

O Novo Papel do RH

por: Tânia Regina Silvestre *

A natureza da minha atividade me leva a manter contato constante com profissionais de RH de empresas de diversos portes e setores. Este relacionamento me proporcionou uma visão bastante privilegiada sobre o papel que os profissionais desta área estão desempenhando em suas empresas. Normalmente, em empresas de pequeno e médio portes, o dito RH - quando existe - se limita a atividades burocráticas e legais, como administração de pessoal e folha de pagamento; o que se conhece normalmente como atividades de DP (Departamento Pessoal). Mas se a empresa está inserida em setores da economia ligados a serviços ou produção intelectual, como bancos, consultorias ou empresas de software, independente do seu porte, o RH costuma ganhar uma relevância um pouco maior, cuidando também de benefícios, gestão de carreira e salários e modelos de avaliação de desempenho e competências.

Na medida em que a empresa cresce, se desenvolve, sofisticando seu modelo de gestão e se insere em ambientes mais competitivos, é natural que o RH evolua junto e desenvolva outras características. A preocupação com o clima organizacional, a oferta de benefícios cada vez mais atrativos, salários tentadores e perspectivas de crescimento e desenvolvimento se juntam a outros artifícios para aumentar sua capacidade de atrair talentos.

Especialização ou generalização?

O RH deve se especializar cada vez mais em gestão de pessoas, se aprofundando mais nos seus fundamentos de aquisição, aplicação, desenvolvimento e manutenção do seu capital humano ou deve ampliar seu escopo de atuação se preocupando em conhecer mais o negócio da



empresa para adequar as competências humanas à estratégia organizacional.

Em seu novo papel, o RH deve delegar o papel de cuidar das pessoas para os gestores de equipes. São eles que precisam aprender a cuidar do seu pessoal dentro de políticas institucionalmente definidas, mas com a sensibilidade e flexibilidade que só o líder pode aplicar. O RH então, neste contexto, deve desempenhar o papel de consultor interno destes líderes, assessorando-os e desenvolvendo suas habilidades de comunicação, liderança e negociação.

Com isso, é esperado que o RH se libere mais para aprender sobre o negócio, contribuir com a construção e implementação das estratégias corporativas de longo prazo e aumentar a aderência entre competências organizacionais e pessoais.

Vivemos numa era em que o capital é abundante no mundo - embora os investimentos sejam mais criteriosos. Uma era em que a tecnologia está se tornando cada vez mais comoditizada e acessível - apesar de ainda representar condição mínima para atuar no mercado. Uma era em que o mercado cresce numa velocidade espantosa - ainda que os competidores também crescem na forma de novos entrantes constantemente. O principal fator de competitividade é a capacidade de inovar, de pensar diferente, de

agregar valor. E não é capital, tecnologia nem mercado que vão gerar isso, mas as pessoas. Assim, o RH deve se preparar para ocupar uma posição estratégica ao lado da alta administração que já foi ocupada por Finanças, Tecnologia e Marketing.

Não dá mais para tapar o sol com a peneira, a organização é feita de pessoas. São elas que promovem as mudanças necessárias. São elas que estabelecem os limites e potencialidades das empresas. São elas que tomam as decisões que conduzem a organização para o futuro. Por outro lado, lidar com pessoas representa um dos maiores desafios dos gestores. Conduzi-las nesta direção é um trabalho complexo e incerto, que envolve mudanças profundas em toda a organização que só se efetivam no longo prazo. Neste sentido, preparar a organização para este futuro implica em iniciar processos de mudanças já. Se o RH não se livrar dos paradigmas que lhe foram impostos e na qual ela se acomodou ao longo dos anos e não assumir de vez a importância e responsabilidade que lhe é devida, ela poderá no máximo continuar cuidando do desenvolvimento de seus colaboradores, mas acabará abandonando o seu principal papel: **Cuidar do desenvolvimento da organização.** ■

* Tânia Regina Silvestre, é consultora da empresa Silvestre Consultoria, especializada em Gestão Estratégica de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas - FGV e graduada em Administração de Empresas pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP.