

SEMPRE NO MODO BETA

NÃO É APENAS A ÁREA QUE DEVE SE REINVENTAR, O PROFISSIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS TAMBÉM DEVE ESTAR EM CONSTANTE TRANSIÇÃO

POR GUMAE CARVALHO

Nos 30 anos atuando em RH, ou próximo à área, Adriano Lima nunca imaginou que daria uma resposta a um executivo como fez recentemente. Em um evento, encontrou um headhunter conhecido que estava acompanhado de outro profissional. “O primeiro o apresentou para mim: ‘Esse é fulano, ele está em transição’. Respondi rapidamente com base no que tenho aprendido: ‘Ele e todos nós estamos em transição’. Não é uma escolha, é uma imposição. Não estar empregado não significa estar em transição. Todos nós, assalariados ou não, devemos estar em transformação constante”, diz.

Fundador da AL+ People & Performance Solutions, pela qual atua como coach e mentor de executivos, incluindo de RH, Lima destaca a força da nova economia como a mais relevante em termos de impacto em recursos humanos. “Ela vem alterando significativamente a maneira como as empresas fazem negócios. E essas mudanças afetam cultura, modelos de gestão, estruturas organizacionais e, acima de tudo, provocam mudanças em como as pessoas atuam.” E o profissional de RH não está imune a isso. Cabe a ele também estar em constante transformação.

Lima deixou de lado o “uniforme” clássico de executivo e se dedica a ajudar outros nesse processo. Três vezes por semana, adota a bicicleta para ir para o local de trabalho. A tarefa de mudança é um caminho cheio de desafios para o RH e de mu-

danças nas empresas, como veremos. O que não se pode é ficar parado. Os novos tempos exigem ação e nenhuma mudança espera algo para ser iniciada. Estar em estado “beta” é a lei. Ou, aproveitando o meio de transporte de Lima, deve-se trocar o pneu da bike enquanto se pedala.

OS DESAFIOS ATUAIS E FUTUROS

A disputa pelos talentos é daqueles que não acabam. Atrair e reter esse pessoal, sobretudo na área de TI, não é fácil. “O perfil do profissional de tecnologia é jovem e com muitos ideais de mudanças para o mundo. Para atraí-los é preciso ter um propósito claro”, diz Sheila Nunes, gerente de RH da Finnet, que desenvolve soluções para as áreas financeiras, de logística e de saúde. A executiva destaca, nesse processo, o esforço em identificar quem está alinhado aos valores, à cultura e aos objetivos da organização. Aspectos como remuneração, benefícios ou “um escritório sensacional digno de capa de revista” ainda são importantes no jogo, mas não garantem a vitória.

Ainda no campo de talentos, a evolução tecnológica traz uma quebra de paradigma. Como Fernanda Pires, diretora de RH da EDP, empresa que atua em todos os segmentos da cadeia elétrica no país, explica, saímos do olhar de escassez (são poucos os talentos ou potenciais), para uma visão de abundância, na qual se entende que não é preciso utilizar somente a inteligência que está dentro da or- ►

Lima, da AL+:
todos nós
estamos em
transição; não é
uma escolha, é
uma imposição



ganização, mas, sim, uma inteligência ilimitada que está além dos muros da empresa.

“Essa é uma das forças que mexem profundamente com nossa área. Como preparar as pessoas para novos papéis, que exigirão novos conhecimentos e comportamentos? Como preparar a organização para conectar a inteligência interna com a que está fora da empresa? Quais são as oportunidades que os dados podem nos mostrar e ainda não enxergamos? Como trabalhar em culturas tão diferentes, em um mundo conectado?”, provoca.

Juliana, da Smiles: o profissional de RH tem de ir além do seu escopo e conhecer outras áreas



Para Guilherme Rhinow, diretor de RH da Johnson & Johnson Brasil, o desenvolvimento tecnológico e o advento de big-data têm ajudado a concretizar a gestão do capital humano, a transformação cultural e a capacidade de aprendizagem como fontes de vantagem competitiva para as empresas. E isso tem demandado um novo perfil do profissional de RH, que consiga entender esses fatores, bem como traduzi-los para a realidade de negócios. “Vejo que a área está sendo vista como estratégica, uma vez que provê valor competitivo para a organização e, por isso, tem se tornado cada vez mais fundamental para o sucesso das empresas. No que diz respeito às competências e o papel desse profissional, entendo que ele deve ter visão estratégica, conhecimento sobre o capital humano, e o papel de liderar a transformação cultural, capacidade de traduzir estes conhecimentos para a realidade dos negócios”, diz.

