

O papel consultivo dos profissionais de RH dedicados ao processo de desenvolvimento de pessoas

Andrea Ramal

Texto originalmente produzido para a Vale (Valer) - no processo de mobilização dos Núcleos de RH nos seus novos papéis e responsabilidades.

“As grandes histórias de sucesso foram criadas por pessoas que reconheceram um problema e o transformaram em uma oportunidade.”
Joseph Sugarman

Hoje o conhecimento é um fator crítico de sucesso para as organizações. E o conhecimento está nas pessoas. Por isso cada vez mais empresas percebem o necessário *up grade* requerido dos profissionais de RH dedicados ao processo de desenvolvimento de pessoas e à educação corporativa. Passa a ser requerido deles um conjunto maior de competências técnicas, para que possam realizar com excelência as suas atividades.

Das atribuições do RH neste *up grade*, destacam-se três: a leitura dos impactos provocados pelo processo de aprendizagem no cenário empresarial e sócio-econômico, o desenvolvimento das habilidades de consultoria e a elaboração, implementação e avaliação de resultados dos projetos educacionais. Este artigo tem o objetivo de apresentar, apesar da necessária síntese, algumas linhas referenciais para essas três atribuições.

1. Um profissional de RH que lê os impactos provocados pelo processo de aprendizagem no cenário empresarial e sócio-econômico

1.1. As organizações da sociedade industrial



A charge alude a uma organização típica da era industrial. Nela, o trabalho era marcado pela atividade física, e consistia muitas vezes num conjunto de ações de tipo repetitivo.

Na sociedade industrial, o trabalho é considerado um fardo. Para dar conta dele, os saberes necessários se aprendem num período da vida,

e as pessoas dificilmente precisam voltar a estudar. “Me formei, estou pronto para o mercado de trabalho” é uma frase bem representativa do jovem da época.

A aprendizagem, nessas sociedades, é marcada pela repetição e pela memorização. O professor detém o conhecimento e o transmite aos estudantes de forma



predominantemente expositiva, cumprindo currículos pré-definidos (seja qual for o grupo) e atividades muitas vezes distantes da realidade, cujo sentido o aluno tem dificuldade de perceber. Na escola dessa época, acredita-se que memorizar leva a aprender - daí os exercícios baseados na repetição. A sala de aula reforça modelos mentais e comportamentais, já que educar é adequar as novas gerações ao que se

espera delas, formando crianças e jovens dóceis e maleáveis, a partir de uma disciplina que organiza o tempo e regula o indivíduo (Foucault, 1989; a esse respeito vale ler também Goffman, 2005).

1.2. A sociedade pós-industrial: conhecimento é valor

Há três elementos que fazem de nossa era um momento diferente de todos os anteriores: a velocidade com que a informação circula e é produzida, o surgimento das tecnologias digitais e a relação cada vez mais estreita entre trabalho, aprendizagem e cidadania.

305 bilhões: o número de torpedos que os chineses enviaram em 2005.

4,6 segundos: o tempo necessário para transmitir todo o conteúdo da Biblioteca do Congresso dos Estados Unidos com o roteador CRS-1, da Cisco.

A dinâmica da sociedade da informação, associada com fatores como a globalização e queda de fronteiras econômicas entre os países, a internacionalização das economias e o advento das empresas globais, as redes de conexões que deixam as distâncias cada vez mais curtas e a revolução tecnológica trazem para as organizações constantes desafios que exigem um aprendizado contínuo.

Numa época em que o mercado cresce em alta velocidade e a competição é cada vez mais acirrada, o principal fator de competitividade passa a ser a capacidade de inovar, de agregar valor. O conhecimento se torna a chave do sucesso das organizações (Drucker, 1996; Toffler, 1980; Stewart, 1998).

As pessoas detêm o conhecimento

As informações são registradas e armazenadas em instrumentos como computadores ou pendrives. Mas o conhecimento é construído por *peessoas*, na troca entre pessoas (Vygotsky, 1989) e está nas pessoas.

Ora, as organizações são feitas de pessoas. Elas constroem, guardam e mobilizam seu conhecimento, trazem consigo ideais e valores e os incorporam aos conhecimentos que constroem e, assim, constituem a base das competências organizacionais. Nem capital, nem tecnologia, nada é mais capaz de gerar valor do que as pessoas.

