



RH ESTRATÉGICO: A EVOLUÇÃO DO RH ENTRO DO UNIVERSO CORPORATIVO

STRATEGIC HR: THE EVOLUTION OF HR WITHIN THE CORPORATE UNIVERSE

LUCAS BALDISSERA FRANCINO

Mestrando, URI, Brasil, lucasbaldisseraf@gmail.com

ANA RITA CATELAN CALLEGARO

Doutora em Administração. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI – Campus de Santo Ângelo, Brasil. E-mail: anarita@san.uri.br

RESUMO: A evolução do setor de Recursos Humanos (RH) no contexto organizacional, enfatiza a transição do modelo operacional, centrado em rotinas administrativas, para um RH estratégico, orientado por dados e integrado ao planejamento estratégico corporativo. Com base em uma revisão bibliográfica qualitativa, analisaram-se as contribuições da teoria da contingência, os impactos da tecnologia da informação e das práticas de utilizados pelo indicador *people analytics*, além das especificidades da implantação do RH em Pequenas e Médias Empresas. São explorados modelos teóricos clássicos e contemporâneos, como as quatro faces do RH propostas por Tanure, Evans e Cançado (2010), e evidências empíricas sobre a relação entre práticas de gestão de pessoas e desempenho organizacional (TRINDADE, 2022). Argumenta-se que a profissionalização do RH em Pequenas e Médias Empresas, mesmo em estruturas enxutas, pode reduzir riscos, padronizar rotinas e sustentar o crescimento. O artigo apresenta cinco estágios para implantação da função estratégica, destacando entregáveis, papéis e indicadores em cada fase. Assim, podemos dizer que a efetividade do RH estratégico depende do alinhamento entre estratégia, cultura, liderança e infraestrutura tecnológica, bem como de uma governança ética do uso de dados.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão estratégica de pessoas, Recursos Humanos, Indicadores de RH, *People analytics*, Tecnologia da informação.

ABSTRACT: The evolution of the Human Resources (HR) sector within the organizational context emphasizes the transition from an operational model centered on administrative routines to a strategic HR approach, driven by data and integrated with corporate strategic planning. Based on a qualitative literature review, the contributions of contingency theory, the impacts of information technology, and the practices employed by the *people analytics* indicator were analyzed, along with the specificities of implementing HR in Small and Medium Enterprises. Classical and contemporary theoretical models, such as the four faces of HR proposed by Tanure, Evans, and Cançado (2010), as well as empirical evidence regarding the relationship between people management practices and organizational performance (TRINDADE, 2022), are explored. It is argued that the professionalization of HR in Small and Medium Enterprises, even within lean structures, can mitigate risks, standardize routines, and sustain growth. The article presents five stages for the implementation of the strategic function, highlighting deliverables, roles, and indicators at each phase. Thus, we can say that the effectiveness of strategic HR depends on the alignment between strategy, culture, leadership, and technological infrastructure, as well as ethical governance of data usage.

KEYWORDS: Strategic people management, Human Resources, HR indicators, *People analytics*, Information technology.

1 Introdução

Este capítulo introdutório apresenta a evolução do setor de Recursos Humanos, situando sua transição do modelo operacional para o estratégico. Também define os objetivos e a justificativa do estudo, evidenciando a relevância do tema para diferentes contextos organizacionais.

A literatura mostra que, nas últimas décadas, o setor de RH tem tentado deixar de ser visto apenas como um suporte para se tornar um parceiro importante na tomada de decisões da alta gestão. A teoria das relações humanas, os estudos de desenho organizacional e, posteriormente, a teoria da contingência demonstraram que a estrutura organizacional e as práticas de gestão de pessoas precisam estar alinhadas ao ambiente competitivo, ao porte da empresa e ao nível de tecnologia adotado (GUTIERREZ, 1991; MINTZBERG, 1979). Nesse cenário, as práticas de gestão de pessoas passaram a incluir o desenvolvimento de competências, o fortalecimento da cultura organizacional, a promoção da saúde corporativa, a liderança participativa e, mais recentemente, a governança do uso de dados.