Outro desafio são as mudanças nas estruturas organizacionais, caracterizadas por equipes enxutas e com um modelo de trabalho ágil. “Na Finnet, alteramos nossa estrutura de departamental para interdepartamental; temos times organizados por produto e sinergia de dinâmica de trabalho. Realizamos a capacitação dos profissionais em metodologias que proporcionam eficiência, agilidade e inovação, como design thinking, design sprint e scrum”, diz Sheila, que também entrou na onda de mudanças e hoje vivencia, ainda, a experiência de ser head de um produto da empresa.

A formação de células ágeis, com equipes multidisciplinares, demanda um novo perfil de gestor que o RH tem de identificar. “Sai de cena aquele que exerce um papel de mando e sobem ao palco líderes que ajudam no engajamento e no alinhamento de diversas competências para atingir um objetivo e dar respostas mais rápidas para o mercado”, diz Marcelo Orticelli, diretor de administração e pessoas do Insper.

VELHAS RESPOSTAS E NOVOS PROBLEMAS

Em outras palavras, as mudanças do mundo VUCA (de volátil, incerto, complexo e ambíguo) numa organização demandam repensar a gestão e seus modelos e, como alerta Danielle Corgozi-

nho Lopes, diretora de RH da Livel, programa de fidelidade do Grupo Elop, velhas respostas não fazem sentido para novos problemas. “Da forma como muitas organizações estão estruturadas hoje, não é possível ser bem-sucedido nesse novo mundo”, reforça. Para ela, a atual forma de trabalhar ainda é um vestígio da revolução industrial, quando era aceitável dividir o trabalho em pequenos pedaços e focar o que o gestor entregava. Hoje, isso já não funciona tão bem. “A empresa precisa apostar na colaboração entre seus profissionais para oferecer novos produtos ou serviços.”

Nesse sentido, o colaborador precisa ter mentalidade adaptativa, estar em constante desenvolvimento, criar um ciclo virtuoso de geração e agregação de valor. Do ponto de vista do RH, é necessário, também, oferecer aprendizado rápido, desenvolver pessoas, ser visionário e estabelecer networking e colaboração fortes. “Não podemos descartar a necessidade de abraçar a diversidade de pensamentos, ter autoconhecimento, foco incansável no cliente e transparência na comunicação”, diz Danielle.

Mas colocar em prática novas formas de trabalho e sair da zona de conforto não é uma tarefa fácil. E a executiva concorda. “Nossas crenças e experiências dizem muito o que somos hoje, moldam nossa forma de pensar e por isso mudar é tão difícil. Mas a velocidade com que as mudanças acontecem exige que tenhamos uma alta capacidade de adaptação”, destaca.

E não é só de adaptação. Há, ainda, outros conceitos que vêm no bojo dessas mudanças, como cocriação. É o que avalia Luciana Depieri, diretora de RH da VMware na América Latina, que oferece soluções em infraestrutura em nuvem e mobilidade corporativa. Esse item instiga a busca de formas de valorizar e empoderar os talentos para que estejam mais engajados, criando práticas mais integradas com a realidade da empresa e mais avançadas em termos de gestão. “Paralelamente, precisamos, ainda, ajudar a empresa a criar uma cultura de ouvir e aprender, conectar e colaborar, além de influenciar e promover”, destaca.

E, claro, não se pode deixar de lado o desafio de ajudar a empresa a conquistar novos mercados ou a se manter no que está. Estes, por sua vez, ofere-



Danielle, da Livel: desafios de um mundo VUCA e a aposta na colaboração dos profissionais



Padovani, da Signium: perfil mais demandado do profissional de RH ainda é o estratégico

cem ao RH uma boa oportunidade para liderar as transformações que exigem mais agilidade de processos, maior produtividade dos colaboradores, maior diversidade e uma pressão para tomada de decisão mais assertiva, explica Ana Paula Nunes, diretora-executiva de gestão de pessoas & cultura da Atlantica Hotels.

