

RECURSOS HUMANOS: PROFISSIONAL A PARCEIRO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIOS – MITO OU REALIDADE?*

Lucélia Leite de Moraes (PG-CESUMAR);
Haroldo Yutaka Misunaga (PPA-UEM/UEL)

RESUMO

A Administração de Recursos Humanos tem passado por grandes mudanças. Dentro deste contexto, a gestão de recursos humanos estratégica destaca-se como um diferencial competitivo. Sendo assim, este artigo pretende discutir o perfil contemporâneo do profissional que agrega valor à organização, em comparação com o modelo tradicional, levando a uma reflexão sobre o posicionamento de cada um desses sistemas no nível organizacional. O artigo contempla uma pesquisa realizada em uma empresa do setor de varejo na cidade de Maringá/PR, no mês de Fevereiro de 2009, para a qual foi aplicado um questionário para os gestores da área de recursos humanos e outras áreas. Nesta pesquisa, foi abordada a forma de atuação da organização e a percepção dos gestores quanto à importância das funções do setor. Com base nessas informações, foi feita uma análise identificando os pontos para revisão dos conceitos e práticas utilizadas na administração de recursos humanos desta empresa.

Palavras Chave: Administração. Recursos Humanos. Organização.

* Artigo apresentado e premiado na XXIX SEMAD 2009 – Semana do Administrador/UEM, realizada de 28 a 30 de outubro/2009.

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão vivenciando uma experiência inédita, as mudanças drásticas nas áreas econômica, tecnológica e de mercado têm exigido coragem e competência para enfrentar mudanças de uma magnitude e uma velocidade jamais imaginada. Este novo cenário tem obrigado as organizações a rever os seus conceitos e paradigmas em todos os ângulos, incluindo a forma em que o profissional de recursos humanos atua dentro da organização.

A Administração de Recursos Humanos está entrando em uma nova fase, direcionada para o nível estratégico, relegando a escalões inferiores as intervenções técnicas e operacionais. A área deve exercer um papel nobre junto à alta administração, funcionando como elemento de apoio ao planejamento estratégico da organização e o mesmo deve estar preparado para funcionar como ponto de apoio para a implementação de um processo na empresa.

Sendo assim, este estudo visa provocar à reflexão da importância da forma de atuação dos profissionais de recursos humanos, sendo capacitados conhecedores dos negócios, dos objetivos, com competências específicas para contribuir com a organização na preparação dos talentos que deverão atuar com sucesso neste mercado.

Diante do exposto, este artigo desenvolverá uma metodologia que possibilite diagnosticar como está a atuação dos profissionais de recursos humanos na organização, a visão de profissionais de outras áreas sobre o setor, bem como percebendo a visão da organização sobre a forma que conduz a administração de recursos humanos, pesquisando através de um questionário que identifica estes 03 aspectos na empresa, levantando e identificando o modelo de gestão aplicado na área.

Com base nesta pesquisa, serão oferecidas sugestões para a melhoria da administração de recursos humanos em nível estratégico. O estudo foi desenvolvido em uma empresa do ramo do varejo com 14 filiais no estado do Paraná e 01 filial no estado de Mato Grosso do Sul. A pesquisa foi por amostragem envolvendo 16 gestores das filiais da cidade de Maringá/Pr, sendo 08 filiais convidadas e 05 que efetivamente responderam ao questionário representando a empresa. Foi realizada no mês de fevereiro de 2009 e para a coleta de dados foi utilizado um questionário contendo 10 perguntas relacionadas às práticas e visões dos gestores sobre a administração de recursos humanos aplicados na organização.

O artigo está estruturado em três seções: a primeira refere-se à revisão bibliográfica acerca das mudanças na administração de recursos humanos e as práticas atuais; a segunda relata e analisa os resultados obtidos através dos questionários aplicados e tabulados; e, por fim, têm-se as considerações finais sobre a pesquisa realizada junto aos gestores da empresa em estudo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS MODERNA

Ao longo da história, a área de recursos humanos esteve, durante muito tempo, limitada às funções rotineiras e voltada a atender à legislação trabalhista, como se pode observar na evolução histórica acima. É importante salientar que entre a década de 60 e meados dos anos 90, “[...] a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização foi apontada inicialmente pelos pesquisadores da Universidade de Michigan [...]” (FISCHER, 2002, p. 24). A partir deste momento a visão era de que a gestão de recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe com as políticas empresariais e os fatores ambientais. Os fatores sociais que marcaram esse período são esclarecedores sobre o aparecimento da área de recursos humanos como uma atividade mais central e de maior importância nas empresas em relação ao período anterior.

