

**RH ESTRATÉGICO: SEUS BENEFÍCIOS NO AMBIENTE DE TRABALHO**Carla Teixeira da Motta<sup>a</sup>, Daniele Nespolo<sup>b</sup>, Ana Cristina Fachinelli<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Especialista em Governança Corporativa e Riscos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. [carlateixeiradamota@hotmail.com](mailto:carlateixeiradamota@hotmail.com)

<sup>b</sup> Doutoranda em Administração, Universidade de Caxias do Sul. Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves. [nespolo.daniele@gmail.com](mailto:nespolo.daniele@gmail.com)

<sup>c</sup> Pós-doutora em Inteligência Estratégica, Universidad de Deusto. Doutora em Ciências da Comunicação e da Informação, Université de Poitiers. Universidade de Caxias do Sul. [afachinelli@gmail.com](mailto:afachinelli@gmail.com)

**Palavras-chave**RH estratégico. Recrutamento.  
Integração. Remuneração. Treinamento.**Keywords**Strategic HR. Recruitment.  
Integration. Remuneration. Training.**Resumo**

Com as mudanças na área de recursos humanos, esse setor deixou de ser burocrático para se tornar um setor mais importante na organização. Pois além da valorização dos colaboradores, está em busca do crescimento contínuo da empresa. O objetivo deste artigo é apresentar os benefícios do RH Estratégico quando inserido no ambiente de trabalho e seus desafios nas organizações. Para a realização do projeto foram realizadas exclusivamente pesquisas bibliográficas, artigos e notícias vinculadas ao tema abordado. Conclui-se que o RH Estratégico tende a trazer benefícios às empresas, tais como o aperfeiçoamento dos processos de recrutamento e seleção, definição de um perfil baseado na cultura e nos valores corporativos da empresa, nas habilidades técnicas de comportamento e assim possibilitando realizar contratações mais assertivas, assegurando a formação de equipes competentes e empenhadas fatores que influenciam no crescimento da organização e durabilidade no mercado.

**Abstract**

With the changes in the area of human resources, this sector is no longer bureaucratic to become a more important sector in the organization. Because besides the valorization of the collaborators, this one in search of the continuous growth of the company. The objective of this article is to present the benefits of Strategic HR when inserted in the workplace and its challenges in organizations. For the accomplishment of the project were exclusively carried out bibliographical research, articles and news related to the topic approached. It is concluded that Strategic HR tends to bring benefits to companies, such as improving the recruitment and selection processes, defining a profile based on the company's corporate culture and values, technical behavioral skills and thus making it possible to hire more assertive, ensuring the formation of competent and committed teams factors that influence the growth of the organization and durability in the market.

## 1 INTRODUÇÃO

O tema o RH Estratégico vem se destacando na literatura e no ambiente de trabalho, por estar diretamente ligado à organização.

Nesse sentido a função do RH Estratégico tende a trazer benefícios às empresas, antes o setor de RH era conhecido como departamento pessoal e sua função era admissão e demissão de funcionários. Com a evolução e tecnologias do mercado esse setor teve grandes transformações, pois suas praticas não estão ligadas apenas aos colaboradores, mas também a prosperidade da empresa.

É importante que as organizações estejam cientes dos benefícios da prática do RH estratégico no mercado de trabalho, pois além de agregar e reduzir custos a empresa, pode-se avaliar corretamente o candidato desde o início do processo do recrutamento até o momento em que ele é inserido na empresa.

Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

Seguindo essa linha de raciocínio, Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A administração de Recursos Humanos é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas nas organizações, suas origens iniciam no século XX, após a Revolução Industrial, com a denominação das Relações Industriais, tendo por finalidade buscar o equilíbrio entre o capital e o trabalho. No ano de 1950 passou a ser conhecida como Administração de Pessoal, setor burocrático que tinha como finalidade reduzir conflitos e administrar pessoas de acordo com a legislação trabalhista.

Em 1960, as pessoas passaram a ser consideradas como recursos fundamentais para o sucesso da organização e assim surgiu a Administração de Recursos Humanos, porém tendo muito a evoluir, pois ainda se via as pessoas como recursos produtivos ou agentes passivos os quais as atividades eram controladas e planejadas a partir das necessidades da organização.