Os avanços da tecnologia da informação têm sido um aliado à evolução na formação de pessoas e na gestão de negócios, que impulsionaram o surgimento da gestão moderna. Essa nova abordagem tem como marca principal a criação de organizações inteligentes, apoiadas por sistemas de gestão que fortalecem os processos decisórios operacionais, gerenciais e estratégicos, gerando impactos diretos e consistentes nos resultados empresariais. Com ferramentas de gestão integrada, inteligência artificial e análise de pessoas, o RH consegue atuar de forma mais preditiva. Isso significa que ele pode antecipar necessidades de contratação, identificar riscos de rotatividade e até medir como programas de desenvolvimento impactam o desempenho da organização (PEREZ AVILA; ESPERIDIÃO, 2011). Como Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005) já apontavam, que o uso da tecnologia ajuda a ampliar a capacidade de analisar e tomar decisões, mas é importante lembrar que tudo isso precisa ser feito com uma governança ética, garantindo transparência, privacidade e evitando qualquer tipo de discriminação. Por isso, o RH atualmente não está direcionado apenas à tarefas administrativas, ele também fornece informações estratégicas que ajudam na tomada de decisões e no crescimento organizacional.

Por outro lado, o desenvolvimento do RH como uma função estratégica não é igual em todas as empresas. Enquanto algumas grandes organizações têm times bem estruturados, tecnologia de ponta e gestores especializados, outras podem ainda estar começando a adotar esse papel mais importante. Isso, faz com que a maneira como elas criam programas de desenvolvimento, avaliam o desempenho e mantêm talentos possa variar bastante. Diante disso, o objetivo deste artigo é analisar, de acordo com a literatura, os elementos que diferenciam o RH operacional do RH estratégico.

A justificativa deste estudo revela que, apesar do discurso recorrente sobre a importância do RH estratégico, a prática ainda revela lacunas significativas em sua implementação. Em PMEs, essas lacunas se manifestam de forma ainda mais acentuada, seja pela falta de investimento em tecnologia, seja pela carência de profissionais qualificados para atuar estrategicamente. Como aponta Trindade (2022), a literatura acadêmica utilizada em cursos de graduação muitas vezes não prepara adequadamente os futuros gestores para enfrentar tais demandas, reforçando a necessidade de sistematizar critérios práticos que orientem a implantação de um RH estratégico.

2 Fundamentação teórica

Este capítulo reúne os principais referenciais teóricos que embasam a pesquisa. São discutidos aspectos históricos do RH, modelos clássicos e contemporâneos, bem como os desafios específicos enfrentados pelas organizações, em especial as PMEs.

A área de Recursos Humanos (RH) percorreu um processo histórico de contínua transformação, marcado pela transição de um papel estritamente administrativo e burocrático para uma função cada vez mais integrada às estratégias organizacionais. Desde as primeiras manifestações da administração científica no início do século XX, o RH esteve associado a tarefas de controle,

como folha de pagamento, admissões, desligamentos e registro de férias. Essas atividades, embora essenciais para garantir que as empresas estejam em conformidade com a lei e funcionando de maneira básica, acabavam sendo vistas mais como tarefas operacionais (MARRAS, 2011). Com o tempo, porém, as pessoas passaram a ser reconhecidas como recursos estratégicos importantes, e a gestão de talentos se tornou um diferencial que ajuda as empresas a se destacarem no mercado.

O estudo, também se fundamenta em dados empíricos que relacionam práticas de gestão de pessoas ao desempenho organizacional. Pesquisas internacionais de metanálise evidenciam que empresas que adotam práticas consistentes de gestão de recursos humanos apresentam melhores indicadores de produtividade, inovação e retenção de talentos. No contexto brasileiro, Tanure, Evans e Cançado (2010) destacam que, mesmo em organizações que afirmam praticar gestão estratégica de pessoas, a face executor do RH ainda prevalece, restringindo o potencial de contribuição da área para o alcance dos objetivos corporativos.

