

Elisane Schulz (1184813)
Bacharelado em Administração

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM RECURSOS
HUMANOS PARA A POLÍTICA EMPRESARIAL: SUA
IMPLEMENTAÇÃO NA REALIDADE BRASILEIRA**

Orientador: Prof. Neivaldo Hakime Dutra

Claretiano - Centro Universitário

São Miguel Do Guaporé
2017

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM RECURSOS HUMANOS PARA A POLÍTICA EMPRESARIAL: SUA IMPLEMENTAÇÃO NA REALIDADE BRASILEIRA

Resumo:

Este artigo tem como objetivo estudar o papel, a importância e a contribuição dos Recursos Humanos dentro das organizações empresariais e também, levantar a importância do planejamento na mesma. A pesquisa, de base teórica, disserta sobre a importância dos Recursos Humanos, seu papel nas organizações empresariais e também o planejamento estratégico. Verifica-se a necessidade da extrema compreensão da importância e papel do RH, buscando compreender as transformações econômicas e sociais que contribuíram para as atuais características da área. Também se faz necessário explicar as contribuições que esse setor pode oferecer a empresa e a importância do planejamento do mesmo. Desse modo, por meio dos fundamentos teóricos escolhidos, esclarecer ou pelo menos suscitar a importância do RH, sua função estratégica e o planejamento do mesmo, assim como também apontar sua contextualização histórica e o seu avanço ao longo do tempo.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Planejamento, Organizações Empresariais.

CONTEXTUALIZAÇÃO/REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A partir da Revolução Industrial os avanços tecnológicos começaram a surgir, e as empresas se viram forçadas a buscar novas tecnologias para se manter no mercado de trabalho. Com isso, as organizações direcionaram o olhar para o capital humano e o setor de recursos começou a se destacar.

Desse modo, o setor de Recursos Humanos (RH) passou a ser notório e importante para o desenvolvimento empresarial. Assim o mercado passou a buscar um RH estratégico, mais presente e que possa gerar mais contribuições para a empresa.

Segundo Fischer (1998), Sowiński e Stigar (2008), entre outros, o setor de RH surgiu nos Estados Unidos em 1980, a partir da necessidade de gerenciar os custos relacionados com a mão-de-obra. A partir das metamorfoses no mercado nacional e internacional, foi necessário que as organizações buscassem novos modelos de gestão a fim de alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes.

O RH desenvolve um papel primordial dentro da organização, servindo de elo entre a diretoria e os funcionários. Ou seja, passou a atuar como parceiro para manter um espaço de trabalho no qual o funcionário sinta-se motivado a desenvolver-se pessoal e profissionalmente, possibilitando o sucesso organizacional.

O planejamento é de fundamental importância no RH, pois a partir dele é feito o controle e condução do processo de gestão de pessoas. Nas pequenas empresas ele também é essencial pois elas também são compostas de pessoas com necessidade, com anseios e com expectativas de crescimento e desenvolvimento profissional.

Diante de todo o exposto, podemos detectar que o RH torna o desenvolvimento das organizações empresariais estratégico, globalizado e competitivo. A partir do RH, podemos repensar as atividades do setor, buscando integrar os objetivos, o ambiente e as necessidades da instituição.

Por fim, concluímos que o setor RH deve preparar-se para ocupar uma posição estratégica ao lado da alta administração e desempenhar um papel preponderante na sobrevivência, consolidação, e desenvolvimento das organizações.

JUSTIFICATIVA

As empresas têm passado por grandes problemáticas, como por exemplo, na organização, planejamento, gestão, entre outras. Com o objetivo de sanar essas deficiências administrativas, surgiu a implementação dos Recursos Humanos nas empresas.

Com o passar dos anos, as organizações, passaram por inúmeras transformações até chegar à forma contemporânea, os quais, contaram com o apoio de vários departamentos que foram desenvolvendo-se de acordo com a demanda, como é o caso dos Recursos Humanos.

Para a melhor atuação dos Recursos Humanos é necessário à extrema compreensão da importância e papel do RH, buscando compreender as transformações econômicas e sociais que contribuíram para as atuais características da área. Também se faz necessário explicar as

contribuições que esse setor pode oferecer a empresa e a importância do planejamento do mesmo.

