

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: PERCEPÇÕES POR PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

RODINI, Arialba Carla Abrantes, Graduada em Administração pelo Centro Universitário Autônomo do Brasil – Unibrasil.

FARIA, Graciela Sanjutá Soares Faria, Professora dos cursos de Psicologia e Administração.

O presente artigo aborda o tema Gestão Estratégica de Pessoas baseada nas percepções dos profissionais de recursos humanos. O objetivo geral é estudar como os profissionais de Recursos Humanos caracterizam e trabalham a Gestão Estratégica de Pessoas nas empresas em que atuam. A pesquisa retrata a visão dos profissionais quanto à gestão estratégica de pessoas, as atividades estratégicas mais executadas no cargo atual, seu nível de atuação dentro das organizações atuais e suas expectativas, quanto a uma atuação estratégica.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, Modelos de Gestão de Pessoas, Políticas de gestão de pessoas, Gestão Estratégica de Pessoas, Gestão Estratégica.

Diversos estudiosos da área de Recursos Humanos apontam a Gestão Estratégica de Pessoas como uma tendência, apesar de remeterem sua origem às décadas de 1960 e 1970. Existem pesquisadores, como Fischer (2002), que retratam até o avanço desta perspectiva para um novo modelo denominado: articulado por competências.

Contudo, em artigos científicos sobre o tema consultado para esse trabalho e nos sites mais conceituados da área de Recursos Humanos, os aspectos estratégicos de gestão de pessoas são colocados ainda como pouco compreendidos, e um desafio atual para os profissionais de gestão de pessoas e lideranças das empresas.

Diante da relevância do tema, o problema de pesquisa proposto para este estudo é: Como as organizações compreendem a Gestão Estratégica de Pessoas na contemporaneidade? Assim, o objetivo deste estudo é compreender as características e as práticas da Gestão Estratégica de Pessoas, adotadas nas empresas, na percepção de profissionais de Recursos Humanos.

Além disso, embora o modelo estratégico de gestão de pessoas seja retratado há mais de três décadas, ele ainda é de difícil conceituação e caracterização. São poucos os estudos que analisam se ele tem sido utilizado pelas empresas e, no caso de ser utilizado, como as empresas o empregam.

Deste modo, são relevantes pesquisas com a proposta de entender o modelo Estratégico de Gestão de Pessoas.

Uma das inspirações do estudo veio da controvérsia entre os autores consultados, em que Marras (1999) sinaliza para fase estratégica de gestão de pessoas a partir de 1999 até os dias de hoje. Porém, Fischer (2002) afirma que esse modelo deixou de cumprir seu papel, no final dos anos de 1980 e início de 1990, pois requeria mudanças de conceitos que incluíssem o ponto de vista de competitividade.

Esta pesquisa envolveu profissionais de diferentes áreas de atuação, dentro de gestão de pessoas, e buscou identificar características estratégicas na atuação, de empresas e profissionais, além da compreensão dos mesmos quanto à gestão estratégica de pessoas, buscando elucidar a problemática apontada como objetivo do estudo.

Foram consultados 157 profissionais, sendo que, 33 deles se prontificaram em responder um questionário. Dos que responderam 73% (n=24) foram mulheres, 69% (n=23) declararam-se casados ou em união estável e 12,1% (n=9) solteiros.

A fim de apurar se as empresas tinham planejamento estratégico, foi proposta uma questão com esse mesmo conteúdo e, logo, constatou-se que, dos respondentes, 61% (n=20) afirmaram trabalhar em empresas com planejamento estratégico formal. Já 67% (n=22) disseram haver uma expectativa da empresa de que a área de recursos humanos passe a atuar dentro da perspectiva de Gestão Estratégica de pessoas, 18% (n=5) não tinham essa expectativa e 15% (N=5) se abstiveram de responder.

Ao serem questionados se atuam dentro de uma proposta de Gestão Estratégica de Pessoas, 48% (n=16) declararam que sim, 42% (n=14) declararam não e 9% abstiveram-se de responder.

Constatou-se, que na atuação de vários profissionais que responderam ao questionário, características da atuação estratégica mesmo na ausência de um planejamento formal.

