



F2 MARCELO
A2 COLLEONI

GESTÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL

**O que o RH representa para sua empresa,
custo ou benefício?**

Nesse artigo vamos falar sobre RH. Uma provocação que quero trazer para você: o quanto o RH representa para sua empresa; representa mais custo ou benefício? Isso é importante porque dependendo da atuação do RH, você vai ter um custo maior, uma dependência maior ou uma sustentabilidade, um benefício maior.

O RH que a gente está falando aqui não é o RH processual, folha de pagamento. É o RH que lida com pessoas, que desenvolve habilidades comportamentais, que ajuda na estratégia da organização. Vamos entender...

Por que para muitas empresas o RH é mais custo do que benefício?

Por que muitas empresas ainda consideram RH com um custo maior e não enxergam os benefícios que isso pode trazer.

Qual deve ser o papel do RH para sua empresa?

O que você espera do RH para sua empresa. A gente vai falar sobre as grandes variações da atuação do RH para que você entenda custo-benefício e possa refletir sobre esse tema.

Por que o RH deve ser mais estratégico e cada vez menos relevante operacionalmente?

CUSTO-BENEFÍCIO

O papel do RH se dá em três esferas:

1. Operacional
2. Tático
3. Estratégico

Muitas empresas atuam no operacional, poucas atuam no tático e menos ainda no estratégico. Isso está invertendo, ótimo.

Essa é uma tendência e cada vez mais o RH se encaixa aqui, no estratégico e faz todo sentido. Exemplificando, vivenciei na prática que isso faz a diferença.

Quando o RH só atua operacionalmente ele custa mais. Porque faz com que as pessoas dependam da estrutura do RH para operar. O operador, os colaboradores não enxergam o líder como um solucionador de problemas nas questões relacionadas com pessoas e vão buscar diretamente a área de recursos humanos.

Depois, a área de recursos humanos precisa atuar operacionalmente individualmente para sanar essas questões, porque a operação não faz isso, o líder não atua na questão comportamental. Esse é um dos problemas que a gente tem hoje, contrata as pessoas pela qualificação técnica e demite pela comportamental.



Boa parte do custo está no operacional, porque as pessoas se concentram e atuam ali, o RH atua nesse processo (o RH pessoas, não o transacional), ele cuida individualmente dos colaboradores. Com isso, gera uma dependência maior do RH na organização, fazendo com que ele seja muito mais custo do que estratégico.

Do outro lado, quando o RH é mais estratégico, gera mais benefícios para a organização.

Em relação a custo-benefício, dois posicionamentos distintos do RH mostram que, quanto mais operacional ele é, mais custa, a organização depende de alguém para atuar com pessoas, porque o líder não atua ou não está atuando e, no estratégico traz mais benefício, porque o RH interage com a estratégia da empresa e traz mais benefícios sistêmicos e sustentáveis para a organização. Essa é a grande diferença entre custo e benefício.

Papel do Rh promove a dependência ou sustentabilidade organizacional?

Quando a gente fala de dependência ou sustentabilidade não estamos falando da mesma coisa.

Quanto mais a operação depende da área de Recursos Humanos, mais se torna essencial para a operação da empresa, sendo que os colaboradores estão na parte operacional, o líder está



fazendo a gestão de processos e resultados, mas depende de um terceiro elemento, que é o RH, para fazer acontecer, porque as pessoas precisam de uma atenção especial, entender as suas necessidades, habilidades e desenvolvimento. Com isso, você gera uma dependência.

Quando o RH é mais estratégico, gera mais benefícios, é mais sustentável, faz com que o processo flua sem a sua intervenção operacional. Cada vez mais o estratégico fará a diferença no operacional. A dependência está no operacional e a sustentabilidade está no estratégico.

FOCO NO RH

Exemplificando, trabalhei em multinacional e desenvolvi uma área do zero até setenta pessoas dentro de uma empresa tradicional com o modelo de gestão mais para comando e controle, onde tive uma gestão de autonomia e alinhamento e responsabilidade.

A gente atuou de forma estratégica saindo do zero até 70 pessoas fornecendo serviços para o mundo inteiro, serviços que não existiam na organização que agregaram valor, redução de custo e qualidade para a empresa globalmente. O RH foi peça fundamental.



O RH contribuiu para essa estratégia e foi uma mola propulsora para agilizar, acelerar e fazer com que isso fosse construído de forma sistêmica e robusta. Como o RH ajudou? A estratégia foi sempre atuar na área tática e estratégica. O RH sabia e fazia parte da estratégia da área e taticamente atuava com os líderes para fomentar, capacitar os líderes para que eles pudessem lidar com as pessoas e tirassem a dependência operacional que a organização sempre manteve de depender individualmente do RH.

