

A HORA E A VEZ DO RH ESTRATÉGICO

Atualmente, o termo “RH estratégico” vem sendo utilizado pelos profissionais de Recursos Humanos das grandes empresas. Mas, para alguns, RH estratégico ainda é um “sonho para ser sonhado”. As empresas, que estão com a área de RH no nível estratégico, valorizam o capital humano e obtêm resultados extraordinários, conforme vem sendo amplamente divulgado.

Não há mais dúvidas; o capital humano é o recurso mais importante das organizações. Mas há, ainda, muita dificuldade a ser vencida, para otimizá-lo de forma competente. O caminho para um RH verdadeiramente estratégico, com assento na diretoria e participação nas decisões, é árduo e está apenas no seu início. E é importante conhecê-lo. O RH precisa participar das decisões da empresa, desde o planejamento estratégico, para obter, juntamente com as outras áreas da empresa, a indispensável vantagem competitiva.

Hoje o RH precisa ter concentração no core business; ter ênfase nos objetivos e resultados da empresa; gerenciar vários processos relacionados à gestão das pessoas. Sem foco na estratégia, não há como alinhar a gestão de pessoas com os objetivos organizacionais. E para conseguir foco, precisa delegar. Como nos ensinou Peter Drucker, “o mais importante é identificar o que não fazer”. E no caso do RH tradicional, há muitas atividades, principalmente operacionais, que podem ser delegadas, terceirizadas ou simplesmente eliminadas. Tomar essa decisão significa liberar tempo para que os profissionais de Recursos Humanos invistam no seu foco principal.

A NP 4427:2004 - Sistemas de gestão de recursos humanos (1) - em sua introdução, deixa bem clara essa questão, ao afirmar: “[...] a gestão de recursos humanos deve tratar de atrair, manter e desenvolver as pessoas que desempenham atividades para a organização [...]”

As competências do RH Estratégico estão, indiscutivelmente, relacionadas com “Pessoas”:

- atrair pessoas competentes;
- desenvolver as competências das pessoas;
- manter pessoas competentes.

A princípio, isto parece ser o óbvio. Corresponde ao WHAT (o que), mas se nos aprofundarmos na análise do WHO, WHEN, WHY, WHERE e HOW (Quem, Quando, Por quê, Onde e Como), concluímos facilmente, que as atividades do RH influem, de modo direto, na melhoria do desempenho, de todos os setores da organização, daí sua grande complexidade e importância.

Considerando a importância estratégica do RH, a International Standardization Organization - ISO, desenvolveu a Norma ISO 10015: Gestão da Qualidade - Diretrizes para treinamento. Esta norma foi editada no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT.

De acordo com a ISO 10015, o treinamento deve ser planejado e desenvolvido para atingir, entre outros, os seguintes resultados estratégicos:

- *aumentar a produtividade, as vendas, o lucro, o retorno do investimento;*
- *reduzir custos, desperdícios, acidentes, rotatividade do pessoal, e*
- *melhorar continuamente a Gestão da Qualidade.*

A Norma 10015 deixa claro que o treinamento é um investimento e não uma despesa, e que, portanto, deve ser desenvolvido com o objetivo de obter resultados significativos e mensuráveis.

O Professor Mário Sérgio Cortella (2), com muita propriedade, afirma:

“Tecnologia hoje é commodity. O que faz a diferença são as pessoas” . *Por isso, as empresas inteligentes têm investido cada vez mais no treinamento e montado seus estoques de conhecimento, o que traz velocidade e renovação constante aos negócios.”*

Para as normas ISO de Gestão, é mandatório, o seguinte:

- *Os objetivos do treinamento têm que estar de acordo com a estratégia da organização*
- *O resultado do treinamento tem que ser avaliado.*

Conforme nos ensina Clauss Muller, consultor dinamarquês, as organizações devem colocar seus funcionários em primeiro lugar e eles farão o mesmo com os clientes”

A norma NBR ISO 10015, ao ter como escopo a qualificação e o aperfeiçoamento dos funcionários da empresa, faz exatamente o que recomenda Clauss Muller: Coloca seus funcionários em primeiro lugar, o que é comprovado pelas empresas que são consideradas lugar ideal para se trabalhar.

A implementação de um RH pode ser facilitada se for feita através de um PROJETO (3). Um projeto elaborado e gerenciado de acordo com a boa técnica, aumenta de forma significativa a probabilidade de sucesso.

Para serem estratégicos, os profissionais de RH precisam desenvolver as competências necessárias para implementar a Norma ISO 10015: Gestão da qualidade - Diretrizes para treinamento - e outras Boas Práticas de RH.

Investir no treinamento dos profissionais de RH é uma necessidade essencial a ser suprida, pelas organizações que desejam implementar as normas de gestão.

César Souza (4) faz uma importante advertência aos profissionais de RH, ao afirmar:

“Torna-se necessário e urgente reinventar a área de RH. Os profissionais dessa área só conseguirão ser co-autores das estratégias corporativas quando tiverem domínio dos diferentes negócios da empresa, visão estratégica, mente empreendedora e clara percepção das competências essenciais que fazem essa empresa ter lucro ou prejuízo.” *Para atender à demanda atual, os profissionais de RH devem desenvolver competências para implementar práticas inovadoras, dando grande ênfase à mensuração de resultados. e, principalmente, para implementar as diretrizes dadas pela norma ISO 10015. De modo geral, o profissional de RH tem uma boa formação, perfil de empreendedor e de agente de mudança. Conhecendo a ISO 10015 e outras ferramentas relacionadas com a Gestão de Pessoas, o profissional de RH estará apto para enfrentar os desafios de uma área estratégica. A hora é agora.*

Autor - Sebastião Guimarães - Revista Banas Qualidade

Referência bibliográfica

- (1) Norma Portuguesa 4427 de 2004 - Sistema de gestão de recursos humanos -Requisitos -
pág.4 - www.ipq.pt
- (2) Mário Sergio Cortella - Professor de pós-graduação em Educação da PUC-SP
- (3) Guia PMBOK - 2004 - Disponível, em português, na livraria do PMI.
- (4) César Souza em Talentos & Competitividade - Editora Qualitymark