

Definindo expectativas

A estratégia organizacional tem sido a base da maior parte dos trabalhos acadêmicos sobre Gestão de Pessoas na atualidade. Duas são as idéias centrais que justificam essa abordagem: primeira, de que é possível identificar comportamentos e competências mais adequados para a implementação da estratégia organizacional. Segunda, de que é possível desenhar políticas e práticas de Gestão de Pessoas que ajudem a promover tais comportamentos e competências.

Desse modo, os profissionais da área de Gestão de Pessoas vêm direcionando seus esforços no sentido de propiciar às suas organizações formas de gestão mais estratégicas, distanciando-se, ao menos no discurso, das (nem tão antigas) práticas dos departamentos pessoais. De fato, a mudança de ênfase do Departamento Pessoal para o Departamento de Recursos Humanos foi a primeira tentativa nessa direção. Rebatizado, a missão deste último é a de elaborar e promover políticas, programas e práticas que abram caminho para os direcionadores estratégicos da organização.

No entanto, observamos que o discurso está mais avançado do que as práticas. Embora muitos esforços sejam genuinamente dedicados a esse banho estratégico em nossos antigos DPs, os resultados ainda são frágeis. O fantasma que acompanha a área desde seu nascimento continua rondando: será realmente que a Gestão de Pessoas contribui para alguma coisa na organização?

A resposta não é simples. Porém, dois pontos merecem nossa atenção. Primeiro, não seria o caso de investigar mais detidamente as relações causais entre as ações da área de Gestão de Pessoas e os resultados organizacionais? Na verdade, raras são as empresas que conseguem definir precisamente os resultados que a área deve atingir. E, se essa definição não for clara o suficiente, como verificar se os resultados foram atingidos?

O segundo ponto diz respeito à questão de se há realmente apenas uma única estratégia a ser perseguida pela organização. Não seria o caso de pensar que as diversas unidades, ou áreas funcionais, podem ter estratégias particulares e, em alguns casos, até mesmo contraditórias? Este talvez fosse o caso da área de Gestão de Pessoas, que por vezes atende a objetivos tão diversos como o credenciamento em revistas de negócio, o desenho de práticas especiais de gestão para atender a outras áreas ou grupos de poder dentro da organização e a imposição de certas práticas por um grande fornecedor ou cliente.

Desse modo, uma forma de repensar a participação da área de Gestão de Pessoas na estratégia da organização talvez seja reconhecendo que a área lida com estratégias muito distintas e não formalizadas. A recomendação é nomear claramente as expectativas, corrigindo as pressões de resultado e tornando as atividades da área muito mais factíveis e coerentes com seus propósitos dentro da organização.



**Beatriz Maria
Braga Lacombe**
FGV-EAESP