Com toda essa influência, a área de gestão de pessoas passa a ter uma nova atribuição. As evoluções no contexto dos negócios trouxeram à tona a onda de flexibilização. As teorias que anteriormente eram focadas nos aspectos internos passam a se preocupar mais com o ambiente e com a maneira de lidar com os aspectos externos, refletindo, assim, nas políticas e práticas de gestão que não estavam presentes nas abordagens clássicas e na escola de relações humanas (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

2.1.1 Novos desafios para a área de Recursos Humanos

Entretanto, desde meados dos anos 90, esta área tem-se deparado com novos desafios, como a globalização, o aumento da competitividade, as mudanças tecnológicas, o envelhecimento demográfico, entre outros. Igalens (1999) comenta que os novos desafios colocaram em questão se o modelo tradicional de recursos humanos burocrático e controlado deve ser a forma de atuação na atualidade dos profissionais contemporâneos.

O modelo de gestão de pessoas contemporâneo deve promover mudanças na forma de atuar do profissional da área, para que saiba administrar cada vez mais de forma inovadora e eficiente, superando alguns desafios. Esses desafios são responsáveis pela criação de valores mensuráveis, obtenção de resultados empresariais e para que os profissionais desenvolvam novas competências.

Sobre este paradigma que as mudanças representam, Drucker (1997, p. 108) comenta:

Uma empresa é criada e administrada por pessoas, não por forças. As forças econômicas fixam os limites para o que a administração pode fazer e criam oportunidades de ação para esta. Mas não determinam elas próprias o que é uma empresa e nem o que ela faz. Não há nada mais ridículo que o célebre refrão “a administração não faz mais do que adaptar a empresa às forças do mercado. A administração precisa não só descobrir essas forças, como deve também criá-las.

A globalização tem trazido novos desafios para as organizações implicando em se estabelecer em novos mercados, se adaptar às mudanças, o uso de novas tecnologias, desenvolvimento de novas competências e novas maneiras de pensar sobre os negócios. Na visão de Ulrich (1998, p. 17), a “[...] competição global eficaz demanda muito mais que a criação de um produto em um mercado interno e os seus simples embarques rumo a novos mercados”.

Sendo assim, as organizações que querem se estabelecer globalmente precisam desenvolver a capacidade para competir com sucesso no nível global. Um desafio para as organizações que querem criar capacidade organizacional global. Assim é importante repensar a importância de profissionais de recursos humanos capacitados, conhecedores dos negócios, dos objetivos, com competências específicas para contribuir com a organização na preparação dos talentos que deverão atuar com sucesso neste mercado.

O profissional de recursos humanos deve estar atento às novas práticas de gerenciamento, para que possa preparar-se desde o momento da contratação até os programas de desenvolvimento e manutenção dos empregados que levem ao aumento da lucratividade. Todos os profissionais da organização enfrentarão a necessidade de aprender a mudar mais depressa e mais tranquilamente.

Neste contexto, o profissional de recursos humanos deverá estar preparado para ajudar na mudança de suas organizações. A tendência é que as organizações que responderem mais rápido que seus concorrentes, em todos os sentidos previsíveis ou imprevisíveis, terão mais chances de sobreviver. Os profissionais da área precisam fazer mais do que simplesmente contratar, treinar ou premiar pessoas. Eles precisam empreender condições para criar um conjunto de capacidades organizacionais próprias ajustadas ao mercado.

As inovações tecnológicas ocorrem mais depressa do que podemos acompanhar, sabendo que toda mudança gera desconforto e que a tecnologia está cada vez mais próxima e mais veloz e com um enorme fluxo de informações.

Ulrich (1998, p. 29) alerta que os

[...] profissionais de Recursos Humanos responsáveis pela redefinição do trabalho em suas empresas precisam descobrir como tornar a tecnologia parte viável e produtiva do ambiente de trabalho. Precisam estar na frente da curva de informação e aprender a fomentar informações em função de resultados empresariais.

