

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS**  
**MIGUEL OCCHIENA ELIAS**

**O CHRO/RH ESTRATÉGICO E O IMPACTO NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS**

**São Carlos**

**2022**

**MIGUEL OCCHIENA ELIAS**

**O CHRO/RH ESTRATÉGICO E O IMPACTO NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientador(a): Prof. Esp. Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco.

São Carlos

2022

## O CHRO/RH ESTRATÉGICO E O IMPACTO NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS

Miguel Occhiena Elias

Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco

**Resumo:** A importância do alinhamento entre o bom trabalho oferecido e a atenção que as organizações demandam para seu crescimento está sendo cada vez mais explorados pelas mesmas afins de transformar a gestão em uma fonte estratégica na intenção de adquirir uma vantagem competitiva. O objetivo desta pesquisa é identificar os benefícios da gestão estratégica de recursos humanos e o estágio de sua aplicação em empresas com diferentes perfis. Através de pesquisas bibliográficas sobre os temas importantes que participam ativamente na competência inserida nos cargos de gestão de pessoas, em conjunto uma comparação com estudos de múltiplos casos, cujo dados foram obtidos a partir de entrevistas, na verificação de como a gestão vigente proporciona à organização, uma vantagem em comparação a outras. Ao serem analisados foi possível identificar que são existentes os processos metodológicos cabíveis para a execução de projetos voltados ao setor de RH dessas organizações, e a maioria delas, estão num processo de adaptação a essa nova gestão.

**Palavras-chave:** gestão estratégica de pessoas; liderança; desempenho; inovação; gestão estratégica de recursos humanos;

**Abstract:** *The importance of lining up a great job effort and the need of an organization is getting more and more explored by them, trying to "transform" this management into some strategic fountain to acquire a competitive advantage. The objective of this research is to identify the advantage by using strategic human resources management and its application on organizations with different profiles, analysing their existent processes. By using bibliographic researches around the most important subjects related to the position of personnal manager, in addition to a multiple cases study, whose info were collected through interviews, it intends to verify if the current management of those organization, give them and advantage comparing to others. Analyzing this information was possible to conclude that these organization has the methodological process of implementation but it is all focused on HR executions, the majority of them, are trying to adpat and use this new management system.*

**Keywords:** *strategic people management; strategic human resources management; leadership; performance; innovation; strategic human resources*

# 1 INTRODUÇÃO

A relação de trabalho no Brasil vem se aprimorando cada vez mais, uma vez que a população está cada vez mais associada as novas experiências de empregos e a geração de pessoas está se renovando. Essa mudança é percebida em países de terceiro mundo, onde o trabalho é extremamente valorizado e importantíssimo para a sua vida social. A área de Recursos Humanos (RH) se modifica e se aprimora cada dia mais, juntamente com essa relação. Esse profissional de RH está ocupando, atualmente, o cargo mais importante da empresa, ele quem gere e cuida de todo o capital intelectual, que é definido por Stewart (1998) como a soma de todo o conhecimento de uma organização que é utilizado para gerar riqueza.

Segundo Chiavenato (2014) as pessoas são o recurso mais valioso das organizações, no entanto, essa afirmação parece não ter efeito no Brasil, num cenário de recuperação da economia, após relaxamento das medidas de isolamento para conter a pandemia uma vez que a taxa média de desemprego, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2021) foi de 13,3%, acima das expectativas do relatório do Fundo Monetário Internacional (FMI) que estimou 13% cujo percentual coloca o Brasil como a 9ª pior taxa de desemprego do planeta. Assim, esta pesquisa se justifica pela relevância de uma liderança capaz de administrar as pessoas estrategicamente na empresa visando uma melhoria de performance para a manutenção da competitividade, para que postos de trabalho possam ser abertos.

Com o setor de RH se aprimorando para tornar a principal estrutura intelectual de uma organização, o peso da necessidade e o aumento das operações que o mesmo necessita para ter andamento, as ações devem ser mais justificadas e diretas, a fim de que tudo funcione em perfeita sintonia. O cargo de Líder de Recursos Humanos (CHRO – *Chief Human Resources Officer*) carrega, juntos com os outros *C-Suite* (Nome dado aos executivos de uma organização), o peso de decisões relacionadas ao crescimento e desenvolvimento de uma companhia.