No caso da rede em que ela atua, isso passa por repensar a maneira de fazer negócios, quebrar paradigmas em relação aos processos, comportamentos e pela criação de uma cultura próxima ao business. “Outro fator importante é buscar alternativas tecnológicas que nos permitam ser mais eficientes e que suportem os líderes na tomada de decisão”, conta Ana Paula.

Todos esses desafios e tarefas podem ser englobados em três grupos, de acordo com o que explica Susan Paiva, gerente da diretoria de desenvolvimento de executivos da Fundação Dom Cabral (FDC) e responsável técnica pelo programa RH Triple A, realizado em parceria com a ABRH-Brasil para tornar a contribuição da área cada vez mais relevante e estratégica para as organizações. E todos esses desafios tendem a se acirrar daqui em diante.

Um deles refere-se à “antecipação”: o RH tem de fazer uma leitura ampla de contexto, olhar para o futuro, para a sociedade e para o mercado, identificando proativamente as demandas e desafios pelos quais será responsável na criação de estratégias e soluções para a organização. “O outro está ligado à ‘adaptabilidade’: ter flexibilidade e criatividade para fazer novas perguntas e desafiar o *status quo* nas empresas, para que elas evoluam em seus mindsets e negócios, no intuito de serem inovadoras”, acrescenta Susan. O terceiro tem a ver com autonomia e protagonismo: liderar com coragem os desafios presentes e futuros das organizações, incluindo processos de transformação de toda ordem.

AINDA BEM QUE ELES EXISTEM

Com tantos desafios, resta ao RH lamentar em um vale de lágrimas, não? Não se deve reclamar dessas “provações”, pois elas sempre existirão e ajudam a fazer a vida valer a pena. Quem afirma é Robert Wong, chairman da Havik, boutique de executive search. “Imagine como ►

seria chato se tudo fosse previsível e uniforme. Não temos controle absoluto sobre os desafios ou, na melhor das hipóteses, muito pouco. Mas uma coisa podemos e devemos ter controle sobre: nossa atitude”, diz. Em outras palavras: diante de um desafio que não controlamos, se nossa atitude for positiva, ele se tornará uma oportunidade; do contrário, teremos um problema. Será que o desafio de se reinventar é uma oportunidade ou um problema? Veremos.

Para se preparar para vencer essas demandas – e as que estão por vir –, o profissional de RH precisa, além de estar a par do que acontece ao seu redor, tanto interna quanto externamente, estudar muito. E a lista de tarefas continua, segundo Wong: esse profissional tem de entender o comportamento humano; fazer intercâmbio cultural; realizar estágios nas diversas áreas da empresa... Ah! E escutar bastante para, assim, trazer as mudanças, ou melhor, as transformações necessárias. “Mudança é uma nova forma de agir ou de parecer, já transformação é uma nova forma de ser e de viver. As empresas que se transformaram estão sobrevivendo e crescendo. Isso traz uma lição para o RH: é fundamental transformar-se em uma pessoa de negócios que vê o todo e não apenas ter o foco em RH”, aconselha Wong. Caso contrário, que riscos ele corre?

Em sua trajetória em gestão de pessoas, Adriano Lima sempre ouviu dizer que o RH iria sumir. No entanto, o desafio da gestão da cultura e das pessoas é cada vez maior nas empresas, o que faz com que a área ainda exista. “Mas ela deve se reinventar bastante. Na minha época de executivo, quando me perguntavam se eu era de RH eu respondia que não, eu era de negócios. Mas o interlocutor, surpreso, sempre retrucava: ‘Ué? Mas você não é VP de RH?’. ‘Sim, mas eu sou de negócios; RH é a área em que estou atuando’. Sempre posicionei minhas áreas de RH’ como de negócio”, diz Lima.

NO LUGAR DO CEO, QUEM SABE

Seguindo o caminho de colocar RH como área de negócios, num futuro próximo, Wong vê a possibilidade de ela se transformar em um centro de lucro, deixando a imagem e o papel de um centro de custos, como o consultor percebe com frequência. “Essa evolução faz muito senti-

do, pois toda contratação, treinamento e desenvolvimento, programas de retenção e sucessão, enfim todas as iniciativas e atividades de recursos humanos visam o resultado da empresa e podem ser mensuráveis e, portanto, passíveis de recompensas ou penalidades”, diz Wong.

