

O futuro da gestão de RH

“**R**H será sempre vagão, nunca locomotiva.” A expressão, relativamente conhecida, traduz uma idéia simples: a gestão de recursos humanos sempre segue a reboque da estratégia da empresa. Ela depende, quase sempre, da iniciativa de outras áreas para poder elaborar a sua própria linha de conduta. Essa visão talvez soe passiva e conformista, entretanto reflete a realidade de muitas organizações brasileiras.

Além disso, há, em nosso país uma lacuna a ser vencida, isto é, o modo de como a “locomotiva” é conduzida. Nossas empresas sofrem de problemas básicos de gerenciamento. Há grande dificuldade de se trabalhar com planejamento, faltam competências e ainda predominam estilos autoritários de condução. Como a área de RH poderia ser diferente do resto? O “vagão” segue a “locomotiva”.

Quando observamos a gestão de recursos humanos no Brasil, deparamo-nos com um quadro bastante heterogêneo. Temos um pequeno percentual de empresas, geralmente grandes corporações, que adotam práticas relativamente avançadas de gestão de recursos humanos. Temos ainda um grande percentual de empresas, quase sempre pequenas e médias organizações, que ainda operam segundo o antiquado modelo do departamento de pessoal.

Ainda que, sem dúvida, tenhamos presenciado alguma evolução, o discurso segue bem à frente da prática. Clichês e palavras de ordem como

alinhamento estratégico, *empowerment* e *coaching* constituem o léxico dos gerentes de RH há mais de uma década, mas o dia-a-dia é de pouca poesia e muitos tropeços.

Um corte alternativo pode nos revelar áreas de recursos humanos totalmente utilitárias contrapostas às de caráter mais humanista, não raro atuando com pendores paternalistas.

Diante desse quadro, quais os desafios para o futuro? O primeiro é evoluir na questão do alinhamento estratégico, para garantir a articulação entre as funções tradicionais – recrutamento, treinamento, remuneração e outras – com os imperativos dos negócios. Isso inclui um maior envolvimento da área nos processos de internacionalização e formação de redes inter-organizacionais. O segundo é contribuir para a (re)construção da identidade e fortalecimento de valores, buscando enfrentar a fragmentação que marca muitas empresas depois de quase duas décadas de mudanças. O terceiro é recuperar o sentido do trabalho, atropelado nos últimos tempos pelo avanço tecnocrático e por discursos vazios.

No futuro, a área continuará a enfrentar ambigüidades e contradições, como seu duplo compromisso com os negócios e com os indivíduos, ou a complexa articulação entre o discurso e a prática. Não há solução mágica. O primeiro passo para a construção de sistemas de gestão mais saudáveis e efetivos é explicitar tais ambigüidades e contradições, e enfrentá-las.



Maria José Tonelli
FGV-EAESP