Anos depois as pessoas deixam de ser consideradas com custos e passam a ter um papel fundamental, pois são reconhecidas como lucros para a empresa.

## 2.1. Conceituando RH

Com a evolução das pessoas e tecnologias, o setor do RH também vem passando por mudanças significativas e com isso autores conceituam e caracterizam a área de recursos humanos em diversas formas. Antes esse setor era conhecido nas empresas como departamento pessoal e hoje é chamado como RH Estratégico.

É preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida. Essa área se destaca por suas atribuições e funções principalmente pela sua evolução (LACOMBE, 2005. p. 14).

Percebe-se que hoje o RH tem grande importância nas organizações, visto que ele está além de recrutamento e seleção. Nessa nova era o RH está voltado aos negócios da organização.

Hoje as coisas são bem diferentes. As estratégias dependem cada vez mais do fortalecimento da competitividade organizacional e da formação de equipes de trabalhos comprometidas, e isso coloca o RH em um papel central (DESSLER, 2003. p. 12).

## 2.2. A Diferença do RH Tradicional e o RH Estratégico

Existe diferença entre a gestão tradicional e a gestão estratégica de RH, começando pelos modos de atuação no cotidiano dessa área e seus planejamentos processuais. O RH tradicional tende a focar mais nos procedimentos básicos e formais da companhia, como contratação, gestão de pessoal e treinamentos de colaboradores. Dessler (2003, p. 9) menciona que o RH passou por várias fases.

No início do século XX, os primeiros departamentos de recursos humanos controlavam as admissões e as demissões feitas pelos supervisores, dirigiam o departamento de pagamentos e administravam planos de benefícios. Era esse o trabalho, que grande parte consistia em assegurar que os procedimentos fossem seguidos.

Já o RH Estratégico tem como principal prioridade alinhar os objetivos da empresa aos do colaborador desde o primeiro contato para que assim venha a ser garantindo uma gestão integral desde o início. O RH se preocupa com suas atribuições naturais da administração burocrática da empresa e também visa de garantir o sucesso do negócio integrando colaboradores que de fato entendem a missão da organização.

Outro fator que diferencia a gestão estratégica do RH ao RH tradicional é a comunicação e a maneira de estabelecer metas, no tradicional há uma certa distância entre gestor e liderado, já no RH Estratégico a comunicação é facilitada pois isso garante que o processo da empresa seja mais assertivo e não se tenha riscos com falhas de comunicação. Cunha (2009, p.38)

ressalta que “Os novos tempos vieram para definir um homem capaz de enfrentar mais desafios pela frente, mostrando-se polivalente em relação as atribuições”.

## **2.3 Mercado de Trabalho**

Para Chiavenato (2009), mercado de trabalho é constituído pelas ofertas de trabalho e emprego oferecidas pelas organizações em um determinado lugar e em uma determinada época. O mercado de trabalho pode ser segmentado por setores de atividades ou por categorias (como empresas metalúrgicas, de plásticos, bancos e financeiras).

Ainda por Chiavenato (2006), o mercado se comporta em termos de oferta e procura, ou seja, disponibilidade de empregos e demanda de empregos, respectivamente.

### **2.3.1 Princípios do Recrutamento**

De acordo com Dubrin (1998), o recrutamento é um processo de atrair ao emprego candidatos com as características e habilidades adequadas para o preenchimento das vagas em aberto.

O RH deve ter seus processos de seleção bem organizados e definidos para que esse se realize conforme o planejado, pois um processo mal estruturado gera impactos para a organização, influenciando diretamente no desempenho final.

Já para Chiavenato (2000), é um sistema de informação divulgado e oferecido ao mercado de Recursos Humanos oportunidades de emprego que se pretende preencher. No processo de recrutamento e seleção, é iniciado com o recebimento de currículos, entrevistas, provas seletivas, dinâmicas de grupos, dentre outras atividades as quais visam identificar o candidato que tem o perfil exigido pela vaga em aberto.

Para Lacombe (2005), o processo de recrutamento inicia-se com a requisição de pessoal. Cada empresa tem seu formulário próprio de requisição. Esse formulário, emitido pela área que requisita a admissão do empregado, deve indicar o motivo da requisição (aumento de quadro ou substituição) e o perfil desejado para o empregado ser admitido.