O líder recebia apoio, capacitação e suporte do RH para lidar com pessoas. O RH de forma sistêmica olhava o operacional e trazia esses elementos para o tático e estratégico.

A função do RH dentro dessa experiência, desse contexto, me mostra o quão benéfico é ter uma área de recursos humanos lidando com a sua estratégia junto com você.

É um capital intelectual importante, relevante, para que você possa desenvolver a sua estratégia de maneira sistêmica. O RH conseguiu ser mais estratégico, desenvolver através de vários líderes, fomentar juntamente com os líderes a aparição e o desenvolvimento de novos líderes emergentes para que pudessem lidar com novas áreas.

De zero até setenta pessoas foram desenvolvidas muitas lideranças, a estrutura tinha sete lideranças, compostas em áreas de atuação diferentes, e abaixo de cada tinha de duas a três lideranças.



Foi estratégico. Tivemos dificuldades. No começo as pessoas queriam buscar o RH direto, mas a gente começou a mostrar que tinha que ser pelo líder, então a gente dava resposta pelo líder até as pessoas entenderem que podiam confiar no líder, que ele estava ali para ajudar.

Vou usar e atuar diretamente com o líder e o RH como suporte transparente nos bastidores para que o líder pudesse se desenvolver em competências, resolver suas questões, mas o RH não fazia por ele. Ajudava e capacitava para que ele pudesse se desenvolver.

O foco do RH, que vejo como importante e baseado na minha experiência é:

1. Alinhado e relevante para estratégia da empresa – estratégico
2. Capacitar líderes para a atuação com pessoas – tático
3. Identificar oportunidades para atuação tática e estratégica – operacional

Este RH agora na parte operacional promove o desenvolvimento sistêmico, pois olha para a organização, vê como a organização está se comportando e traz para o tático e para o estratégico novos elementos e informações relevantes para que a estratégia seja viável. Esse é o foco do RH que acredito. Esse é o foco RH de um modelo de gestão eficiente. É um foco de RH que é benefício para organização e não custo.



COMO COLOCAR EM PRÁTICA

- » **Direcionar os esforços do RH para a capacitação das lideranças**
Conforme apresentado, o papel do RH para capacitar os líderes.

- » **Suporte e apoio para os líderes**
Os líderes emergentes, formação de novos líderes, o RH dava todo suporte e apoio para isso.

- » **Delegar a responsabilidade do RH para os líderes**
Delegar a responsabilidade do RH para o líder é algo que foi essencial porque o líder se sentiu responsável e começou a desenvolver competências de gestão que até surpreendeu muitas pessoas, porque começaram olhar que o líder não é mais aquela pessoa isolada, ele começou a interagir muito mais próximo com as pessoas, mais interativo com as pessoas, sabendo as suas necessidades do que quando se mantinha distante.

» **Envolver o RH no planejamento estratégico da empresa**

O RH cuida de pessoas e a sua empresa é feita de pessoas, os seus clientes são pessoas, os seus colaboradores são pessoas, os seus fornecedores são pessoas, ou seja, tudo é uma questão de relacionamento com pessoas.

Saber lidar com pessoas e ter uma área que tenha esse olhar estratégico e essencial para você desenvolver a sua empresa é um privilégio de poucos, infelizmente.

Cada vez mais esse processo deve ser alcançado e almejado por todas as organizações. Eu acredito muito nesse modelo como modelo disruptivo para algumas pessoas, já é uma tendência, mas que nem todas as empresas enxergam isso da melhor maneira.

Desenvolva competências comportamentais nas pessoas, lidar com gente requer que você tenha habilidades para isso.

Existe uma pesquisa para 2025, das dez maiores habilidades que são necessárias para 2025 pelo Fórum Econômico Mundial, 80%, ou seja, oito são comportamentais.

Vale a pena a gente olhar o RH como questão essencial, estratégica e relevante para sua empresa.



PROVOCAÇÃO DESTE CONTEÚDO

“Se o RH da sua organização precisa cuidar de todas as pessoas individualmente é porque sua organização não está capacitada para isso.

Esta é uma responsabilidade das lideranças e não do RH.”

Não delegue essa responsabilidade para uma área de recursos humanos, por mais competentes que eles sejam. Você vai depender disso e criar uma estrutura que não é sustentável ao longo do tempo.

Capacite e envolva o líder nessa responsabilidade, o líder é parte fundamental para fazer a sua empresa girar.

