

O Futuro da Gestão do Capital Humano: Reflexões

LUIZ FRANCISCO BUENO - DIRETOR DA UNIDADE SUL DE
MINAS & VALE DO PARAÍBA - SP

2020

O FÓRUM MUNDIAL DE DAVOS, em 2019, ao abordar a questão da chamada QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL (inteligência artificial, robótica, nanotecnologia) traz uma alerta preocupante para os GOVERNOS mundiais e as EMPRESAS: como lidar com a previsão de eliminação de sete a oito milhões de empregos?

LYNDA GRATTON (consultora, professora na London Business School e especialista sobre comportamento organizacional) em sua palestra no Fórum traz algumas ponderações sobre o futuro do trabalho. Destacamos algumas delas:

1) NO “OLHO DO FURACÃO” DA TRANSIÇÃO:

A maioria das pessoas precisará fazer um “*up skill* e *re skill*”, de forma urgente, pois as HABILIDADES que hoje possuem não serão mais úteis daqui a 03 anos.

2) COMPETÊNCIAS E REQUALIFICAÇÃO:

As competências são e serão a MOEDA do mercado de trabalho. Há amplo consenso de que precisamos de um grande esforço para preparar as pessoas para novos empregos e habilidades, mas, no momento, ninguém está fazendo o suficiente para prepara-las para tal.

3) FLEXIBILIDADE DO TRABALHO:

A diversidade da força de trabalho e a obrigatoriedade da convivência geracional e tecnológica torna imperativa a necessidade de adaptação de horários, controles, etc.

Com base nessas primeiras considerações, não exaustivas, sobre o futuro do emprego, empregabilidade e “trabalhabilidade”, perguntamos: Como as EMPRESAS e os GESTORES de Recursos Humanos devem conduzir a GESTÃO do CAPITAL HUMANO?

Entendemos que possíveis respostas passam, necessariamente, por uma MUDANÇA do MINDSET dos GESTORES de RH, ou seja, de um foco processualista para um estratégico e sinérgico. Algumas reflexões para instigar o PENSAR sobre o tema:

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO AOS NEGÓCIOS:

Sair do discurso para a prática! Ressignificar a modelagem dos projetos, conhecer, vivenciar a realidade dos clientes internos e, principalmente construir, em conjunto, os CONHECIMENTOS e as HABILIDADES necessárias para o atingimento de metas compartilhadas que permitam aferir os resultados (ROI).

DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO DE COMPETÊNCIAS:

O desenvolvimento das COMPETÊNCIAS PESSOAIS - funcionais e atitudinais - deve estar sintonizado com as COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.

Uma avaliação e revisão constante do que realmente é CRÍTICO para o negócio deve ser um “mantra” a ser seguido, identificando gaps e iniciativas que vão além da necessária capacitação para o exercício do cargo!

GESTÃO DO DESEMPENHO & AMBIENTE DE CONFIANÇA COM “FEEDBACKS” EM TEMPO REAL:

EMPRESAS com alta performance - segundo diversas pesquisas nacionais e internacionais, têm em seus processos de gestão, a avaliação de desempenho, como uma das melhores práticas.

Há uma tendência majoritária de ampliar a necessidade de *feedbacks* mais frequentes.

Com a rapidez das Informações e as constantes mudanças, a tendência é que estes sejam demandados em tempo real, com registros precisos sobre os processos e ações atuais da EMPRESA.

CARREIRA E RECONHECIMENTO:

De forma efetiva, criar TRILHAS DE CARREIRA com requisitos claros e vinculados a processos transparentes de reconhecimento e recompensa, com base em indicadores de performance.

Nesse momento turbulento, é forçoso reconhecer a urgência de se consolidar na EMPRESA uma CULTURA PARTICIPATIVA que privilegie a INTEGRAÇÃO de esforços e a CORRESPONSABILIDADE por resultados coletivos, bem como RECONHEÇA e PREMIE, de forma justa, aqueles que se diferenciam, a fim de incrementar a performance individual e da equipe no sentido da excelência.

“ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE” & EXPERTISES EXTERNAS:

A GESTÃO DO CONHECIMENTO com plataformas acessíveis por meio das ferramentas de busca, comunidades e redes, geram GANHOS EFETIVOS na aprendizagem e multiplicam as oportunidades de aprendizado nas atividades do dia a dia.

Consultorias especializadas contribuem de forma significativa, tanto para a ISENÇÃO dos diagnósticos quanto para a ASSERTIVIDADE de projetos e iniciativas na GESTÃO DE MUDANÇAS.

EQUILÍBRIO ENTRE VIDA E TRABALHO:

As pessoas, ao buscarem realizar seu PROPÓSITO e ter uma VIDA MAIS SAUDÁVEL, tendem a valorizar as organizações que cuidam desses aspectos na GESTÃO de seu CAPITAL HUMANO. As EMPRESAS que querem melhorar as relações com e entre seus profissionais, reduzir *turnover* e garantir maior produtividade, devem, desde já, instituir programas focados em ampliar o BEM ESTAR e o ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL e, se possível, flexibilizar a jornada de trabalho.

CARGOS DE GESTÃO & MILLENNIALS:

Os profissionais da GERAÇÃO MILLENNIAL estão começando a ascender aos cargos de LIDERANÇA e carregam consigo a sua visão e abordagem acerca ambiente profissional. O fato de passarem a dividir espaço com outras gerações poderá gerar dificuldades na qualidade da interação, bem como pressões e diferenças de ritmo nos fluxos dos processos de trabalho.

