



## RH ESTRATÉGICO EM TEMPOS DE CRISE

Por José Floro S. Barros, Diretor-adjunto do Departamento de Desenvolvimento Humano Organizacional Ciesp-Campinas

O termo "RH Estratégico" - muito comentado atualmente - faz parte do vocabulário da maioria das equipes de Recursos Humanos de grandes empresas e está na mira das empresas em crescimento. Mas o que é um RH Estratégico? Para saber a resposta, foi feita uma pesquisa pela Empregos.com.br, que entrou em contato com diversos profissionais e especialistas na área. Segundo a maioria dos entrevistados, para o RH ser considerado estratégico ele deve estar alinhado com os negócios da empresa, fazer parte das decisões, estar junto dos gestores e não a reboque das decisões tomadas sem a presença do representante do RH.

Para que isso aconteça, é importante que a empresa tenha suas diretrizes bem definidas e focadas, especialmente, as estratégias direcionadas ao potencial humano da organização. Antes o diferencial de uma empresa para outra era a tecnologia, que hoje serve apenas para equalizar uma companhia com outra. As commodities, por exemplo, encontram-se bastante equilibradas.

O diferencial que afeta diretamente os resultados das empresas é o capital intelectual. A liderança deve estar ciente dessa realidade e tendência e investir no desenvolvimento do profissional de RH. O gestor deve colocar as pessoas à frente do negócio, pois o grupo acaba tendo o tom do líder.

Essa tendência não atinge apenas o Brasil. O conceito de RH Estratégico

está sendo aplicado em larga escala na Europa. Nas empresas norte-americanas, ao contrário, a função estratégica é raramente posta em prática. No Brasil, eu diria que está meio a meio.

Existem ciclos no RH. A primeira geração foi a do Departamento Pessoal; a segunda, do RH entendendo do negócio, da estratégia; agora, o momento é desafiador: o RH está tão perto do negócio que se distancia das pessoas. Encontrar o meio-termo nem sempre é fácil. Hoje os focos do RH estão bastante misturados, mas as empresas estão se articulando para buscar profissionais dessa terceira geração.

Aparentemente podemos imaginar uma banalização do termo RH Estratégico?

É visível que o termo está, há tempos, em ascensão no discurso dos profissionais do ramo. Alguns afirmam que do lado dos RHs dá mais status ser estratégico. Essencialmente porque quem não é estratégico é confundido com a famosa figura do chefe de pessoal, personagem do passado.

Mas será que as estratégias são realmente postas em prática? Grande parte dos entrevistados afirmou que há muito mais teoria do que realmente ações por parte dos RHs. Acredito que são poucos os RHs realmente estratégicos. A maioria ainda é muito operacional, seguindo as

orientações dos gestores da empresa, sem participar ativamente das decisões.

Existe banalização da palavra, mas não do conceito, que é cada vez mais aplicado. A palavra e o conceito têm de ser repetidos para lembrar que o RH deve ser estratégico, avaliando o resultado que traz para a empresa.

A prática do RH Estratégico está sendo gradualmente ampliada e acredito num futuro promissor e cada vez mais ativo para a área de Recursos Humanos.

Em muitas empresas, a área de RH possui até outros nomes e outras subdivisões que delimitam diferentes funções. Algumas empresas têm dois departamentos separados: o de RH, que cuida das partes burocrática e operacional; e o Desenvolvimento Humano, direcionado à gestão de pessoas.

O Desenvolvimento Humano foi criado para focar os funcionários, pois é preciso gerenciar os recursos para promover o desenvolvimento dos colaboradores. Depois de criada a área nas empresas, pode-se constatar que esta apresenta muito bons resultados.

Outra medida factível de avaliarmos os resultados da área de Recursos Humanos é o turn over, ou seja, a rotatividade, que tende a diminuir. É mais fácil atrair e reter os talentos dando condições de crescimento e perspectiva de carreira aos colaboradores.

Investir em treinamento e capacitação dos funcionários e da

### EXPEDIENTE

**Coordenação Editorial:** Sílvia Luna, Diretora do Departamento de Desenvolvimento Humano Organizacional do Ciesp-Campinas. E-mail: [rh@ciespcps.org.br](mailto:rh@ciespcps.org.br)

## recursos humanos

própria área é outra característica apontada como essencial para um RH ser estratégico. Temos visto que a demanda por serviços, requisitados pelos RHs, direcionados ao desenvolvimento dos profissionais tem crescido cada vez mais.

