

## ENTREVISTA

# Novos tempos requerem um novo RH

O mundo corporativo está se reconfigurando e os conceitos de *management* do século 20 devem, agora, ceder lugar a novos modelos de gestão. É o que afirma o consultor César Souza, membro do comitê de criação do CONARH ABRH 2012. “Nos primórdios da atividade empresarial, acreditávamos que ‘o segredo é a alma do negócio’. Depois, um dos pilares de sustentação da administração moderna afirmava que ‘a propaganda é a alma do negócio’. Hoje, a ‘alma é a propaganda do negócio’”, dispara ele, que, no próximo dia 12, lança o livro *A NeoEmpresa – O futuro da sua carreira e dos negócios no mundo em reconfiguração* (Integrare Business), na Livraria da Villa do shopping Cidade Jardim, em São Paulo. Em agosto, o 38º CONARH vai justamente tratar dos novos desafios dos gestores de pessoas e das mudanças requeridas do profissional de RH do século 21. Um RH, que, para Souza, tem que estar focado na estratégia e no futuro e entender o real significado do patrimônio humano para a organização. Confira.

**PESSOAS DE VALORH** – *Dizer que a alma é a propaganda do negócio significa que o segredo do sucesso das empresas é fazer as pessoas felizes no trabalho?*

**César Souza** – É mais do que isso. É a organização construir uma causa nobre, expor sua alma, divulgar sua cultura, defender seus valores, expressar seu jeito de ser. A propaganda sempre focou o produto que a empresa oferece aos consumidores, mas a “neoempresa” difunde a sua essência, os produtos são consequência. É a empresa do intangível, dos fatores que clientes e colaboradores não pegam nem veem, mas sentem. É essa emoção que fideliza as pessoas. Esse é um dos aspectos a ser debatido com profundidade no CONARH, que tem a missão de antecipar o futuro em gestão de pessoas.

**PV** – *Como isso se reflete para RH?*

**CS** – A maioria das empresas ainda faz gestão por cargos, não por pessoas. Valorizam-se mais o procedimento, o sistema e o processo do que o indivíduo e suas particularidades. Temos de praticar na gestão de pessoas um conceito muito familiar à turma do Marketing: customizar o atendimento. Em vez de tratar o profissional como um cargo despersonalizado, trate-o como uma pessoa com personalidade.

**PV** – *E qual é o novo paradigma das empresas?*

**CS** – É o da “gestão do intangível”, da gestão da confiança, dos relacionamentos, da reputação, da marca, da paixão do cliente. Em vez de *share of pocket* (participação no bolso) do consumidor, teremos de medir o *share of heart* (participação no coração) e, no lugar do *share of time* dos funcionários (homem/hora, 40 horas semanais, etc.), teremos de aprender a medir o *share of commitment* (nível de comprometimento).

**PV** – *Os gestores estão preparados para tanto? E, em especial, o RH?*

**CS** – Infelizmente, não. Os gestores dirigem as empresas com o olho no retrovisor e RH está preparando pessoas para uma realidade que já não existe mais. Precisamos do “neoRH”, focado na estratégia, no futuro e que entenda que patrimônio humano não se restringe às paredes da empresa, ou melhor, que capital humano não é sinônimo de quadro de funcionários.

**PV** – *Você afirma no livro que estratégias brilhantemente arquitetadas fracassam na implementação. Quais são os três principais motivos para isso?*

**CS** – Eu poderia enumerar dez, mas os três principais são: separar o planejamento da execução e ainda acreditar no “você é pago pra fazer e não para pensar”, ou seja, muitos fazendo o que poucos mandam fazer; também há uma enorme fragmentação, feudos e silos, em que as organizações se encontram divididas, e pouca visão integrada dos negócios da empresa; assim como ainda prevalece a velha ideia de que “o segredo é a alma do negócio”, as diretorias guardam os segredos tão bem guardados que as pessoas não sabem por que devem fazer certas coisas.

**PV** – *Nesse sentido, estamos carentes de novos gurus?*

**CS** – Estamos carentes de pensamentos novos e inovadores. Nossas empresas ainda são guiadas por ideias de senhores que nasceram no século 19 e publicaram suas teses no início do século 20. Nos últimos 30 anos, estamos tentando desenvolver ferramentas e instrumentos, mas não ideias realmente novas. Temos de visualizar os contornos da “neoempresa”, do “neolíder” e do “neoRH”. O *management* do século 21 não terá gurus nem “neogurus” e sim personagens com foco na aprendizagem, não no ensino.



Eduardo Simões