



O PROFISSIONAL DE RH COMO AGENTE DE MUDANÇAS: CONSULTOR EM RECURSOS HUMANOS

Marcelo Rogério Zitta¹

Nas últimas décadas os modelos de gestão empresarial tem sofrido alterações consideráveis, fato este, que vem de encontro com as necessidades dos empresários em administrar suas organizações frente a um cenário de competição cada vez mais acirrada e a nível mundial.

Neste contexto, o profissional de Administração e mais especificamente o de Recursos Humanos se depara com desafios na sua forma de atuação nas organizações do século XXI.

O desenvolvimento de habilidades que possibilitem ao profissional de Recursos Humanos trabalhar de forma efetiva e alinhado as estratégias e missão das organizações permitirá que ele possa contribuir para o sucesso empresarial. Para isto, este profissional deve buscar desenvolver suas próprias competências e habilidade que permitam potencializar sua atuação nas diversas situações com que venha a se deparar e tornar-se um elemento de apoio a gestão. Mas que características devem ser desenvolvidas? E, que mudanças deverá enfrentar?

Desafios do Profissional de RH

No atual cenário empresarial, o profissional de RH deve atuar como agente de mudanças, ou seja deve tornar-se um participante vital para a excelência organizacional. Alguém que mexe com a "zona de conforto" organizacional, que instiga e provoca mudanças significativas do estado atual em direção a

¹ Professor da União Paranaense de Ensino e Cultura - Faculdades Santa Cruz. Atua, também, como professor em pós-graduação nas áreas de Logística Empresarial, Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas e Gestão de Projetos e consultor empresarial, nas áreas de Logística, Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas e Gestão de projetos.

posição ou estado desejado. Um elemento que proporcionará mudanças nos indivíduos, grupos e na própria estrutura.

As mudanças devem conduzir as organizações a obtenção das características que estejam voltadas às necessidades e desafios enfrentados por estas, sendo necessário mudar da perspectiva da "velha organização" engessada e estagnada, para a perspectiva da "nova organização", adaptativa, resiliente e orgânica. Vejamos o quadro abaixo:

Quadro: A Organização em Transformação

Velha Organização	Nova Organização
<ul style="list-style-type: none"> • Fronteiras nacionais limitam a competição 	<ul style="list-style-type: none"> • As fronteiras nacionais são quase insignificantes na definição dos limites de operação de uma organização
<ul style="list-style-type: none"> • Empregos estáveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Cargos temporários
<ul style="list-style-type: none"> • Mão de obra relativamente homogênea 	<ul style="list-style-type: none"> • Mão de obra diversificada
<ul style="list-style-type: none"> • A qualidade é uma reflexão tardia 	<ul style="list-style-type: none"> • O aprimoramento contínuo e a satisfação do cliente são essenciais
<ul style="list-style-type: none"> • As grandes corporações fornecem segurança no emprego 	<ul style="list-style-type: none"> • As grandes corporações estão reduzindo drasticamente o número de funcionários
<ul style="list-style-type: none"> • Se não quebrou, não conserte 	<ul style="list-style-type: none"> • Redesenhe todos os processos
<ul style="list-style-type: none"> • Disperse os riscos pela participação em múltiplos negócios 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentre-se em competências centrais
<ul style="list-style-type: none"> • A hierarquia proporciona eficiência e controle 	<ul style="list-style-type: none"> • Desmantele a hierarquia para aumentar a flexibilidade
<ul style="list-style-type: none"> • Jornadas de trabalho definidas, como de 9 às 18h 	<ul style="list-style-type: none"> • Os expedientes não possuem nenhum limite de tempo
<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho é definido pelos cargos 	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho é definido em termos das tarefas a serem realizadas
<ul style="list-style-type: none"> • O pagamento é estável e relacionado ao tempo de serviço e nível de cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • O pagamento é flexível e de ampla faixa
<ul style="list-style-type: none"> • Os gerentes tomam decisões sozinhos 	<ul style="list-style-type: none"> • Os funcionários participam das decisões
<ul style="list-style-type: none"> • A tomada de decisão é motivada pelo utilitarismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Os critérios de decisão são ampliados para incluir direitos e justiça

Fonte: Robbins (2000, p. 11)

Note-se que, uma das grandes preocupações dos gestores das mais diversas áreas e campos de atuação, passou a ser o processo de adaptação de suas estruturas organizacionais às demandas dos mercados mundiais, com concorrentes mais maduros e clientes cada vez mais exigentes. Assim, a mudança passa a ser constante e sugere-se aqui, uma "aliada" importante para o sucesso empresarial.

Observe-se que este processo de mudança, com objetivo de alcançar melhor posicionamento, deve trabalhar com três elementos centrais: 1. os seus produtos; 2. processos; 3. os modelos de gestão de pessoas.

O papel dos especialistas em RH, define-se como apoio as ações das diversas áreas organizacionais, identificando suas necessidades, sejam de treinamento, desenvolvimento, alterações nas formas de remuneração, aspectos motivacionais, desempenho e melhores práticas, como referencia as mudanças a serem implementadas, etc, devendo adotar uma postura sinérgica e pró-ativa, bem diferente da concepção tradicional para a função.