Além disso, a análise crítica das quatro faces de RH proposta por Tanure, Evans e Cançado (2010) contribui para compreender as tensões internas da área. Enquanto, a face executor foca a eficiência de rotinas, a face construtor enfatiza a infraestrutura organizacional. Já, o parceiro de mudança e o navegador buscam integrar inovação e estratégia. Essa metodologia evidencia que a evolução do RH não depende apenas de tecnologia, mas também de cultura organizacional e do protagonismo da liderança.

Outro ponto relevante, é a especificidade do cenário das PMEs, que representam a maioria das empresas no Brasil, segundo dados obtidos do Sebrae (2024), e respondem por grande parte da geração de empregos e do dinamismo econômico. Nessas organizações, a implementação de práticas estratégicas de RH encontra barreiras que vão desde a limitação de recursos até a resistência cultural de gestores, que ainda percebem a área como um centro de custos. Caldas e Wood (1997) ressaltavam que a importação de modelos de gestão sem a devida adaptação ao contexto brasileiro pode resultar em iniciativas superficiais e pouco efetivas, fenômeno que ainda se observa em muitas PMEs ao adotar práticas de RH sem uma análise crítica de sua viabilidade.

Em virtude destas afirmações, torna-se essencial propor um modelo que oriente a transição do RH operacional para o estratégico de forma gradual, respeitando o porte e a maturidade das empresas. Essa proposta deve considerar não apenas indicadores de desempenho, mas também a construção de uma cultura organizacional que valorize o capital humano, a liderança ética e a governança de dados. Dessa forma, o presente artigo pretende contribuir para o debate acadêmico e para a prática empresarial ao oferecer subsídios que auxiliem gestores e pesquisadores a compreender e implementar um RH efetivamente estratégico.

3 Metodologia

O capítulo metodológico descreve a abordagem adotada para o desenvolvimento da pesquisa. Explica o tipo de estudo, as fontes utilizadas, os critérios de seleção e as técnicas de análise empregadas para garantir rigor científico.

Primeiramente, este estudo adota uma abordagem qualitativa de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica sistemática. A opção pela revisão bibliográfica justifica-se pela necessidade de compreender e sintetizar o conhecimento acumulado acerca da gestão estratégica de pessoas e do papel do RH nas organizações, permitindo uma análise crítica dos principais modelos e práticas discutidos na literatura acadêmica e profissional.

O levantamento das fontes foi realizado em bases de dados científicas como Scielo, Google Scholar e CAPES Periódicos, contemplando artigos publicados entre 2000 e 2023. Foram

selecionados textos de referência nacional e internacional, priorizando periódicos de reconhecida relevância na área de Administração e Ciências Sociais Aplicadas.

A análise foi conduzida por meio de leitura crítica, organizando-se os conteúdos em categorias temáticas: evolução histórica da gestão de pessoas, teoria da contingência e RH, uso de tecnologia e *people analytics*, e especificidades do RH em pequenas e médias empresas. A triangulação das fontes permitiu identificar convergências, lacunas e debates ainda em aberto. Como medida de rigor científico, buscou-se confrontar autores de diferentes perspectivas, evitando vieses de interpretação.

4 Resultados da pesquisa

Este capítulo apresenta os resultados obtidos com a revisão da literatura, organizados em categorias que destacam a evolução do RH, a teoria da contingência, os impactos da tecnologia e o papel do RH em diferentes contextos.

4.1 Evolução Histórica da Gestão de Pessoas

A trajetória da gestão de pessoas acompanha a própria evolução das organizações e da sociedade. Desde os primeiros registros de práticas laborais no período pré-industrial, passando pela Revolução Industrial, até os modelos contemporâneos de gestão estratégica, observa-se uma transformação significativa no papel do trabalhador e na forma como o trabalho é organizado. No início, predominava a visão utilitarista e mecanicista, na qual o trabalhador era considerado apenas uma engrenagem do processo produtivo. Essa abordagem foi reforçada pela administração científica de Taylor (1911), que enfatizava a padronização, a divisão do trabalho e o controle rígido dos tempos e movimentos.