Os resultados são construídos por intermédio de pessoas. Os profissionais de RH estão cientes disso e buscando cada vez mais aprimoramento para seu pessoal e para eles mesmos. Se existe um consenso em relação ao assunto é que as empresas estão enxergando cada vez mais a importância dos colaboradores dentro da corporação.

Políticas sociais atrativas, salários interessantes e promessas de carreira são benéficos, porém, não seguram esses profissionais se eles não se sentirem inseridos e fazendo parte integrante na gestão estratégica de seu lugar de trabalho.

De um lado, a tecnologia, a informática e a internet estão mais presentes em todas as empresas. Do outro, a economia está desaquecida. Isso resulta na necessidade de administrar margens de lucro menores e em operações mais eficientes e enxutas. Com tudo isso, o talento individual começa a ter cada vez mais valor. Consequentemente, o RH passa a ser mais exigente com o perfil do profissional para sua empresa.

Os profissionais tão almeçados pelas companhias certamente passaram por um processo seletivo para estarem onde atuam no momento. Por isso, não podemos esquecer a importância estratégica desse departamento, em especial, da área de Recrutamento e Seleção.

O problema é que, com a necessidade de fechar o processo o quanto antes, frente a inúmeras outras tarefas que lhe são atribuídas, invariavelmente, o analista de RH acaba não dedicando o tempo necessário e tão importante ao

processo seletivo.

O RH tradicional ainda possui muitas tarefas operacionais e isso o impede de participar em decisões essenciais. Algo importante a fazer seria sistematizar as operações mecânicas ou ainda analisar quais poderiam ser eliminadas. Isso permitiria delegar atividades da melhor maneira para focar no principal objetivo desse profissional: contratar bem.

Além disso, a participação do RH nos projetos da empresa é tão fundamental como o engajamento das tarefas meramente operacionais da área. Aí que entra o essencial papel estratégico do departamento, que é uma boa solução para as empresas que querem aumentar seus resultados, obtendo lucros. É crucial ter alguém da área com cadeira na diretoria e participação nas decisões, conhecendo mais os valores e objetivos da organização. E tudo isso tem a ver com a gestão de pessoas.

Se observarmos as empresas que são ideais para se trabalhar, percebemos que elas colocam seus colaboradores em primeiro lugar. Com a valorização do ser humano, acabam conquistando um clima melhor de trabalho e são mais competitivas e lucrativas.

A estratégia utilizada no departamento de Recursos Humanos pode ajudar a companhia com ações de melhoria que incentivam os colaboradores para que coloquem seus clientes também em primeiro lugar. Esses atos fazem toda a diferença.

O profissional do RH deve desenvolver suas competências e implementar práticas inovadoras. Ele é um agente de mudanças e deve estar apto a ser um estrategista. O RH precisa participar das decisões da empresa desde o planejamento estratégico, para obter, juntamente com as outras áreas da empresa, a indispensável vantagem competitiva.

O RH tem de ter concentração no core business, ênfase nos objetivos e resultados da empresa e gerenciar vários processos relacionados à gestão das pessoas. Não há mais dúvidas: o capital humano é o recurso mais importante das organizações. Mas há, ainda, muita dificuldade a ser vencida para otimizá-lo de uma forma competente.

As competências do RH Estratégico estão, indiscutivelmente, relacionadas com "Pessoas":

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

A princípio, isso parece ser o óbvio. Corresponde ao WHAT (o que), mas se nos aprofundarmos na análise do WHO, WHEN, WHY, WHERE e HOW (Quem, Quando, Por que, Onde e Como), concluímos facilmente que as atividades do RH influem, de modo direto, na melhoria do desempenho de todos os setores da organização, daí sua grande complexidade e importância.

De acordo com a ISO 10015, o treinamento deve ser planejado e desenvolvido para atingir, entre outros, os seguintes resultados estratégicos: aumentar a produtividade, as vendas, o lucro, o retorno do investimento; reduzir custos, desperdícios, acidentes, rotatividade do pessoal e melhorar continuamente a Gestão da Qualidade.

Para as normas ISO de Gestão, é mandatório o seguinte:

- Os objetivos do treinamento têm de estar de acordo com a estratégia da organização;
- O resultado do treinamento tem de ser avaliado.

Investir no treinamento dos profissionais de RH é uma necessidade essencial a ser suprida pelas organizações que desejam implementar a filosofia de gestão estratégica de pessoas.