

MODELO CONCEITUAL DE CONTEÚDO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

RIBEIRO, Andrea Cristina Elias

Professora Mestre do IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

andrea.cristina@ifsp.edu.br

SILVA, Joyce Cristina Hora da

Discente Curso Tecnológico em Gestão da Produção Industrial do IFSP - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

joycecristinahora@hotmail.com

Resumo

Considerando as tendências de incremento do uso de tecnologias da informação e conectividade no ambiente profissional, cabe ponderar a respeito do papel das pessoas e seu potencial como elemento competitivo. Neste sentido, o presente trabalho apresenta uma revisão bibliográfica sobre gestão estratégica de recursos humanos, discutindo sua utilização no sentido de promover o desenvolvimento de competências individuais e coletivas de valor estratégico. Para melhor compreensão das mudanças ocorridas nesta área, considerou-se adequado, antes da abordagem específica do assunto, trazer uma apresentação do contexto histórico da organização do trabalho ao longo das eras industriais. Em seguida, são consideradas as mudanças que vêm ocorrendo nas atividades de recursos humanos rumo à gestão estratégica. Na forma de ensaio teórico, delinea-se um modelo relativo ao conteúdo da estratégia de recursos humanos, ponderando ainda sobre as dimensões competitivas da área e seu papel na formação e desenvolvimento do fator humano nas organizações tendo como pano de fundo as demandas competitivas vivenciadas pelas empresas em nossos dias.

Palavras-chave: Estratégia Organizacional. Gestão de Pessoas. Competitividade.

1 Introdução: contexto histórico e o novo perfil do trabalhador

O contexto histórico vivido pelos setores industriais é muito importante quando se deseja compreender o estágio atual das diferentes áreas de uma organização.

Pode-se distinguir quatro momentos nos quais o ambiente industrial passou por significativa mudanças. A primeira revolução industrial foi marcada pela introdução da máquina à vapor, permitindo a substituição da força animal pela força motora.

Já a passagem para a segunda revolução industrial foi conseqüência do desenvolvimento tecnológico que tornou possível a produção em massa e mudou a natureza do trabalho devido à utilização de equipamentos de automação não-flexível. Além da utilização de equipamentos não-flexíveis, a implantação de linhas de montagem tornou possível a produção em larga escala de produtos padronizados. Os processos de gerenciamento passam a seguir os moldes do Taylorismo-Fordismo. Neste momento, o trabalhador típico era o profissional semi-qualificado que segue as regras e normas operacionais determinadas pelos superiores.

O desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação trouxe consigo a terceira revolução industrial, época também denominada de Era da Informação, na qual estava presente a automação flexível. A natureza do trabalho foi totalmente repensada, tornando-o mais intelectual. O trabalho em grupo ganhou espaço e o trabalhador multifuncional tornou-se uma necessidade em diversos setores industriais.

A quarta revolução industrial promoveu a manufatura avançada, também entendida como Indústria 4.0, que faz uso das potencialidades da tecnologia da informação e das possibilidades de conectividade do real com o virtual.

A evolução através destes diversos momentos industriais mudou a natureza do trabalho de manual para intelectual. O talento da força de trabalho estabeleceu-se como fator crítico, fazendo surgir a necessidade de um profissional com um novo perfil.

À luz dos acontecimentos recentes, organizações entenderam que suas estruturas física e tecnológica são importantes, porém, são movimentados somente pela atuação das pessoas e seu intelecto. Assim, o capital humano de uma empresa pode ser um fator diferencial, principalmente no que tange à sua capacidade de tomar as decisões adequadas no momento necessário, constituindo-se como potencial fonte de vantagem competitiva. Como decorrência deste novo modo de pensar, a administração de pessoal ganhou importância. Hoje, a grande contribuição da área de recursos humanos (RH) está em sua competência em colaborar para que a empresa conte com colaboradores preparados para levar a organização a alcançar os resultados estratégicos pretendidos.

Neste sentido, o objetivo principal do presente trabalho é expor e discutir um modelo conceitual do conteúdo da gestão estratégica de recursos humanos dentro do contexto da Indústria 4.0.