CRESCIMENTO DA IMPORTÂNCIA DA TRANSPARÊNCIA NA COMUNICAÇÃO:

Atitudes de abertura, proximidade e transparência na comunicação, por parte das LIDERANÇAS, serão, cada vez mais, mandatórias na GESTÃO do CAPITAL HUMANO. Esta consciência tem levado as EMPRESAS a trabalhar, progressivamente, a QUALIDADE DAS RELAÇÕES entre os diversos níveis e áreas da organização, pois essa nova realidade, combinada com a rapidez na troca de informações, poderá fortalecer a sua imagem junto ao mercado.

Além disso, os impactos deste cenário sobre a CULTURA ORGANIZACIONAL exigirão, dos GESTORES de RH, atuação mais firme e colaborativa junto a seus CEOs e clientes internos, visando estimular as LIDERANÇAS no sentido de uma POSTURA que promova o ENGAJAMENTO e a CRIATIVIDADE das equipes.

Nós da WISDOM, desde 1994, atuamos como parceiros estratégicos na GESTÃO do CAPITAL HUMANO e sempre reiteramos a importância de conscientizar a alta direção para a urgência de se enfrentar questões que, se não endereçadas, dissipam RECURSOS e ENERGIA das EMPRESAS.

O importante é preservar na agenda, pessoal e da organização, um ESPAÇO para, além das questões do dia a dia, CUIDAR DA RESPIRAÇÃO para que o “novo” possa surgir e ser reconhecido.

Conceber e sustentar uma agenda positiva, focada no PROPÓSITO e na VISÃO da EMPRESA, poderá ser um forte aliado neste cenário turbulento. Esse será um dos principais DESAFIOS dos GESTORES de RH. A seguir, algumas das RECOMENDAÇÕES que orientam nossas ações junto a clientes:

- ▶ FORTALECER A QUALIDADE DAS RELAÇÕES: Um dos pré-requisitos para o ALINHAMENTO DAS PESSOAS em relação à IDENTIDADE ORGANIZACIONAL é a QUALIDADE DAS RELAÇÕES. Sem ela, muitos recursos e energia são dissipados. Reconstruí-la implica rever regras de convivência. A imagem a seguir sintetiza a nossa visão sobre isso:



- ▶ CONSTRUIR IDENTIDADE FORTE E COMPARTILHADA: Pelas mesmas razões, é importante assegurar o ALINHAMENTO DAS PESSOAS com a MISSÃO, CULTURA, VISÃO DE FUTURO e ESTRATÉGIAS de negócio da EMPRESA, para garantir ENGAJAMENTO na execução dos planos de ação e de contingência.

- ▶ IMPLEMENTAR MUDANÇAS COM SABEDORIA E AGILIDADE: As LIDERANÇAS precisam saber como conduzir suas equipes ao longo do PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO da EMPRESA, seja ela função de mudanças tecnológicas, de processos ou na sua estrutura. Portanto, é fundamental engajá-las, de forma transparente, para realizar uma cuidadosa intervenção na DIMENSÃO HUMANA E CULTURAL da organização para mitigar riscos e antecipar / superar as dificuldades.
- ▶ COACHING EXECUTIVO - INDIVIDUAL OU DE GRUPOS: Dada a sua efetividade como instrumento de apoio à GESTÃO DE MUDANÇAS e/ou ao desenvolvimento e EMPODERAMENTO das LIDERANÇAS, esses processos deverão continuar na agenda dos GESTORES de DHO.
- ▶ EQUACIONAR CONFLITOS INTERNOS: Eles podem ser oportunidades de melhoria, desde que sua ampliação não supere CERTO NÍVEL de gravidade. A partir daí, eles afetam destrutivamente a QUALIDADE DAS RELAÇÕES entre as pessoas e/ou grupos, comprometem o ALINHAMENTO DA EQUIPE com a IDENTIDADE ORGANIZACIONAL e dissipam muita energia. No atual contexto, não é possível colocá-los “debaixo do tapete”. É preciso MEDIÁ-LOS de forma a refazer a PONTE DE RELACIONAMENTO entre os envolvidos.
- ▶ PREVENIR A EVASÃO DE CONHECIMENTOS TÁCITOS: Esses são os conhecimentos dominados por uma ou poucas pessoas na EMPRESA e, com frequência, eles são críticos para seu CRESCIMENTO e SUSTENTABILIDADE. Para não perdê-los, é preciso definir e implantar processo que, mediante significativa MUDANÇA CULTURAL das LIDERANÇAS nos diversos níveis, permita preservar os DIFERENCIAIS COMPETITIVOS em curto, médio e longo prazo.

Luiz Francisco Bueno - Diretor da Unidade Sul de Minas & Vale do Paraíba - SP da WISDOM. Psicólogo - USP, Mestre em Engenharia de Produção - UFSC, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, atuou como executivo de RH em organizações de grande porte com destacado posicionamento em seus segmentos. Professor de MBA e Pós Graduação.

Palavras Chave: missão, visão, cultura, estratégia, propósito, capital humano, estrutura, liderança, competências, alinhamento, conhecimento, engajamento, identidade, gestão da mudança, desempenho, planejamento estratégico, produtividade, plano de sucessão, *coaching*, conflito, mediação, tecnologia, *turnover*, qualidade das relações, *millennials*, mudança cultural.