

Por que o RH tem que ser um parceiro estratégico

por Joel Solon Farias de Azevedo



Faz duas décadas que estamos ouvindo que o RH deve se tornar um parceiro estratégico de negócio. O fato é que isto ainda não aconteceu na grande maioria das organizações.

E a necessidade de alinhamento do RH com a estratégia e o negócio agora é mais urgente do que nunca. Cada vez mais os mercados pressionam as organizações por crescer ou deixar de existir, quebrando ou sendo comprada e engolida pela concorrente.

Os clientes, com razão, exigem mais e melhor a um custo menor. E a relação custo/benefício, preservação de recursos e criação de valor para os stakeholders da organização associados à conformidade regulatória são preocupações de todos.

De outro lado, os talentos são cada vez mais raros e mais requisitados, e cada vez mais infíéis, quer dizer, migram com muita facilidade para o seu concorrente, quando não se sentem desafiados e reconhecidos. A globalização e as suas interações estão afetando drasticamente a disponibilidade das pessoas qualificadas. Até pouco tempo, o seu funcionário exemplar mal aproveitado ia para o seu concorrente no mesmo bairro, agora ele vai para outro estado, outro continente, o limite é o mundo.

E as organizações e seus líderes? Ainda continuam se perguntando por que perdem seus melhores talentos, as pérolas, aqueles que realmente farão muita falta. E a resposta é: seus departamentos de RH continuam os mesmos, velhos, antigos, lentos, e atuando na premissa de

que a carreira é suficiente, o salário é bom, e por conta disto as pessoas vão dedicar a maior parte da sua vida para a sua organização, e isto não é mais verdade.

Pessoas comuns respondem a desafios, mas os talentos são movidos a desafios. Partindo desta premissa, é imperioso que sua organização desdobre as metas estratégicas em todos os níveis e para todas as equipes e pessoas, de forma a poder retribuir o esforço em função dos resultados individuais e coletivos. Isto move a organização.

Se premiar é preciso, reconhecer o mérito é obrigação do gestor. Drucker disse que quando não premiamos e distinguimos os melhores estamos premiando os incompetentes e os piores. Gosto também da visão do Alexander Romiszowski, que diz que quando não distinguimos o desempenho exemplar praticamos a punição pelo bom desempenho. De fato, o talento que cria e produz mais, fazendo isto só ganha mais trabalho do que os outros, e os seus colegas comuns passam a trabalhar ainda menos. E tudo isto ganhando a mesma coisa que o colega, pode?

A gestão de pessoas mudou com o tempo, nasceu departamento de pessoal, virou recursos humanos, e agora tem que migrar agora para gestão estratégica de pessoas. É questão de sobrevivência para as organizações.

A gestão estratégica de pessoas é diferente, tem que desafiar as pessoas e recompensar os desempenhos exemplares, estimular as pessoas para novos desafios e metas, estimular o desenvolvimento das suas competências de forma alinhada com as competências organizacionais, praticar a meritocracia, promover na hora certa. Ou o sujeito vai embora, insatisfeito, pra não voltar nunca mais.

Simples, não? Pois é, atrair talentos com bom ambiente de trabalho e remuneração justa é pouco, porque eles tendem a não ficar.

A solução é praticar o desafio individual e organizacional para a melhoria por meio de metas evolutivas, investir no desenvolvimento das competências estratégicas a serem desenvolvidas. Uma vez ouvi de um diretor de banco dizer que investe muito mais do que o concorrente em desenvolvimento de pessoas, mas que em compensação tudo isto se traduz em vantagem competitiva porque os talentos ficam mais tempo na empresa, que assim tem mais retorno sobre o investimento.

É uma mudança de mentalidade que precisa ocorrer e que já está ocorrendo nas organizações mais espertas. Tenho visto novos gestores de pessoas orientados a resultados, conectados com estratégia e até com certificação PMP e CBPP, sinal de que o mundo está mudando.

Então pense: seus gestores de pessoas pensam assim? E se pensam assim, agem assim? E estão realmente contribuindo para o alcance dos resultados previstos na estratégia da organização? Ou traduzindo, o investimento em desenvolvimento e capacitação está tendo retorno?

Falconi sempre diz: invista nos líderes e nos talentosos, desafie-os e reconheça o seu trabalho com remuneração e vantagens. Desta forma eles ficarão mais tempo na sua organização provocando uma vantagem competitiva enorme. E direcione todos os seus processos de gestão de pessoas para identificar, desenvolver e reter os talentosos, porque só estes fazem a diferença, acredite.