Para tanto, a pesquisa apresenta-se na forma de ensaio teórico, oferecendo fundamentação teórica baseada na bibliografia pertinente ao tema e reflexões acerca do assunto abordado.

2 Gestão Estratégia de Recursos Humanos

Neste trabalho, a gestão estratégica de recursos humanos é entendida como o conjunto de planos, programas e ações desenvolvidos e implementados no âmbito do gerenciamento de

peças visando que a organização obtenha vantagens competitivas. Segundo Walton (1999), o desenvolvimento estratégico de recursos humanos só é verdadeiramente estratégico no caso de a organização realizar esforços intencionais de alavancar a competência dos indivíduos, levando-os a demonstrar uma maior consciência estratégica. Assim, adotar uma gestão estratégica de recursos humanos consiste em utilizar de forma consciente as competências dos indivíduos e grupos para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Para Chiavenato (1994, p. 124),

Se pretendemos modernizar as nossas empresas, devemos começar pelas pessoas que nelas trabalham. A modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, equipamentos, métodos processos, produtos e serviços. Estes são a consequência da modernização. O produto final dela. Mas não a sua origem. O impulso da modernização está nas pessoas, nas suas habilidades e conhecimentos, na sua criatividade e inovação, na sua inteligência e na sua competência.

Uma das mudanças consequentes do novo enfoque adotado na área de recursos humanos está na sua denominação. Boog (1994) argumenta que o termo “recursos” pode dar um aspecto pejorativo, pois denota um foco utilitário das pessoas. O autor defende a utilização de termos como Talentos Humanos, Pessoal, Potencial Humano ou Seres Humanos. Pode-se ainda encontrar os termos: Gestão de Pessoal, Desenvolvimento de Pessoal e Patrimônio Humano, dentre outros (SALOMÃO, 1998). Estes termos já têm sido utilizados por algumas empresas; neste trabalho, porém, será utilizado o termo “Recursos Humanos” por ainda ser o mais encontrado na literatura e na prática das organizações.

No novo paradigma, a responsabilidade pelas relações entre a empresa e seus colaboradores é de todos os membros da organização, caracterizando um processo essencialmente interativo no qual a gestão de recursos humanos é do interesse de todas as pessoas da organização (SALOMÃO, 1998).

Empresas com visão estratégica têm reestruturado seus departamentos de recursos humanos. Elas têm abandonado departamentos de RH “inchados” para adotarem áreas de gestão de pessoal menores, transparentes e descentralizadas nas quais algumas funções são delegadas a empresas externas ou a outros departamentos da organização.

O perfil do profissional de recursos humanos alterou-se. Para competir na era moderna, as empresas demandam profissionais de RH que tenham a habilidade de visualizar os objetivos da empresa, que tenham uma visão holística e sejam mais empreendedores, deixando as especializações para empresas terceirizadas (BOOG, 1994). Deste modo, a área de gestão de recursos humanos pode concentrar seus esforços em aspectos estratégicos.

Não se trata somente de novas responsabilidades para a área de RH. Na literatura encontram-se arcabouço teórico e exemplos práticos de como atividades tradicionalmente delegadas à área de recursos humanos podem ser executadas segundo uma abordagem que direciona a empresa aos seus objetivos estratégicos (BOOG, 1994; CHIAVENATO, 1997).

A Figura 1 apresenta, segundo Boog (1994), as características da evolução do RH mecanicista (antigo) para o RH holístico (moderno).

Salomão (1998, p. 62) comenta que “a estratégia de gestão de pessoal (ou gestão de recursos humanos) pode ser considerada um conjunto de políticas que procuram condicionar o alcance dos objetivos e o desempenho das funções de pessoal”. Estas políticas pretendem

possibilitar que a organização utilize seu patrimônio humano como fonte de vantagem competitiva.