A transição para a Escola das Relações Humanas, impulsionada pelos experimentos de George Elton Mayo (1932), evidenciou a importância dos fatores psicológicos e sociais no ambiente de trabalho. A partir daí, a gestão de pessoas deixou de ser apenas um mecanismo de controle e passou a considerar o bem-estar, a motivação e o engajamento dos colaboradores como variáveis fundamentais para o desempenho organizacional.

O avanço da globalização, a intensificação da competitividade e a ascensão da economia do conhecimento consolidaram a necessidade de um RH mais estratégico, orientado não apenas por práticas administrativas, mas por políticas integradas ao planejamento organizacional. Nessa linha, autores como Ulrich (1998) destacam o papel do RH como parceiro estratégico, agente de mudança, especialista administrativo e defensor dos funcionários, apontando para uma visão multifacetada da função.

4.2 A Teoria da Contingência e o Posicionamento do RH

A teoria da contingência constitui uma das principais lentes teóricas para compreender o papel do RH nas organizações. Ela propõe que não existe um modelo único de gestão que seja universalmente aplicável, pelo contrário, as estruturas, estratégias e práticas organizacionais devem ser adaptadas às condições ambientais e às características internas de cada organização. Nesse sentido, o RH estratégico deve atuar de maneira flexível, ajustando suas políticas e práticas de acordo com o contexto específico, seja em termos de setor econômico, porte da empresa ou estágio de maturidade organizacional (xxxxx).

Estudos apontam que, organizações que alinham suas práticas de RH às demandas contingenciais apresentam maior capacidade de inovação, melhor desempenho financeiro e maior satisfação dos colaboradores. A partir dessa perspectiva, torna-se evidente que o RH não pode ser visto apenas como executor de rotinas, mas como área capaz de oferecer diagnósticos e soluções sob medida para os desafios de cada organização (DONADONE, 2019; MARRAS, 2020).

4.3 Tecnologia da Informação, Transformação Digital e People Analytics

A revolução tecnológica vivenciada nas últimas décadas impactou profundamente a gestão de pessoas. A digitalização de processos administrativos, o surgimento de sistemas integrados de gestão empresarial (ERP) e, mais recentemente, o uso de inteligência artificial e big data, ampliaram as possibilidades de atuação do RH. O people analytics emerge como ferramenta fundamental nesse contexto, permitindo a coleta, análise e interpretação de grandes volumes de dados sobre comportamento, desempenho e engajamento dos colaboradores.

Segundo Bassi (2011), a adoção de práticas baseadas em dados possibilita que o RH assuma uma postura mais proativa e estratégica, fundamentando decisões em evidências objetivas e não apenas em percepções subjetivas. Empresas que utilizam people analytics relatam ganhos significativos em recrutamento e seleção, redução de turnover (taxa de rotatividade), aumento do engajamento e melhoria no planejamento de sucessão. Contudo, essa prática também levanta questões éticas importantes, especialmente no que se refere à privacidade e ao uso responsável das informações dos colaboradores, exigindo governança adequada e transparência.

4.4 O Papel do RH Estratégico em Pequenas e Médias Empresas (PMEs)

Embora, a literatura frequentemente concentre sua atenção em grandes corporações, é nas pequenas e médias empresas que a gestão de pessoas enfrenta alguns de seus maiores desafios. Nessas organizações, a ausência de departamentos de RH estruturados faz com que muitas vezes o próprio gestor acumule responsabilidades relacionadas à administração de pessoal. Isso pode resultar em processos informais, ausência de políticas claras e vulnerabilidades em termos de conformidade trabalhista e retenção de talentos.

Entretanto, pesquisas recentes (OLIVEIRA, 2021; TRINDADE, 2022) indicam que a introdução de práticas estratégicas de RH em PMEs pode trazer resultados expressivos, como aumento da competitividade, melhoria do clima organizacional e maior capacidade de inovação. A adoção de ferramentas simples de avaliação de desempenho, programas de capacitação adaptados e sistemas básicos de indicadores já é suficiente para gerar impactos positivos. O desafio, nesse caso, é equilibrar a escassez de recursos com a necessidade de profissionalização da gestão de pessoas.

