

ENTREVISTA CADERNO BOA CHANCE DO GLOBO NOVEMBRO 2015-11-14

- 1) Por que o profissional de RH tem sido cada vez mais valorizado dentro das grandes organizações? Como o seu papel mudou nos últimos anos?

Estamos na Era do Capital intelectual, que é formado pelo capital humano, capital estrutural e capital relacional, a área de Recursos Humanos atua direta ou indiretamente nestes três capitais, ao criar políticas, estratégias, práticas e ferramentas para fazer a Gestão das Pessoas.

Quando olhamos para as mudanças ocorridas nestas três últimas décadas, é visível a evolução do “RH” de ‘departamento de pessoal e relações trabalhistas’ para uma função muito mais estratégica e abrangente a de “cuidar das Pessoas, para que estas poder cuidem dos negócios”.

Apesar deste discurso sobre o papel estratégico do RH, paradoxalmente, ainda observamos a pouca importância do profissional na maioria das organizações brasileiras, quando entendemos que ser estratégico não é apenas participar das reuniões com a Diretoria, mas de ter voz para opinar, transformar e alinhar as estratégias dos negócios com as necessidades e objetivos dos indivíduos, que nos leva a constatar que os desafios ainda são muitos.

Vale ressaltar que a nossa Associação - ABRH Brasil, que acabou de completar 50 anos, é um reflexo, e ao mesmo tempo, um agente destas mudanças, dada a importância que têm hoje no cenário empresarial brasileiro e até mundial.

- 2) Dentro deste cenário, o nível de exigência dos líderes em relação aos seus executivos de RH também aumentou. Como eles têm sido cobrados? Que tipos de diferenciais os profissionais da área precisam ter neste novo momento?

Pesquisas apontam que países com processos de RH mais maduros têm como principal aliado os CEOs e os Gestores de Operações. Os principais temas de RH estão na pauta de discussões destes executivos, que mesmo diante das diferenças nas atividades do negócio, todos entendem que a economia é cíclica e que os profissionais de RH estão frente a grandes oportunidades de conquista de seu espaço.

Num evento de RH que reuniu CEOs de grandes empresas, em que fui presidente de mesa, representando a FGV, quando questionados sobre o que mais irrita um CEO em relação ao RH, as respostas foram: perder gente boa, falha operacional nos processos

de RH, não cumprir o combinado e ficar se justificando, entender demais as questões individuais e muitas vezes não ver o lado da empresa.

As expectativas dos CEOs em relação aos profissionais de RH são: Entender o negócio; trabalhar para agregar valor ao negócio; gestão da mudança; ter o operacional funcionando a contento, antes de ser estratégico; empreender novas ideias; se preparar para atuar em culturas e línguas diferentes; antecipar necessidades; gerar cultura que todos os líderes se percebam gestores de pessoas; buscar boas práticas em empresas mais maduras e olhar o futuro.

### 3) Como o profissional de RH pode aplicar seu conhecimento em gestão de pessoas para colaborar com os resultados da empresa?

Tendo clareza de seu papel, sendo mais coerente, ou seja, menos discurso e mais ação, acompanhar as ações que começam, para garantir a avaliação da eficácia e o retorno sobre o investimento. Ainda vejo o RH trabalhar por modismo, iniciando vários projetos de depois não dando suporte a continuidade aos mesmo. Outro ponto que precisa mudar é fazer menos aquilo que o RH acha que é bom, e entender melhor as necessidades dos clientes internos, o que é bom para o negócio.

Desde que os estudos de gestão evidenciaram que só se obtém resultados COM PESSOAS, mudou de forma significativa o papel do profissional que atua nesta área. Esta tomada de consciência do papel estratégico da gestão de pessoas levou também ao entendimento de que todo o gestor, independentemente de responder por quais resultados e processos, é um gestor de pessoas! Isto fez com que todos, além de entender de sua área específica, soubessem LIDAR com as pessoas e, ainda, conhecer os processos que envolvem essa relação capital- trabalho.

Ao mesmo tempo em que os “especialistas” da área ganham uma participação mais efetiva dos demais gestores nos processos, pois já entendem que o RH não tem de substituir o gestor imediato nas relações com equipe, nem resolver os problemas por eles, paradoxalmente, o papel do especialista, como aquele que propõe as diretrizes para a formulação das políticas de gestão de pessoas; desenha os processos de forma a garantir o alinhamento com as estratégias dos negócios; fornece os sistemas e ferramentas adequadas para a gestão; sustenta todos os processo de atração, seleção, desenvolvimento, carreira, retenção e remuneração de pessoas, parece ter ficado esvaziado ou pouco definido, colocando a GP de pessoas numa situação em que qualquer profissional, sem a devida qualificação para esta função, ousa ocupa - lá.

### 4) O cenário de crise exige otimização de recursos e foco em produtividade. Como o especialista em RH pode contribuir para que esses objetivos sejam atendidos?

Mesmo num cenário desfavorável, agravado pelo elevado custo trabalhista e pelo excesso de burocracia, o RH precisa transformar a crise em oportunidade através de: Comunicação masiva, ser transparente, quebrar a inércia, aproximar-se da base, reconhecimento e meritocracia, estar atento aos anseios das novas gerações que estão chegando nas organizações, alinhar expectativas, tudo isto, passa por dois pontos cruciais para mim: **Criar senso de propósito e da liderança pelo exemplo.**

5) As palavras “economia” e “gestão” no nome do MBA da FGV indicam que o profissional de RH precisa ter uma visão estratégica do negócio. Como essa habilidade é ensinada em sala de aula?