RH “mecanicista”	RH “holístico”
Nível operacional e burocrático	Nível estratégico e regido por diretrizes
Centralizado e obscuro	Todo Gerente é também um Gerente de RH
Visão predominantemente interna à empresa	Visão ampla da empresa e de seu meio ambiente
Reativo/ lento. Controlador	Proativo/ rápido/ apoiador
Visão de emprego à curto prazo	Visão de emprego a longo prazo
Carreiras especializadas/ alta mobilidade vertical	Carreira na “empresa”/ opções em “Y”/ muito rodízio
Condições de trabalho	Qualidade de vida no trabalho
Treinamento restrito às tarefas no cargo/ ênfase no operacional/ o mercado deve suprir as habilidades necessárias à empresa	Desenvolvimento contínuo em habilidades técnicas, sociais. A empresa complementar as habilidades necessárias à sua operação.
Cargos estreitos/ pouco mutáveis/ avaliação de conteúdo de cargos	Cargos ampliados/ grandemente mutáveis/ avaliação da maturidade do ocupante

FIGURA 1 – Características do RH “mecanicista” e do RH “holístico”. Fonte: Boog (1994, p. 10).

Pfeffer apud Santos (1998) comenta que

conseguir vantagem competitiva por meio de pessoas envolve, fundamentalmente, a alteração de nossa maneira de pensar sobre a força de trabalho e a relação empregatícia. Significa conseguir êxito trabalhando com pessoas, não as substituindo ou limitando o escopo de suas atividades. Vincula ver força de trabalho como fonte de vantagem estratégica, não apenas como um custo a ser minimizado ou evitado.

Santos (1998) realizou um trabalho no qual analisa a importância das dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos para a gestão de negócios em empresas manufatureiras e destacou que a empresa que gerencia estrategicamente seus recursos humanos deve agir no sentido de constituir redes de trabalho em equipe para promover a integração de competências e habilidades que possibilitem alcançar as vantagens competitivas desejadas, incentivar a aprendizagem organizacional e cuidar com atenção da gestão da cultura organizacional. Estas devem ser as preocupações primárias dos responsáveis pela área de recursos humanos, figurando como dimensões competitivas da área de R.H.

Para Chiavenato (1997), os processos básicos na gestão de RH são cinco: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração. Dentro destes cinco processos básicos da área de recursos humanos estão atividades como: pesquisa de mercado de RH, recrutamento e seleção, desenho de cargos, descrição e análise de cargos e avaliação do desempenho, política de remuneração e compensação, higiene e segurança do trabalho, treinamento e desenvolvimento organizacional.

Estas atividades são funções tradicionais da área de RH, porém, tem-se encontrado novas formas de realizá-las de modo a promover a gestão estratégica de recursos humanos. É

nessas atividades, que são aqui tratadas por atividades de apoio, que reside grande parte da base estrutural que viabiliza um melhor desempenho da organização nas dimensões competitivas de recursos humanos.

Deste modo, pode-se dizer que o conteúdo da gestão estratégica de recursos humanos constitui-se de dimensões competitivas e atividades de apoio, conforme ilustrado na Figura 2.