OBJETIVOS

- Conhecer o papel e a importância dos Recursos Humanos dentro das organizações empresariais;
- Pesquisar as contribuições que o setor dos Recursos Humanos pode oferecer a empresa;
- Suscitar a importância do planejamento nos Recursos Humanos;

METODOLOGIA

A presente pesquisa terá como instrumento de coleta de dados a análise documental, por meio de referências bibliográficas, como artigos, livros, teses, dissertações, jornais, revistas, etc. De acordo com Lankshear e Knobel (1997, p.157-158) a análise documental permite ao pesquisador conhecer o potencial de dados escritos, e:

[...] auxilia o pesquisador a fazer julgamentos fundamentados sobre os textos necessários para efetivamente encaminhar suas questões de pesquisa, bem como sobre o papel desses textos no estudo em geral. Os dados escritos incluem o potencial para fundamentar decisões presentes e figuras relacionadas às discussões em geral, [...]

Sendo assim, pode-se perceber que a análise documental sempre será uma perspectiva para o pesquisador interpretá-los, pois necessitam ser situados em uma estrutura teórica para que o seu conteúdo seja compreendido. Por esta razão pode sempre produzir ou reelaborar conhecimentos e novas formas de compreender fatos, objetos e fenômenos escritos.

Nesse sentido, pode-se dizer que a partir do uso desse instrumento de coleta, abriu-se uma melhor perspectiva de cruzamento dos dados. Por fim, espera-se com esse instrumento

levantar diversas discussões sobre o tema. Por outro lado, espera-se também suscitar possíveis soluções ou pelo menos amenizar a problemática levantada.

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo estudar o papel, a importância e a contribuição dos Recursos Humanos dentro das organizações empresariais e também, levantar a importância do planejamento na mesma.

À medida que os anos foram se passando tudo foi evoluindo, e com o mercado de trabalho não foi diferente. Diante dessa evolução as empresas se viram forçadas a mudar suas estratégias para se manterem “vivas” e competitivas no mercado de trabalho.

O setor de Recursos Humanos (RH) também evoluiu ao longo dos anos, de um modelo de gestão de departamento de pessoal, burocrático, se transformou em um modelo de gestão estratégica de pessoas, as quais são vistas como ativos pertencentes a organização e fundamentais para o seu sucesso. O RH deixou de se envolver apenas com os processos administrativos formais, agora ela exerce o papel estratégico nas organizações, ou seja, tem a “função estratégica de atrair, reter e motivar as pessoas necessárias à realização dos negócios da empresa” (PEREIRA, 2008, p. 48).

Com base nessa perspectiva, pode-se dizer que a partir da função estratégica o RH envolverá as pessoas no alcance dos objetivos organizacionais e ao mesmo tempo, no de seus próprios (DUTRA, 2006). É uma via de mão dupla, em que as pessoas cooperam para que a organização desenvolva, e esta subsidia no desenvolvimento das mesmas.

Desse modo, evidencia-se então que na gestão estratégica de pessoas os funcionários são considerados partes integrantes da empresa, são valorizadas e comprometidas com os objetivos da organização. Há um sentimento de pertencimento, se estabelece uma relação de compromisso mútuo, no qual o empregador trata o funcionário, não como um custo a ser controlado, mas como um ativo a ser desenvolvido.

Para o bom desenvolvimento das empresas através do setor RH é de fundamental importância que as estratégias organizacionais sejam claras, objetivas, fáceis de compreender para que tenham sentido para às pessoas. Pois estabelecer estratégias não garante o sucesso, pessoas comprometidas e competentes são quem farão as estratégias evoluírem.

O modelo de gestão estratégica de pessoas é aquele em que a área de RH procura fazer um elo entre as pessoas e a estratégia da organização. É a retificação do planejamento do RH com o planejamento estratégico da organização. O RH estratégico participa da elaboração do planejamento estratégico da organização, para com base neste planejamento, desenvolver o planejamento da área de RH, desse modo será por meio de um planejamento estratégico adequado que a empresa conduzirá a organização à eficiência operacional e à eficácia dos seus negócios.

Dessa forma o desenvolvimento do presente artigo foi dividido nos seguintes tópicos intitulados: i) Recursos Humanos: do surgimento a atualidade; ii) O papel e a importância do RH nas organizações empresariais: uma premiação a ser conquistada; iii) Contribuições e o planejamento no RH: rumo ao crescimento e desenvolvimento profissional.