A seleção inicia-se com conhecimento dos valores do candidato está pleiteando o cargo, porém não será apenas com uma simples conversa, o recrutador poderá avaliar e escolher o finalista. O profissional de RH pode administrar algumas táticas nesse processo as quais certamente possibilitarão coletar informações que irão auxiliar na tomada de decisão.

Boas e Andrade (2009) ressaltam que no final da década passada, o número de administradores, engenheiros e profissionais da área estavam muito abaixo da demanda por essas especialidades. Com isso o número de novos cursos nessas áreas aumentou muito,

especialmente na administração, que era o maior curso em número de alunos no Brasil, em 2007.

Além da formação profissional e das competências, cada vez mais deve-se observar aspectos relacionados à personalidade das pessoas, o modo de vida, seus sonhos e expectativas. Com o uso e desenvolvimento tecnológico pode-se saber mais detalhes do candidato através de redes sociais e assim ter um breve perfil do candidato.

De acordo com Lacombe (2005), só é possível recrutar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil desejado, isto é, as características pessoais e profissionais. O êxito no processo de recrutamento depende desse perfil bem definido.

É fundamental recrutar pessoas que se identifiquem com o negócio da empresa para que elas não venham deixar a organização meses mais tarde, o intuito é que o candidato venha a agregar valores à organização visando no crescimento e prosperidade dentro dessa.

Nessa etapa se tem a definição da vaga e critérios, divulgação da vaga, análise de currículos, testes escritos, testes práticos, testes psicológicos, entrevista, dinâmica em grupo, avaliação do candidato e a tomada de decisão.

### **2.3.2 A Importância da Integração**

Na visão do autor Chiavenato (2010), todo treinamento de integração requer adaptação e receptividade do novo colaborador, para que isso aconteça é necessário que se tenha um planejamento ou um programa de interação proporcionando ao novo funcionário as informações necessárias para iniciar suas funções com segurança.

Essa prática está diretamente relacionada aos aspectos da empresa que não podem ser apreendidos durante o processo seletivo. Eles são a estrutura de trabalho, recursos, os hábitos, vínculos, compartilhamento de informações, entre outros.

### **2.3.3 Tipos de Remuneração**

Para Lacombe (2005), a organização pode fornecer aos seus colaboradores uma série de outros benefícios os quais podem ser implantados nas organizações. A oferta de benefícios além do salário, favorece a empresa e ao colaborador, pois diminuem a rotatividade e os colaboradores se sentem motivados e comprometidos com a organização.

Essas são formas de estimular a motivação dos funcionários para o trabalho, comprometimento com a organização, além de serem importantes estratégias para reter talentos. De acordo com Boas e Andrade (2009) entende-se por remuneração o conjunto de vantagens

que uma pessoa recebe para prestar um serviço a uma determinada empresa ou pessoa física, como nos casos dos empregados domésticos.

Segundo Dessler (2003) muitas organizações possuem ainda o plano de cargos, carreiras e salários, planos de incentivos para grupos ou equipes em que estão descritas as atribuições de cada cargo, bem como a remuneração respectiva e todo o colaborador tem acesso a ele através do RH ou seus respectivos sindicatos.

As pessoas têm expectativas de crescimento e evolução na empresa, no profissional e para que isso aconteça assim é necessário que elas saibam quais ações seguir para agregar as necessidades em termos de conhecimento, qualificação visando o crescimento e oportunidades na empresa. Lacombe (2005) diz que todos os fatores de produção precisam ser remunerados e o fator de trabalho nos processos judiciais, tem prioridade sobre todos os demais, inclusive o fisco.

Gil (2006) salienta que a remuneração por conhecimentos e habilidades, é uma estratégia que recompensa as pessoas não por um trabalho em específico, mas sim pelos conhecimentos e habilidades exigidas para desempenhá-lo.

O RH estratégico tem como objetivo fazer com que colaboradores sejam felizes com seus empregos e por isso, realiza ações para proporcionar o bem-estar dos seus colaboradores.