Esse líder em questão tem é responsável pela adaptação e pela transformação do setor para que, cada vez mais, este esteja preparado para suprir a necessidade dos outros setores dentro de uma organização. Demonstrando ainda algumas pressões que esse líder tem no dia a dia, segundo Wright (2011) existem alguns pilares que interferem nas expectativas desse vínculo: a pressão competitiva, tendo em vista o amplo crescimento organizacional do mundo inteiro, a manutenção de diferentes setores, sejam com seleções ou captações, o envolvimento com a alta

hierarquia da companhia, tomar decisões que demandam contato com diferentes líderes para essa execução, e ser o encarregado pelo setor de RH, agindo como líder e demonstrando essa importância para todos que fazem parte dessa equipe.

O objetivo desta pesquisa é identificar os benefícios do RH estratégico e o estágio de adoção em empresas de diversos perfis, analisando os processos existentes.

Para alcançar os objetivos realizou-se pesquisas bibliográficas de RH, a liderança e um estudo de múltiplos casos em empresas do interior do estado de SP., a coleta foi feita através de entrevistas online e discutidas com a finalidade de entender os procedimentos de RH usados para manter a organização em fluidez.

O estudo foi dividido em cinco seções, iniciando com esta introdução, seguido da segunda seção contendo a base teórica que fundamenta a transição do RH tradicional ao Estratégico e as competências da liderança para executar essa tarefa. A metodologia será abordada na terceira seção. Os resultados e sua análise serão tratados na quarta e quinta seções, encerrando na sexta seção, com as considerações finais.

## **2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS E A LIDERANÇA**

Muito do que o RH vem se tornando é pela necessidade por ampliar o seu campo de auxílio e tomadas de decisões para toda a organização. Trazer às outras áreas da organização um grau de satisfação maior é a nova função do setor de RH. Chiavenato (2014) afirma que o RH vem ganhando destaque na função de consultor interno, atualizando gestores para as novas realidades da empresa. Essa função de consultoria interna é citada na intenção de mapear e identificar problemas dentro da empresa, o que é totalmente de acordo com a funcionalidade da Gestão Estratégica, (Alberton, 2009) permitindo que o profissional atue diretamente com as lideranças na promoção de movimentos que visem a eficiência organizacional.

Ulrich (1998) debate ao que o RH agrega para a organização, ele afirma que esse valor vem através da gestão, sobre o que ela contribui para o negócio e não sobre suas atividades em si. O que a gestão agrega vem do que os colaboradores e os clientes recebem por essa boa atuação, focada em resultados e garantias de um bom desempenho do RH.

Spencer (1995) destaca as áreas em que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) demonstra sua importância. A primeira, seria todas as Diretrizes Estratégicas da organização, assegurando que a empresa apresenta o capital humano necessário para desenvolver suas propostas de ação, políticas de compensação e planejamento de sucessões.

O segundo, trata-se das funções em que o RH executa na organização, como: recrutamento e seleção, treinamentos e desenvolvimento e controle de performances.

A terceira, são as atribuições Administrativas que envolvem a gestão de conhecimento e a aplicação e execução de leis pertencentes à organização.

Quando a importância da lucratividade e a atuação da organização são adicionadas dentro do mundo dos negócios, afim de manter manutenção da sua competitividade, transferimos a pressão de crescimento da mesma para suas ações implantadas no seu processo de desenvolvimento de seus colaboradores.

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) se apresenta na função de envolver os colaboradores na estratégia da organização, fazendo com que haja um alinhamento entre organização e relações humanas.

Através do capital humano, usado como vantagem competitiva dos gestores, os quais desenvolverão o processo ser a implantado, o planejamento que será usado para definir o local desejado e como ela fará para atingir esse topo (Armstrong, 2006).