Por fim, almeja-se com os fundamentos teóricos abordados, esclarecer ou pelo menos suscitar a importância do RH, sua função estratégica e o planejamento do mesmo, assim como também apontar sua contextualização histórica e o seu avanço ao longo do tempo.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Recursos Humanos: do surgimento a atualidade

A partir da Revolução Industrial o mundo começou a se ver forçado a se modernizar. Com isso as organizações empresariais se viram forçadas a se modernizar para se manterem atuantes no mercado de trabalho. Mudaram o seu formato e começaram a visar o

estabelecimento de regras e o trabalho em equipe, assemelhando-se ao modelo atual, buscando maior profissionalização no mundo corporativo.

Para Cury (2000, p. 116), a ideia que se tem na atualidade sobre as organizações é que este é um “sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido desempenhar e deveres e tarefas a executar”.

A partir da necessidade de gerenciar a mão-de-obra surgiu o setor de recursos humanos, o qual iniciou nos Estados Unidos em 1980. A partir disso, o RH passou por transformações e, conforme Sammartino (2002), a década de 80 marca o início da formação do pensamento estratégico em RH e a década de 90 caracteriza-se pelas mudanças no contexto político, econômico e social.

De acordo com Brandão (2004), no Brasil, o setor de RH tem como marco principal a década de 30, ressaltando a efetivação da base econômica industrial e a consolidação do papel do Estado nas relações de trabalho.

Na década seguinte tivemos assinado o decreto-lei nº 5.452 em 1º de maio de 1943, que resultou na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). A consolidação, na realidade, dentre outros, veio subsidiar os outrora chamados departamentos de pessoal, que eram agora chefiados, por um chefe de pessoal. Neste período, tais departamentos cuidavam das rotinas trabalhistas, ou seja, a correta aplicação da legislação trabalhista enquanto que o recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento estavam direcionados as tarefas administrativas. O recrutamento era realizado via jornais de boa circulação e eventualmente anúncios de rádio, a seleção por um longo período contava de uma prova específica e muitas vezes datilografia era a maior exigência. E o treinamento mais utilizado era o que conhecemos hoje como ambientalização ou integração.

Na década de 60, o RH começa apanhar mais força e busca se ampliar como um setor voltado para a retenção de pessoas, considerando os fatores psicológicos nas relações

profissionais. Em 1990 a concorrência de mercado torna-se mais evidente, com isso, as organizações buscam constantemente a evolução, inclusive no que tange ao gerenciamento de pessoas.

Apartir dos anos 70 começou a se desenvolver uma profunda transformação, pois este padrão, baseado no modelo da organização taylorista de processo de trabalho, começou a entrar em crise antes mesmo do início do processo de reestruturação produtiva do final da década de 70, em função do contexto de recessão econômica, do ressurgimento do movimento operário.

A nova realidade política, econômica e social do início dos anos 80 colocaria em risco este modelo, exigindo novas posturas por parte das empresas em relação às práticas de recursos humanos.

A abertura de um dos primeiros cursos de Administração de Recursos Humanos aplicados no Brasil foi outro avanço bastante significativo, com disciplinas bastante diferenciadas dos demais cursos existentes. Desse modo, com o passar dos anos o curso foi deixado de ser ocupado apenas por advogados e passou na sua maioria a ser composto por psicólogos e administradores, dando um novo ânimo ao setor.

Nessa lógica, a área de Recursos Humanos ganhou novo perfil, uma nova forma de ajudar a organização a crescer. “Assim chegamos no estágio atual, onde a gestão de pessoas surgiu como a solução as demandas de excelência organizacional.” (Araújo, 2006 p. 3-4)

Os recursos humanos possuem papel primordial dentro das organizações, servindo de elo entre a diretoria e os funcionários. Sendo assim, o RH deixou de ser apenas o setor responsável pela documentação e passou a agir como companheiro para manter um ambiente de trabalho no qual o colaborador sintá-se motivado a desenvolver-se pessoal e profissionalmente, possibilitando o sucesso organizacional.

A fim de almejar esse sucesso e considerando que, para um grupo de pessoas agirem de forma coordenada, é necessário um marco referencial, uma forma comum para a tomada de decisões e um prévio acordo sobre a forma de pensar.

Com a evolução da Área de Recursos Humanos, surgiram várias denominações ao longo do tempo. No passado as expressões utilizadas eram: administração de pessoal, relações industriais e relações humanas. Mais recentemente tem-se: administração de recursos humanos, desenvolvimento de recursos humanos, gestão de pessoas.