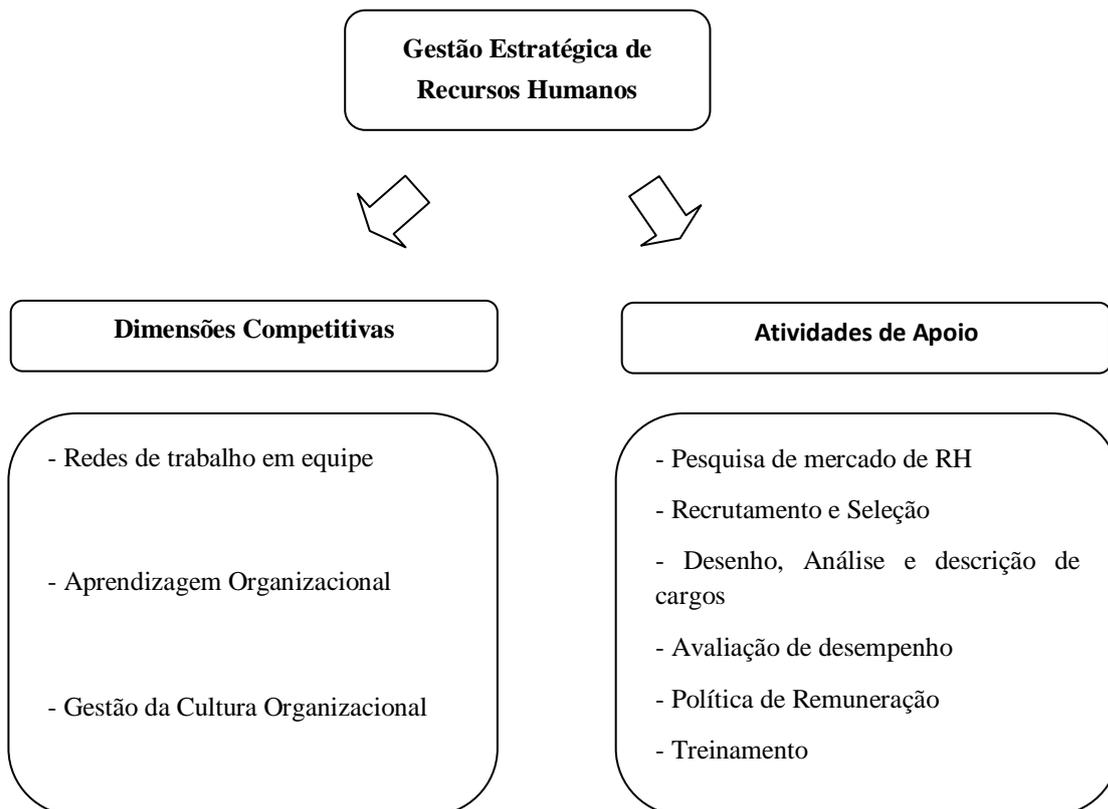


FIGURA 2 - Conteúdo da Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Fonte: elaborado pelo autor.

2.1 Dimensões competitivas de recursos humanos

As dimensões competitivas da área de recursos humanos estão intimamente relacionadas com a atividade de desenvolvimento organizacional (DO), pois promovem alterações na cultura, na estrutura organizacional e na dinâmica de trabalho da empresa.

Chiavenato (1994, p.124) comenta que

o DO parte de uma visão macroscópica e sistêmica da organização empresarial para melhorar a eficiência da empresa através de intervenções construtivas na estrutura e nos processos organizacionais (...) No fundo, o DO visa modificar o ambiente organizacional - a estrutura e a cultura organizacionais - dentro do qual as pessoas trabalham.

O desenvolvimento organizacional está ligado à reação da organização e sua capacidade de adaptar-se frente a mudanças, sejam elas internas ou externas. O objetivo do

desenvolvimento organizacional é aumentar o nível de confiança e satisfação existente entre os membros da empresa, criando um ambiente mais propício para abertura de comunicação, alcance de soluções sinérgicas e incremento do nível de responsabilidade individual e em grupo.

Em relação às Redes de Trabalho em Equipe, para Boog (1994, p. 416)

o que caracteriza uma equipe são os resultados comuns obtidos por interatividade. Pessoas juntas oferecem suas competências e conjugam seus esforços para fazerem coisas que são da responsabilidade do conjunto, mesmo que haja uma ‘chefia’ que se responsabilize pelas mesmas.

A implantação de redes de trabalho em equipe atua no sentido de promover a integração de competências, habilidades e tecnologia (SANTOS, 1998). O trabalho em equipes e entre equipes tem sido uma prática freqüente nas organizações mais desenvolvidas.

Segundo Pfeffer (1998, p. 104), “organizar pessoas em equipes autogerenciadas é um componente crítico de praticamente todos os sistemas de gerenciamento com alta-performance”.