Ao sair da caixa, o profissional de RH pode mirar outros alvos. Ser CEO, quem sabe. Aliás, Wong diz que o perfil mais demandado hoje é o de alguém que efetivamente possa ser um eventual sucessor do principal líder de uma empresa. “Quem deve ter o melhor salário, depois do próprio CEO, é o executivo de RH, pois ele tem a gestão do patrimônio mais importante da empresa: as pessoas. Infelizmente, as estatísticas mostram que são raros os que chegam até o topo. Como mudar esse quadro? É preciso que o RH se valorize, pois se ele não o fizer, quem fará? E que se reinvente também.”

Nesse processo de reinvenção e de aproximação do CEO, seja como braço direito, seja como alguém que possa ocupar esse cargo, um dos caminhos possíveis é buscar ajuda nas escolas de negócio. De acordo com Orticelli, do Insper, essas instituições ajudam a trabalhar competências de gestão estratégica, de visão de negócio, de visão financeira, de interpretação e análise de dados e de outras ferramentas que auxiliam o profissional de RH a tomar as melhores decisões. “Procuramos formar líderes de negócios, de business partners. Queremos ampliar a visão desse profissional para além das disciplinas objetivas e técnicas como remuneração, por exemplo. Queremos dar, também, uma visão mais profunda de negócio, de alinhamento estratégico, de como ele influencia os executivos, de como trabalhar a questão de propósito”, observa Orticelli.

Agora, resposta rápido: há quanto tempo se fala da necessidade de o profissional falar a linguagem dos negócios? E ser estratégico? Sim, há muito tempo. E se trata de uma demanda tão antiga quanto atual, como avalia Fábio Padovani, managing partner da consultoria Signium. “Pode soar repetitivo, mas os perfis mais procurados e admirados são esses”, diz. Esses profissionais são aqueles que estão conectados às mudanças, en-



Mariá, da Clínica de Carreira: RH com uma escuta especial e conhecimento sobre si mesmo



Wong, da Havik: o que diferencia uma oportunidade de um desafio é a atitude do profissional



tendem e sabem expor claramente o impacto de seu papel no negócio como um todo. Ou seja, se você ainda não pensou em reinventar-se para assumir essa postura, para ajudar a pensar em novas formas de trazer vantagem competitiva aos negócios por meio das pessoas, ainda há tempo. Uma dica de Padovani é se capacitar em competências-chave como visão de negócios, inovação e novas gerações, por exemplo. “Muitas competências ainda surgirão, passando obrigatoriamente pela área de RH”, acredita o consultor.

Uma das consequências das inúmeras mudanças por que passam as empresas é ter cada vez menos colaboradores divididos por funções especializadas; a tendência é que eles passem a atuar de forma mais generalista, conforme a necessidade de cada momento da companhia. Por essa razão, o RH tem de saber cada vez mais sobre o negócio, ir além do seu escopo e conhecer outras áreas para ajudar na composição desses times. E, em meio a tudo isso, ser veloz e estar pronto para fazer todos os ajustes necessários no tempo certo, avalia Juliana Pinho, head de RH da Smiles, programa de multifidelização. Quer mais? “Além disso, é preciso tor-

Orticelli, do Iniper, trabalhar a questão do propósito e ampliar a visão de negócio

nar-se provedora de dados e informações para a tomada de decisões estratégicas”, diz.

OS CAMINHOS DO RH ATÉ AQUI

Juliana conta que, antes, em geral, o RH “moldava” as pessoas para que elas se encaixassem às organizações. “O colaborador estava interessado em receber o salário e ter estabilidade e segurança, além do pacote de benefícios que incluía carro, combustível, convênio médico. Ficar muito tempo na mesma empresa era mais do que um desejo”, lembra.

Hoje, o RH “molda” as organizações para abrigar as pessoas e suas individualidades. “O colaborador tem foco em resultado, atua em ritmo mais acelerado e se torna motivado ao se sentir parte integrante da tomada de decisão, ele busca um propósito. E fica cada vez menos tempo com um mesmo empregador”, conta a executiva da Smiles. Aliás, a alta rotatividade não é tida como uma falha, ao contrário: “Hoje, as pessoas têm a sensação de que não podem permanecer muito tempo no mesmo lugar. Elas querem aprender e se desenvolver, e caso não encontrem isso na empresa em ▶

que atuam, mudam sem hesitar”, diz Juliana. De novo, o nó da atração e retenção.

