

RH ESTRATÉGICO OU ESTRATÉGIA E RH?

Edson Miranda de Souza*

Peter Drucker (escritor, professor e consultor austríaco, naturalizado norte-americano, 1909-2005), o guru dos gurus em Administração, dizia que o importante não é saber as respostas. Para ele, o mais importante é saber fazer as perguntas. Por isso, inicio este artigo com uma pergunta. Vez por outra, os profissionais que militam na área de Recursos Humanos (RH) são assolados por questões que remetem ao valor gerado por suas atividades, se o seu trabalho seria ou não estratégico para as organizações. Artigos acadêmicos e discussões em seminários e congressos procuram respostas a estas dúvidas. Um importante ponto de partida para ajudar na busca de respostas seria entender melhor como as organizações se comportam e como desenvolvem suas estratégias.

A evolução do conhecimento em Administração, assim como em outras ciências sociais, acontece em contextos específicos de cada momento histórico e é suportada por ferramentas institucionais que visam legitimar os novos conceitos que surgem. Assim, na década de 1950, foram fundamentais os estudos dos pesquisadores britânicos Burns e Stalker, autores de um dos mais importantes estudos sob a ótica da então nascente teoria contingencial. O livro *The management of Innovation* estabeleceu a distinção entre os enfoques mecanicista e orgânico em Administração. O primeiro, mais adequado em ambientes estáveis e previsíveis e, o segundo, imprescindível em ambientes incertos, dinâmicos e turbulentos. Podemos acreditar que nas últimas décadas não tivemos muitas oportunidades de vislumbrar ambientes estáveis e tranquilos, fazendo com que na atualidade a organicidade seja um fator diferenciador. Os autores salientam que a adaptação ao meio ambiente depende da habilidade da administração em interpretar as condições ambientais de maneira apropriada e de fazer com que busquem o equilíbrio ou compatibilidade entre estratégia, estrutura, tecnologia, pessoas e o ambiente externo.

Desta forma, podemos classificar as organizações em determinado ponto de uma reta que possui dois pólos extremos. De um lado, as organizações classificadas como mecanicistas, que em geral são obcecadas pela eficiência, ao mesmo tempo em que se revelam indiferentes a fatores ambientais e humanos, incapazes de lidar com mudanças. São organizações burocráticas, rígidas, baseadas em forte hierarquia e na centralização

das decisões. Neste ambiente, a comunicação em geral é vertical e regras e regulamentos formais servem para definir o comportamento das pessoas. Por outro lado, no extremo oposto, teremos as organizações denominadas orgânicas, aquelas que possuem estrutura organizacional mutável e adaptativa. Nelas as decisões são descentralizadas e a hierarquia é flexível, com predomínio da interação lateral. A autoridade se impõe pelo conhecimento, consulta e comunicação. Enfim, um ambiente adequado para fazer florescer a criatividade e a inovação.

No que se refere ao desenvolvimento de estratégias organizacionais, vale a pena recordar, ainda que em incompleta e breve síntese, dois conceitos importantes. Inicialmente o relativo à estrutura. Ainda hoje, às vezes nos deparamos com discussões sobre o que deveria vir em primeiro lugar, a estratégia ou a estrutura organizacional, apesar do pesquisador norte-americano Alfred Chandler, em seu clássico *Strategy and Structure*, publicado no início dos anos 1960, ter pacificado a questão. Segundo o autor, a estrutura organizacional deve ser construída a partir de uma estratégia previamente definida, e que dela depende e a ela deve suportar. Podemos entender como estrutura, neste caso, todos os componentes da organização em seu organograma, como Recursos Humanos, Finanças e Controles, Produção, Marketing, Distribuição e Logística além de Tecnologia e Sistemas de Informação. Portanto, neste conceito, a estruturação de uma área de RH, com seus propósitos, objetivos, práticas, produtos e sistemas de apoio depende da conceituação estratégica. Vale dizer, as práticas de RH devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos e de longo prazo da organização.

