem estratégica da administração de recursos humanos envolve uma visão sistêmica e integrada desse processo, algo que talvez se encontre muito avançado em relação às práticas tradicionais de administração de pessoal. Outra poderia ser a característica cíclica do processo contínuo de experimentação e aperfeiçoamento das partes dos sistemas operacionais.

As pessoas representam recursos estratégicos para a organização à medida que utilizam seus conhecimentos e habilidades para efetuar acordos, ganhar mercado, fornecer seus serviços ao cliente em nome da organização.

20. CALDEIRA, Adilson. Op. cit.

21. ANSOF, H. Giro. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1988.

22. ODIORNE, George S. *Management by objectives*. New York: Pitman Publishing Co., 1965.

23. DOUGLAS, John; KLEIN, Stuart; HUNT, David. *The strategic managing of human resource*. New York: John Wiley & Sons, 1985.

24. CALDEIRA, Adilson. Op. cit.

FATORES QUE JUSTIFICAM A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS A NÍVEL ESTRATÉGICO

Antes de mencionarmos alguns fatores que justificam a abordagem de Recursos Humanos a nível estratégico, é preciso explorar um pouco o que nos leva a considerar algo como estratégico.

Um primeiro ponto é a importância daquilo que estamos examinando, ou seja, a sua influência, que no caso de uma empresa determinará a direção a ser seguida.

Outro ponto que completa o primeiro refere-se ao tempo em que uma decisão irá influenciar a organização.

Desta forma, podemos dizer que alguma coisa pode ser considerada mais estratégica à medida que traga maior influência e por um período maior de tempo à organização.

A influência decisiva e duradoura dos Recursos Humanos nas organizações

Em última análise, tudo o que é realizado em uma organização provém de atos e decisões de pessoas, e que por si só podem ser realizados de uma forma melhor ou não. A diferença desta *performance* está, normalmente, na qualidade administrativa destas pessoas, e que irá determinar o sucesso ou não da organização, significando por isto que o tratamento aos Recursos Humanos deve ser considerado como estratégico.

Para complementar o caráter estratégico dos Recursos Humanos, vemos que as suas alterações têm um prazo longo de duração, ou seja, um funcionário que recebeu um treinamento, por exemplo, poderá utilizá-lo por todo o tempo que permanecer na empresa.

Existe uma frase que é muito comum quando se quer justificar o sucesso de uma empresa e que normalmente é dito algo como "o segredo do sucesso de uma empresa está na qualidade dos seus funcionários".

Mutações contínuas no ambiente

Ambientes turbulentos apresentam, mudanças contínuas e expressivas, levando as empresas a terem que rever continuamente as tendências de evolução do ambiente, de maneira a se antecipar na

identificação de ameaças e oportunidades, para tirar o maior proveito possível destas, bem como defender-se e minimizar os efeitos daquelas e buscar o estabelecimento de estratégias que lhe permitam um desempenho satisfatório em relação ao seu potencial.

Conscientes dessa abordagem e da sua importância, alguns autores e pesquisadores começaram a desenvolver novas teorias, tais como a Ecologia de Empresas, preocupada com a estrutura do ambiente empresarial, analisando a sua evolução, através da transposição de conceitos da Ecologia Biológica que poderiam ser aplicados ao mundo empresarial através de uma paráfrase, e o Planejamento Estratégico, com sua visão sistematizada do processo estratégico empresarial e com a sua preocupação de analisar a empresa de maneira mais ampla e mais voltada para os seus aspectos de longo prazo.

A capacidade de um grupo ou de um indivíduo afetar qualquer aspecto do comportamento estratégico constitui o seu "poder" na organização, que influencia os níveis de desempenho e o padrão de comportamento organizacional.