## **2.1 Do RH Tradicional ao Estratégico**

O RH passou por transformações e a cada mudança uma nova fase determinava o direcionamento das ações e as perspectivas. Marras (2017) identificou as fases as definiu como:

Contábil (até 1930) - Os trabalhadores tinham seu valor apenas na sua mão-de-obra. Essa administração tratava, então, dos dados contábeis gerados por eles, registros afins de controle de entradas e saídas.

Legal (1930-1950) - Surgimento de uma competência a ser implementada como alvo de liderança, o chefe de pessoal. Uma figura que representava o poder das autoridades, intermédio entre empresa e empregado. Na sua execução, era de extrema importância o domínio sobre as regras e normas jurídicas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Tecnicista (1950-1965) - Aqui, são adicionadas funções ao setor, treinamentos, recrutamento e seleção, cargos e salários, segurança no trabalho. Essa fase demonstrou um grande avanço quanto as relações entre capital e trabalho. Implantação do Gerente de Relações Industriais (GRI) nos organogramas.

Administrativa (1965-1985) - Teve seu início através do fortalecimento dos movimentos sindicais movido pelas bases trabalhistas. A mudança do cargo de GRI para Gerente de Recursos Humanos, com a intenção de transferir os procedimentos burocráticos e operacionais, dando assim uma valorização ao indivíduo e a sociedade.

Estratégica (1985-1990) - Fase marcada pelo surgimento de planejamentos estratégicos para as organizações. Preocupação a longo prazo, alavancar o cargo de GRH (Gestor de Recursos Humanos), que esteve sua categoria relacionada a diretoria.

Apesar de ter passado por diversas modificações e mudanças, hoje em dia, o setor de RH não foge muito das suas antigas atribuições. Dalmau e Tosta (2009) explicam sobre a gestão de trabalhos que os processos de RH seguem. Essa sua atuação funciona a partir da verificação e controle da vida laboral dos colaboradores de uma organização, processos como admissão e rescisão, pagamentos de salários e obrigações legais perante a empresa.

Diferente do que o RH tradicional é disposto, em relação a recrutamento e seleção, treinamentos, departamento pessoal, desenvolvimentos, benefícios e avaliações de performance, o RH estratégico é focado no grau que essas atitudes do mesmo ajudam a organização a atingir objetivos e metas estratégicas. Da Silva (2009) percebe então o RH estratégico como um membro participativo no processo de mudança da cultura empresarial, buscando entender as necessidades da organização e dos colaboradores para unir forças de maneira alinhada, realista e integrada.

Ao utilizar o capital humano desenvolvido e criado pela organização, sua intenção é tomar uma vantagem competitiva no mercado em que atua. O RH estratégico é o planejamento de todo o setor na tentativa de se preparar para tal. Da Silva (2009) comenta sobre algumas etapas para o planejamento estratégico que o RH deve conhecer e realizar para essa implementação:

**Avaliação da estratégia vigente:** momento de análise sobre a atual estratégia da organização.

**Avaliação do ambiente:** essa análise permite antecipar possíveis problemas que poderão acontecer durante o planejamento. Ter a percepção do ambiente organizacional interno fará com que tudo haja uma influência nos objetivos da mesma.

**Estabelecimento do Perfil Estratégico:** traçar objetivos e estratégias de maneira em que o RH levará em consideração seus interesses e os alinhará num contexto organizacional, para que se haja coerência nos planos de curto, médio e longo prazo. Tendo uma vez definido esse processo, os demais colaboradores deverão ser treinados a pensarem da mesma forma, como, agir, produzir e vivenciar o trabalho como uma força estratégica.

**Análise das características dos cargos:** se propõe a verificar e analisar cargos que terão seu perfil mudado para melhor encaixarem nesse planejamento estratégico. Existe a necessidade de melhor conhecer os colaboradores da organização.

**Quantificação dos objetivos:** pretende a estimativa sobre os gastos para implantar novos salários, benefícios, treinamentos, na intenção de avaliar essa nova gestão.

**Finalização e Divulgação:** após feita a gestão de conhecimento adquirida no processo, as demais áreas da organização deverão discutir os objetivos e esclarecer a importância das medidas tomadas.