Por isso, na sociedade pós-industrial, o trabalho se aproxima mais das atividades de tipo intelectual e criativo, enquanto o trabalho braçal passa a ser realizado por máquinas. Lazer e trabalho se articulam (Masi, 2000). A aprendizagem, que era limitada a um período da vida, passa a ser um processo permanente para o trabalhador. Até a possibilidade de exercer a cidadania está vinculada à capacidade de aprender continuamente.

"O conhecimento em si revela não apenas a fonte do poder da mais alta qualidade, mas também o mais importante ingrediente da força e riqueza. Colocando de outra maneira, o conhecimento passou de um complemento do poder do dinheiro e do poder dos músculos, para ser sua própria essência. Ele é, de fato, o amplificador absoluto". (Alvin Toffler)

"A plenitude da atividade humana é alcançada somente quando nela coincidem, se acumulam, se exaltam e se mesclam o trabalho, o estudo e o jogo; isto é, quando nós trabalhamos, aprendemos e nos divertimos, tudo ao mesmo tempo. (...) É o que eu chamo de "ôcio criativo", uma situação que se tornará cada vez mais difundida no futuro." (Domenico de Masi)

Em organizações que precisam ter alta capacidade de mudança e adaptação, a capacidade de aprender se torna fator crítico. Por isso elas vêm se configurando como *organizações que aprende* (conceito de Senge, 1990, 2000). Os negócios dependem de conhecimentos que estão nas pessoas, que precisam ser externalizados, ser disseminados e circular na organização para que esta seja cada vez mais capaz de atingir resultados. Para as empresas contemporâneas, cuidar do conhecimento é crítico e isso envolve criar as oportunidades para que as pessoas permaneçam em contínuo aprendizado - daí a expansão notável das universidades corporativas.

“O futuro das organizações - e nações - dependerá cada vez mais de sua capacidade de aprender coletivamente.”
(Peter Senge)

As organizações que aprendem colocam foco nas equipes - afinal, não basta desenvolver um indivíduo, nem mesmo um conjunto de indivíduos, se eles não são capazes de atuar em sinergia, ou se não conseguem, em grupo, apresentar mais competências do que individualmente. Os planos de desenvolvimento individuais se voltam para as áreas de negócios, buscando oferecer oportunidades de desenvolvimento de competências nas equipes que trabalham nelas. Por um lado, essa decisão responde às necessidades de uma gestão de custos; por outro, transforma um aparente problema em uma oportunidade, na medida em que desvia o foco do indivíduo para o grupo (figura 1), inaugurando uma nova etapa no desenvolvimento de pessoas. Se antes, o empregado buscava o seu plano de desenvolvimento junto a seu gerente e o RH oferecia um catálogo de ações, agora RH e gerentes discutem sobre as metas da área de negócios e encontram, juntos, o conjunto de competências que melhor alinha as estratégias organizacionais com os resultados esperados das equipes.

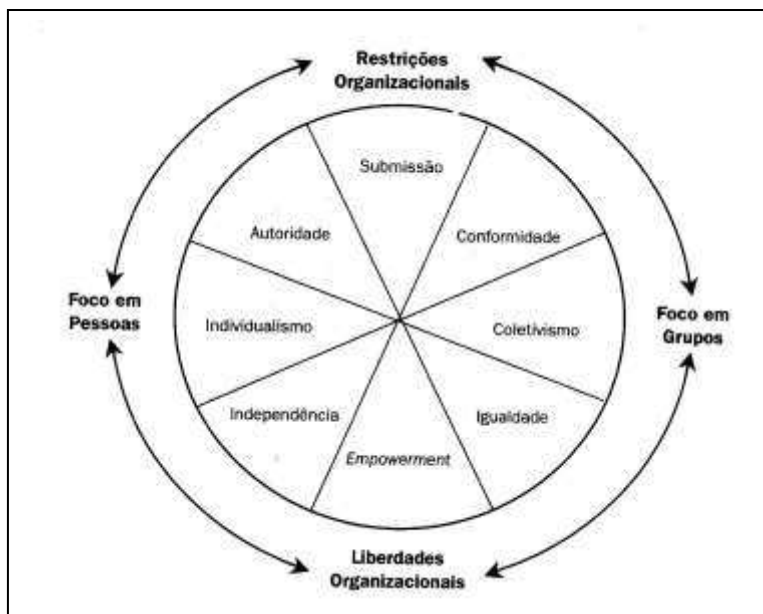


Figura 1 - O diagrama de Chiavenato (2002) mostra o pêndulo entre o foco em pessoas (sujeito a situações de individualismo e baseado na autoridade pessoal) e o foco em grupos, que pode abrir lugar para o coletivismo e a igualdade.