O segundo conceito a destacar refere-se às opções que as organizações possuem para definir o âmago de seus objetivos em estratégia. Mais uma vez iremos encontrar diversas teorias, práticas e conceitos. Podemos ficar com as opções colocadas pelo autor de diversa literatura a respeito, o norte-americano Michael Porter. Segundo ele, as organizações devem decidir se irão desenvolver estratégias com o objetivo de ser “líder em custos” ou por aquelas que conduzam a “diferenciação”. Isto significa que, voltando nosso olhar para a estrutura de RH, que a mesma deverá acompanhar a opção escolhida. Podemos inferir que as práticas de RH serão bastante diferentes em um caso e em outro. O perfil das pessoas, os objetivos, os produtos de RH para uma organização que pretende ser líder em custos não se coadunam com aqueles de outra organização cuja estratégia esteja calcada em diferenciação.

Explicitados estes conceitos, que nos ajudam a entender melhor o comportamento das organizações e seu processo de formulação estratégica, podemos nos estender às necessidades de uma área específica, a de RH.

O primeiro desafio que se impõe aos profissionais de RH é o de identificar o estágio evolutivo da organização em que militam. Poderemos encontrar organizações navegando entre os diversos níveis, desde aquelas primariamente mecanicistas até aquelas com evoluída organicidade. Neste processo as organizações podem mudar, agregar predicados de um estágio superior ou simplesmente estagnar por décadas. Como vimos, a evolução deste processo depende da habilidade dos administradores que, em última análise, contribuem para a construção do ambiente interno e para o desenvolvimento dos traços culturais da organização. Mais raras, mas também identificáveis, são as organizações que regridem nesta escala, passando para um grau menor de organicidade e podendo até mesmo regredir à mecanicidade. Este fenômeno ocorre principalmente após processos de fusões e aquisições, em situações em que o corpo diretivo seja integral e bruscamente alterado para satisfazer as necessidades de novos controladores.

O segundo desafio colocado aos profissionais de RH é o de entender profundamente os negócios e os objetivos da organização. A tarefa nem sempre é fácil, pois requer foco, vontade e determinação, inclusive para lidar com eventuais resistências ao necessário mergulho em assuntos que, na visão de outros elementos do corpo gestor, possam não ser entendidos claramente como parte do escopo de atuação de um profissional de RH. O entendimento dos negócios se estende às práticas de produção e comercialização, canais de distribuição, finanças, processos e sistemas de informação entre outros. Quanto ao entendimento dos objetivos estratégicos, a tarefa poderá ser ainda mais árdua, dependendo do grau de organicidade. Entidades mais mecanicistas tendem a não produzir estratégias claras, consistentes, documentadas e disseminadas, além de muitas vezes excluir os profissionais de RH do processo de elaboração estratégica, quando este existe. Em outras, poderemos encontrar desde impensáveis estratégias confidenciais até a simples falta de vontade ou traquejo para o compartilhamento destas informações.

Uma vez vencidas as duas primeiras etapas, o profissional poderá então se dedicar a adequar as práticas de RH ao ambiente corporativo. Dependendo do grau de organicidade, dos negócios e dos objetivos estratégicos, procedimentos de recrutamento e seleção, avaliação, treinamento, compensação, desenvolvimento, clima, comunicação interna, sucessão entre outros, serão diferentes. Um erro que pode ser comum nas organizações é o de tentar implementar práticas consideradas atuais, modernas, avançadas ou incensadas pelo mercado em organizações que não estão minimamente preparadas para recebê-las sem as devidas adaptações. Também poderão fracassar tentativas de contratar profissionais cujo perfil, cultura, valores, ambições e expectativas não encontrem eco no ambiente corporativo.

O profissional de RH, entretanto, pode e deve ser um valoroso ator em processos de mudança organizacional. Desde que alinhado aos objetivos estratégicos, ele pode e deve agir de forma a antecipar tendências e necessidades futuras da organização (quase todas relacionadas a pessoas), inovar e criar oportunidades para o desenvolvimento dos negócios. Nesta empreitada ele deve focar suas atenções em catequizar seguidores entre seus subordinados, superiores e pares. A adequada comunicação e uma postura transparente são fatores críticos de sucesso nesta hora, de forma que as equipes internas possam entender claramente o porquê das ações, valorizar, apoiar e respeitar as práticas de RH. Agindo assim, com certeza os profissionais de RH estarão contribuindo para o processo evolutivo das organizações.

*Mestre em Administração é Diretor da Aprumar Consultoria. Este artigo é uma síntese de palestra proferida no **Comitê Aberto de Gestão de Pessoas** promovido pela **AMCHAM** Belo Horizonte, em 9 de Novembro de 2011.