Nestas equipes autogerenciadas, o poder é compartilhado e a autonomia dos funcionários é um fator de grande importância para a eficácia do trabalho. Segundo Azevedo (1997), ao promover a autonomia do funcionário, a organização está criando profissionais mais engajados. Além disso, para obter a integração de competências, habilidades e tecnologias, Chiavenato (1997, p. 305) destaca que um aspecto fundamental do trabalho em equipe é a habilidade multifuncional de cada integrante do grupo. O autor comenta que cada participante da equipe

deve possuir todas as habilidades para desempenhar diferentes tarefas. Os membros são responsáveis pelo alcance de resultados e metas e decidem a distribuição das tarefas entre si, a programação do trabalho, treinam uns aos outros, avaliam a contribuição de cada um e são responsáveis pela qualidade do trabalho grupal e pela melhoria contínua.

É a interatividade que possibilita a integração das competências dos membros de uma equipe. Além disso, a atividade em grupo permite que os membros da equipe compartilhem conhecimentos, o que pode ser considerado um modo informal de treinamento.

Sobre a aprendizagem organizacional, Fleury et al (1997, p. 20) comentam que mesmo as organizações não tendo cérebros, elas possuem sistemas cognitivos e de memória; sendo capazes de desenvolver rotinas de procedimento frente a problemas internos ou externos. Segundo o autor, “estas rotinas vão sendo incorporadas, de forma explícita, ou inconsciente, na memória organizacional.”

A aprendizagem organizacional envolve criar, adquirir e transferir conhecimentos, permitindo a renovação das competências profissionais do corpo de funcionários da organização (SANTOS, 1998). Aprendizagem organizacional e atividades de treinamento estão intimamente ligadas. Boog (1994, p. 142) diz que “podemos considerar o treinamento como a ação intencional de fornecer meios para possibilitar a aprendizagem”.

Chiavenato (1994) apresenta a inter-relação entre treinamento, desenvolvimento pessoal e desenvolvimento organizacional, conforme apresentado na figura 3.

O desenvolvimento de pessoal visa ao crescimento profissional dos colaboradores e é um programa de longo prazo. Enquanto o desenvolvimento organizacional é sistêmico e

abrangente, o desenvolvimento de pessoal deve ser direcionado para a carreira de cada funcionário e, o treinamento parte de uma visão microscópica, de curto prazo.

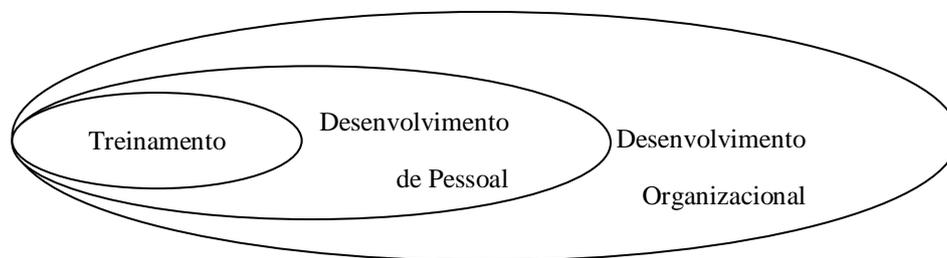


FIGURA 3 - Os estratos de desenvolvimento organizacional, desenvolvimento pessoal e treinamento. Fonte: Chiavenato (1994, p. 125)

A partir do momento que as empresas perceberam que o desenvolvimento da organização como um todo depende em muito do desenvolvimento individual de cada colaborador, os métodos de treinamento aplicados passaram a ser repensados.

Por depender de características tão particulares, cada empresa apresenta uma cultura organizacional própria. Chiavenato (1994, p. 50) argumenta que

Cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização. A cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. É a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes.

A tarefa dos profissionais de recursos humanos é a disseminação e o monitoramento dos valores e normas organizacionais (SANTOS, 1998). São estes valores e normas que servem para orientar o trabalho de pessoas e equipes e, possibilita que as metas estratégicas da empresa sejam atingidas.

As empresas que têm a visão estratégica têm reconhecido a necessidade de promover alterações na sua cultura organizacional. Uma das mudanças está na redução das distinções de status entre os níveis hierárquicos da organização. O processo de redução das diferenças entre níveis hierárquicos pode incluir mudanças na linguagem, espaço físico e vestimenta, por exemplo, ou até mesmo, a diminuição das desigualdades salariais.

