

Análise Recursos Humanos

Pessoal, Recursos Humanos, Capital Humano ou Activos Humanos? Mais do que uma designação formal, trata-se de atribuir uma “marca” que, mesmo que subconscientemente, tem um significado social e organizacional.



José Bancaleiro
Director Central
de Recursos Humanos
do Banco Finantia

A marca Activos Humanos

Pessoal, Recursos Humanos, Capital Humano, Activos Humanos... ou simplesmente Pessoas? Mesmo que alguns desvalorizem a importância deste tema, dizendo que se trata apenas de uma questão de nomenclatura ou de um mero título, a verdade é que o nome que se atribui a uma área ou a uma função acaba por se tornar numa “marca”, à qual, para além da componente emocional que carrega, é atribuído, mesmo subconscientemente, um significado social e organizacional que todos reconhecem e valorizam.

A minha (de)formação jurídica deu-me uma grande sensibilidade ao valor de cada palavra e a minha formação e experiência em gestão de empresas tem-me ensinado que o nome que é dado à área especializada na gestão dos “membros” duma organização é um forte indicador da importância que é atribuída às pessoas e, hoje já não subsistem dúvidas, que existe uma fortíssima correlação entre a importância que é dada às pessoas e o sucesso dum projecto empresarial.

Não é preciso recuar mais do que duas décadas de anos para que estas áreas fossem chamadas de departamentos (ou secções) de pessoal. Nas últimas décadas, a “marca” evoluiu para “Recursos Humanos”, que é ainda hoje o nome mais comumente usado. Na última dezena de anos, alguns autores e organizações mais “inovadoras” inventaram e incorporaram o nome de Capital Humano.

Quem, como eu, já anda “nisto” há uns anos e gosta de verbalizar a sua opinião, já disse e escrevi várias vezes que nenhum destes nomes me “enche as medidas”, porque nenhum deles retrata, com inteira justiça, a relevância que a componente humana tem para uma organização, em especial num mundo onde a ética, a agilidade e o conhecimento são os factores críticos de sucesso de qualquer negócio.

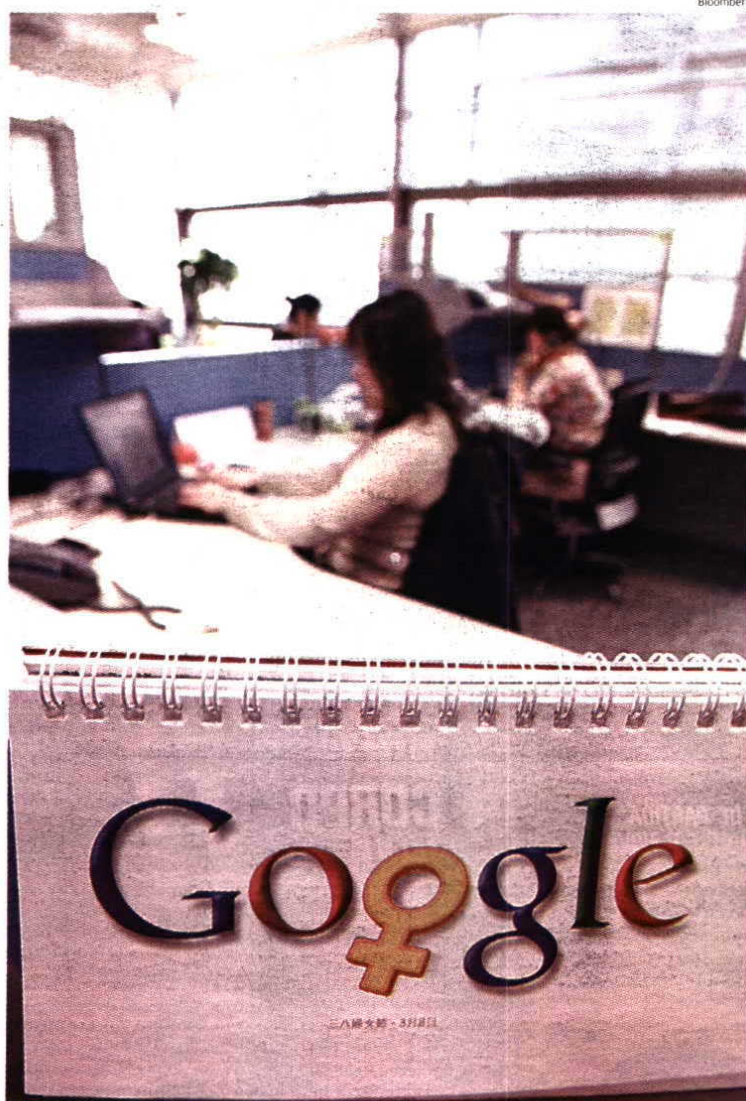
Departamento de Pessoal

O “Departamento de Pessoal” está conotado com um tempo em que as pessoas eram vistas como um mero factor de produção, que, à semelhança de muitos outros, era incorporado nos produtos. Era o tempo em que a “indústria” dominava o ambiente económico e das estruturas organizacionais centralizadas e fortemente hierarquizadas. As relações eram caracterizadas pelo autoritarismo, rigidez, estabilidade, rotina e mecanicismo.