Contratar os melhores profissionais existentes no mercado é uma tarefa que requer muita habilidade. Assegurar capital intelectual na organização significa que novas ideias devem ser geradas e generalizadas. Os profissionais da área precisam desenvolver políticas e práticas que estimulem tal aprendizado. Para assegurar o capital intelectual, Ulrich (1998) afirma que há necessidade de alterar os processos de mensuração da empresa. Medidas tradicionais de sucesso, focadas no capital econômico (lucratividade ou desempenho financeiro, por exemplo), devem ser acompanhadas de medidas de capital intelectual. Descobrir estas medidas está entre os desafios que os profissionais enfrentarão.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS X ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Quando se fala em estratégia, vários autores citam Michael E. Porter, Professor Doutor da Universidade de Harvard, definindo, em grande medida, a corrente de pensamento mundial no que tange aos temas estratégia e competição em um contexto global. Segundo vários autores, Porter defende que a natureza e o grau de competição em uma organização dependem de cinco forças, a saber: ameaça de novos entrantes no mercado; o poder de barganha dos consumidores; o poder de barganha dos fornecedores; a ameaça de produtos ou serviços substitutos; e a capacidade de manobra dos competidores existentes.

Quando um executivo pretende estabelecer sua agenda estratégica, ou seja, definir como lidar e competir levando em consideração as forças estratégicas definidas por ele, precisa entender como tais forças impactam especificamente sobre sua empresa (CARAVANTES, PANNO; KLOECKNER, 2005)

2.2.1 Planejamento estratégico da empresa

O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, levando em consideração os aspectos internos e o ambiente externo no qual ela está inserida. Segundo Lacombe (2007 p. 29), “[...] o planejamento estratégico inicia-se no topo da hierarquia [...] é preciso haver sintonia com a realidade. A auto-ilusão é capaz de dominar a organização e de levar as pessoas a conclusões absurdas”.

Portanto, é necessário um bom diagnóstico, após seja definido o cenário que se deseja alcançar em determinado prazo, bem como a estratégia para viabilizá-lo. A estratégia define os rumos e as decisões que determinam a natureza da organização. Na visão de Lacombe (2007), uma das formas de elaborar cenários é pedir a cada executivo de alto nível que faça sua versão do que consideraria ideal após a decisão final do executivo principal montar o planejamento estratégico. A essência da estratégia está nas atividades diferentes ou executar

de forma diferente da que é usada pelos competidores. O planejamento estratégico não é estático; deve ser de natureza indicativa e revisto periodicamente para adequar-se às novas condições do ambiente.

2.2.2 Planejamento estratégico dos Recursos Humanos

O planejamento dos recursos humanos tem de ser elaborado como parte integrante do planejamento estratégico da empresa. Do contrário, muitos recursos serão desperdiçados. Por exemplo, serão contratadas pessoas que não se encaixam nos programas previstos, equipes superdimensionadas em qualidade ou quantidade, treinamentos inúteis, em contrapartida com outros indispensáveis que deixarão de ser feitos, o que podem contribuir para a falta de motivação e até a perda de talentos.

Sob esta ótica, Lacombe (2007 p. 28) afirma que “[...] o plano estratégico será, portanto, o ponto de partida não só para as políticas e os procedimentos de recursos humanos e para a formação da equipe, mas também para a sua condução e aperfeiçoamento”.

Portanto, a visão abrangente do planejamento estratégico dos recursos humanos irá indicar quais as pessoas necessárias, suas qualificações e o que elas precisam fazer para atingir os objetivos que a organização deseja alcançar. Assim, a área de recursos humanos poderá se tornar um parceiro de negócios da empresa, onde auxiliará na execução de sua estratégia organizacional e de seus programas.

2.3 TENDÊNCIAS REAIS NA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SÉCULO XXI

A natureza fundamental da competição é que a mudança é implacável e está aumentando. O cenário competitivo do século XXI, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008 p. 6), “[...] a mentalidade administrativa tradicional dificilmente fará com que as empresas obtenham vantagem competitiva”.