Perfeito. Creio que este é um dos grandes diferenciais competitivos do nosso curso, este olhar para o macroambiente, para o negócio e não apenas para a função RH como se fosse descolada das estratégias do negócio. A ideia é trazer conhecimentos e ferramentas de gestão para que o profissional entenda o seu papel na empresa e os impactos de suas decisões no mercado e no mundo.

Não apenas esta, mas todas as habilidades que o curso pretende desenvolver são trabalhadas através de uma metodologia andragógica, onde o conhecimento é construído levando em conta o que o aluno já conhece, sua experiência, suas necessidades, e equilibrando aula expositiva dialogada com muitas atividades (dinâmicas, jogos, simulações, estudos de caso, exercícios de aplicação, etc), em que além de consistente conteúdo teórico os alunos saiam com ferramentas para aplicar. A ideia é que o aluno saiba não apenas o que fazer? Mas, por que fazer e como?

6) O curso é dividido em quatro grandes eixos. Por que estruturá-lo desta forma? Como essa divisão contribui para o aprendizado do aluno?

Cada eixo tem disciplinas afins aos 3 níveis de competências que o curso se propõe desenvolver, a saber:

- o primeiro chamado EIXO ESTRATÉGICO E VISÃO SISTÊMICA: visa expandir a visão do aluno para o mundo fora do RH, ou seja, ele estuda macroeconomia, governança corporativa, sustentabilidade, finanças corporativas, cultura e arquitetura organizacional, gestão das mudanças, para ele entender o papel do RH no atual e turbulento cenário das organizações.

- o segundo o EIXO FUNÇÃO RH, ele estuda todos os subsistemas de RH (atração, seleção, retenção, desenvolvimento, carreira, remuneração, benefícios, gestão do conhecimento, gestão do desempenho, gestão por competências, etc) mais todos os temas atuais a área, saúde corporativa, qualidade de vida, expatriados, inclusão de portadores de necessidades especiais, gestão de projetos (para elaborar projetos na área de RH).

- o terceiro EIXO COMPETÊNCIA DO GESTOR – trata de comportamento organizacional, liderança, coaching e negociação.

- o quarto eixo, é subdividido ao longo do curso, pois trata da construção do conhecimento, a ideia é criar uma comunidade de aprendizagem que começa na aula inaugural com levantamento de expectativas , integração, acordo de convivência e segue com encontros ao término de cada eixo.

7) O eixo Construção do Conhecimento, por exemplo, é formado apenas por workshops. Quais são os benefícios deste modelo? Como eles funcionam?

Este eixo é formado por uma disciplina que tem por objetivo ajudar o aluno a desenvolver um pensamento científico de pesquisa e elaboração de trabalho acadêmico, que nos caso dos MBAs chamamos de TCC – Trabalho de Conclusão do Curso, que deve ser a oportunidade dos alunos aprofundar um dos temas relacionados as disciplinas do curso através de pesquisa bibliográfica ou de campo e aplicar isto a sua carreira ou à empresa que ele trabalha, que muitas vezes, financia o curso esperando que o aluno traga inovações e melhorias para a empresa.

A outra parte deste eixo são os workshops que você se refere, que são encontros de oito horas com os alunos com atividades estruturadas para promover o debate sobre o aprendizado que aquele eixo trouxe, qual a relação entre os conteúdos das diferentes disciplina, como elas se conectam e para que os alunos compartilhem o que já aplicaram em seu trabalho, quais os resultados, quais as dificuldades, enfim, eles tenham oportunidade de perceber antes mesmo do final do curso, o valor agregado que este está trazendo para a sua carreira.

8) Hoje em dia, qual é a importância de se fazer uma especialização na área de RH? Que tipos de vantagens competitivas o profissional adquire no curso para alcançar melhores posições no mercado?

Este curso especificamente tem o objetivo de formar e atualizar profissionais que já atuem ou que desejem atuar na área de Recursos Humanos, e que tenham pelo menos 3 anos de experiência profissional (não serve estágio ou programas de trainees). Nossa proposta é que a área de RH não seja ocupada por qualquer profissional que goste de lidar com pessoas, além disto, este profissional como nas demais áreas da empresa seja um especialista. Só que este especialista não pode ter apenas uma visão de processos, ele precisa ter visão estratégica, entender do negócio, conhecer o mercado e todas as variáveis que afetam as pessoas dentro das organizações.

A FGV ao longo de seus mais de 70 anos de história já tem uma tradição de promover um *upgrade* na carreira de seus alunos. Neste curso de forma particular, considerando que até então, os profissionais que ocupam esta função são na maioria generalistas ou da área humana, que muitas vezes têm a dificuldade de falar a linguagem do negócio,

ou ao contrário, um profissional de negócio, que por sua vez não conhece as dimensões do comportamento organizacional em todas as suas manifestações, e olha os números e não avalia os impactos nas pessoas, acreditamos que estamos colocando no mercado um profissional muito mais preparado para os desafios das organizações dentro do atual contexto de mercado e mesmo da administração pública, que também demanda por mudanças significativas no modelo de gestão.

Nosso curso foca nas competências: visão sistêmica, visão estratégica, conhecimento de mercado e dos **processos de RH**, competências de gestão (planejamento, organização, controle), liderança, negociação, comunicação com os stakeholders, conhecimento de legislação, capacidade de análise crítica, assertividade, liderança.

DENIZE DUTRA – É coordenadora do MBA. em Economia e Gestão de Recursos Humanos da FGV, professora e atua em diversos projetos corporativos da FGV. Doutoranda em Administração, Mestre em Administração Pública pela EBAPE-FGV, Pós-graduada em Gestão Empresarial e Educação. Psicóloga organizacional, atuando na área de RH e desenvolvimento humano há 34 anos.