Nesse modelo, será fundamental o papel das lideranças. Elas são responsáveis, nas organizações que aprendem, por construir o espaço para que pessoas e equipes possam expandir continuamente as suas capacidades de “entender complexidades, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados” (Senge, 2000). Em

outras palavras, os líderes estão diretamente implicados na aprendizagem. Para Senge, “os líderes das organizações que aprendem são projetistas, regentes e professores” (idem, ibidem).

2. O profissional de RH no desenvolvimento de pessoas: habilidades de consultoria

Quanto melhor for a leitura dos impactos das mudanças no cenário das organizações, apresentado panoramicamente na primeira parte deste artigo, mais o RH redimensionará a sua atuação. Ao paradigma das organizações da sociedade industrial correspondia uma atuação de RH mecanicista. A pessoa, neste contexto, é compreendida como um “recurso humano” entre diversos outros insumos, uma das peças da engrenagem que não pode parar. Daí surgiu um RH operacional e burocrático, centralizador e baseado numa atuação de controle dos funcionários. Naquelas empresas, as carreiras eram muito especializadas e a mobilidade possível era, em geral, verticalizada. Cumpria ao RH cuidar das condições de trabalho de todos, entendendo os funcionários como uma grande massa a quem seria necessário atender por igual.

A perspectiva do RH das organizações da sociedade industrial é universalista e unificadora. As pessoas são, como as produções, atendidas em série. O RH administra vidas que não saem do lugar. O treinamento é voltado para a melhoria de performance de uma parte da produção, aquela em que cada grupo de funcionários atua, sem oferecer uma visão do todo.



O paradigma de RH típico das sociedades industriais ainda perdura em muitas organizações. Com a diversificação de atividades das empresas de hoje e a aceleração das mudanças, porém, muitos profissionais de RH acabam se transformando em provedores de soluções de treinamento, atuando de forma reativa às demandas. No vasto hipermercado das ofertas educacionais, ele sai em busca de tudo o que possa ser útil para funcionários que precisam aprender o tempo todo.

Como é o RH das organizações da sociedade pós-industrial?

Se o principal fator de competitividade é a capacidade de inovar e agregar valor, não é capital nem tecnologia que irão gerar isso, mas sim as pessoas. São elas que promovem as mudanças e estabelecem as possibilidades das organizações, tomam as decisões e preparam o futuro. Mas conduzi-las nesse sentido não é algo simples. Por isso, o RH de hoje atua no nível estratégico.

O RH da sociedade pós-industrial não se limita à administração de recursos humanos. Trata-se, agora, da captação, seleção, formação e retenção de talentos, pessoas que podem representar o fator crítico para o sucesso da organização. Por isso muitos falam hoje, mais do que em RH, em Gestão de Pessoas.

O RH de hoje é descentralizado, possui uma visão ampla da organização e está preparado para orientar os empregados nas carreiras em Y (como por exemplo, na

Vale, no conceito das trilhas técnicas) e para a rotatividade de tarefas. A rotina administrativa das simples condições de trabalho é substituída pelo cuidado com a qualidade de vida no trabalho. A formação de pessoas e equipes é realizada numa perspectiva de autonomia, sem basear-se numa descrição definitiva das pessoas a quem é preciso formar. Trata-se de uma administração da vida não-estática (Varcheta, 2005).

Esse RH assume um estilo proativo com relação à capacitação de pessoas. Olha para a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos da organização, para as necessidades das áreas de negócios e é capaz de planejar em conjunto com gerentes os melhores caminhos para o desenvolvimento das equipes.

O quadro a seguir procura sistematizar as diferenças mencionadas até este ponto sobre os dois estilos de RH, correspondentes a organizações situadas em dois momentos históricos.

RH nas organizações das sociedades industriais	Gestão de Pessoas nas organizações das sociedades pós-industriais
Mecanicista	Visão global
Nível operacional e burocrático	Nível estratégico
Condições de trabalho	Qualidade de vida no trabalho
Carreiras especializadas/mobilidade vertical	Carreiras em Y e rotatividade de tarefas
Centralizador	Descentralizado
Controlador	Visão ampla da organização
Perspectiva universalista, unificadora, determinista e serial.	Perspectiva da autonomia, sem uma descrição definitiva das pessoas
Administração da vida estática	Administração da vida não-estática
Reativo nas demandas de treinamento	Proativo nas iniciativas de capacitação

Tabela 1 - Dois paradigmas na atuação do RH.