Isto significa que o RH deve desempenhar um papel importante no esforço de melhorar a eficiência organizacional. Para que isto aconteça, o setor não pode apenas se preocupar com questões administrativas; tem de concentrar-se em questões como a maneira que uma empresa funciona em um nível muito fundamental e básico.

Vale ressaltar que essas inovações correspondem ainda a pequenas manchas no cenário brasileiro e mundial. A realidade que se tem percebido em grande parte das organizações é preocupante.

Marras (2000 p. 254) comenta:

[...] muito ruído se tem gerado, muito se tem falado e, na verdade, pouco se tem feito. Foram poucas as organizações que tiveram a clareza de visão necessária para efetivar mudanças substantivas na administração estratégica de recursos humanos [...] estacionou em um patamar intermediário na sua curva de ascendência e não mais conseguiu retomar o seu desenvolvimento.

Segundo Stephen (2000), a fase atual de transição da administração de recursos humanos passa por profundas transformações no conteúdo dos conhecimentos, no perfil e na formação dos especialistas, que busca maior autonomia e respeito entre empregado e empregador, que seja política, estratégica, participativa, deixando em segundo plano os procedimentos rotineiros e burocráticos.

Analisando essa realidade, percebe-se que mais fala em agir estrategicamente do que acontece na prática, e isto se dá tanto por parte do profissional de recursos humanos, que, muitas vezes, está acomodado devido há vários anos na função e não quer sair de sua zona de conforto e aprender coisas novas e encarar novos desafios, quanto pela direção administrativa na empresa, que não valoriza devidamente o maior ativo da sua organização – o capital intelectual - e vê o setor como um centro de despesas.

Se considerados estes desafios competitivos da atualidade, o cenário para o profissional de recursos humanos apresenta-se desafiador. Ele necessita, inicialmente, revisar seu próprio papel e como deve atuar diante dessas responsabilidades, não esperando a alta gerência se manifestar sentado na sala de RH, mas assumindo a iniciativa e a responsabilidade de saber quais são as questões importantes na organização, preparar-se para o mundo dos negócios, lidar de maneira forte e decisiva com questões relativas à estratégia da organização, sua estrutura e seus sistemas de trabalho, isto abrirá a porta para o setor influenciar não apenas as decisões de desenho organizacional, mas, principalmente, as decisões estratégicas.

3 METODOLOGIA

O procedimento metodológico desse estudo está inserido nas formas clássicas de levantamento de dados, através de questionário para obtenção de informações para identificar, analisar e demonstrar qual é o perfil do profissional atual de recursos humanos e como outros profissionais vêem a área de recursos humanos em uma empresa do varejo com mais de 1.500 colaboradores, bem como pesquisa de bibliografias sobre o tema.

Neste artigo, foi utilizada a metodologia a que Marconi e Lakatos (2006) referem-se como *pesquisa qualitativa e exploratória*. Para tanto, foi dividida em três etapas, a primeira sendo análise de bibliografias, constituída, principalmente, de livros, revistas e artigos científicos, pesquisas na internet; a segunda foi a pesquisa de campo, com a coleta dos dados; e a terceira, foi a tabulação, análise e comentários dos dados coletados.

A pesquisa em questão foi realizada com os profissionais de recursos humanos que estão atuando na área no segmento do varejo supermercadista, de ambos os sexos e chefes e gerentes de outros departamentos do mesmo segmento. A população da pesquisa é representativa e está constituída por 07 profissionais da área de recursos humanos, 07 gerentes de lojas e 07 chefes de departamentos diversos.

O modelo do questionário utilizado foi elaborado pelo próprio autor, o qual contém 10 perguntas, sendo todas objetivas, que foram distribuídas em perguntas pessoais, profissionais, além das relacionadas à empresa onde estão atuando. A técnica utilizada para coletar os dados foi por meio de questionário enviado por e-mail aos participantes, dos quais foram obtidos 76% de retorno. A coleta ocorreu entre dias 16 a 20 de fevereiro de 2009.