4.5 O Modelo das Quatro Faces do RH

Tanure, Evans e Cançado (2010) propuseram o modelo das quatro faces do RH, que se tornou uma referência no campo da gestão de pessoas. Esse modelo compreende quatro papéis principais: parceiro estratégico, agente de mudança, especialista administrativo e defensor dos funcionários. A relevância desse modelo está em sua capacidade de integrar dimensões distintas da atuação do RH, equilibrando a necessidade de eficiência administrativa com o imperativo de contribuir para a estratégia organizacional.

Ao analisar a aplicação prática desse modelo em organizações brasileiras, percebe-se que muitas empresas ainda se encontram em estágios iniciais de amadurecimento, focando predominantemente

nas funções administrativas. Contudo, há uma tendência crescente de migração para papéis mais estratégicos, especialmente em setores altamente competitivos e tecnologicamente dinâmicos.

4.6 Tendências Contemporâneas e Desafios Futuros

Por fim, é importante destacar as tendências que moldam o futuro da gestão de pessoas. A ascensão do trabalho remoto e híbrido, impulsionada pela pandemia de Covid-19, trouxe novas demandas para o RH, como a gestão da saúde mental, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o fortalecimento da cultura organizacional em ambientes virtuais. Além disso, cresce a preocupação com a diversidade, equidade e inclusão, temas que têm ganhado relevância social e empresarial.

Autores como Freitas (2019) e Alperstedt (2008) defendem que o RH do futuro deve ser não apenas estratégico, mas também humano, capaz de conciliar resultados organizacionais com o bem-estar dos colaboradores e com a responsabilidade social. Nesse sentido, o desafio está em desenvolver políticas e práticas que sejam, ao mesmo tempo, inovadoras, inclusivas e sustentáveis, reforçando o papel do RH como protagonista na transformação das organizações.

4.7 Análise e Discussão dos Resultados

A seção de análise e discussão interpreta criticamente os resultados, relacionando-os com a literatura e evidenciando contribuições, limitações e dilemas da implantação do RH estratégico.

A análise crítica dos resultados obtidos a partir da revisão de literatura evidencia não apenas a relevância do RH estratégico, mas também as múltiplas dimensões em que ele influencia a performance organizacional. Observou-se que, a implementação de práticas estratégicas de gestão de pessoas está diretamente associada a indicadores de produtividade, inovação e retenção de talentos. Contudo, esse impacto não é linear: depende fortemente do grau de maturidade da organização, da infraestrutura tecnológica disponível e da adesão da liderança ao modelo proposto.

Em grandes corporações, os resultados apontam para maior capacidade de alinhar o RH às estratégias globais, utilizando *people analytics* para prever necessidades futuras de competências e ajustar planos de sucessão. Já nas PMEs, a discussão revela um cenário mais desafiador: a carência de recursos financeiros e humanos limita a adoção de ferramentas avançadas, exigindo soluções mais pragmáticas e adaptadas ao contexto. Nesse sentido, a literatura indica que a eficácia do RH estratégico em empresas menores está diretamente relacionada ao protagonismo dos líderes e à capacidade de institucionalizar rotinas mínimas de gestão.

Outro ponto relevante refere-se à ambivalência do uso de tecnologias e dados. Embora os indicadores reforcem ganhos de eficiência e objetividade na tomada de decisões, há também riscos de redução da dimensão humana do trabalho, além de dilemas éticos relacionados à privacidade e ao viés algorítmico. Essa dualidade foi amplamente debatida na literatura, indicando que o futuro do RH depende não apenas da sofisticação das ferramentas, mas também de uma governança ética robusta.

Contudo, a análise permitiu discutir como os avanços no campo do RH estratégico não foram compreendidos apenas como resultado da adoção de novas práticas, mas como parte de um processo mais amplo de transformação cultural. Esse processo envolve repensar o papel das pessoas nas organizações, redefinir os critérios de valor agregado do RH e ampliar a atuação dessa função para além da lógica administrativa, alcançando efetivamente o nível estratégico. Em resumo, os resultados e discussões indicam que o RH estratégico é um vetor fundamental para a construção de organizações mais resilientes, inovadoras e sustentáveis.