Conforme afirma Ansoff²⁵, "as técnicas administrativas de planejamento a longo prazo, o controle financeiro e mesmo o popular planejamento de longo alcance parecem inadequados para o tratamento dos novos sintomas." Esse autor afirma, ainda, que as empresas voltaram suas energias para o desenvolvimento de novas maneiras de administrar estes problemas. Muitas empresas pioneiras, bem como numerosas empresas de consultoria convergiram seus esforços para a criação de um novo método. Isso aconteceu no final dos anos cinquenta e o resulta-

25. HOLMBERG, S. R. *Strategic human resource planning - readings*. New Jersey: Thomas Horton and Daughters, 1980.

do, conseguido através de tentativas e erros de trocas de experiências, foi o desenvolvimento da administração estratégica, já citada e explicada anteriormente.

Segundo Ansoff²⁶, porém, ainda hoje apenas um pequeno número de empresas utiliza a genuína administração estratégica para administrar seus impulsos de crescimento. A maioria emprega ainda as técnicas de planejamento a longo prazo, mais antigas e mais simples, técnicas estas baseadas no passado e que carecem de capacidade de produzir análises sistemáticas de alternativas, necessárias ao planejamento estratégico.

Ainda segundo Ansoff, os preceitos de planejamento estratégico são difíceis de ser transferidos para a prática. Não só essa transferência é difícil, como também as tentativas de instalar uma disciplina estratégica rigorosa provocaram resistência ao planejamento, rejeitando as tentativas de sua implantação.

O mesmo autor afirma que há duas maneiras da empresa relacionar-se com o seu meio ambiente, quais sejam:

1. *"Mediante um comportamento competitivo, que procura obter lucro do meio ambiente, através de um processo de troca. Isso é conseguido produzindo da maneira mais eficiente possível e garantindo o maior segmento de mercado e os melhores preços.*
2. *Através do comportamento empreendedor (ou estratégico), procurando substituir os produtos e os mercados obsoletos por novos, que ofereçam maior potencial para os lucros futuros. Isso é obtido através da identificação de novas áreas de demanda, do desenvolvimento de produtos aceitáveis, de técnicas de produção e de marketing mais adequadas, testando o mercado e introduzindo novos produtos nesse mercado."*

Como o modelo competitivo é gerador de lucro e o modelo empreendedor é absorvedor de lucro, espera-se que a empresa gravite em torno do primeiro, enquanto for adequado o potencial de seus mercados atuais e enquanto tais mercados satisfizerem os objetivos de lucro e de crescimento.

Ansoff afirma ainda que por volta de 1.900 as empresas fixaram suas posições de tecnologia e de produto e estabeleceram laços com os mercados nacionais lucrativos e crescentes. O trabalho empreendedor estava, então, substancialmente feito e as empresas começaram a deslocar seus interesses para a competição, onde permaneceram durante os cinquenta anos subseqüentes. Com isso, o comportamento empreendedor não desapareceu, mas mudou substancialmente de forma e importância. Na década de cinquenta, na maioria das empresas, o comportamento competitivo dominava o comportamento empreendedor. O contexto ambiental mudou lentamente, mediante a extrapolação lógica da situação anterior. Os vínculos básicos originais eram tidos como os limites naturais, no tocante à relação da empresa com o meio.

A preocupação com a atividade competitiva tornou-se ainda maior, devido ao abandono de outros laços com o meio ambiente. À medida que a indústria moderna crescia, as atitudes da sociedade em relação ao setor privado cresceram paralelamente. A meta da afluência e da riqueza nacional parecia atraente e urgente. O resultado disso foi a aceitação social da doutrina do *laissez-faire*: a hipótese de que o maior bem surgirá, em última análise, se se permitir aos empresários individuais maximizar seus lucros com restrições mínimas por parte da sociedade.

Assim, hoje, as empresas não devem apenas reposicionar-se quanto aos negócios, mas devem também ser capazes de suportar o impacto cruzado e a interdependência da sociedade mais ampla. A atenção deve deslocar-se do modelo competitivo para o modelo empreendedor, mas este último deve ter objetivos muito mais amplos do que os que teve na história passada. É devido à necessidade dessa reorientação tão drástica que a era que está surgindo foi chamada por Peter Drucker como a era da descontinuidade ou por Alvin Toffler como a era pós-industrial.