**Acompanhamento:** parte final da operação, onde o RH deve ficar atento às mudanças da organização, tem o objetivo de verificar se todo o plano está sendo executado conforme foi traçado na primeira parte. Sempre havendo a necessidade de reavaliação de todos os passos, estratégias e aplicando suas correções necessárias.

Portanto, Dalmau e Tosta (2009, p. 21) definem o papel do RH estratégico como: a participação na definição da estratégia e o desdobramento das estratégias da organização em estratégias de RH, as quais 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 é que o RH poderá efetivamente ser definido como RH estratégico.

Com o devido entendimento de estratégia, como “a arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos” (Ferreira, 2013), que para os meios organizacionais, temos que isso seria o indicativo de quais caminhos deveriam ser tomados para



atingir algum objetivo, o qual somado com planejamento, definirá o futuro dessa organização (Almeira, Teixeira, Martinelli, 1993).

Kangerski (2015) afirma, que o verdadeiro significado de RH estratégico é fazer com que os colaboradores se sintam parte efetiva da empresa, que seus esforços sejam reconhecidos e valorizados, e por isso, eles fazem parte da história desse lugar.

## **2.2 A importância da Liderança**

A principal chave para essa mudança é identificar e implantar recursos com característica de liderança. A maior parte da organização vai demandar esforço e de um apoio dos cargos de maior responsabilidade dentro da organização, essa competência está normalmente ligada aos maiores níveis de hierarquia dentro da organização.

Dentro de toda a organização, são apresentadas diferentes posições para esses líderes, cada um representando um lado da organização, todos caminhando para o bom funcionamento das estratégias envolvidas para atingir os objetivos vigentes.

Nunes (2017) define a liderança como: “a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar, habilitar os outros a contribuir com a eficácia e sucesso das organizações”. Os autores falam a respeito de suas atuações, onde, ele se faz possível criar, sustentar, elevar a confiança, o otimismo de seus liderados. Os líderes dão a essas pessoas “asas” para reforçarem suas habilidades e experiências e assim, sentirem-se integrantes de sua missão dentro da organização.

Chiavenato (2000), afirma que a liderança é necessária em todos os setores e essencial nas funções administrativas.

Somadas essas literaturas, a visão trazida ao Diretor do setor de RH, ou CHRO, é de motivar e inspecionar a atuação do setor perante toda a organização. Tomar como atitude a execução dos planejamentos estratégicos decidido pelo alto escalão como uma linha dirigente a ser seguida pelo setor. Os colaboradores presentes dentro do setor também precisam de motivação e inspiração, saber se suas ações estratégicas estão alinhadas com a estratégia do negócio.

Armstrong (2006) completa que além de suas técnicas ligadas ao RH, sua contribuição e credibilidade dependerão do seu conhecimento sobre a instituição, suas habilidades e capacidades retratam maior influência na organização.

## 2.3 Competências ou características do CHRO

Em princípio, por tomar um posicionamento com teor estratégico, os líderes precisam montar uma equipe que se adeque bem às suas tomadas de decisões e princípios que serão usados nessa sua estratégia, sendo assim, a Gestão de Talentos é de extrema importância. Para a organização, é de bom grado de que estejam no mesmo alinhamento, assim a gestão tem os princípios de reter, desenvolver, manejar seu local de atuação, com o objetivo de colocar talentos nas posições em que suas *skills* (habilidades adquiridas de forma técnica ou através de desenvolvimento pessoal) melhor se encaixam, e até no desligamento, caso ele não esteja alinhado com a necessidade organização, tudo isso a fim de somar no processo estratégico.

Um dos lados mais importantes desse Chefe é a iniciativa perante os requisitos de inovação para a área, esta que, está relacionado às implicações que o capital humano gera para a organização através do incentivo a criatividade, as tomadas de decisões, e colaborações. (Smith 2015).

A inovação é definida no Manual de Oslo como a implementação de um produto, bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2018).

## 3 MATERIAIS E MÉTODOS

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, foram usados os tipos de pesquisas: bibliográfico, documental e estudo de casos múltiplos.