### **2.3.4 Conceituando Treinamento**

A falta de mão de obra qualificada é um dos grandes problemas do mercado brasileiro, para isso as empresas disponibilizam de cursos ou treinamentos para os seus colaboradores. Para Boas e Andrade (2009) treinar tem o significado de tornar hábil, destro para e desempenhar tal atividade e considerando que ambos irão usufruir dos conhecimentos adquiridos.

Ainda existe receio por parte dos empresários investirem na qualificação do colaborador, pois tem o risco de as empresas concorrentes o contratarem. Porém, na visão de Lacombe (2005) as organizações empreendedoras assumem esse risco e investem nas pessoas para criar novas habilidades ou melhorar as que este já possui com o objetivo de desenvolver o seu negócio e sair na frente no mercado.

Já para Dessler (2003), muitas empresas investem atualmente em equipe e no *empowerment* dos funcionários para melhorar sua atividade. Ambos são componentes do que muitas empresas chamam de programas de envolvimento dos funcionários.

De acordo com Boas e Andrade (2009) muitos chefes simplesmente não admitem treinar ou desenvolver seus funcionários, alegando que estão fornecendo conhecimento a alguém que, após adquiri-lo, deixará a empresa, optando por um emprego melhor. No entanto, se a empresa

não investir em treinamento os funcionários podem ficar desmotivados, e da mesma maneira podem procurar trabalhar em uma empresa que seja mais atraente em termos de oportunidades de capacitação.

Para Gil (2006), o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas. O autor reconhece que as empresas devem desenvolver programas de formação, desenvolvimento e treinamento de pessoas com o objetivo de preparar os indivíduos para atingir o mais alto grau de produtividade na empresa.

### **2.3.5 Programas de Qualidade de Vida no Trabalho**

De acordo com Gil (2006), os programas de qualidade de vida no trabalho (QTV) costumam apresentar dificuldades para implantação, por envolverem custos para a empresa e por ter como alvo principal os empregados e não a organização. Porém esses programas orientam-se em direção de melhorias na eficácia da organização tornando-a mais humanizada, mediante maior grau de responsabilidade e de autonomia, *feedback* sobre o desenvolvimento e ênfase no desenvolvimento pessoal.

A QVT ocorre no momento que as empresas tomam consciência que os colaboradores são parte fundamental da organização, vendo as pessoas como um todo. Para Campos (1992), um dos mais importantes conceitos dos programas de qualidade está na premissa de que, somente se melhora o que se pode medir e, portanto, é preciso medir para melhorar, sendo, assim, necessário avaliar de forma sistemática a satisfação dos profissionais da empresa e, nesse sentido, o processo do autoconhecimento e as sondagens de opiniões internas são de grande importância para detectar a percepção dos funcionários sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida na organização do trabalho.

### **2.4 Benefícios do RH Estratégico**

Com a adoção de uma postura mais estratégica pelo setor de recursos humanos a organização pode obter inúmeras vantagens, contratações mais alinhadas, pois com o aperfeiçoamento das funções do RH os processos de recrutamento e seleção de colaboradores serão mais efetivos, com contratações mais alinhadas ao perfil e aos objetivos da empresa. De acordo com Ulrich (2003) as práticas do RH foram evoluindo nos últimos 5 anos e a cada década um novo conjunto de ferramentas foi sendo adicionado ao RH.

Quando o RH participa do processo de estabelecimento de metas e de tomada de decisão da empresa, ele conhece melhor as necessidades da empresa e pode ser um facilitador para considerar isso nos processos de seleção. Para Dessler (2003), enquanto o RH estratégico reflete

o papel de parceria do RH no processo de desenvolvimento das estratégias, a estratégia de RH refere-se aos cursos de ação de RH específicos que a empresa planeja perseguir para atingir seus objetivos.

O RH estratégico também vai promover ações para evitar a saída prematura de profissionais da sua empresa, adotando medidas para reter talentos e tornar a equipe mais satisfeita gerando impacto positivo na produtividade dos trabalhadores e no alcance de metas. Chiavenato (2010) não se refere à questão como RH estratégico, ele faz alusão a este tema nominando como planejamento estratégico de Gestão de Pessoas.