A organização deve se preocupar em construir e manter permanentemente um ambiente e clima de trabalho propício ao bem-estar, à motivação e à satisfação de todos os colaboradores, por meio de sistemáticas próprias.

Para ajudar a desenvolver um ambiente mais agradável na organização é refletir sobre os aspectos estruturais, operacionais e comportamentais que envolvem o gerenciamento de pessoas, ou seja, compreender a organização e as pessoas que estão inseridas dentro do seu contexto. Para a organização, no entanto, por em prática certas premissas deve saber diferenciar e entender as diferenças de cultura e clima organizacional.

E, foi assim que a área de Recursos Humanos ganhou novo perfil, uma nova forma de ajudar a organização a crescer. Assim chegamos ao estágio atual, onde a gestão de pessoas surgiu como a solução às demandas de excelência organizacional. (Araújo, 2006 p. 3-4)

Por fim, pode-se concluir que quebrar os velhos paradigmas para entender a empresa e as pessoas como gestoras e colaboradoras está se tornando ponto crucial na organização bem como entender o novo conceito de gestão de pessoas. Assim a forma mais segura de conseguir a tão desejada vantagem competitiva é por meio da correta administração dos seus recursos humanos.

2.2 O papel e a importância do RH nas organizações empresariais: uma premiação a ser conquistada

O departamento de Recursos Humanos tem a função de ‘ajustar’ as táticas da empresa. Segundo essa visão, o papel estratégico do RH é afeiçoar-se as práticas de recursos humanos para ajustar as estratégias competitivas e empresariais específicas.

Em uma empresa o RH exerce um papel de suma importância, pois é o elo entre a diretoria e os seus funcionários, tendo a função de mostrar para o funcionário que a empresa em que ele trabalha é um lugar bom para se trabalhar e apontar para a empresa quando um funcionário está se destacando e/ou quando precisa ser mais capacitado e/ou auxiliado em algum aspecto.

De acordo com Chiavenato (2009) a área de recursos humanos é interdisciplinar que tem a competência de envolver inúmeros conceitos oriundos de várias áreas, por relacionar-se diretamente com o ser humano.

As funções primordiais do RH são: Recrutamento, estruturação, treinamento, instrução, capacitação, qualificação, entre outras. As empresas que contam com um departamento de RH, adicionam valor e demonstram mais status e veracidade para seu cliente, tendo em vista que contam com um departamento exclusivo para cuidar, supervisionar e motivar os seus funcionários.

No mercado de trabalho investir nessa área tem sido a melhor opção tanto nas pequenas e médias empresas, pois perceberam que só irão crescer se os seus funcionários se virem crescendo dentro delas.

Os recursos humanos bem planejados passam toda importância da empresa para os funcionários, quando isso acontece o retorno é imediato, pois o colaborador trabalha pelo bem incondicional da empresa.

Outra função do RH também é de proporcionar à organização recursos para que os seus colaboradores possam realizar da melhor forma o seu trabalho, atento a todos os anseios pessoais e do ambiente social dentro da organização. Implantar programas de qualidade de vida no trabalho, treinamentos, incentivos financeiros e de bem-estar. Por outro lado, também precisa organizar políticas e ações para que as pessoas possam exercer seu trabalho com a maior eficácia.

O RH necessita superar seus próprios limites para desenvolver a efetividade do seu trabalho. Ele precisa entender a diversidade e singularidade das pessoas para proporcionar um importante processo da administração das organizações, para isso preciso ir além de seu “escritório”, ou seja, trabalhar juntamente com todos os funcionários.

O setor RH não é o responsável direto pelo sucesso da empresa, pois esse sucesso depende de outros itens para alcançar resultado esperado. E neste aspecto a organização deve proporcionar toda estrutura para o administrador de RH realizar um trabalho sólido.

Com base nos autores estudados até o presente momento, podemos concluir que o RH desempenha um papel de fundamental importância, pois o mesmo desenvolve a função de conciliar as estratégias na empresa, a fim de efetivar o trabalhador como parte principal e primordial da empresa.

2.3 Contribuições e o planejamento no RH: rumo ao crescimento e desenvolvimento profissional

Atualmente, sabe-se que o operacional mais precioso da organização são os colaboradores, os quais fazem a diferença na empresa. Desse modo, o setor de RH começa a cada vez mais estar inserido nas pequenas organizações.

