

UMA NOVA EMPRESA, UM NOVO RH

Para César Souza, é preciso ter um profissional focado na estratégia, no futuro e que entenda, de fato, o que é patrimônio humano

O mundo corporativo está se reconfigurando e os conceitos de management do século 20 devem, agora, ceder lugar a novos modelos de gestão. “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”, diz o consultor e presidente da Empreenda César Souza. “Nos primórdios da atividade empresarial,

acreditávamos que o segredo era a alma do negócio. Depois, um dos pilares de sustentação da administração moderna afirmava que a propaganda era a alma do negócio. Hoje, a alma é a propaganda do negócio”, dispara Souza, autor do livro *A NeoEmpresa – O futuro da sua carreira e dos negócios no mundo em reconfiguração* (Integrare Business).

Nesta entrevista, ele fala do novo RH, que facilita relações com parceiros, que começa a entender que patrimônio humano não é sinônimo do quadro de funcionários. “[Do] RH que vai muito além das fictícias ‘paredes’ da empresa e atua onde a

organização gera resultados e tem desafios.”

MELHOR – 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



Souza, da
Empreenda:
a alma do
negócio é a
propaganda

clientes e colaboradores não pegam nem veem, mas sentem. É essa emoção que fideliza as pessoas.

Como isso se reflete para RH?

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.

Você fala em empresa do intangível, mas ainda vemos muitas organizações com foco em resultados e no curto prazo. Aliás, exige-se muito dos colaboradores, oferecendo-lhes pouco (a ideia de fazer muito mais com muito menos). Essa mentalidade terá de ser vencida, com certeza. Que caminhos o RH pode trilhar para sensibilizar os demais pares e a empresa para essa mudança?

O RH tem de se posicionar como educador e como vanguarda de uma nova empresa e de uma nova mentalidade. Foco em resultados continuará sendo fundamental, mas os líderes precisam compatibilizar os de curto com os de longo prazo. O urgente com o importante. Intangível com o tangível. Um pouco mais de esforço no intangível – confiança, credibilidade, transparência, personalização, relacionamento – tudo isso pode ser um diferencial para atrair clientes e

aumentar resultados. Intangível não significa custo nem ficar zen. Intangível significa ser mais competitivo naquilo que os clientes mais valorizam, aquilo que os clientes não pegam nem veem, mas sentem.

Voltando à questão de praticar, na gestão de pessoas, um conceito muito familiar à turma do marketing, que é customizar o atendimento. Como fazer isso? Seria a boa e velha gestão da sola de sapato, que faz com que os gestores tenham de entrar em contato com os demais?

Não apenas o manging by walking traduzido pela “gestão sola de sapato”, mas individualizando a relação, tratando os indivíduos como pessoas e não como cargos. Principalmente a geração Y requer essa individualização nas relações. No discurso, o RH e os gerentes falam em meritocracia, mas isso implica tratar de forma diferente pessoas diferentes. Quando vão para a prática, os

“AS PESSOAS NÃO QUEREM MAIS INDIFERENÇA. QUEREM PERSONALIZAÇÃO, QUEREM TRANSPARÊNCIA, RELACIONAMENTO E RECONHECIMENTO. ESSA A MOEDA DE TROCA”

César Souza

gerentes não querem diferenciar as pessoas, querem tratar todos iguais, pela média do cargo. Baita incoerência. Por isso muita gente prefere sair e montar seu negócio. As pessoas não querem mais indiferença – querem personalização, querem transparência, relacionamento e reconhecimento. Essa a moeda de troca. E pode acreditar, fica mais barato do que aumentar salário para tentar prender as pessoas que desejam ir embora por falta de reconhecimento e personalização na relação.

A gestão do intangível é, então, o novo paradigma das empresas?

Sim, a 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).

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

Infelizmente, não. Os gestores dirigem as empresas com o olho no retrovisor e a área de recursos humanos 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.

Esses são pontos a merecerem mais e mais destaque daqui para a frente. Seriam também os desafios do neoRH? Aliás, como definir esse novo profissional e a nova área de recursos humanos?

Sim o NeoRH precisa medir o grau de comprometimento das pessoas e não apenas a satisfação. Existem pessoas satisfeitas, mas descomprometidas. Ele precisa ser mais empreendedor e perder essa mania de se achar "apoio dos líderes". O novo RH não é apenas "apoio", precisa se posicionar como core, como central ao business.

Outro aspecto é o RH olhar para além dos muros da empresa. Falamos dos clientes e demais stakeholders. Como o profissional de recursos humanos pode levar esses atores para dentro da empresa, para a gestão de pessoas, e aprender com eles? Isso, com certeza, vai deixar muito profissional de RH maluco...