As funções destes departamentos eram, essencialmente, administrativas (ponto, cadastro de pessoal, processamento salarial e pouco mais) e de relações laborais. As pessoas eram consideradas como actores passivos, que se limitavam a cumprir tarefas minuciosamente determinadas por chefias directivas, que os viam com desconfiança.

A marca “Recursos Humanos”

A adopção desta marca foi, sem dúvida, um



grande avanço. Corresponde a um tempo marcado pelo crescimento e diversificação das organizações, pelo avanço duma ciência denominada de “gestão” e por estruturas piramidais, organizadas em departamentos especializados.

Nessas organizações, as relações baseavam-se em funções especializadas detalhadamente descritas e orientadas para os objectivos específicos. As pessoas passaram a ser reconhecidas e valorizadas como um recurso operacional importante (mesmo que muitos lhe chamassem “mão-de-obra”), à semelhança dos recursos financeiros, industriais e outros. Em vez de ordens detalhadas, passaram a dar-se directrizes funcionais sobre como proceder, embora com alguma flexibilidade na execução. No

entanto, continuou-se a considerar as pessoas como um custo, entre muitos outros. Os departamentos de Recursos Humanos cresceram, profissionalizaram-se, ganharam novas funções de carácter essencialmente técnico e passaram a ter uma forte componente tática.

O Capital Humano

Eis mais um reforço na importância que é dada às pessoas e está ligado à sofisticação, complexidade e competitividade das organizações actuais. Marcadas por uma forte orientação para objectivos financeiros maioritariamente de curto prazo, estruturaram-se de forma flexível, leve e eficaz para atingir os objectivos visados. É o tempo das organizações “lean and

mean”. Reforça a ideia das pessoas como um factor estratégico, como um investimento do qual se exigem “resultados” crescentes para os accionistas.

Esta denominação, apesar de reforçar a componente estratégica das pessoas numa organização, equipara-as ao capital financeiro, valorizando o seu papel crítico nos processos de negócio, mas subvalorizando a componente humana das pessoas e tudo o que daí advém. Neste tipo de organizações, as áreas de “pessoal” criam processos e ferramentas sofisticadas para que cada uma das pessoas possa contribuir de acordo com um papel previamente definido para os objectivos fixados.

Verdadeiros Activos Humanos

Confesso que, perante estes três nomes “incompletos”, eu, como muitos outros profissionais desta arte, dissemos muitas vezes que preferíamos ser definidos simplesmente como “gestores de pessoas”, porque, verdadeiramente, aquilo que nós gerimos são pessoas e não pessoal, recursos ou capital. Mas, mesmo esta “marca” nunca me preencheu completamente. Na verdade, o nome “gestão de pessoas” valoriza muito a componente humana, mas retira completamente a componente organizacional que está subjacente ao trabalho que nós fazemos. Gestão de pessoas é o que nós fazemos com os nossos filhos, a nossa família, como administradores dum condomínio, etc., e todos sabemos muito bem que existe uma diferença abismal entre estas duas situações.

É, por tudo isto, que, cada vez mais, venho defendendo a marca de gestão de Activos Humanos para aquilo que faço nas organizações onde trabalho. Na minha opinião, esta denominação é a que melhor se adequa a organizações onde as pessoas são quem verdadeiramente potencia os outros factores. Coloca as pessoas no lado positivo da equação (deixamos de ser um custo) e realça, mais do que qualquer outra, a contribuição dinamizadora das pessoas para os objectivos estratégicos do negócio, vincando, simultaneamente, o carácter humano dessa contribuição, que lhe dá um valor único ao trazer a capacidade de iniciativa, a criatividade e o conhecimento tácito. As pessoas deixam de ser vistas como mão de obra, como Recurso ou como Capital e passam a ser valorizadas como “parceiros estratégicos”, a quem é necessário inspirar e com os quais se mantém uma relação continuada, de confiança e respeito e que gera valor para ambas as partes.

Numa sociedade como aquela em que vivemos, marcada pela velocidade crescente, pela mudança permanente e pela ética e responsabilidade social, o sucesso passa por organizações inovadoras e focalizadas, que façam melhor e mais rápido que os outros e isto só é possível criando “ambientes inspiracionais”, nos quais as pessoas sejam desafiadas a colocar toda a sua energia, conhecimento e criatividade de ao serviço de um objectivo comum, isto é, sejam verdadeiros Activos Humanos.