



A atuação estratégica da área de gestão de pessoas

Resumo

Este artigo salienta a necessidade detectada desde a década de 70 no que concerne a atuação estratégica da área de gestão de pessoas, antigo Departamento de Pessoal (DP), visto que, apesar de muito discutida nos últimos tempos, tal atuação foi pouco modificada desde então. Ademais, atuar de forma estratégica não se resume ao planejamento estratégico, ao invés disso, agir estrategicamente consiste em estar sempre preparado para rever o planejamento e buscar novos caminhos. Portanto, este artigo tem como objetivo estimular a ação estratégica por parte da área de gestão de pessoas, em especial, tendo em vista a importância do ser humano para as organizações e o fato de que estratégia é essencial.

Palavra-chave: Gestão de pessoas; estratégia; planejamento estratégico

1. Preliminares

Nos últimos tempos muito se tem discutido acerca da área referente à gestão de pessoas, antiga área do Departamento de Pessoal (DP), tendo em vista a importância que o ser humano passou a ter no mundo dos negócios. Assim, se no passado não tão distante as pessoas eram “pagas para fazer e não para pensar”, hoje, algumas empresas percebem que tal concepção sobre a contribuição das pessoas perdeu a sua lógica.

Contudo, o problema persiste, pois diferente das demais áreas funcionais, a gestão de pessoas não foi resultado de uma pesquisa, ou mesmo de consultorias. Na verdade, esta área, com o rótulo de DP, surgiu na década de 30, por uma necessidade meramente burocrática, visto que com a criação do ministério do trabalho, indústria e comércio (atual: ministério do trabalho e do emprego) e a assinatura do Decreto-lei nº 5452 que resultou na Consolidação das Leis do Trabalho, que tem em seu artigo primeiro a constituição das normas que regulavam as relações individuais e coletivas de trabalho, o departamento de pessoal foi quem ficou responsável pela verificação do cumprimento de tais exigências.

Assim, foi somente no final da década de 70 que surgiu “um movimento de gestão de pessoas renovador originado, principalmente, nos Estados Unidos e que logo entusiasmos profissionais e educadores de todo o Brasil” (ARAUJO, 2005), de maneira que as rotinas trabalhistas passaram a um segundo plano e as atividades típicas como, por exemplo, treinamento e desenvolvimento, se fortaleceram. Por conta disso, a área de departamento de pessoal passou a ser denominada área de recursos humanos e mais modernamente, área de gestão de pessoas. Porém essa nova rotulagem, ao contrário do que se propunha, não representou uma atuação estratégica da área, como pode ser percebido na afirmativa a seguir de um profissional da época.

“Infelizmente, na maioria dos casos, tratou-se apenas de uma mudança de nomes, sem mudança de postura e sem uma redefinição das missões, para que o órgão de recursos humanos pudesse melhor atender às necessidades da organização” (SOUZA, 1979).

Portanto, movida pelas premissas do autor e pela constatação de que poucas são as organizações que modificaram esta atitude até os dias de hoje, este trabalho tem por intuito estimular a ação estratégica por parte da área de gestão de pessoas, em especial, tendo em vista a importância do ser humano para as organizações e o fato de que estratégia é essencial.

2. Agir estrategicamente

Souza (1979) foi um dos autores que movido pelo movimento dos anos 70, citado anteriormente, começou a questionar se a gestão de pessoas era realmente uma função estratégica, visto que segundo ele próprio, estes profissionais apenas implementavam as estratégias e diretrizes da organização, não participando ativamente das mesmas. Comportamento este que ele não apoiava. Assim sendo, este tópico tem por objetivo explicitar uma posição adotada neste trabalho de que o gestor de pessoas, em especial, deve agir estrategicamente, concepção esta que apesar de bastante discutida parece ser pouco praticada.

Desta forma, um *best seller* que trabalha a questão da estratégia e que certamente auxilia o entendimento desta forma de ação é o livro de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000): “Safári de estratégia”, na medida em que esta obra além de levantar a discussão acerca dos pensamentos estratégicos com base em 10 escolas, o que facilita a organização das idéias e o questionamento, afirma que a estratégia requer uma série de definições denominadas pelos autores de “os cinco Ps” da estratégia. São eles:

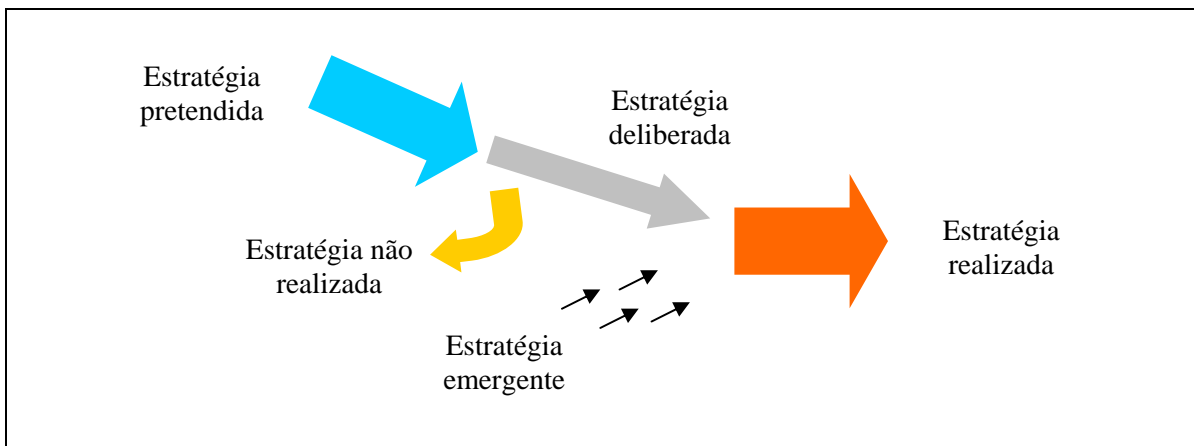


Figura 1 – Tipos de estratégias
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

- **Plano:** No sentido de que a estratégia é um plano, um guia, um curso de ação para o futuro, uma estratégia pretendida;
- **Padrão:** Em outras palavras, a estratégia sugere consistência em comportamento ao longo do tempo, uma estratégia realizada;
- **Posição:** ou seja, localização de determinados produtos em determinados mercados;

- **Perspectiva:** Pois que a estratégia é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas; e
- **Pretexto:** um truque, uma manobra para enganar um oponente ou concorrente.

