

Gestão do Capital Humano. Mitos e Factos

Que fique claro que não vou entrar na estéril e estafada discussão sobre a morte anunciada da função Recursos Humanos e Perdoem-me o, eventual, optimismo, mas eu não alinho na lamúria, politicamente correcta, da falta de reconhecimento pela função que gere o Capital Humano nas organizações. Para esse, já dei há muito tempo!

Na verdade, vivemos num mundo fortemente influenciado por novos paradigmas económicos, como a Velocidade (mudança e inovação), a Globalização (complexidade e “coopetição”), Qualidade (cliente individual) e dinheiro barato (encontrar dinheiro é fácil. Difícil é encontrar talento). Este novo cenário tem vindo a fazer crescer continuamente a importância de factores como as marcas & patentes, o conhecimento, as competências de inovação e, “last, but not least” o Capital Humano” para o sucesso (e sobrevivência) das organizações.

Todos estes factores tem duas características. São intangíveis, isto é, não podem ser fisicamente sentidos (ou apalpados, como refere o dicionário da Porto Editora). Segundo estão fortemente ligados á gestão de pessoas.

Não é por acaso que alguns autores dizem que (pelo menos nos EUA) estamos no limiar da idade de ouro da Gestão de Recursos humanos. Na verdade, num mundo marcado pela crescente e esmagadora importância dos activos intangíveis e sabendo-se que estes são fortemente influenciados directa e indirectamente pelo Capital Humano, não é difícil de prever uma crescente valorização da função Recursos Humanos.

Outra razão tem a ver com a minha experiência de mais de vinte anos como profissional de Gestão do Capital Humano em Empresas de diversos sectores. Por um lado, nunca senti tanta procura e tanta valorização da função RH. Os empresários e os gestores deste país estão cada vez mais convencidos que “o activo mais importante são os colaboradores da empresa” e já começaram a perceber que as pessoas são também o activo e também mais difícil de gerir. Por outro, a qualidade dos novos profissionais da “arte de gerir pessoas” é incomparavelmente superior á que existia há uma ou duas décadas. Hoje entram e desenvolvem-se nas organizações pessoas com preparação de base adequada e motivadas para esta profissão. Felizmente passou o tempo das secretárias, militares, advogados ou de qualquer outro curioso com jeito ocuparem estes lugares.

Não temos, pois, razões para estar pessimistas.

Mas “não há bela sem senão”. Se é verdade que actualmente a grande maioria dos empresários e gestores já está convencida da importância do Capital Humano da sua empresa”, também não é menos verdade que a quase totalidade deles não conseguem perceber claramente e, principalmente, avaliar qual é o papel e a contribuição dos gestores de Recursos Humanos para a valorização desse activo estratégico.

Por que será que isto acontece? Em minha opinião, por duas razões principais.

A primeira tem a ver com o facto de muitos gestores de Recursos Humanos ainda não terem uma visão muito clara sobre qual deverá ser o seu papel na organização.

Sem querer ser demasiado teórico e com o objectivo de aligeirar este artigo eu acredito que a função do gestor de Capital Humano passa, essencialmente, por conseguir o equilíbrio entre dois vectores: o vector estratégico vs operacional e o vector Processos vs Pessoas. A imagem seguinte ilustra o que eu quero dizer.



Quando não existe uma noção clara da função a desempenhar, dá-se uma tendência para sobrevalorizar uma das extremidades de cada vector, construindo quatro tipos extremos de Directores de Recursos Humanos que procuraremos caricaturar em seguida:

O Fazedor é o gestor de Recursos humanos operacional por excelência e por convicção. Normalmente competente do ponto de vista técnico e estando próximo das pessoas, este profissional é muito trabalhador, activo e vai resolvendo, conforme a carga de trabalho vai deixando, os problemas do dia a dia. É respeitado, mas não admirado. Os outros profissionais vêm-no como um bombeiro que, com esforço e dedicação, vai conseguindo repetidamente apagando os fogos mais urgentes. Os outros profissionais aceitam-no pelos problemas que vai resolvendo, mas nunca pensam nele para os aconselhar na gestão das equipas, para organizar um novo processo ou para discutir a estratégia futura da empresa. Ele também não sente essa falta. Sente-se perfeitamente confortável nas funções que desempenha, mesmo que , por vezes diga que gostava de ter tempo para “organizar as coisas”.

O Intelectual parece conhecer e gosta de debitar com prazer todas as teorias mais modernas da gestão de Recursos Humanos. Palavras como management, performance, change, empowerment, coaching, partner, fazem parte do seu vocabulário permanente. Sofre, frequentemente, do síndrome de “John Wayne”, achando que tudo que for “Made

in USA” é bom e tem aplicação na sua Empresa. E se não resultou, é porque, infelizmente, a Empresa não estava preparada e não porque a teoria fosse desadequada. O esforço e a dedicação á empresa não são o seu forte, até porque a sua função é (ou, pelo menos, ele acha que deveria ser) estratégica e cada vez tem menos para os problemas do dia a dia. A sua contribuição são os grandes projectos, mesmo quando pouco há a fazer, porque eles já vêm todos cozinhados, empratados e mastigados da casa Mãe. Mesmo sem grande interesse lá vai fazendo as funções técnicas. A generalidade dos empregados, enfim, têm que se ir “levando”. Os olhos brilham quando fala dos “high flyers”.

O Organizador é um gestor de Recursos Humanos muito orientado para o negócio, acreditando firmemente que é sua função criar métodos e processos que possam contribuir para alcançar os resultados. Tecnicamente competente é, habitualmente, uma pessoa de gabinete que demora algum tempo a relacionar-se com os outros, até porque acha que apaparricar demais os “trabalhadores” acaba por gerar problemas. Duro e exigente consigo e com os outros, defende que os objectivos da empresa estão acima de tudo. Vive com uma mágoa, porque sente que, apesar do seu esforço, os colaboradores da empresa não confiam e não gostam dele.

O gestor de Recursos Humanos do tipo “**Assistente social**” acha que para defender os interesses do negócio estão lá outros, em especial o Director Geral e o Director Financeiro. A sua função é acarinhar e proteger as pessoas, conseguindo, desta forma, que elas vivam mais satisfeitas e, conseqüentemente, produzam mais. È o grande dinamizador de todos os processos que possam criar bem estar, espírito de equipa e que façam as pessoas vestir a camisola da empresa. È entre os colaboradores que ele se sente bem, até porque é acarinhado por todos. Pena é que a Direcção o esteja sempre a pressionar com os atrasos nos processos e com o não cumprimento de objectivos. Não percebem que a sua contribuição vem de manter um bom ambiente laboral!