5 Considerações finais

Este capítulo final sintetiza os principais achados do estudo, destacando a importância do RH estratégico para organizações de diferentes portes e indicando contribuições teóricas e práticas para gestores e pesquisadores.

O estudo teve como objetivo geral analisar a evolução e a consolidação do RH estratégico nas organizações, identificando como essa função deixou de ser essencialmente operacional para assumir um papel de relevância na definição das estratégias empresariais. Ao longo da revisão de literatura e da análise crítica realizada, verificou-se que a gestão de pessoas, quando orientada estrategicamente, contribui de maneira direta para o desempenho organizacional, favorecendo inovação, engajamento e competitividade.

Os principais resultados apontam que, em grandes corporações, o RH estratégico encontra-se mais consolidado, com uso intensivo de tecnologias e *people analytics* para apoiar a tomada de decisão. Já nas PMEs, apesar das limitações estruturais, observa-se que a adoção de práticas mesmo que simplificadas de gestão estratégica de pessoas gera ganhos significativos em termos de retenção de talentos, motivação e sustentabilidade do negócio. Outro achado relevante refere-se aos dilemas éticos e sociais associados à digitalização e ao uso de dados, que exigem governança responsável e políticas de inclusão.

Assim, pode-se concluir que, as principais contribuições deste trabalho para a área de conhecimento estão diretamente ligadas: ao reforço da importância do alinhamento entre práticas de RH e estratégias organizacionais, a necessidade de reconhecer a diversidade de contextos organizacionais, especialmente no caso das pequenas e médias empresas e a reflexão crítica sobre o uso de tecnologias e dados, destacando a importância de equilibrar eficiência e dimensão humana. Nesse contexto, o estudo contribuiu para ampliar a compreensão do papel estratégico do RH, oferecendo subsídios teóricos para gestores, pesquisadores e profissionais interessados em transformar a gestão de pessoas em um diferencial competitivo.

Referências

- ALPERSTEDT, Cristiane. As universidades corporativas no contexto do ensino superior. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 2, p. 407-429, 2008.
- AVILA, Renato Nogueira Perez; ESPERIDIÃO, Márcia. A evolução da tecnologia de informação e sua importância na gestão moderna. *Revista Inesul*, v. 13, 2011.
- BASSI, Laurie. *People Analytics*. New York: FT Press, 2011.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DONADONE, Júlio. Gestão de pessoas e estratégia empresarial: uma análise contingencial. *Revista de Administração de Empresas*, v. 59, n. 3, p. 267-283, 2019.
- FREITAS, Luiz Carlos de. *Educação e tecnologia: desafios contemporâneos*. São Paulo: Cortez, 2019.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- LACOMBE, Francisco. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva, 2020.
- MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo: Cortez, 2000.

OLIVEIRA, Agostinha Mafalda Barra de; OLIVEIRA, Alexandre José de. Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 650–669, jul./ago. 2011

OLIVEIRA, Adriele Marques de. *Gestão de pessoas em pequenas empresas: práticas e desafios*. Curitiba: Appris, 2021.

SILVA, Maria Fernanda; OLIVEIRA, Ricardo. Do onboarding ao offboarding: contribuições da gestão do capital humano. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 25, n. 2, p. 112-130, 2023.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; CANÇADO, Vera. *As quatro faces do RH: os desafios da gestão de pessoas em contextos de mudança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

TRINDADE, Lucas. Estratégias de retenção em pequenas empresas: estudo comparativo. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 22, n. 4, p. 45-62, 2022.

ULRICH, Dave. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

XAVIER, João; BARROS, Larissa. RH estratégico: a importância nas organizações contemporâneas. *Revista de Ciências Sociais Aplicadas*, v. 19, n. 3, p. 201-220, 2022.

ZANELLI, José Carlos. *Gestão de pessoas: fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed, 2019.