É com base nessa tendência que as organizações de hoje entendem que o profissional dedicado aos processos de desenvolvimento de pessoas precisa possuir habilidades de consultoria.

Como é o trabalho de um consultor? Todo consultor atua da seguinte forma: 1) Diagnostica as necessidades do cliente. 2) Propõe possíveis soluções, inclusive relacionando-as a investimentos. 3) Faz a recomendação final de ações.

Nas empresas contemporâneas, cabe então ao profissional de RH atuar junto aos líderes, conhecendo amplamente as demandas de cada área, propondo soluções integradas para chegar, a partir de um diálogo com os clientes, ao itinerário de formação das equipes.

Em cada um destes três momentos, há habilidades e atitudes associadas, esperadas do RH.

2.1. O consultor diagnostica as necessidades do cliente

Ao diagnosticar as necessidades da área cliente, o RH precisa manter o olhar focado no contexto. O consultor sabe que seu trabalho é circunstancial, depende de cada realidade (tempo disponível, recursos, motivação, competências a desenvolver, etc) e não há receitas pré-fabricadas.

Numa empresa grande, será decisiva a visão global do RH nesse diagnóstico. Ele ouve uma área, com o todo em mente. Relaciona as demandas de uma área com outras que já conhece e articula percepções. Tanto melhor será seu trabalho quanto mais este profissional tiver conhecimento e vivência da organização e das estratégias e valores corporativos, assim como do negócio.

2.2. O consultor propõe possíveis soluções, relacionando-as com investimentos

Ao propor soluções, o consultor precisa ter credibilidade - e esta advém do profundo conhecimento que demonstra de sua área de atuação. No caso do profissional de RH que trabalha com desenvolvimento de pessoas, é fundamental que, ao apresentar possíveis alternativas às áreas clientes, ele demonstre articular pelo menos dois tipos de saberes: o conhecimento sobre a empresa, seus negócios, suas estratégias corporativas e suas metas - que gerentes e supervisores também detêm - e o conhecimento sobre educação e processos de ensino-aprendizagem, assim como sobre o portfólio de ações oferecidas pela universidade corporativa, para poder esclarecer dúvidas e orientar as lideranças.

Como em toda consultoria, espera-se do profissional de RH um comportamento visionário, ou seja, uma certa visão de futuro, encontrando, de forma criativa, soluções possíveis para as demandas de cada área, de forma compatível com o modelo de gestão de custos.

Por fim, espera-se ainda de todo consultor uma atitude desinteressada, no sentido de não deixar que interesses pessoais influenciem a decisão do cliente, e que este possa optar por aquilo que é melhor para sua área e sua equipe. A autêntica consultoria é, de certo modo, um ato de generosidade, uma vez que o consultor coloca sua experiência de vida e de trabalho, seu saber e sua criatividade a serviço de outros, para ajudar o cliente, sem necessariamente tomar decisões sobre as escolhas finais e, muitas vezes, sem colher os frutos da implantação de suas sugestões.

2.3. O consultor faz a recomendação final de ações

No plano de desenvolvimento anual, cabe ao profissional de RH que atua em desenvolvimento de pessoas apresentar os investimentos necessários para a implantação das soluções propostas, orientando as lideranças sobre as melhores opções e o custo-benefício das mesmas, e ajudando-os a tomar decisões a partir de critérios compatíveis com os princípios educacionais da universidade corporativa.

Nesta etapa, ainda mais do que nas outras, está envolvida a dimensão de troca e de interação típicas de todo processo de consultoria. Não cabe ao consultor impor as suas idéias, nem apresentar-se como aquele que tem a solução para todos os problemas ou que sabe melhor do que ninguém o que é necessário fazer. Para que haja um verdadeiro diálogo, é preciso assumir uma postura de colaboração e parceria com o cliente, buscando uma construção conjunta e favorecendo o saber compartilhado. É também por isso que o RH precisa sempre aprimorar as habilidades de comunicação empresarial oral e escrita. O novo perfil exigirá dele uma atuação como facilitador e orientador do cliente (líderes e empregados que são público-alvo das ações educacionais) e uma forte dose de negociação.