A Diferença entre Gestor e Consultor em RH

Muito pouco se fala do profissional de RH como consultor. A princípio, é preciso compreender as diferenças de atuação do consultor e do gestor. Enquanto o gestor toma decisões e exerce controle sobre as situações e acontecimentos das organizações, o consultor tem a função de apoio, aconselhamento, fornecendo opções para a tomada de decisões dos gestores.

O consultor, pode atuar internamente ou externamente. De acordo com Gasparetto (2012), diferentemente do consultor externo, o consultor interno esta inserido na organização, como parte de sua estrutura hierárquica, ou seja, tem sempre a quem prestar contas de seu trabalho. Já o consultor externo, deve prestar contas unicamente ao cliente.

Como ja destacado anteriormente, assumindo o papel de agente de mudança, o consultor de RH, poderá auxiliar:

1. Os gestores organizacionais e todos os demais profissionais dos mais diversos níveis de sua estrutura com objetivo de otimizar os processos;
2. Potencializando a ação dos indivíduos, das equipes e, dos líderes contribuindo para que tornem-se catalizadores de resultados;
3. Buscando alcançar clientes internos e externos satisfeitos, com resultados financeiros satisfatórios para todos os envolvidos nos processos agregadores de valor, por meio do desenvolvimento de profissionais mais preparados e envolvidos com os objetivos e estratégias da organização.

Neste sentido, para que possa tornar-se o agente de mudança, precisará, além do apoio da alta cúpula da organização, compreender que sua profissão trata-se de uma vocação e não simplesmente um cargo ou função a ser ocupado

nas organizações. Envolve uma postura mais engajada e comprometida com a organização para lidar com a complexidade dos seus processos e, a compreensão de que estes processos abrangem invariavelmente a gestão de recursos humanos, agora numa perspectiva multifacetada e complexa e menos linear como costuma ser visto.

O especialista em RH, para tornar-se um consultor interno, deverá alavancar seu nível de conhecimento em RH e estar mais próximo e alinhado às estratégias empresariais, tornando a alta administração e as lideranças da organização seus 'clientes'.

Perfil do Profissional em Consultoria

Agora, para compreender alguns dos elementos que formam o perfil do profissional com foco em consultoria, observe-se três habilidades fundamentais para sua prática, de acordo com Oliveira (1999), sendo elas:

- Características comportamentais: levam em conta a maneira como o consultor deve se posicionar frente às situações, provocadas por ele ou que são enfrentadas por ele;
- Característica de habilidade: tratam do jogo de cintura que o consultor deverá apresentar para otimizar os resultados inerentes às situações apresentadas;
- Características de conhecimento: consideram o nível de preparo que o consultor deverá ter para o alcance dos resultados para as situações que se apresentem.

Como exemplos das características comportamentais, destacamos aqui a atitude racional, evitando de todas as formas a irracionalidade em suas ações; A capacidade de desenvolver um diálogo adequado e abrangente, levando em consideração os possíveis impasses e evitando confrontos de poder; Possuir um conjunto de valores sólidos, sendo íntegro e correto em sua forma de atuar; Ter foco nas pessoas, sabendo que todo o processo em busca do crescimento empresarial é proporcionado por pessoas; Conhecer como lidar com erros, sabendo que os erros são foco de aprendizagem, incentivando a experimentação e encorajando o processo de aprendizagem, mas dentro dos limites estabelecidos e adequados aos objetivos empresariais.

Já, no que se refere às habilidades, o consultor deverá proporcionar um clima propício à inovação, fazendo o gestor compreender e descobrir a maneira como a inovação se alinha às suas estratégias empresariais. Poderá identificar,

até mesmo por meio de busca de melhores práticas, exemplos de sucesso que sirvam como modelo ou referência para a empresa em questão; Definir o processo de priorização e tomada de decisões, contribuindo para o gestor refletir e encontrar a melhor decisão frente as situações; Possuir visão sistêmica e estratégica, afim de auxiliar a tomada de decisões; Desenvolver métodos quantitativos e qualitativos de trabalho para auxiliar os clientes internos ou externos.

Na dimensão conhecimento, o consultor precisará ter conhecimento de sua área de atuação, como é o caso do consultor em RH que deve desenvolver conhecimentos específicos de sua área de atuação - daí a necessidade de formação continuada - além de visão de curto e longo prazo e conhecimentos de toda a organização e seu contexto de atuação, uma vez que terá de enfrentar situações e construir cenários alternativos para a tomada de decisões dos gestores.

Como vimos até aqui, o profissional de RH, pode se tornar um consultor em RH, porém, para isto, tem a necessidade de conquistar e aprimorar diversas características e saber lidar com situações variadas e contextos amplos e/ou específicos no seu dia a dia, tornando-se um facilitador, por meio de apoio, orientação, aconselhamento, esclarecimento aos líderes, equipes e a alta administração, no que diz respeito a direção a ser seguida pela organização.

Refletir sobre as características e habilidades fundamentais que precisam ser desenvolvidas e aperfeiçoadas é função de cada indivíduo particularmente, passando por uma auto-avaliação e pelo estabelecimento de um plano de ação para seu alcance.

REFERÊNCIAS

GASPARETTO, Luiz Eduardo. **Consultoria interna e externa: ênfase em recursos humanos.** São Paulo: Phorte, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.