Outro cuidado dos responsáveis pela gestão da cultura organizacional é estabelecer constantemente compartilhamento de informações da organização com seus funcionários. Estas informações incluem performance financeira, objetivos estratégicos e ações operacionais. Os funcionários não darão uma contribuição efetiva se não souberem quais são as metas empresariais e qual é o seu papel dentro do desempenho da empresa. Pfeffer (1998) comenta que compartilhando informações a organização está mostrando confiança em seus colaboradores. A passagem de informações é em muito facilitada se a empresa institui uma rede de comunicação e mantém os canais abertos.

Comunicação e participação são fatores essenciais para manter a força de trabalho motivada, principalmente em organizações que aplicam o trabalho em equipe, o incentivo à participação é de grande importância. Boog (1994, p. 183) diz que “o processo de participação dos empregados é objetivo a ser perseguido incansavelmente e, ao ser implantado, deve

considerar as características e peculiaridades de cada organização e do grupo de pessoas que a compõe.”

O sistema de comunicação é estabelecido a partir da estrutura hierárquica da organização. Para Vasconcellos e Hemsley (1997), as estruturas inovativas apresentam as seguintes características: baixo nível de formalização, utilização de formas avançadas de departamentalização, multiplicidade de comando, diversificação elevada, comunicação horizontal e diagonal.

2.2 Atividades de apoio: novas formas de executar velhas funções

A organização que gerencia estrategicamente seus recursos humanos utiliza-os no sentido de obter vantagens competitivas, portanto, deve apresentar uma mudança de atitude na realização de cada função desenvolvida pela área de recursos humanos.

A pesquisa de mercado procura identificar candidatos reais (que estão procurando emprego) e potenciais (não estão buscando oportunidade de emprego) com condições de preencher satisfatoriamente uma vaga (CHIAVENATO, 1997).

No recrutamento a empresa dá a conhecer ao público que tem vagas em aberto, convidando possíveis candidatos. Segundo Chiavenato (1994, p.73) "entende-se por recrutamento todos os esforços da empresa em trazer para si novos colaboradores.”

Existem dois tipos básicos de recrutamento, o externo e o interno. O recrutamento externo aborda os candidatos que estão no mercado de trabalho, estejam eles empregados ou não. Já o recrutamento interno aborda os possíveis candidatos que estejam trabalhando na própria empresa. São pessoas que são promovidas ou transferidas de cargo, devendo ser treinadas e preparadas antes.

O processo de seleção pode ser definido como “(...) a escolha do homem certo para o cargo certo, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal” (CHIAVENATO apud SALOMÃO, 1998, p. 65). Algumas características de personalidade ou qualidades são natas. Assim, pode ser muito difícil mudar traços de personalidade que não sejam adequados ou desenvolver qualidades necessárias para o preenchimento de algum cargo. É mais interessante para a empresa que o candidato tenha o perfil psicológico e comportamental requerido, mesmo que exista alguma falha quanto ao conhecimento técnico. As falhas no conhecimento técnico são mais facilmente preenchidas através de treinamento ou de experiência prática.

Os critérios de seleção normalmente são condizentes com as políticas da empresa (com relação ao nível de escolaridade, por exemplo) e consideram as necessidades do(s) cargo(s) disponível(eis). As técnicas de seleção de pessoal utilizadas podem ser simples ou complexas, de acordo com a organização e o cargo a ser preenchido. É comum o processo seletivo ser realizado em várias fases, com aplicação de diferentes técnicas em cada uma delas.

O processo de aquisição de novos talentos torna-se cada vez mais crucial para as empresas e ainda pode ser muito custoso. Para Pfeffer (1998), é extremamente necessário que as empresas realizem contratações seletivas. Para que isto aconteça é preciso que os atributos necessários e as tarefas a serem desenvolvidas estejam bem claros e que a escolha seja feita considerando cuidadosamente o cargo a ser preenchido, pois não adianta colocar a pessoa certa na função errada.

Chiavenato (1997, p. 281) define desenho do cargo como “a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais de seu ocupante.”