Nesse sentido, o papel consultivo do RH envolve também a atuação como agente de mudanças. Quando o profissional de RH vai apresentar ao cliente o novo processo, ele pode dar o primeiro passo para conquistar a parceria da liderança como

educadora. Como em toda mudança, será estratégica a forma de comunicar o novo processo, a capacidade de motivar e de entusiasmar frente ao novo e a habilidade para enfrentar resistências. Um pressuposto deste trabalho é o de que o RH tenha clareza sobre os benefícios esperados, como por exemplo, entre outras, a melhoria da qualidade de atendimento decorrente da padronização e profissionalização, a melhoria da gestão do atendimento em função da implementação de ferramentas de automação e a possibilidade de *savings* com a negociação consolidada das ações de treinamento.

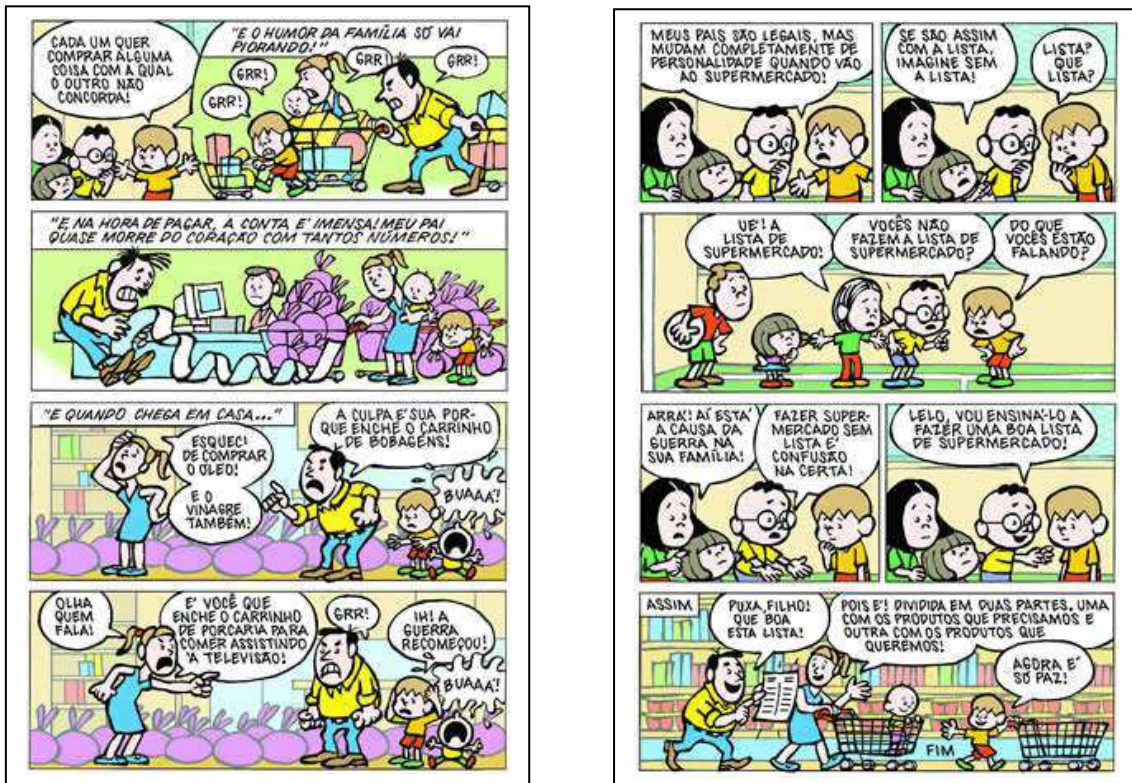


Figura 2 - A história em quadrinhos publicada em <http://www.serasa.com.br/gibi/> se presta a analogia entre o RH reativo a demandas (que nunca consegue atender a todos e de cujas ações permanece, apesar de todo o esforço, uma frustração das áreas clientes) e o RH que atua com planejamento, priorizando demandas a partir de critérios coerentes.

O RH assume mais fortemente a sua dimensão educativa. Desde a negociação do portfólio de ações até o momento da implementação das mesmas nas localidades, o que está se fazendo é disseminar conhecimento novo, orientar sobre processos, ajudar a definir critérios e prioridades, convencer sobre a relevância de certas alternativas educacionais, seja em função de custos, seja por estratégia de negócio. Também ao divulgar as ações - por exemplo, desde o simples momento da convocação - o RH pode realizar uma comunicação educativa, capaz de mobilizar o participante para o autodesenvolvimento e demonstrando, por exemplo, a conveniência da passagem de uma educação que se amplia do foco no indivíduo para o foco na equipe.