A pesquisa do tipo bibliográfica atende a necessidade sobre a atualização do conhecimento através da busca por literaturas como artigos científicos e livros produzidos acerca de um assunto.

Para Andrade (2010, p. 25):

A pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de

laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica preliminar. Seminários, painéis, debates, resumos críticos, monográficas não dispensam a pesquisa bibliográfica. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões. Portanto, se é verdade que nem todos os alunos realizarão pesquisas de laboratório ou de campo, não é menos verdadeiro que todos, sem exceção, para elaborar os diversos trabalhos solicitados, deverão empreender pesquisas bibliográficas (ANDRADE, 2010, p. 25).

Em conjunto, o uso da pesquisa documental, que utiliza de fontes primárias como sua base de informações. Oliveira (2007, p. 69) diz que: “a documental caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, entre outras matérias de divulgação”.

A pesquisa foi dividida em duas etapas: na primeira, realizou-se um levantamento bibliográfico referente a liderança em recursos humanos, RH Estratégico e Gestão de Pessoas e de recursos

Segundo Gil (2010), uma pesquisa é embasada por materiais já elaborados como artigos científicos e livros sobre o tema que será pesquisado, sendo assim, esse procedimento foi feito para unir distintos conhecimentos acerca do tema central desta pesquisa.

Na segunda etapa realizou-se um estudo de casos múltiplos, este que, investiga um fenômeno considerando seu contexto, ou seja, realiza uma análise sob a conjuntura real (YIN, 2015).

Com o conhecimento científico sobre o tema, adquirido na revisão bibliográfica, foi possível elaborar as questões condizentes com a teoria permitindo a criação de um roteiro de entrevista, contendo 11 perguntas que abordam, o ambiente de trabalho, a liderança, o conhecimento a respeito do RH Estratégico e a investigação do uso de suas práticas.

A entrevista foi realizada de forma online devido aos protocolos de segurança relativos a Pandemia do Covid-19. As empresas foram escolhidas por questões de praticidade e proximidade, o que pôde facilitar as análises e na construção do comparativo.

Todas as perguntas buscaram identificar o quão relacionado com princípios estratégicos da gestão estratégica de pessoas, estavam sua organização. Elas abrangem questões desde como

são utilizadas as informações que suas empresas geram, até a importância dos líderes dentro do ambiente organizacional.

Assim que se deu a coleta de dados, eles foram analisados e ensaiados com a literatura que participou da criação desse artigo, foram também, comparadas entre si, principalmente por conter dentro da amostra, empresas que participam ativamente dessa gestão em especial.

#### **4 RESULTADOS E ANÁLISE**

Através dos dados adquiridos na entrevista, foi possível medir o quão estratégico é o pensamento de algumas empresas ao se tratar da gestão de pessoas e de seus recursos.

De maneira geral, todas as organizações que tiveram participação da pesquisa, contam com um setor de Recursos Humanos no seu organograma de execuções. Variando por complexidade, daqueles que participam de tomadas de decisões de todas às áreas da organização, onde é possível agregar valor e dispor do conhecimento adquirido pelo setor, até aquelas onde suas ações estavam estagnadas no limite do departamento pessoal.

Independentemente de seu ramo de atuação, todas as organizações produzem dados e informações. Por dado Miranda (1999) explica que: “é o conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecido que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação”; por informação ele continua, Miranda (1999), “são dados organizados de modo significativo, sendo subsídio útil à tomada de decisão”.

Através deles são possíveis fazer medições, predições e aprender sobre o momento da organização. Para a criação de um ambiente cheio de projeções e de grande esclarecimento, essas informações geradas precisam ter uma destinação. A maior parte dos gestores responderam que suas organizações retêm esses dados e fazem o seu uso para melhorar a coordenação e a implementação de estratégias no seu cronograma, o restante fez se a entender que apenas guardavam os seus dados por políticas internas.

Ao serem retratados sobre como o setor de RH participa das metas da organização, foi possível analisar que, quase todas as empresas tinham a participação do setor apenas nos desdobramentos das decisões, logo não foram colocados como pilares importantes na ajuda das decisões a serem tomadas. Gil (2001) incentiva a participação do setor nas tomadas de decisão,

diz ele que ao ter essa participação é possível aproveitar ao máximo do capital humano, tentando alcançar o desenvolvimento da organização.

