

Valor Estratégico e Performance Tática

por Daniel Domeneghetti em QualidadeBrasil.com.br



A crise mundial ocasionada pela ruptura do mercado financeiro foi apenas o estopim que faltava para colocar em combustão as insatisfações, aspirações e vocações de todos os colaboradores envolvidos nas atividades da empresa – sentimentos estes que apenas se delineavam nos comportamentos corporativos, mas que agora passam a fazer parte do dia-a-dia.

A crise destruiu as bases da confiança em um modelo econômico que prometia felicidade em troca de trabalho e colocou em jogo o sistema de crenças e a cultura corporativa de empresas de todos os tamanhos e setores.

O que conhecemos no jargão como a “Visão, Missão e Valores” deixará de fazer o mesmo sentido de sempre para o colaborador, o que impacta diretamente sua produtividade, motivação, satisfação pelo trabalho... ou seja, níveis de turn over e todos os demais indicadores que gestores, mercados e acionistas acompanham atentamente para mensurar a performance do Modelo de Gestão de Recursos Humanos da organização.

Quando os modelos atuais, de forma sistêmica, já não são capazes de absorver, sintetizar e adequar as novas tendências à sua estrutura, um movimento de revisão se faz necessário. Como adequar a forma de atuação de Recursos Humanos aos seguintes elementos:

- Movimentos de consolidação, fusão e aquisição de empresas e suas culturas;
- Crescimento de atividades globais e formação de equipes com colaboradores e recursos dispersos geograficamente;
- Disseminação do trabalho remoto, aumentando a distância do ambiente corporativo (valores e cultura);
- Empowerment compulsivo conforme a tomada de decisão demanda instantaneidade.
- Presença da Geração Y nas corporações exigindo adequação à novas tendências tecnológicas e comportamentais;
- Institucionalização do Funcionário 2.0, que utiliza as ferramentas e ambientes virtuais (Blogs, Foruns, Wikis, etc) para ganhar poder e influência.

Poucas empresas foram hábeis em metabolizar e replicar em forma de modelo e práticas de recursos humanos – exceto às que já nasceram com tais elementos impregnados em seu DNA. Buscando organizar a complexidade que seria encadear de forma criativa e funcional tais elementos, trazemos uma abordagem que distingue duas naturezas de práticas de Recursos Humanos:

1. **RH como Shared Services:** Atividades de característica processual, recorrente e de baixo valor agregado, com visão de curto prazo. Atividade prioritária no dia-a-dia de recursos humanos.

2. **RH como Capital Intelectual:** Atividades de característica estratégico-tática para a geração e proteção de valor e criação de ativos intangíveis e obtenção de ganhos de competitividade no médio e longo prazo – atividades deixadas em segundo plano na maioria das empresas.

Em outras palavras:

RH como Shared Services

- Atividades de Folha de Pagamento
- Processos de Admissão e Demissão
- Processos de Treinamento e Capacitação
- Gestão de Benefícios
- Processos Médicos e Gestão de Epidemias
- Etc.

RH como Capital Intelectual

- Construção da Cultura Corporativa
- Proteção da Visão e dos Valores Corporativos
- Gestão da Performance através da Geração de Conhecimento
- Estratégias de Remuneração, Incentivo e Bonificação
- Políticas de Recursos Humanos e Conhecimento
- Processos de Avaliação de pessoas de forma precisa e profunda.
- Fornecimento de um modelo para identificar e desenvolver os talentos em termos de liderança.
- Preenchimento do pipeline de liderança como base de um plano sólido de sucessão.
- Etc.

Por terem naturezas diferentes e, portanto, processos, atividades, modelo de governança, de mensuração e avaliação com regras e diretrizes específicas, a área de Recursos Humanos precisa se reorganizar em torno destes 2 novos focos de atuação. Separar cada grupo de práticas é premissa para evoluir cada grupo de prática através de direcionamentos específicos e obter os benefícios decorrentes. Já definir a forma da separação é o desafio.

A decisão natural seria criar duas áreas (arquitetura) de recursos humanos, cada qual desenvolvendo as atividades nas quais possui maior expertise (ou eventualmente incorporando a função RH shared services à área de operações ou shared services propriamente dita). Porém, duas áreas distintas de recursos humanos, uma com a visão tática e a outra com o chapéu estratégico, poderiam gerar desalinhamento entre discurso e prática. Nessa equação, o elemento Governança é o que define o sucesso da atuação separada-integrada.

Certamente este não é o único caminho. A solução funcional, ou seja, reorganizar as atividades na própria área, com a criação de núcleos específicos e colaboradores com convocatória e atribuição para desempenhar cada atividade tende a causar menos stress corporativo, porém deixaria aberta a possibilidade de as práticas de geração e proteção de valor de recursos humanos serem deixadas de lado no calor do dia-a-dia.

E você? Concorde com essa tese que apresentamos? Em sua opinião, qual seria a melhor abordagem para o novo modelo de Gestão de Recursos Humanos?