

O terceiro desafio

Está em curso um novo grande desafio para o profissional de Recursos Humanos: o de se tornar gestor de culturas capazes de garantir o sucesso em um contexto globalizado e, ao mesmo tempo, respeitar os indivíduos.

É o terceiro desafio das últimas décadas. O primeiro, convém lembrar, ocorreu em fins dos anos 1970. Até então, a maioria dos profissionais de RH respondia basicamente a exigências ligadas a controles – frequência, pontualidade, disciplina, e atendimento a regulamentos internos etc. Mesmo atividades como recrutamento, seleção, treinamento e administração de cargos e salários eram conduzidas de forma burocrática. A reviravolta ocorreu paralelamente ao fortalecimento do movimento sindical, com seu inesperado poder de paralisar empresas. Foi um processo social tão relevante que acabou levando à Presidência da República, anos mais tarde, um ex-metalúrgico. Por conta disso, o papel do profissional de RH ganhou peso, incorporando o perfil de negociador. Foi um salto, ainda que muitos não tenham conseguido sair do estágio meramente tático.

Outro salto importante ocorreu a partir da década de 1980, com o aparecimento de diversas novas técnicas de gestão, muitas com origem ou forte influência oriental. Foi a era dos programas de qualidade e excelência, do *kanban*, do *just-in-time*, do controle estatístico de processos, entre outros. O profissional de RH passou, então, por

uma nova onda de atualização que determinou o desenvolvimento de poderosos mecanismos de educação e reciclagem de colaboradores – práticas hoje apoiadas pela tecnologia de informação.

Recentemente, grandes mudanças como fusões, incorporações e trocas de controle acionário provocaram o terceiro problema, ou a terceira oportunidade –, ao menos para profissionais de alta qualificação. O ponto central é que Recursos Humanos com frequência não é a carreira escolhida pelos profissionais da área. Por alguma razão, o indivíduo cai lá e lá permanece. Infelizmente, poucas são as vocações reais. O profissional de RH com o qual se sonha talvez seja um antropólogo com visão prática; é um executivo capaz de compreender as pressões da globalização, o peso dos movimentos sociais – e não só do movimento sindical –, a valorização da ética, a questão da responsabilidade social e as tendências em termos de governança corporativa.

O resultado do contexto atual é mudança e pressão em excesso. Somente profissionais com alta qualificação podem conduzir as transformações necessárias e, norteados por boa dose de humanismo, evitar um dos efeitos mais negativos das mudanças: a “comoditização” do sofrimento. Qualquer decisão que envolva pessoas exige uma abordagem complexa. Quando agimos de maneira simplista, corremos o risco de nos tornarmos cínicos diante do sofrimento alheio, com consequências desastrosas para o desempenho das organizações e, sobretudo, para nossa consciência.



Vicky Bloch
DBM do Brasil