Ao contrário do RH de outros paradigmas, que se perde no hipermercado das ofertas educacionais buscando atender a todos e pagando uma conta bastante alta, sem necessariamente ser eficaz, o RH trabalha tendo o planejamento como ferramenta essencial, e definindo um portfólio de ações a partir de critérios de escolha que ajudam a fazer uma priorização, com foco em resultados de negócio.

3. RH: Gestor de projetos educacionais

Para realizar com excelência as atividades de elaboração, implementação e avaliação de resultados dos projetos educacionais, três aspectos se tornarão fundamentais para a atuação do RH: planejamento, gestão de projetos (e de riscos) e monitoramento e avaliação de resultados das ações educacionais.

Isso envolve, por exemplo, aprimorar o controle e a administração do tempo, por meio de instrumentos específicos, como cronogramas, aplicativos, planilhas de controle e afins. Implica, ainda, uma postura proativa de antecipação a riscos e a capacidade de articular pessoas (empregados e terceiros) em torno de objetivos comuns.

Para alguns estudiosos da área, o papel do RH não deve se limitar, no entanto, à mera gestão administrativa das ações. Giuseppe Varchetta, por exemplo, indica que cabe ainda ao RH possibilitar ações que se revistam de significado para o empregado. Para ele, é papel do RH:

“Imaginar e administrar oportunidades formativas às quais se consiga conectar o ensino-aprendizagem à ação concreta que se desenvolve na organização (...) e oportunizar situações nas quais aquele que forma saiba elaborar uma construção de significado e restituí-la ao sujeito único e a todos como uma interpretação densa, ou seja, capaz de incluí-los - em incluí-los em toda a riqueza de sua experiência” (Varchetta, 2005).

A partir de agora, a gestão de pessoas passa a ser baseada em indicadores de resultados, com o objetivo de monitorar e avaliar a eficácia das ações educacionais e os resultados para os negócios da empresa.

Essa mudança exigirá dos profissionais de RH uma formação compatível para apoiar o monitoramento e a avaliação de ações, assim como para trabalhar no cálculo do ROI de treinamento (Return On Investment), ou seja, a relação entre lucro gerado e montante do investimento realizado - prática que poucas Universidades Corporativas implementam até o momento (Palmeira, 2004).

Para continuar a conversa

Para iluminar a continuação desse diálogo, é interessante trazer a palavra de alguns especialistas - pessoas que pensam a área de RH a partir dos desafios de hoje. Trazemos aqui dois deles.

Jeff Schwartz afirma que os executivos de RH precisam focar-se no negócio, ultrapassando a função de gerir pessoas. Ele critica a atuação de RHs excessivamente voltados “para dentro”, e afirma: “o RH está muito focado na própria agenda, quando deveria se concentrar em questões críticas para o negócio como um todo” (Schwartz, 2007).

Na mesma linha, Dave Ulrich, estudioso da área de RH que atua na Universidade de Michigan, afirma que os profissionais de RH de hoje são coaches, facilitadores e designers organizacionais que atuam como parceiros dos gerentes de linha, e precisam estar em sintonia com as necessidades da organização, atuando na criação

de valor para os stakeholders (Ulrich, 2002). São inputs que reforçam a linha de trabalho do RH dos próximos tempos.

Referências bibliográficas

- CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir: O nascimento da prisão**. Petrópolis (RJ): Vozes, 1989.
- GOFFMAN, Erving. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- MASI, Domenico. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- PALMEIRA, Cristina Gomes. **ROI de Treinamento - Retorno do Investimento: Sistemas de mensuração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- SCHWARTZ, Jeff. Entrevista a José Eduardo Costa. Revista Você S.A., Edição 95, disponível em http://vocesa.abril.com.br/informado/aberto/ar_187932.shtml, acessado em 08/01/2007.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SENGE, Peter et al. **A quinta disciplina - caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- STEWART, Tomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2002.
- VARCHETTA, Giuseppe. “A contribuição das ciências humanas na gestão e desenvolvimento dos recursos humanos: uma atualização”. *In* Revista Next Brasil. Ano 3, número 5, 2005, pp. 13-28.
- VYGOSTKY, Lev. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. “Peculiaridades do trabalho no exterior”, *in* Manager Online, disponível em http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id_reportagem=1319, consultado em 08/01/07.