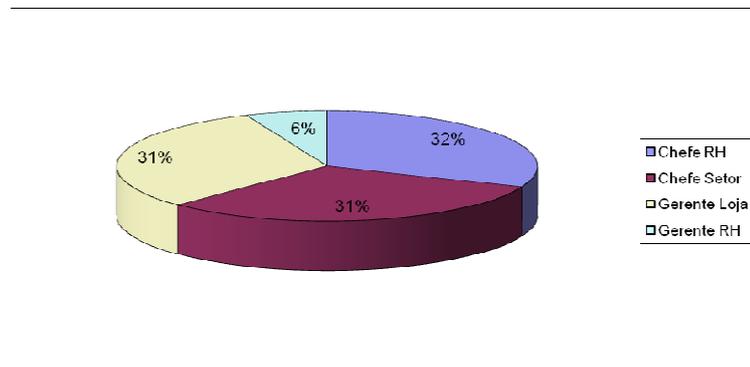
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

As análises dos dados foram através das informações contidas nos questionários que foram tabulados e convertidos em gráficos e tabelas com informações precisas, mediante tabulações no programa de Excell.

A amostra da pesquisa está composta por indivíduos de ambos os sexos, sendo que, na maioria, os gestores são do sexo feminino, com 56% e 44%, representando o universo masculino.

Com relação ao perfil dos profissionais por faixa etária, partindo de uma idade mínima de 20 anos, sem limitação de idade máxima, a pesquisa demonstrou uma maior concentração na faixa de 36 a 40 anos (38%), sendo também percebida uma parcela considerável de 21 a 25 anos (25%) e, respectivamente, de 26 a 30 anos (25%), a faixa de 31 a 35 anos corresponde a 12% dos respondentes. Os questionários respondidos representam em percentual os seguintes cargos, conforme representado no gráfico 1:



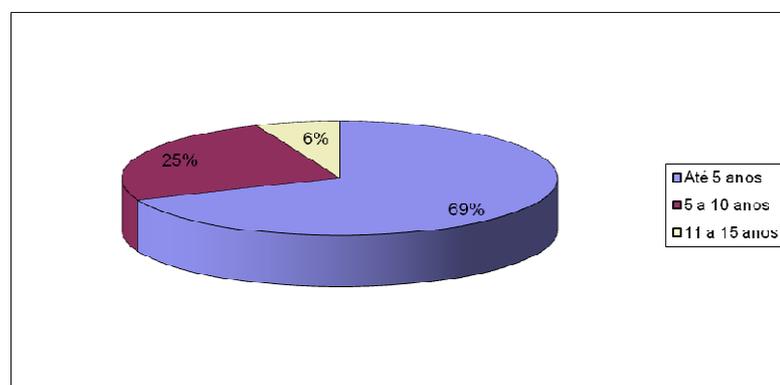
Fonte: Pesquisa de Mercado, 2009

Gráfico 1 – Gestores Participantes da Pesquisa

Quanto à formação, os dados da pesquisa demonstram um aspecto relevante que apenas 19% dos gestores possuem graduação e pós-graduação, e que a grande maioria que ocupa cargos de gerência e chefia, representando 62%, possui apenas o ensino médio. Um aspecto positivo percebido é que 19% dos entrevistados estão buscando uma formação superior, conciliando o trabalho e uma faculdade. A grande maioria cursa administração ou gestão do varejo.

A amostra da pesquisa indica que os profissionais, em geral, são jovens. Muitos dos chefes de setor iniciaram sua carreira profissional dentro da empresa em cargos operacionais e cresceram até atingir a chefia. Quanto aos chefes de recursos humanos, a maioria foi contratada com experiência profissional anterior na área em até 2 anos, e uma parcela menor ocupou outros cargos dentro da empresa, até a chefia de RH. Os gerentes de loja e de recursos humanos que responderam ao questionário, todos vieram de outras empresas do varejo, trazendo consigo uma bagagem profissional à empresa, bem como outras visões de varejo.

O nível de rotatividade na empresa pode ser observado pelo tempo de atuação na mesma nos cargos de chefia e gerência. Uma parcela representativa, de 69%, possui, no máximo, até 5 anos de tempo na empresa, como pode ser observado no gráfico 2:



Fonte: Pesquisa de Mercado, 2009

Gráfico 2 – Tempo de Trabalho na Empresa

Dentre a amostra pesquisada, 37% atuam diretamente na área de recursos humanos, com experiência na empresa de até 5 anos, enquanto que a maior parcela, 63%, atua em outras áreas.