Não vai deixar ninguém maluco, vai deixá-los é muito bem na foto. O RH que ajuda a capacitar pessoas do fornecedor-chave; o RH que forma os colaboradores dos distribuidores e treina pessoas nos pontos de venda e contribui para aumentar o nível de satisfação do cliente e do reconhecimento da marca. O RH que previne problemas nas comunidades onde a empresa atua. O RH que facilita relações com parceiros. Enfim, o RH que começa a entender que patrimônio humano não é sinônimo do quadro de funcionários. O RH que vai muito além das fictícias "paredes" da



Adriano Vitorini

“A COMPANHIA PRECISA SER COMPETENTE NÃO SÓ PARA IDENTIFICAR OS VALORES NAS PESSOAS, MAS PARA NÃO CONFUNDIR “O DESEJADO” COM O QUE ELA PRÁTICA”

César Souza

empresa e atua onde a organização gera resultados e tem desafios. Se ficar maluco, será de alegria pelos resultados que vai gerar (risos).

Você afirma no livro que estratégias brilhantemente arquitetadas fracassam na implementação. Quais são os

três principais motivos para isso?

Eu poderia enumerar dez, mas os três principais são: separar o planejamento da execução e ainda acreditar no “você é pago para 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.

Para você, enquanto o RH se perceber como “suporte”, a atuação dele será a de coadjuvante. Isso me faz lembrar o complexo de vira-lata, criado pelo Nelson Rodrigues logo após perdermos a Copa do Mundo de Futebol para o Uruguai, em 1950. Como o RH pode bancar o Didi, o capitão da equipe de 58, e superar esse papel de suporte?

Definindo melhor o escopo do seu trabalho, ousando, inovando e desenvolvendo uma excelente relação com o seu líder. A chave é essa: relação com o líder. E em seguida se esforçar para entender o negócio da empresa, os produtos, o modelo de negócio e ver como pode usar as ferramentas de RH nas situações e desafios que a empresa possui.

Na passagem de suporte para coautor da estratégia empresarial, o RH está preparado? O que ele precisa?

Ele precisa falar a linguagem dos negócios ou, pelo menos, conhecer a linguagem dos negócios. Hoje, o RH no Brasil precisa entender de logística, precisa saber ler um balanço, precisa saber como pode contribuir em uma campanha comercial e precisa conhecer um pouco de estratégia empresarial. Só assim sairá do atual estágio e entrará no próximo patamar. Em vez de se "hiperespecializar" em novas ferramentas de RH, deve procurar expandir seus conhecimentos e se transformar em um profissional multifuncional. O neoRH atua mais fora do RH tradicional e surpreende seus pares pelo domínio que passa a ter sobre o negócio. Só assim o RH poderá um dia virar CEO da empresa ou diretor comercial.

Estamos carentes de novos gurus?

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 neolider e do neoRH. O management do século 21 não terá gurus nem neogurus e sim personagens com foco na aprendizagem, não no ensino.

Fábrica de líderes, eis o que cada empresa deveria ser. Mas são poucas as que possuem ações estruturadas para isso e muitos dos atuais líderes padecem de algumas deficiências, como



Adriano Vizzini

O CEO PRECISA ASSUMIR O PAPEL DE GESTOR E DESENVOLVEDOR DAS FUTURAS LIDERANÇAS E PASSAR A DEDICAR CERCA DE 30% A 40% DE SEU TEMPO NESTA IMPORTANTE TAREFA

César Souza

falta de autoconhecimento, e têm problemas em criar bons relacionamentos com a equipe. Que conselhos você daria para:
a. o RH: em como ajudar a melhorar essa formação?

A maioria das empresas, infelizmente, está formando líderes para uma realidade que já não existe mais. E o RH não está conseguindo mudar o quadro, pois

a sucessão continua sendo o calcanhar de aquiles das empresas. E muitas delas não estão se expandindo por uma simples razão: não possuem líderes para os novos negócios ou novos mercados em que poderiam atuar. O RH precisa ajudar a criar o "capital liderança" na sua empresa da mesma forma que o diretor de marketing zela pelo "capital marca" como um dos ativos que entram na composição do valuation da empresa quando ela é avaliada por fundos, investidores, acionistas. O RH precisa formatar projetos de liderança muito além da sala de aula, inovadores, vinculados ao negócio e não comprar coisas prontas, de prateleira, que são ofertadas. E precisa, também, tomar o remédio que prescreve, pois conheço muitos RHs que nem substitutos têm. Como podem exigir que o gerente de produção e o CFO tenham substitutos se o próprio RH não dá o exemplo?

b. ao CEO: em como identificar esses problemas em seus líderes e os impactos disso na empresa?

O CEO precisa assumir o papel de gestor e desenvolvedor de líderes e do gestor de pessoas e passar a dedicar cerca de 30% a 40% do seu tempo a liderar e desenvolver sua equipe direta e garimpar, nos jovens talentos da empresa, quem serão os membros da futura geração de líderes. Esse o maior legado que podem deixar. Essa a marca dos campeões: líderes em todos os níveis. Sugiro sempre que uma parcela do bônus dos líderes seja atrelada à capacidade de identificar, desenvolver e engajar novos líderes e substitutos e sucessores. Garanto que assim funciona!