O quadro a seguir foi criado para possibilitar a visibilidade e melhorias do RH Estratégico em uma empresa:

| PROCESSO                  | RH TRADICIONAL  | RH ESTRATÉGICO   |
|---------------------------|---|--|
| Folha de Pagamento        | Os processos são realizados manualmente; conferências devido à possibilidade de falhas operacionais.  | Utiliza recursos tecnológicos para realizar os processos, assim reduz erros e falhas operacionais e o retrabalho, otimizando o tempo de sua equipe.  |
| Benefícios                | Não oferece benefícios, além dos exigidos por lei e a administração é manual.   | Conhece o perfil de cada um de seus colaboradores, podendo assim oferecer benefícios que garantem a motivação e a permanência dos talentos na organização. Administra por meios de sistemas automatizados.                             |
| Gestão de Desempenho      | Não tem gestão de desempenho ou se realiza é apenas para formalizar o <i>feedback</i> , os resultados não são utilizados para o desenvolvimento do colaborador. | As avaliações são realizadas com base nas competências definidas pela empresa e as metas são acompanhadas para o desenvolvimento do colaborador proporcionando o crescimento de ambos (empresa x colaborador).                         |
| Recrutamento e Seleção    | Processos sem alinhamento com diretrizes e cultura da empresa, se atendo apenas em preencher a vaga em considerar as particularidades da empresa.               | Processos realizados de acordo com política e cultura da empresa, com acesso a banco de talentos. Acompanhando a evolução dos processos e considerando o perfil do candidato de acordo com as competências estabelecidas pela empresa. |
| Indicadores de Desempenho | Não utilizam indicadores de desempenho.   | Utilizam diferentes indicadores, os quais permitem mensurar o desempenho da equipe e norteiam novas práticas e possibilidades de desenvolvimento da equipe garantindo o resultado esperado.  |

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As inovações em produtos e processos produtivos originadas a partir do séc. XIX alavancaram o crescimento econômico mundial. As corporações encontraram na inovação um diferencial no mercado competitivo e as nações, ato contínuo, um instrumento de desenvolvimento. Essa relação simbiótica entre inovação, competitividade empresarial e desenvolvimento refletiu no ordenamento jurídico.



Enquanto o cenário propiciava o progresso da inovação a partir do modelo fechado de gestão, o Direito, por meio da propriedade intelectual, apresentou mecanismos de apropriação do resultado da criação humana. Com efeito, conferia segurança jurídica às corporações, as quais mantinham sob seus domínios todo o arsenal necessário para alavancar a inovação e, por derradeiro, o crescimento empresarial e econômico de uma nação.

A partir das alterações sociais que propiciaram o desenvolvimento da inovação a partir da gestão aberta, contudo, exigiu-se do Direito uma nova postura. Justamente nesse período, Bobbio apresentou à comunidade jurídica a função promocional do Direito como uma evolução do positivismo jurídico. Desse modo o Direito não deve se limitar a proteção jurídica da inovação, mas, e, sobretudo, realizar um controle ativo a partir da utilização das técnicas de encorajamento de condutas desejadas e, com efeito, promover a inovação em seu modelo aberto.

Com a promulgação da EC nº. 85/2015, a Constituição Federal Brasileira recepcionou a importância da inovação e legitimou a função promocional do Direito nessa área. Portanto, levando em consideração a simbiose existente entre inovação e desenvolvimento econômico e social, bem assim o fato de que o cenário atual se mostra fértil ao surgimento de novos produtos e processos a partir do modelo aberto de gestão, o Direito deve se apresentar como um mecanismo de transformação do *status quo*. Por meio de técnicas de encorajamento – como incentivos fiscais e facilitação no procedimento de depósitos de patentes –, impulsionar a inovação nas empresas que adotam o modelo aberto e, conseqüentemente, promover o desenvolvimento do país. Em resumo, além da proteção, o Direito deve promover a inovação aberta.

#### 4 REFERÊNCIAS

BOAS, A.A.V e ANDRADE. R.O.B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle da qualidade total**. 2. ed. São Paulo: Bloch, 1992.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: edição compacta**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Campus, 2010.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2003.

DUBRIN, A. **Princípios de Administração**. 4ª Edição. Rio de Janeiro. Editora LTC, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

LACOMBE, F.J.M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. 2ª ed. São Paulo: Futura, 2003.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.