O intuito desta pesquisa foi ter uma visão holística a fim de identificar como os profissionais da área de recursos humanos percebem seu setor, e como os profissionais de outras áreas visualizam a importância da área de recursos humanos na empresa.

4.2 VISÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA

Quando questionada a importância e a frequência que as atividades listadas abaixo ocorrem na empresa, percebe-se que 94% ainda consideram de extrema importância as atividades burocráticas: cartão ponto, folha de pagamento e outras, e que o foco das chefias de RH está bem definido na empresa nesta tendência. Quando se indaga a área de recursos humanos como parceira estratégica, uma grande parcela, 63%, considera de extrema importância, embora 100% afirmem que isto não ocorre na prática dentro da organização.

Pela amostragem, consegue-se perceber que muitos profissionais vêm como importante a atuação mais abrangente e estratégica do profissional de recursos humanos, mas na prática o que ocorre na empresa é que o setor é bem restrito a atividades de departamento pessoal, ficando as decisões estratégicas direcionadas para outras áreas, como pode ser observado no quadro 1:

AFIRMAÇÕES	IMPORTÂNCIA PARA VOCÊ	FREQUENCIA QUE OCORRE NA EMPRESA
a) Dedicar-se integralmente a atividades de departamento pessoal (cartão ponto, folha de pagamento, demissões dentre outras).	94% - extrema importância 6% - importante	100% - frequentemente
b) É responsável pelo controle dos profissionais.	62% - importante 38% - pouco importante	62% - raramente 38% - regularmente
c) É fornecedora de soluções em recursos humanos	25% - muito importante 62% - importante 13% - extrema importância	69% - nunca 31% - regularmente
d) É desenvolvedora de mudanças.	69% - importante 31% - extrema importância	75% - nunca 25% - raramente
e) É parceira estratégica do negócio da empresa.	37% - importante 63% - extrema importância	100% - nunca
f) É formadora de pessoas para o exercício profissional.	100% - de extrema importância	25% - frequentemente 62% - regularmente 13% - raramente
g) É orientadora de profissionais.	100% - extrema importância	25% - nunca 25% - raramente 31% - regularmente 19% - frequentemente

Fonte: Pesquisa de Mercado, 2009

Quadro 1 – Importância das Atividades de Recursos Humanos na Empresa

Quando consideradas as características da empresa em relação à atuação da área de recursos humanos, nos quesitos:

- *Planejamento estratégico*: percebe-se que a área de recursos humanos é muito mais executora das estratégias definidas pela empresa do que parte integrante da elaboração do plano, segundo a visão dos entrevistados, que representaram 81%.
- *Poder de influência nas mudanças da organização*: 69% afirmam que a área não apresenta poder para influenciar decisões que afetarão as pessoas.
- *Responsabilidade dos profissionais*: a grande maioria, 94%, acredita que, entre as responsabilidades do setor, vêm, em primeiro plano, as atividades operacionais, ao invés da atuação como consultor e apoiador na resolução e tomada de decisão dos problemas encontrados na empresa.
- *Indicadores para tomada de decisão*: na amostragem, 88% afirmam que não são utilizados para balizar ou suportar tomadas de decisão os indicadores fornecidos pela área.

Embora seja uma tendência a área de recursos humanos se tornar estratégica, a realidade é que não ocorre, na prática, e mesmo na visão de muitos profissionais ainda estão com uma mentalidade ultrapassada, focando nas atividades burocráticas da função. Essa visão pode ser confirmada quando se solicitou aos profissionais que analisassem a relevância segundo a percepção do entrevistado para a empresa e para ele quanto às funções de recursos humanos, conforme demonstrado no quadro 3:

FUNÇÕES DE RECURSOS HUMANOS	VOCÊ	EMPRESA
Mudança no perfil de atuação do profissional de RH – de operacional a estratégico.	37% - alto 44% - médio 19% - baixo	69% - baixo 31% - nulo
Participação no desenvolvimento de estratégias para aumento dos resultados.	50% - alto 25% - médio 25% - baixo	94% - baixo 6% - médio
Uso de indicadores para medir e apresentar à empresa os resultados alcançados em RH.	63% - alto 37% - médio	88% - nulo 12% - médio
Conhecer os negócios da empresa: resultados, perca, metas.	63% - alto 37% - médio	69% - alto 31% - médio
Envolver todas as chefias com a responsabilidade de reter talentos.	100% - alto	19% - alto 50% - médio 31% - baixo