Ainda falando das mudanças por que tem passado a área, Luciana, da VMware, lembra que, quando começou a atuar nela, o RH apenas administrava recursos humanos – contratava pessoas, administrava operacionalmente esses recursos e os processos de saída delas da organização. “Com o tempo, ele passou a criar práticas para ajudar os colaboradores em suas carreiras e a organização a ter processos mais efetivos”, diz. Com todas as mudanças nas organizações, o RH foi se tornando estratégico – ou havia essa demanda por. “Foi um longo caminho até chegar a ser uma área que agrega valor aos negócios por meio de processos para gestão. Começamos a gerenciar negócios e não mais apenas recursos”, diz.

Atualmente, Luciana vê o RH como uma área de negócios e suas prioridades devem estar alinhadas aos imperativos da companhia, além de estar centrada em pessoas. “Precisamos otimizar nossos investimentos nelas para mobilizar uma comunidade de inovadores comprometidos com o sucesso da empresa, por exemplo, com salas de aula digitais, colaboração online e global, Big Data, inteligência artificial, entre outras tantas ferramentas. Temos de valorizar todos, sendo inclusivos e oferecendo opções diversas. E precisamos ser rápidos na resolução de problemas complexos.”

MENTALIDADE DIGITAL

Agilidade: palavra-chave para RH. O tal futuro tecnológico que já está presente diante de nós exige profissionais cada vez mais com uma mentalidade digital. Isso significa mais agilidade no tempo de resposta, em pensar em como transformar processos que são analógicos, hoje, para digitais e para a tomada de decisões baseadas em dados. Essa é a avaliação de Orticelli, do Insper. “Isso tem tido impacto importante no RH. Em especial na formação desses profissionais: exige-se alguém mais preparado, mais técnico, que não apenas goste de pessoas, mas que também estude o problema e procure, com base na análise de dados, tomar decisões melhores”, diz. Mas nem todos os profissionais fizeram essa lição de casa. E o resultado? Ainda vemos muito RH se achando estratégico, quando na verdade...



Luciana, da VMware: alinhamento aos objetivos da empresa e focar as pessoas

Quando na verdade ainda estão na era cenozoica da gestão de pessoas. Algo mais ou menos o que Yuri Kruman, consultor e também membro do Forbes Coaches Council e colaborador da revista *Forbes*, vê no mercado: muita gente ainda usando tecnologias de 15 anos ou mais (em um mundo de mudanças velozes e “furiosas”, cada ano corresponde a quase milênios), e adotando práticas que não são mais relevantes ou atualizadas para millennials e para a geração Z, por exemplo – além de focarem a conformidade muito mais do que o desenvolvimento e a retenção de talentos. “Alguns RHs são cada vez mais difamados por funcionários e candidatos por comportamentos não profissionais, por não saberem se comunicar. Ao mesmo tempo, os RHs de empresas que estão à frente e que são consistentemente melhores lugares para trabalhar investem muito mais em treinamento, desenvolvimento pessoal, profissional e de liderança, bem como em salários personalizados, benefícios e pacotes ▶



de incentivo”, diz ele. Ou seja, é preciso mudar esse quadro e trazer muitos para o século 21.

O QUE SERIA REINVENTAR O RH

Reinventar recursos humanos requer ajudar as organizações a resolverem um paradoxo, adianta Paul Ferreira, professor de gestão estratégica da FDC e do programa RH Triple A. Vejamos: por um lado, as atividades-chaves de RH (como desenhar processos inovadores para atrair, desenvolver e reter os melhores colaboradores, por exemplo) tornaram-se algumas das tarefas estratégicas mais fundamentais pelas quais esses profissionais são responsáveis. “Além disso, vemos apelos crescentes para promover esse gestor para os altos escalões de gestão e fazer dele um parceiro estratégico do CEO”, diz Ferreira. Por outro lado, e aí completa-se o paradoxo, os profissionais de RH ainda são geralmente considerados “low men” na hierarquia gerencial, e raramente são favorecidos para a sucessão do CEO, e enfrentam a crescente concorrência de executivos experientes em negócios, mas com pouca experiência na função de RH.