Segundo o Modelo Contingencial, apresentado por Chiavenato (1997, pp. 292-293), para desenhar um cargo visando alcançar bons níveis de satisfação do funcionário no trabalho, é necessário reunir cinco dimensões essenciais: variedade, autonomia, significado da tarefa, identidade com a tarefa e retroação.

Para que os recrutadores e selecionadores conheçam a natureza da vaga a ser preenchida e façam a escolha correta é imprescindível que a análise e descrição do cargo seja realizada de forma a deixar claro os conhecimentos técnicos e requisitos comportamentais desejados. Mais ainda, é necessário conhecer detalhes como quais são as tarefas desenvolvidas no cargo, como elas devem ser realizadas e por que (com que objetivo) são realizadas.

Conforme Santos (1998), o redesenho da organização e dos cargos deve levar a empresa que quer gerenciar de forma estratégica seus recursos humanos a elaborar um sistema de plano de carreira baseado no indivíduo. Isto significa que o valor é dado ao funcionário e não ao cargo que ele ocupa, o que proporciona à empresa maior flexibilidade na alocação de seus colaboradores em projetos ou áreas, pois a pessoa que possui determinados talentos é capaz de desenvolver eficientemente diferentes tarefas.

Ao alocar seus funcionários em cargos é necessário que a empresa aja de forma cuidadosa. A alocação deve ser feita segundo uma negociação prévia. As pessoas tiveram seu poder de decisão aumentados, ganhando assim a oportunidade de opinarem e decidirem sobre suas carreiras. Deve haver conciliação e não uma decisão onde apenas um dos lados manda e o outro obedece.

Chiavenato (1994, p.109) diz que

a alocação de pessoas nos cargos é uma questão muito mais complicada do que simplesmente preenchê-los com pessoas capazes de desempenhá-los adequadamente e que estejam motivadas para desempenhá-los com eficiência. Como o ambiente externo às empresas está sempre mudando e, conseqüentemente, também as empresas mudam, as tarefas e as habilidades necessárias para executá-las também podem sofrer profundas mudanças. As pessoas também mudam através da sua experiência, do seu aumento de competências, de suas expectativas, necessidades etc.

Ao elaborar um plano de carreira baseado em pessoas é importante que a empresa perceba que, como já citado, a capacitação da organização está intimamente ligada à capacitação de seus funcionários. Deste modo, caberá à empresa investir continuamente na formação de seus profissionais.

Para Chiavenato (1994, p. 195), as organizações bem sucedidas, em geral, conhecem a importância da avaliação de desempenho de seus funcionários e têm utilizado sistemas de avaliação de desempenho “... mais centrados em resultados alcançados a partir de expectativas previamente negociadas e estabelecidas entre avaliador e avaliado do que propriamente voltadas para características pessoais dos avaliados. A avaliação de desempenho está totalmente voltada para a melhoria.”

Katz e Kahn apud Salomão (1998, p.67) definem avaliação de desempenho como “uma medida do quanto o indivíduo está adaptado ao cargo e qual o seu potencial de desenvolvimento.”

Chiavenato (1994, p. 179) comenta que "a avaliação de desempenho é uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência e com a eficácia. Com a qualidade e com a produtividade." Assim, a avaliação de desempenho pode funcionar como um controle da qualidade assegurada da força de trabalho (SALOMÃO, 1998).

A empresa inovadora institui um sistema de avaliação de desempenho que considera e promove fatores como a geração e/ou adoção de novas idéias. Esta avaliação deve ser freqüente e verificar o progresso do processo de inovação. Além disso, a avaliação de desempenho deve ser parte integral do relacionamento entre chefe e funcionário (SANTOS, 1998).

O enfoque estratégico tornou necessário que a organização adote não simplesmente políticas de remuneração e planos de benefícios mas sim um sistema de recompensa. O sistema de recompensa de uma organização envolve remuneração e benefícios. Segundo Chiavenato (1986, p.216), “(...) os salários constituem o centro da relação transacional mais importantes nos negócios (...)”. Para o autor, o salário representa “o intercâmbio de uma equivalência entre direitos e responsabilidades recíprocos entre empregado e empregador.”