Para entender como o profissional de Recursos Humanos enxerga a sua atuação, foi perguntado: o que você entende por gestão estratégica de pessoas? A maioria das respostas corrobora com o pensamento de um dos profissionais

que diz que, gestão estratégica de pessoas é “Alinhar as estratégias dos negócios à gestão de pessoas, ou seja, engajar as pessoas para a busca de resultados, por meio de uma ação integradora e sinérgica”, (ANALISTA DE RH, NÃO DECLAROU A IDADE, MBA EM GESTÃO DE PESSOAS E COMPORTAMENTO HUMANO). Dentre as principais abordagens declaradas pelos profissionais consultados, destacam-se:

- Alinhar estratégias de pessoas com as estratégias organizacionais (31%, n=13);
- Identificar competências pessoais relacionadas ao desenvolvimento de pessoas (23,8%, n=10);
- Vantagem competitiva e capital humano e retorno sobre o investimento, com (11,9%, n=5).
- Práticas de gestão de pessoas (11,9%, n=5);
- Estratégias de Crescimento (4,8%, n=2);
- Gestão de conflitos envolvendo pessoas (4,8%, n=2);
- Gestão de Pessoas como Metodologia (4,8%, n=2).

Já, quanto às atividades mais realizadas no cotidiano de trabalho por esses profissionais, as que aparecem com mais frequência foram:

- Recrutamento e seleção, (33,8%, n=26);
- Desenho de cargos, (24,7%, n=19) e;
- Treinamento e desenvolvimento com foco em desenvolver pessoas, (9,1%, n=7).

Também foram encontradas atividades relacionadas a processos gerenciais das quais, destacaram-se:

- Controle de informações e indicadores, como: análise de indicadores e emissão de relatórios de desempenho dos funcionários (7,8%, n=6);
- Controle de ponto eletrônico e mecânico, cálculo de folha de pagamento e encargos sociais, ambos com (3,9%, n=3).
- Práticas de departamento de pessoal (2,4%, n=1);
- Profissionais que declararam não entenderem nada sobre o assunto abordado (4,8%, n=2).

A pesquisa aponta para uma atuação estratégica significativa, porém, alguns dos profissionais executam processos, ora estratégicos, ora táticos e até operacionais, dentro da área de gestão de pessoas; alguns acabam realizando sozinhos os processos globais de gestão de recursos humanos.

Devido à demanda por aperfeiçoamento das práticas desses profissionais, observou-se um comprometimento estratégico maior da área de recursos humanos (ALBUQUERQUE, 2002), assim como a tendência entre o alinhamento das competências organizacionais e dos funcionários, gerenciais e pessoais (FLEURY e FLEURY, 2004), isto é, o nivelamento entre a atuação estratégica dos profissionais dentro das organizações e suas competências técnicas.

Conclui-se, portanto, que existe uma aproximação entre os apontamentos da literatura da área sobre as características e práticas de gestão estratégica de pessoas com as práticas nomeadas pelos profissionais consultados. Muitos profissionais já estão atuando estrategicamente em Gestão de Pessoas, contudo, a realização de atividades táticas e operacionais ainda predomina entre a maioria dos respondentes.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos Humanos**. São Paulo: Elsevier, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando Estratégias e Competências. São Paulo, Brasil. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 44 - n. 1 – FGV, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme *et al.* **As Pessoas na Organização**. São Paulo. Ed. Gente, 2002.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à Pesquisa: Projetos e Relatórios**. São Paulo, Ed. Loyola, 2004.

GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa Quantitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e Formas de Uso**. Portugal. Ed. Estoril. 2006.

JR, Thomaz Wood; TONELLI, Maria José; COOKE, Bill. Colonização e Neocolonização da Estão de Recursos Humanos no Brasil (1950- 2010).

JR., JOSEPH F. Hair; BABIN Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOEL, Phillip. **Fundamento de Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo, Ed. Artimed, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 1999.

PEREIRA, Júlio Cesar Rodrigues. **Análise de Dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde Humanas e Sociais**. 3ª ed. I. reimpressão. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

SOUZA, Filipe Augusto Silveira de; LEMOS, Ana Heloísa da Costa; CAVAZOTTE, Flavia de Souza Costa Neves; MALVA, Teresa Rachel Jesus. Atraindo novos funcionários para empresas de alta *performance*: uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, artigo 6, Rio de Janeiro, 2015.

STRICKLAND, I; GAMBLE, John E. **Administração Estratégica**. São Paulo: McGraw Interamericana Editores, 2008.