

## TODO GESTOR É (TAMBÉM) UM GESTOR DE PESSOAS

**Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti**

Muito se discute no meio empresarial e também nas escolas, eventos e na literatura de administração a respeito do novo papel da área de gestão de pessoas. Enquanto você lê este artigo uma revolução se desenvolve no RH das empresas brasileiras. Não faz muito tempo, a área de recursos humanos era vista como um obscuro setor, onde não se sabia ao certo o que se fazia nem para que servia. Não raro, era confundido com o setor pessoal. Esse status pouco favorável era ocasionado pelo fato de que o RH lida com meios e não com fins. Em outras palavras, é uma área que não gera receita, pelo menos de forma direta.

Entretanto, esse cenário vem mudando desde a década de 90. Há cerca de 20 anos, as empresas nacionais começaram a sentir, de fato, o que é competir de maneira mais acirrada e profissional. A estabilização da economia, assim como a necessidade de disputar fatias de mercado diretamente com players internacionais, fizeram o mercado nacional repensar seus conceitos em várias áreas. Assim, as velhas concepções a respeito do RH foram sendo confrontadas uma a uma.

Os programas de Gestão pela Qualidade Total se encarregaram de iniciar o processo de mudança a partir da década de 90. As transformações ocorreram em vários níveis. Desde práticas e procedimentos rotineiros até profundas mudanças culturais que impactam a organização como um todo.

Os tradicionais processos de recrutamento, seleção, integração, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração têm se modernizado a cada dia. A tecnologia da informação se faz presente como instrumento de trabalho do administrador. A própria denominação “Recursos Humanos” vem sendo pouco a pouco substituída pela “Gestão de Pessoas”. Mais que uma simples mudança de nomenclatura, essa expressão revela uma nova perspectiva de gestão. As pessoas não são mais meros recursos. São ativos de alto valor, dotados de competências capazes de alavancar o crescimento de qualquer negócio.

Mas o grande foco da mudança tem sido a descentralização das responsabilidades de gerenciar pessoas. O modelo antigo concentrava no setor de RH grande parte dos procedimentos que envolviam o quadro de pessoal – sobretudo as tarefas menos populares. Era comum encaminhar um colaborador para ser aconselhado, advertido, suspenso ou mesmo desligado pelo gerente de RH. Assim, ao longo dos anos, o RH foi absorvendo variados encargos e assumindo um estigma negativo de área responsável única por cortes, desligamentos, punições ou mudanças de rumo.

A partir de meados da década de 2000, a área de gestão de pessoas vem mudando seu foco. Antes era mera executora de procedimentos rotineiros. Agora, uma área verdadeiramente estratégica. Uma constatação inexorável é a de que não há como levar a cabo quaisquer



tipos de estratégias organizacionais sem que haja um profundo alinhamento com a gestão de pessoas – afinal de contas, as estratégias são realizadas, na prática, por seres humanos.

Pouco a pouco os gestores de operações, marketing, finanças, tecnologia da informação, vendas e outras áreas da gestão foram sendo confrontados com um desafio adicional. Aprender ou mesmo reaprender a gerenciar pessoas. Ao invés de transferir responsabilidades para a área de RH, livrando-se dos “problemas” ligados às pessoas, eles mesmos vêm assumindo essas tarefas – tanto as agradáveis, quanto as desagradáveis.

Diante dessa realidade, surge uma questão óbvia: qual o papel da área de gestão de pessoas, num contexto em que essa responsabilidade está difusa entre as várias outras áreas que compõem a estrutura organizacional?

A área de gestão de pessoas vem passo a passo assumindo um papel holístico de formadora de diretrizes gerais para o gerenciamento do capital humano, além de prestadora de serviços de consultoria interna para as demais áreas. O desafio passa, então a ser duplo: para os gestores de RH, o desafio de desenvolver visão e raciocínio estratégicos, a partir de uma visão macro do negócio não só hoje, mas sobre tudo voltada para cenários de futuro, orientando com clareza e objetividade a política de gestão de pessoas da organização. Para os líderes das demais áreas técnicas, a missão é a de ser eficiente não apenas em suas áreas de expertise e especialização. Precisam agregar conhecimentos, habilidades e atitudes que os capacitem a lidar e gerenciar com ativos de alto valor e alta complexidade – as pessoas. Você está preparado?