Para Salomão (1998), os tipos de benefícios sociais oferecidos determinam quais as necessidades pessoais do funcionário serão atendidas pela empresa. Embora acarretem em custos, os benefícios sociais podem trazer retorno em termos de lealdade, permanência, aumento da satisfação, produtividade e motivação do funcionário.

Ao planejar o sistema de recompensas, a empresa precisa considerar que, indiretamente, está mostrando a seus colaboradores como eles são encarados pela organização. De acordo com Pfeffer (1998, p. 108) "o nível salarial manda uma mensagem para a força de trabalho da firma - eles são realmente valorizados ou não são". Chiavenato (1986, p.216) corrobora que “um dos aspectos mais importantes da filosofia de uma organização é o que se relaciona com a política de salários”, pois, a política de remuneração salarial tem influência sobre as relações da organização com seus funcionários e afeta seu nível de competitividade no mercado de trabalho.

3 Considerações Finais

Como já citado, entende-se aqui que a gestão estratégica de recursos humanos é aquela que visa a utilizar estes recursos como fonte de vantagem competitiva, o que compreende inclusive a preparação das pessoas para as atividades de tomada de decisão.

Sabe-se que o ambiente industrial dá margem para a existência de uma série de formas de administração de pessoal, desde a mais conservadora até a mais moderna. O que deve ser frisado é que, qualquer que seja a maneira de gerenciar os recursos humanos adotada por uma organização, tal área possui funções que podem que estão relacionadas tanto às dimensões competitivas quanto às atividades de apoio. Qualquer empresa, de maneira formal ou não, possui, por exemplo, trabalho em equipe, cultura organizacional, políticas de treinamento, avaliação de desempenho e remuneração.

São os métodos adotados na execução destas atividades que direcionarão, ou não, a gestão de recursos humanos da empresa para o caminho estratégico. Empresas que atuam num ambiente concorrencial dinâmico e que adotam estratégias mais agressivas, provavelmente, apresentam uma gestão de recursos humanos com características estratégicas. Já empresas que vivenciam outro contexto, menos dinâmico, podem adotar uma administração de pessoal com características conservadoras, menos estratégicas. Assim, pode-se considerar que as organizações apresentam determinado grau, seja ele alto ou baixo, de gestão estratégica em suas políticas de administração de pessoal.

Uma empresa adotar uma gestão de recursos humanos em um menor nível estratégico não significa necessariamente o seu insucesso. É o ambiente concorrencial no qual a organização está inserida que vai demandar maior ou menor caráter estratégico em sua gestão de recursos humanos. As condições internas da empresa também devem ser consideradas.

Deste modo, a gestão de recursos humanos das organizações pode variar de um nível baixo a um nível alto de atuação estratégica nesta área. Contudo, faz-se crucial lembrar a dinâmica dos ambientes concorrenciais nos dias atuais, o que, por tendência demandará pessoas preparadas para atuação profissional e tomada de decisão competitivas e estratégicas.

Referências

- AZEVEDO, J. F. Porque as empresa precisam de empregados cada vez mais autônomos. Disponível em: <http://www.bis.br/~techoje/r9701>. Acesso em: 18/02/97.
- BOOG, G. G. *Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD* – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. 2ª edição, São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I. *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. Ed. Compacta, 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- FLEURY, A. et al *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.
- PFEFFER, J. Seven Practices of Successful Organizations. *California Management*. v. 40, n. 2, 1998
- SALOMÃO, S. *Estratégia de Produção e Gestão de Pessoal na indústria de calçados de Franca – SP*. Dissertação de Mestrado – Engenharia de Produção/UFSCar, São Carlos, 1998.
- SANTOS, F. C. A. *Dimensões Competitivas da estratégia de recursos humanos: importância para a gestão de negócio em empresas manufatureiras*. Tese de Doutorado – Escola de Engenharia de São Carlos/USP, São Paulo, 1998.
- VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial*. 3ª edição, São Paulo: Pioneira, 1997.
- WALTON, J. *Strategic Human Resource Development*. London: Prentice Hall, 1999.