Assim sendo, para agir de forma estratégica é necessário não só saber qual é a **posição** em que a organização se encontra de modo a determinar qual será o **plano** de ação adotado, mas como também ter a competência de utilizá-la como **pretexto** a fim de realizar a estratégia pretendida, gerando um **padrão**, uma **perspectiva**. Processo este que pode ser compreendido pela figura 1, onde a estratégia pretendida representa o objetivo final, que será delimitado segundo a posição e o plano. Na seqüência tem-se a estratégia que não foi realizada, ou seja, não seguiu adiante com a deliberada, já esta última somada a emergente, resultado do pretexto, resultou na estratégia realizada e esta sim gerou o padrão, a perspectiva.

Portanto, para agir estrategicamente não basta planejar, fato este que fez com que a idéia do planejamento estratégico receba-se não só um novo rótulo ao substituir a palavra planejar por administrar, ou gerenciar, mas como também...

“... ampliou o pensamento estratégico para as áreas funcionais, ajudando assim a eliminar ou diminuir: (1) a visão segmentada e setorial na criação do futuro organizacional; (2) a perspectiva inadequada de se ordenar níveis de estratégia por níveis hierárquicos administrativos; (3) a ênfase burocrática no sistema de planejamento” (MOTTA, 2004).

Por assim dizer, agir estrategicamente é não só ter uma visão de longo prazo da organização como um todo, mas como também entender que para alcançar a posição almejada é preciso estar preparado para ultrapassar obstáculos, de maneira que todos devem estar envolvidos neste processo contínuo de aperfeiçoamento, onde estratégias não realizadas dão espaço as emergentes a fim de se realizar a estratégia pretendida com os devidos ajustes.

Por conseguinte, em se tratando de gestão de pessoas, área que normalmente permanece aquém das decisões em inúmeras organizações, é difícil acreditar que estes profissionais ajam estrategicamente, pois para tal estas pessoas deveriam participar constantemente das decisões “constituindo, se devidamente capacitada, em uma espécie de *subsistema de apoio*” (SOUZA, 1979), o que não ocorre na maioria dos casos.

3. Modernidades e a ação estratégica

Complementando o item anterior, neste tópico serão exploradas as questões pertinentes às dificuldades que as modernidades apresentam para se proceder de forma estratégica. Aliás, não se deve excluir o fato de que nas demais áreas funcionais o gestor também deve atuar de maneira estratégica, contudo, como o foco do trabalho é a área de gestão de pessoas, assim nada mais justo do que explorá-la em detrimento das demais, para compreender a sua atuação.

Desta forma, em relação às modernidades, certamente a que apresenta um maior impacto na atuação destes profissionais se refere a introdução da Tecnologia da Informação (TI) em suas respectivas realidades. Um exemplo clássico deste fato é o surgimento da *internet* e, na versão empresa, da *intranet* para atividades como recrutamento e seleção. Entretanto, as transformações não se esgotam neste fato. Outro exemplo é a mudança de

foco de treinamento que passa do indivíduo para a equipe. Além disso, as atividades típicas (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, etc) passaram a ser exercidas por terceiros e o entendimento partindo da unidade para a compreensão do todo, passa a ter o seu caminho invertido, ou seja, a organização explicando a unidade.

Desta forma, a área de gestão de pessoas “tem que ter respostas imediatas para a aprendizagem, o desenvolvimento, o aperfeiçoamento, a manutenção e a atualização do conhecimento, do saber” (ARAUJO, 2004). Tarefa esta bastante complexa, de modo que a inserção da visão estratégica nesta perspectiva se torna ainda mais difícil.

4. Considerações finais

Neste artigo foi salientada a necessidade apontada desde a década de 70 no que concerne a atuação estratégica da atual área de gestão de pessoas, visto que tal atitude foi pouco modificada desde então.

Aliás, vale salientar que a idéia de “estratégia” adotada pelo artigo não se resume ao planejamento estratégico como nos primórdios de sua existência. Pelo contrário, num mundo de constantes mudanças, agir estrategicamente consiste não só em planejar mas estar sempre preparado para rever o planejamento e buscar novos caminhos.

Portanto, estimular a ação estratégica por parte da área de gestão de pessoas, em especial, tendo em vista a importância do ser humano para as organizações não é mais uma opção, mas sim uma necessidade, no caso das organizações desejarem se manter vivas, sobreviver no mercado.

5. Referências bibliográficas

- ARAUJO, Luis César G. de. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2005. (no prelo).
_____. *Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras*. São Paulo: Atlas, 2004.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- SOUZA, Carlos César da Silva. *Afinal, a administração de recursos humanos é uma função realmente estratégica?* Artigo. IN: *Revista de Administração Pública (RAP)*. 3 ed. vol. 13. Rio de Janeiro: FGV, jul./set. 1979.