De acordo com Klein (1998) o capital financeiro está deixando de ser o recurso mais importante, é o capital intelectual, ou seja, o conhecimento, experiência e a especialização que cada vez mais determina a posição competitiva da empresa.

A importância do planejamento, controle e condução do processo de gestão de pessoas é de extrema importância nas grandes e pequenas empresas, pois ambas são compostas de pessoas com necessidades, com anseios e com expectativas de crescimento e desenvolvimento profissional.

Com base nessa perspectiva, começa-se a entender que mais importante do que ter bons profissionais é cuidar deles e, principalmente, mantê-los. De acordo com Gil (2001, p.12)

As empresas que quiserem prosperar, ou pelo menos sobreviver, deverão ajustar-se rapidamente a todo esse ritmo de mudança. Para tanto, irão necessitar de trabalhadores cada vez mais qualificados e capacitados, visando que sua aprendizagem seja contínua para ser competitiva.

O futuro das organizações empresariais está nas mãos do planejamento de RH. Esse tipo de investimento, não procura atender somente as necessidades atuais de uma empresa, mas sim quando falamos em planejamento, em estratégia, falamos em futuro, em um plano de carreira, investimos no futuro do funcionário, para que esse investimento feito possa trazer um retorno para a empresa, se tornando assim uma grande revolução onde atende tanto o funcionário quanto o proprietário da empresa.

Os profissionais que desenvolverão o planejamento precisam ser capacitados e orientados pela empresa, de modo que o planejamento atenda as necessidades e metas da mesma. O planejamento necessita ser direcionado tanto as demandas da empresa, quanto ao que o funcionário necessita, de modo que auxilie o funcionário a estar apto a desenvolver o trabalho da melhor maneira, motivado, de alta qualidade.

Portanto, pode-se concluir que o planejamento estratégico em recursos humanos se tornou uma necessidade nas organizações, cada dia que passa o setor humano é mais valorizado, por isso os profissionais desta área estão em constante atualização para acompanhar o desenvolvimento organizacional. A organização que adota o planejamento

estratégico em recursos humanos, são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho, utilizam o planejamento estratégico como vantagem competitiva no mercado.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de recursos humanos é de fundamental importância nas empresas, pois o mercado esta cada vez mais competitivo. Valorizar os funcionários da empresa é o diferencial mais importante para proporcionar o desenvolvimento da mesma e sua funcionalidade no mercado de trabalho.

Para que os objetivos do RH sejam concretizados é necessário o planejamento deste setor, pois o equilíbrio entre empregado e empregador é fundamental para a empresa manter-se e crescer no mercado.

Empresas que tem seus funcionários satisfeitos, alegres, em condições favoráveis paraa exercerem o seu trabalho, que investem no aperfeiçoamento dos mesmos e no bem estar da família e do funcionário, estão percebendo o quanto o setor do RH e o planejamento do mesmo é importante para o desenvolvimento da empresa.

Por outro lado, também podemos detectar que o planejamento em RH ainda precisa ser muito bem estudado, analisado, a fim de encontrar a melhor maneira para a sua aplicabilidade, visando sempre o elo entre a empresa e os seus funcionarios.

Por fim, espera-se que por meio desse trabalho possamos ajudar os leitores a terem uma noção sobre o RH, seu planejamento, sua importância e a efetividade dentro das organizações empresariais.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. *Gestão de pessoas: Estratégia e Integração organizacional*. São Paulo. Atlas, 2006.

BRANDÃO, R. (2004). *A universidade corporativa e a gestão de recursos humanos: novas configurações para antigas funções?* Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

CURY, A. (2000). *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: O capital humano nas organizações*. Elsevier: São Paulo, 2009.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

FISCHER, A. (1998). *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estado sobre empresas consideradas exemplares*. Tese de Doutorado. Curso de Pós-Graduação em Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

KLEIN, A. (1998). *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora

LANKSHEAR, Colin; e KNOBEL, Michele. *Pesquisa pedagógica. Do projeto à implementação*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

PEREIRA, Adriane Alice. *De empregados a colaboradores*. In: Anuário Expressão, Florianópolis, 153, 2008.

SAMMARTINO, W. (2002). *A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SOVIENSKI, F & STIGAR, R. (2008). Recursos humanos x gestão de pessoas. *Revista Científica de Administração*, 10 (10), 51-61.