“Para as organizações que não resolverem

Sheila, da Finnet: experiência de ser head de um produto da empresa

esse paradoxo, quais são as expectativas que podemos formar sobre como elas realmente lidam com a questão do capital humano? É possível acreditar que essas empresas consideram seus trabalhadores como o ativo mais importante? Como elas serão capazes de alavancar plenamente o valor de seus profissionais a longo prazo?”, questiona Ferreira.

Voltando à questão de como o RH pode se tornar um parceiro do CEO, é preciso superar alguns desafios. Um deles é o RH com duplo perfil, segundo Ferreira. Ou seja, a curto prazo, ele deve estar preparado para assumir compromissos operacionais bem como funções e responsabilidades estratégicas, que consistem em planejar e executar uma política de RH que permita o alinhamento da estratégia de negócios com as tendências do mercado de trabalho atuais e futuras.

“A médio prazo, como acontece com outras funções de gestão de topo, nomeadamente CEO e CFO, a escolha do gestor de RH vai depender mais e mais de critérios específicos à empresa como estratégia e objetivos, indústria, tipo de governança. Por exemplo, em situações de recuperação operacional e financeira, que podem ►

FAÇA PARTE DA **DELEGAÇÃO BRASILEIRA** NO MAIOR EVENTO DE RH DO MUNDO

Chicago, Illinois

14 a 21 JUNHO

Aproveite os benefícios exclusivos
que a ABRH-Brasil oferece
e embarque para

TRASLADO + JANTAR

NETWORKING EXTRAORDINÁRIO

PRÁTICAS INOVADORAS DE RH

APRIMORAMENTO PROFISSIONAL

**SHRM
2018
+
Congresso
Mundial**

World Federation of People
Management Associations

TRADUÇÃO PARA O PORTUGUÊS NOS PRINCIPAIS PAINÉIS DO EVENTO.

PARTICIPE!

**VALORES PROMOCIONAIS
SÃO TRÊS OPÇÕES DE
PACOTES PARA VOCÊ ESCOLHER:**

PACOTE EXECUTIVO

Passagem + Hotel + Inscrição + Benefícios ABRH

PACOTE PLUS

Hotel + Inscrição + Benefícios ABRH

PACOTE ADVANTAGE

Inscrição + Benefícios ABRH

**Informações sobre
a Delegação:**

delegacaobrasileira@abrhbrasil.org.br
(11) 3124-8850 - ramal 3424

Informações sobre pacotes:

Graceffi Tours - Agência Oficial
ricardo@graceffitours.com.br
(11) 2371-7494 | (11) 99108-9818



envolver demissões em massa, um RH que não tenha um conhecimento profundo dos procedimentos legais ou experiência em relacionamento com sindicatos poderia enfraquecer mais ainda a companhia”, ilustra Ferreira. “Já em situações de rápido crescimento, nomeadamente em novos mercados, um profissional com conhecimentos mais profundos do negócio ou que já esteve à frente de áreas de mercado seria mais eficiente para executar a estratégia de identificação e aquisição de talentos externos ou de desenvolvimento de competências internas.”

NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE

Quando o assunto são oportunidades para se reinventar, Ferreira vê duas possibilidades. “Existe uma responsabilidade no nível individual, com um maior investimento no desenvolvimento de um perfil que combine tanto competências funcionais quanto estratégicas”, diz. Isso pode ser realizado por meio de educação executiva, treinamentos internos, desenvolvimento de experiências em outras áreas antes e depois de assumir responsabilidades de RH. Outro ponto é ter um maior protagonismo em associações profissionais ou em comunidades de recursos humanos. “Elas têm de desempenhar um papel central na nossa compreensão de como o desenvolvimento do capitalismo moderno e as tecnologias modernas vão impactar as profissões, o trabalho e o capital humano”, observa.

Há, também, uma responsabilidade no nível organizacional, de permitir que esses profissionais tenham a oportunidade de desenvolver repertórios ou conhecimentos de negócios mais sólidos, habilidades de pensamento estratégico, exposição a uma visão ampla da empresa e do mercado de atuação. Para tanto, vários meios são possíveis como: participação em projetos transversais da empresa; rotação por outras funções e funções ligadas a clientes e mercado; ter acesso a coaching e mentorias com executivos de outras áreas; ter maior exposição por meio de um assento em conselhos executivos ou de direção na própria empresa ou em outras.