Também sobre as atuações do setor nas demais áreas da organização durante as entrevistas, foi questionado a atuação do mesmo em conjunto com os gestores e/ou líderes das outras áreas para a troca de informações. A Empresa 3, uma das mais alinhada com a gestão estratégica de pessoas comentou:

*“Sim, sempre que existe a necessidade de alguma mudança, manutenção em qualquer das áreas da empresa e, principalmente que afete o fator humano da organização o RH está sempre presente.”*

Nesse caso, o RH mostra o suporte necessário para desenvolver implementações e adequações necessárias na construção de um bom time de atuação. Os outros negaram a existência de processos similares a esse, citaram apenas o aparecimento do setor quando algumas legalidades são postas em prática, na decisão burocrática de atitudes e decisões.

Ao observar os modelos de recrutamento da organização, pôde-se constatar que todas apresentavam preocupações com a qualidade desse trabalho. Todas as empresas tomavam o cuidado necessário para contratar alguém, verificavam o seu perfil, se o indivíduo se encaixava aos parâmetros impostos pelas mesmas; comparavam também, suas competências para a execução do seu trabalho. Porém, ao serem questionados sobre quem executava essas operações, apenas a Empresa 5, relatou através de seu representante, que era feita pelo gestor da área que atendia sobre a necessidade do recrutamento.

O gestor é quem está em contato direto com a necessidade, ele, tanto quanto o setor de RH entende quais competências e habilidades precisam ser apresentadas na tentativa de completar o seu time. Rana (2021) enfatiza a presença dos gestores no processo de recrutamento e seleção, escrevendo que, a gestão de talentos é feita com aqueles que entendem a estratégia estabelecida pela organização e contam com perspectivas diferentes sobre como trazer vantagens competitivas com essas contratações.

No decorrer da entrevista, os gestores foram questionados sobre a realização de pesquisas, sejam elas de clima ou satisfação e de avaliações de desempenho. Apenas as Empresas 1 e 4 comentaram sobre a prática dessas avaliações. A Empresa 1, que é a maior das duas, comentou sobre pesquisas de pulsos, contendo *check ups* de todas os setores da

organização e de consultorias e outras empresas humanizadas, como exemplo, a GTPW (Great Place to Work).

A Empresa 4 contava com pesquisas de clima. Ambas apresentaram sobre suas avaliações de desempenho. Não houve um aprofundamento sobre sua execução, mas os planos eram de cunho periódico, o que significa que eram executadas a cada tempo determinado pelas mesmas. Raposo (2019), esclarece a avaliação de desempenho como:

[...] um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um empregado, possibilitando um melhor desempenho das funções, ao identificar novos talentos, gerar novas possibilidades para remanejamentos internos e feedbacks, além de trazer vantagens para a empresa, pelo aperfeiçoamento e correção de erros na execução das tarefas.” Raposo (2019)

Uma das principais características da Gestão Estratégica de Pessoas é o cuidado com o seu capital humano e intelectual existente dentro da organização. Ulrich (2000) faz o ressaltar que além de aspectos físicos, a valorização do capital intelectual é um ponto importante para o sucesso de uma organização. O questionamento aos entrevistados veio sobre as medidas tomadas pelas organizações na tentativa de diminuição de *turnover* e absenteísmo.

A Empresa 1 citou suas ações de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Endomarketing no incentivo às ações do dia a dia de seus colaboradores. A Empresa 2 estabelece diferenças nos usos de suas ferramentas; através de premiações, é buscado a diminuição de absenteísmo, e o *turnover* é desencorajado pelo plano de carreira apresentado pela organização. A Empresa 4 demonstrou suas atitudes na tentativa de melhora do ambiente organizacional como uma fórmula na diminuição de ambas as características. As Empresas 3 e 5 não apresentam programas para essas questões.