A pessoa humana como variável do ambiente

Segundo Ansoff²⁷, o comportamento estratégico de uma organização decorre do seu grau de abertura, o que, por sua

26. ANSOFF, H. Giro. *Administração estratégica*. Op. cit.

27. ANSOFF, H. Giro. *Estratégia empresarial*. Op. cit.

vez, é determinado por dois fatores: a cultura e a capacitação organizacionais. À proporção que cresce a organização, desenvolvem-se as habilidades, conhecimentos e valores do grupo, constituindo mais do que a simples soma das contribuições dos participantes. Quando a organização se torna grande, os grupos de trabalho se multiplicam e passa a existir um outro ingrediente de sua capacitação, o qual pode ser determinado de conformidade com a interação e a complementação dos membros do grupo entre si.

O resultado desse processo é denominado pelo autor de "capacitação estratégica organizacional", que, em síntese, decorre da competência administrativa e logística da organização, complementando a amplitude e qualidade de sua tecnologia. A responsabilidade estratégica da administração geral deve sintonizar-se e manter-se pronta a responder ao ambiente imediato, a fim de identificar e compreender, rapidamente, as implicações da mudança, no sentido de determinar os tipos de ação a serem adotados e para orientar sua implementação.

Quanto ao comportamento estratégico, Ansoff afirma que sua escolha é feita por grupos de indivíduos, de acordo com suas preferências. A capacidade de um grupo ou de um indivíduo afetar qualquer aspecto do comportamento estratégico constitui o seu "poder" na organização, que influencia os níveis de desempenho e o padrão de comportamento organizacional.

Segundo Walker²⁸, "a capacidade de uma empresa em atingir objetivos estratégicos é influenciada pelos recursos humanos em três itens fundamentais: os custos, a capacidade de operar efetivamente e a capacidade de empreendimento e inovação".

Segundo Caldeira²⁹, "a dimensão humana do processo estaria caracterizada como um conjunto de qualidades individuais e coletivas dos grupos de trabalho que compõem as organizações, cuja administração representa um desafio à obtenção de um mix de medidas voltadas à administração dos resultados".

De acordo com a concepção da estratégia competitiva, a eficácia seria decorrência de um diferencial favorável ao de-

sempenho da equipe de trabalho, em relação aos seus concorrentes. Surge, então, a questão do comportamento humano competitivo, que determinará as condições favoráveis à organização em seu ambiente operacional.

Quando o capital humano é realmente estratégico, as pessoas, suas funções e os produtos se fundem para compor o produto final do capital humano. Quando o produto é a base de conhecimento, como a área de prestação de serviços, por exemplo, ou quando a produção se dá por meio de um processo de tecnologia avançada, que requer conhecimento e raciocínio das pessoas envolvidas, o capital humano não pode ser separado do produto final.

As empresas que pretenderem se adaptar ao ambiente presente e futuro terão que mudar a sua postura de se relacionar com as pessoas humanas, deixando de usá-las para passar a servi-las, atendendo-as naquilo de que necessitam e na realização de seus interesses.

Mesmo as empresas que se utilizam de uma produção baseada em mão-de-obra intensiva, por mais arcaicos que sejam seus métodos produtivos, dependem dos recursos humanos desempenhando papéis estratégicos nas funções da organização.

Se, por um lado, a força de trabalho apresenta um recurso estratégico para as organizações, à medida que assume a condição de agente portador do capital humano, fruto de investimento, por outro, sua administração exige muita competitividade, pois a valorização do capital faz aumentar o interesse de possíveis investidores em sua aquisição. Caldeira³⁰ afirma que, diante desse quadro, as atividades que competem à administração de recursos humanos passam a representar um papel estratégico, caracterizando a

28. WALKER, James W. *Human resource planning*. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

29. CALDEIRA, Adilson. Op. cit.

30. CALDEIRA, Adilson. Op. cit.

condição de duplicidade em termos estratégicos e sugerindo a utilização do termo "administração estratégica de recursos estratégicos".