A lista não acaba. Para Mariá Giuliese, fundadora da Clínica de Carreira, o profissional de RH atualizado não pode mais depender apenas de téc-

nicas de gestão de pessoas; ele deve ter uma escuta especial. Em outras palavras, precisa aprender a ouvir colaboradores e chefias, dar e receber feedback a todos e ter uma enorme resiliência. “Hoje, inclusive, existem empresas sem chefias, nas quais se destaca no grupo aquele que conhece mais sobre o assunto. O novo RH vai precisar entender muito de gente. Sua tarefa mais imediata é se descolar daquele modelo antigo de liderança e trabalhar de forma mais aberta e integrada”, diz Mariá.

Por essa razão, ela defende que o profissional deve se capacitar em conhecer melhor como as pessoas funcionam, sem se prender tanto a instrumentos de avaliação, e apurar cada vez mais sua sensibilidade para fazer uma leitura do que está acontecendo no ambiente corporativo. Em uma época de high tech, seria o poder do high touch!

É a partir dessa leitura que ele vai orientar os executivos, gestores e colaboradores. “Tenho ouvido muitos executivos manifestarem a expectativa de que o profissional de RH os ajude a lidar com pessoas e a entender melhor o clima organizacional. O que desejam é que ele faça uma leitura das demandas das equipes e profissionais e os auxilie a compreender seus colaboradores e a lidar melhor com eles, no sentido de integrar energia, conhecimentos, experiência, vocações e interesses, e tirar deles o que eles têm de melhor”, diz. “Esses gestores precisam de um apoio especial e esperam essa ajuda do RH porque eles não sabem fazer isso.”

E para conhecer melhor como as pessoas funcionam na situação de trabalho e aprender sobre dinâmicas de grupo, Mariá aconselha que, antes de mais nada, o profissional de RH se conheça profundamente. E que tenha humildade intelectual. “As pessoas sofrem muito dentro das empresas por causa do ritmo acelerado. Um dos trabalhos do RH é identificar onde está o sofrimento e descobrir como lidar com ele, tendo a humildade de buscar ajuda quando necessário.”

Na opinião da consultora, o gestor de RH precisa entender que carreira é essa que ele construiu até o momento e o que ele precisa fazer para se preparar para um futuro tão novo e incerto. “Só conseguimos nos reinventar se entendermos o que já inventamos. O RH deve perceber para aonde a



Yuri Kruman: RHs com práticas de 15 anos ou mais que já não se ajustam aos millennials e à geração Z



carreira dele está apontando, que cenários futuros são possíveis e tem de ter claro quais são suas vocações e interesses de fato, pois no campo de atuação dos recursos humanos há várias áreas diferentes para se dedicar”, diz Mariá. Nesse ponto, vale trazer a experiência de Adriano Lima.

Ana Paula, da Atlantica Hotels: buscar alternativas tecnológicas para ajudar na tomada de decisões

UMA PASSAGEM NO VALE DO SILÍCIO

Ele lembra que passou por um sabático “forçado” em 2017, que lhe deu o “presente” de fazer uma terapia e um trabalho de autobiografia. “Isso me permitiu olhar de verdade para dentro. E quando fazemos isso, e nos permitimos enxergar o que acreditamos estar legal e o que não nos deixa bem, faz toda diferença”, diz. “Sentia que estava recebendo uma oportunidade de me reinventar. Não é que não estivesse feliz com a vida de executivo. Na verdade, tinha aprendido que o período em que tive poder, status e retorno financeiro foi importante, me deu momentos de felicidade, mas não me deixava realizado. Entendi que a vaidade e arrogância que caminhavam junto com aquelas conquistas me trouxeram coisas que passei a ver como negativas. Passei a acreditar muito que o sentido da vida é evoluir”, conta. Nesse sentido, ele não deixou de investir na própria formação, conclindo recentemente

dois cursos: um de coaching executivo na Universidade de Columbia, e outro de conselheiro de administração, pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Além disso, a passagem pelo Vale do Silício, recentemente, mexeu com ele. Lá, percebeu a importância do foco em aprender, em inovar. “Vi a importância de sonhar em fazer coisas incríveis. Em contribuir para um futuro melhor para a sociedade. Mas, acima de tudo, dois pontos do mindset do Vale do Silício mexeram muito comigo. O ‘share’: compartilhar é uma forma de contribuir para que o todo cresça. Se a maré subir, subirá para todos. E o ‘give back’: se estamos onde estamos, muita gente contribuiu para que chegássemos aqui. Então, contribuir com o outro é uma forma de devolver com gratidão o que recebemos.”