Seguindo o caminho do capital intelectual, os gestores foram confrontados com as questões sobre programas de treinamento e desenvolvimento para colaboradores dentro da organização. Todos os entrevistados afirmaram não existir programas nesse formato dentro das suas organizações. Comentários sobre a não tomada de iniciativa no que se foi planejado para instituição, outra diz que essa existência varia de acordo com a necessidade da empresa. A Empresa 4 respondeu de maneira clara: *“Há muitos treinamentos na área de segurança para colaboradores da produção. Outros tipos de treinamento ainda estão em fase de planejamento.”*

Armstrong (2006) insinua o mal posicionamento das organizações pela falta de comunicação que há entre gestores e colaboradores. Ele empenha a importância de uma boa

comunicação na criação de clima entre gestores e liderados, com a troca de informações sobre as missões e visões da organização e definir expectativas para ambos os lados. As empresas que participaram da entrevista citaram algumas formas em que a informação atinge toda as camadas da organização, tais como: e-mails formais, reuniões, Intranet, jornais, programas de Endomarketing, posicionamento de seus líderes. A Empresa 5 foi a única entre elas que citou métodos rústicos para essa troca de informação, como a troca de mensagens através de aplicativos instalados em seus celulares, o que acaba por ser invasivo, se tratando da maneira de como e quando as informações chegaram aos seus colaboradores.

Liderança é a chave de toda a execução da Gestão Estratégica de Pessoas, é de extrema importância que essa competência seja muito bem explorada na tentativa de se desenvolver um ambiente competitivo, de bom alinhamento e que busca o uso de suas adversidades como vantagem competitiva. Os entrevistados responderam de forma unânime sobre a existência de líderes e que eles afetam diretamente a cultura organizacional demonstrada por eles. As Empresas 1 e 3 enfatizaram a importância de seus líderes, dando um maior renome a suas práticas, ao demonstrarem que eles são a chave de atuação e mudança da organização.

Ao serem questionados se na relação entre gestores e liderados existe um grau de alinhamento e colaboração, todos os entrevistados responderam afirmativamente, mas em cada empresa essa relação é vista de forma diferente, pois depende da cultura da empresa e do perfil dos envolvidos. As Empresas 3 e 5 comentaram, respectivamente:

*“Sim, nesse tipo de gestão é essencial a participação dos dois lados, a discussão dos problemas, das dores, soluções e ideais devem ser constantes para que o resultado final desejado seja alcançado.”*

*“Existe uma boa vontade dos líderes em relação aos colaboradores, porém não é algo planejado. Não existe uma cultura institucionalizada, e sim o perfil agregador do líder acaba por aparecer.”*

As relações humanas devem ser fortalecidas e valorizadas para que possam embasar as ações do RH estratégico (CHIAVENATO; 2015).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desse trabalho, foi inspirado na necessidade de transformação da atuação do setor de RH por ser vital para nosso país que enfrenta uma crise econômica agravada pela pandemia impactando no desempenho das organizações. É de suma importância que empresas e suas lideranças explorem todas as possibilidades que a força de uma Gestão Estratégica pode trazer ao desempenho.

O objetivo deste trabalho em identificar os benefícios do RH Estratégico e o estágio de adoção em empresas de diversos perfis, analisando os processos existentes, foi atingido, sendo possível observar que nos casos analisados, mesmo que desconheçam conteúdos teóricos, a gestão de RH demonstra caminhar para a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, estando em estágios iniciais.

Nem todas as organizações apresentam um cargo de CHRO (Diretor de Recursos Humanos) no entanto, todas estão estruturando suas lideranças e indicando também estágios iniciais de implantação desse cargo.

A relação entre Gestão Estratégica de Pessoas com o cargo de CHRO é muito tênue, sendo provável que, ao atingir estágio mais avançados em termos de Gestão de Pessoas, o cargo e o líder necessários surjam naturalmente desse processo. É importante ressaltar que importância de cursos específicos na área pode ser o elemento potencializador de todo o processo.

## REFERÊNCIAS

ALBERTON, D. M.; MANCIA, L. T.; BORBA, P. M. O papel do consultor interno de recursos humanos. **Anais do XXXIII Encontro da ANPAD–EnANPAD**, p. 01-15, 2009.