A competitividade das organizações

Uma empresa tem necessidade, ao longo do tempo, de rever continuamente a orientação das políticas de recursos humanos, mudando-as seguidamente, quando necessário, de acordo com as oscilações cíclicas da economia, nos seus períodos de crescimento e recessão.

Historicamente, vê-se que o crescimento econômico dos países no mercado internacional é decorrência da sua capacidade de obter riquezas através da competitividade e da inovação.

O interesse pela racionalização e pela inovação na empresa são de fundamental importância para torná-la ágil e para fazer com que ela possa acompanhar os grandes avanços da tecnologia que se fazem presentes.

Quando a economia é mais estável, a importância da tecnologia para a competitividade empresarial atinge um nível de conscientização mais amplo, que se alastra por toda a sociedade. Essa consciência nos leva a incentivar as inovações na empresa, ou pelo menos a busca delas, levando as empresas a adotarem uma mentalidade mais voltada para os aspectos tecnológicos.

Sem uma estratégia de inovação, que favoreça a evolução do conhecimento científico, do desenvolvimento tecnológico e da modernização do setor produtivo, dificilmente se poderá trilhar o longo caminho para se enfrentar os desafios que o futuro nos proporciona.

Segundo Johnson³¹, dentre os fatores fundamentais para a competitividade internacional, encontra-se o esforço cooperativo entre o setor público e a iniciativa privada, no sentido de criar condições para a viabilidade do próprio crescimento das empresas. A taxa de investimento de capital pelo setor privado é altamente correlacionada com o aumento de produtividade, com incorporação de novas tecnologias e com o crescimento econômico.

O investimento é o grande incentivador, que cria demanda para a tecnologia, incentiva a área de pesquisa e desenvol-

vimento, levando a mudanças tecnológicas, aumentos de produtividade, aumento de competitividade das empresas, conseguindo, como resultado, maior poupança e, através dela, maiores investimentos, fechando o ciclo do crescimento econômico.

Como a competitividade internacional é intensiva em conhecimento, a educação e o treinamento da população constituem requisitos básicos para o desenvolvimento, o que justifica a importância do investimento na melhoria da qualidade do capital humano, necessário não só à inovação tecnológica, como também aos meios para promovê-la.

Embora sendo de difícil quantificação, os retornos aos investimentos no capital humano parecem ser evidenciáveis pela própria política adotada pelas grandes corporações a nível internacional, com notável magnitude de investimentos em educação, saúde, alimentação, especialização e desenvolvimento profissional e qualidade de vida no trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitas empresas têm uma abordagem insuficiente à área de Recursos Humanos, esquecendo-se de que as organizações só existem em função das pessoas.

O ambiente empresarial está cada vez mais rigoroso com as organizações, não havendo mais espaço para empresas que seguem modelos antiquados, exigindo que estas se adaptem às necessidades das pessoas de uma certa forma integrada, sejam elas clientes, proprietários, fornecedores, funcionários, dirigentes etc.

As empresas que pretenderem se adaptar ao ambiente presente e futuro terão que mudar a sua postura de se relacionar com as pessoas humanas, deixando de usá-las para passar a servi-las, atendendo-as naquilo de que necessitam e na realização de seus interesses.

A área de Recursos Humanos deverá atender a esta nova dimensão no ambiente interno da empresa (funcionários, dirigentes e proprietários), procurando o equilíbrio dinâmico com as outras partes do ambiente, que também estarão, cada vez mais, em mudanças mais rápidas e significativas. □

31. JOHNSON, Bruce. *Condições e sucesso no mercado mundial*. São Paulo: Boletim da Revista de Administração da USP, nº 16, fevereiro 1989.