Hoje, Adriano trabalha em um ambiente de cowork. “É um lugar bem interativo, com pessoas de diferentes níveis, mas cheias de ideias e propósitos bacanas. Tenho ido cerca de três vezes por semana ao trabalho de bicicleta, tenho um dress code bem diferente de quando usava terno e gravata. Tudo isso faz parte de um conjunto de uma mudança de vida e de prioridades que tem feito sentido para mim”, diz. Esse é caminho da reinvenção dele. E qual o seu? ▶

PARA NÃO PERDER O LUGAR

OS CAMINHOS POSSÍVEIS PARA O RH SE REINVENTAR

Se não se reinventar, o RH pode perder seu espaço político na organização. E o profissional dessa área pode ceder seu lugar para outra pessoa, de outro departamento. É o que avalia Joel Dutra, professor da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP).



Dutra, da FEA/USP: mesclar as equipes com profissionais de outras áreas

▼ O que significa reinventar a área de RH?

Ela tem de rever seu propósito e sua forma de atuação. Quanto ao propósito, está a discussão de atrair, reter, desenvolver, valorizar e cuidar do bem-estar das pessoas em parceria com a liderança e atuar de forma mais enfática nas discussões de estratégia do negócio. Quanto à forma de atuação, necessita multiplicar-se na organização, oferecendo resposta por meio de um quadro de profissionais mais polivalentes e em condições de interagir com a liderança em seu dia a dia, além de compreender as necessidades e expectativas dos colaboradores em sua relação com o seu trabalho e com a organização.

▼ E como o RH pode se reinventar?

Tanto o profissional quanto a área necessitam se reinventar. Caso o profissional não se reinvente é provável, como já acontece em algumas organizações, que sejam convidados profissionais das áreas-fim para dirigir o RH. Caso a área não se reinvente, outras ocuparão o espaço político dela, relegando-a a atividades de menor importância e até desaparecendo.

▼ Que caminhos sugere?

Para auxiliar no processo de reinvenção do profissional sugiro os seguintes caminhos:

▶ **Visão crítica de sua realidade:** a rotina do dia a dia, tanto no trabalho quanto na relação com a família, entorpecem nosso senso crítico. É necessário criar rituais em que o profissional de-

envolva uma visão crítica de sua realidade, como participar de cursos abertos, de projetos em que possa interagir com outras áreas da organização, desenvolver atividades regulares em outras realidades (docência, filantropia, religião, esportes etc.) e realizar com regularidade benchmarking;

▶ **Busca de maior complexidade:** o profissional deve atentar para não ser engolido pelo operacional de sua atividade; para tanto, precisa reservar momentos para lidar com situações de maior complexidade (mais exigentes e que representem um desafio) em sua área de atuação ou em outras atividades. Para isso, deve observar a possibilidade de tomar a iniciativa na melhoria de uma interface, na realização de uma pesquisa etc.;

▶ **Diálogo com pares, superiores e parceiros estratégicos:** as pressões sobre os profissionais de RH estimulam uma postura mais arrogante e prepotente, sem muita disposição para ouvir. É necessário um esforço consciente para escutar e dialogar com as pessoas e tomar a iniciativa de buscar feedback. Além disso, existem muitos conhecimentos disponíveis por meio de pessoas com as quais nos relacionamos cotidianamente e que não exploramos.

▼ E para a reinvenção da área?

Nesse caso, sugiro os seguintes caminhos:

▶ **Equipes mescladas:** tornar a equipe de RH composta por profissionais de RH e de outras áreas, em especial de áreas-fim, em processos de rodízio; com isso, fica mais fácil para criar uma cultura de gestão de pessoas e trazer para dentro da área a visão do negócio;

▶ **Parceria com o negócio:** abrir um fluxo contínuo de discussão sobre as necessidades das diferentes áreas em relação à gestão de pessoas, criando uma maior sensibilidade de RH para as necessidades do negócio e oferecendo para as demais uma oportunidade de amadurecimento na gestão de seus colaboradores. ■