ALMEIDA, M.I.R.; TEIXEIRA, M.L.M.; MARTINELLI, D.P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas**, v.33, n.2, p. 12-24. 1993



ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

ARMSTRONG, M. **Strategic human resource management**. 2006.

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. Revisitando a produção científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Production**, v. 24, n. 1, p. 225-232, jan./mar. 2014.

BOON, Corine et al. Integrating strategic human capital and strategic human resource management. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 1, p. 34-67, 2018.

BUYENS, Dirk et al. **Adding value through integration and involvement**: a qualitative study about management's perception of the added value of the HR function. Vlerick Business School. 2021.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração geral**. São Paulo: Makron Book, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: O capital humano das organizações. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Manole 2014..

DALMAU, M. B. L.; COSTA, K.C.B.T. **Estratégia de gestão de pessoas**. IESDE BRASIL SA, 2009.

DAMANPOUR, F. The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors. **Journal of Management**, Washington, D.C. 1987.

FARNDALE, E.; SCULLION, H.; SPARROW, P. The role of the corporate HR function in global talent management. **Journal of world business**, v. 45, n. 2, p. 161-168, 2010.

FERREIRA, A.A. Avaliação dos resultados de um programa de desenvolvimento gerencial, **Revista IMES**, v.29, n.10, p.16-23, 1993.

GIZELE, S. **Chief Human Resources Officer (CHRO)**: saiba tudo sobre essa carreira. Disponível em: < <https://coodesh.com/blog/rh-tech/chief-human-resources-officer-chro-saiba-tudo-sobre-essa-carreira/>>. Acesso em: 20 nov. 2021

MIRANDA, R.C.R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da informação**, v. 28, p. 286-292, 1999.

NUNES, S.S.O. Et al. **A importância da liderança como fator motivacional nas organizações: um estudo de caso no ISLA–Gaia**. 2017. Dissertação de Mestrado.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

ULRICH, D. 1997a. **Human resource champions: The next agenda for adding value tot HR-practices**. Harvard: Harvard Business School Press.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000. 379p.

SMITH, R. R. **Human Capital in The Human Resource Function: The Positioning and Impact of The Chief Human Resource Officer (CHRO)**. Singapore Management University (Singapore), 2015.

SPENCER JR, L. M. **Reengineering Human Resources: Achieving Radical Increases in Service Quality--with 50% to 90% Cost and Head Count Reductions**. John Wiley & Sons, 1995.

STWEWART, T. A. **Capital Intelectual – A Nova vantagem competitiva das empresas**. 10<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WRIGHT, P. et al. **The Chief HR Officer: Defining the new role of human resouces leaders**. São Francisco: Joosey-Bass, 2011.

RAPOSO, A. et al. Os desafios do RH tradicional para o RH estratégico no atual contexto da indústria 4.0: um estudo de caso na empresa Alfa. 2019.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

RANA, Catarina Inês Pereira. **Gestão de talentos e processos de recrutamento: Vantagens e desafios**. 2021. Tese de Doutorado.

## **APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista**

- 1 - Existe um grau de alinhamento/colaboração entre gestores e liderados? Comente.
- 2 - Existem maneiras de medir os dados gerados pela organização?
- 3 - A empresa possui algum tipo de programa de treinamento para desenvolver os colaboradores, como um T&D (Treinamento e Desenvolvimento)?
- 4 - Quais medidas utilizadas para redução de absenteísmo e turnover são utilizados pela organização?
- 5 - Há alguma relação entre as metas da organização com a área de RH?
- 6 - Os gestores/líderes afetam a cultura organizacional da empresa?
- 7 - A comunicação interna é um fator bem importante na construção e desenvolvimento de um RH estratégico. Como é a comunicação na empresa?
- 8 - São realizadas pesquisas de clima/satisfação/necessidade de treinamento?
- 9 - Quais os aspectos que são levados em consideração no recrutamento e seleção?
- 10 - Existe uma troca de informação entre os gestores/líderes de outras áreas e o RH? Comente.
- 11 - A empresa executa avaliações de desempenho? (Metas, Performance)