Fonte: Pesquisa de Mercado, 2009

Quadro 2 – Funções de Recursos Humanos na Empresa

Percebe-se que a mudança na área de recursos humanos ainda tem muito a desenvolver, tanto na mudança dos pensamentos dos profissionais de RH, quanto de outras áreas na empresa, e o mais importante ainda é a percepção de mudança na visão da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo indica que a gestão de recursos humanos que existe na grande maioria das organizações brasileiras é muito mais operacional do que estratégica. Percebeu-se na pesquisa que quase a grande maioria dos gestores de todas as áreas demonstrou serem mais importantes as atividades operacionais e burocráticas do setor, ao invés de atividades estratégicas na organização.

Analisar a realidade demonstra que é preciso mudar muito mais do que a superfície. O verdadeiro gestor estratégico deve ter uma formação superior de qualidade, tanto na área humana, quanto conhecimento do *business*, e uma visão holística, horizontalizada, a fim de permitir analisar e raciocinar com toda a empatia possível os mais diferentes ângulos e interesses da organização, além de uma bagagem de experiências bem sucedidas que lhe permita, pela ação e pela influência, ser reconhecido e valorizado naturalmente pelos seus superiores e por toda a estrutura organizacional.

Um fator relevante é que é praticamente impossível encontrar um gestor tradicional que se responsabilize também por questões estratégicas. Isto se dá devido às missões de ambos serem totalmente opostas: enquanto o modelo tradicional é visto como gerador de despesas ao prestar serviços, o estratégico gera lucro ao otimizar os resultados organizacionais e os pessoais do capital humano.

A pesquisa nos remete à outra realidade, além da organização sentir que é preciso mudar, os profissionais da área devem sair de suas mesas e sua visão tradicional e encurtada, e buscar um aperfeiçoamento profissional, sair da sua zona de conforto e querer encarar novos desafios e fazer a diferença. Ampliar os horizontes conhecendo outras realidades como as vivenciadas atualmente por organizações consideradas modernas no mercado brasileiro, empresas de ponta, líderes de mercado e que se sobressaíram das demais apontando como diferencial competitivo a sua gestão de recursos humanos, denominada estratégica pelo ângulo de visão e pela participação direta nos resultados.

Cabe à gerência de recursos humanos e diretoria descobrirem a melhor maneira de introduzir essas mudanças, levando em consideração um conjunto de variáveis que passam pela análise do seu momento organizacional, de sua cultura atual e da crença dos executivos de que investir maciçamente na gestão de recursos humanos é a forma mais adequada de atingir seus objetivos.

A pesquisa ressaltou pontos que devem ser levados em consideração pela diretoria: a revisão dos conceitos e práticas utilizados na administração de recursos humanos. Entretanto, cabe ao conselho comparar os dois modelos de gestão da administração de recursos humanos e a reflexão sobre o posicionamento de cada um desses sistemas ao nível organizacional, que contribuirá de forma positiva para a responsabilidade social da empresa, o desenvolvimento profissional dos envolvidos, mas, principalmente, para a sua própria sobrevivência em época de mercados tão turbulentos, globalizados e competitivos, a qual a humanidade vivencia na atualidade.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. O papel estratégico de RH. Tese de livre-docência, FEA-USP, 1988.
In: MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico**. 3. Ed. São Paulo: Futura, 2000.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração, teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DRUCKER, P. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Saraiva, 1997.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

IGALENS, J. Gestão dos recursos humanos. In: CARRÉ, P; CASPAR, P. **Tratado das ciências e das técnicas da formação**. Lisboa: Instituto Piaget, 1999. cap. 6, p. 121-142. In: BATISTA, A S. RH novos papéis na co-autoria da estratégia empresarial: a teoria e a prática. Dissertação UEM de 14.02.2003. Disponível em: <<http://www.ppa.uem.br/defesas/pdf/dis020.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2009.

LAMCOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M., **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

STEPHEN, P. R. **Administração mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M.; CALDAS, M. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, Gustavo.; BOOG, Madalena (coords.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002. v.1, p.59-84.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.