

A importância do RH

Uma análise da área de Gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras revela uma heterogeneidade de conceitos e práticas. Essa heterogeneidade ocorre porque a área apresenta distintos estágios de desenvolvimento. Este artigo analisa esses estágios e, baseando-se em uma pesquisa com presidentes, classifica a situação de suas empresas e discute os desafios para a transformação efetivamente estratégica da área.

por **Betania Tanure**, FDC / Insead e **Paul Evans**, Insead

Muito se fala sobre a importância das pessoas nas empresas. Ouvimos, cotidianamente, expressões como “as pessoas são o maior ativo das organizações”, “as pessoas fazem a diferença”, “compramos esta empresa pelas pessoas que nela estão”.

Instigados por esse discurso tão bem articulado, mas percebendo que sua efetividade nem sempre é visível na

prática, decidimos nos aprofundar em algumas questões fundamentais sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH). Para isso, conduzimos uma pesquisa nos Estados Unidos, Europa, Ásia e Brasil. O braço brasileiro da pesquisa, com patrocínio da Brasilprev, foi conduzido a partir de uma abordagem qualitativa, baseada em mais de 300 entrevistas,

e de outra quantitativa, com 384 dirigentes de empresas pertencentes ao grupo das 500 melhores e maiores da revista *Exame*.

Ao contrário do que muitos talvez pensem, a gestão de pessoas não é uma área homogênea. Dependendo do grau de modelagem que a área encontra em uma ou outra organização, seu resultado, à luz da estratégia da empresa, poderá ser bastante distinto. Na prática, constatamos que a falta de compreensão desse fato está na base das confusões sobre o papel dessa área nas empresas.

Sem explorar os problemas que afligem a empresa e afetam sua competitividade, a área de RH tem seu conjunto de respostas de prateleira para qualquer realidade que se apresentar. Muitas das empresas brasileiras ainda estão nesse nível operacional de gestão.

Por conta disso, identificamos quatro formas de a área da GRH ser modelada. Essas formas podem ser entendidas como etapas, embora não necessariamente seqüenciais, às quais denominamos execução, construção dos fundamentos, realinhamento e direção. Cada uma corresponde a uma perspectiva teórica diferente, tem implicações específicas para a vida empresarial e evidencia um conjunto distinto de suposições sobre a ligação entre a gestão de pessoas e o desempenho da empresa. Neste artigo vamos apresentar cada uma dessas etapas e classificar, na perspectiva dos presidentes consultados nesta pesquisa, a posição das respectivas empresas brasileiras.

Etapas de execução. Em nossa pesquisa, 36% dos presidentes consultados julgam que a sua empresa está nesta etapa, de execução. É uma etapa focada na ação e diz respeito às tarefas típicas da área de RH. Para entendê-la, podemos dividir os processos de realização dessas tarefas em dois grandes segmentos. Um é representado pelo departamento de pessoal, hoje típico das pequenas empresas,

responsável pelas atividades legais e burocráticas da área.

No outro segmento figura o uso de ferramentas de gestão de última geração, predominantes em boa parte das grandes empresas. A “modernidade” dessas ferramentas tende a encobrir sua inconsistência com a estratégia do negócio, inconsistência essa reforçada pela falta de articulação entre elas. Sem explorar os problemas que afligem a empresa e afetam sua competitividade, a área de RH tem seu conjunto de respostas de prateleira para qualquer realidade que se apresentar.

Seduzido pelo canto da sereia de sofisticadas e modernas ferramentas, o observador menos atento não identifica a citada inconsistência. O discurso sobre a importância dos Recursos Humanos é aprovado e articulado pelo presidente, pelos diretores e profissionais da área. Experiências são relatadas em palestras e divulgadas pela mídia especializada. Porém, quando se aprofunda a análise crítica, verifica-se, por

exemplo, que a poderosa ferramenta de avaliação de 360° é utilizada para cumprir um ritual – sua força não é captada para a evolução das pessoas e para a gestão delas.

Nas empresas em que a GRH está na etapa de execução, competência é uma palavra utilizada freqüentemente. Os modelos de gestão não diferenciam, com vigor, os conceitos de competência individual e competência organizacional. Gestão de conhecimento é sinônimo de ferramentas às vezes sofisticadas e informatizadas, mas que não conseguem captar o tácito, pois não estão preparadas para lidar com o fator-chave da gestão de conhecimento: a confiança. A preocupação em realizar um grande volume de treinamentos e desenvolvimentos é justificada pelos relatórios anuais, em que se avalia o gestor de recursos humanos pelo cumprimento de suas metas de x horas-homem de treinamento por ano.

Etapas dos fundamentos. Na segunda etapa, de construção dos fundamentos, o foco é na edificação de infra-estrutura adequada. A perspectiva é orientada para

o interior da própria empresa. Nesta etapa, os fundamentos da GRH são bem construídos, de forma a garantir sua consistência interna – partindo-se da premissa de que a estratégia organizacional está correta. Do ponto de vista teórico, o papel de “construtor” é sustentado pelo ajuste interno, centrado na coerência interna dos elementos da GRH e de outros componentes do sistema de trabalho.

Esta é uma etapa menos charmosa, requer muito tempo e investimento, e inclui a coerência com o estabelecimento de objetivos, a avaliação de desempenho, os sistemas de recompensa e os de treinamento e desenvolvimento – que, entre outras práticas, podem favorecer, cada uma à sua maneira, o desempenho da empresa. Sua contribuição é ainda maior quando todas são consideradas como elementos de um sistema de gestão.

Há evidências de que as organizações obtêm resultados superiores, de forma constante, quando dão mais atenção à seleção de pessoas e ao desenvolvimento de suas habilidades, quando se preocupam com a maneira de envolver e reter essas pessoas e quando tentam encontrar uma forma adequada de unir o desempenho às compensações indivi-

duais. Mas tais práticas precisam ser internamente consistentes e se harmonizar com as estratégias da empresa.

Elaborar fundamentos consistentes e sólidos pode, portanto, levar anos. Alguns profissionais de Recursos Humanos tendem a se prender à etapa de construção, tornando-se simples administradores dos seus sistemas em vez de antecipar as mudanças de mercado, de tecnologia e de estratégia. Nesse caso, o construtor se transforma num zelador, algumas vezes no sentido pejorativo: daquele que zela por um conjunto de procedimentos instalados e que um dia foram bem-sucedidos. Manter a adequação ou a consistência interna torna-se um fim em si mesmo, à custa do comprometimento, da competência, do custo ou do desempenho estratégico. A marca de sucesso passa a ser a: “falta de notícias é boa notícia”. Quando a função de zelador se instala fortemente, a primeira face da GRH, do executor, passa a predominar sobre a do construtor.

Algumas organizações brasileiras têm encontrado dificuldades em construir fundamentos sólidos, já que fazê-lo requer investimento em infra-estrutura. Elas sofrem tremendamente quando decidem se estabelecer no exterior.



Entre aquelas que fizeram parte de nossa pesquisa, 35%, segundo a visão de seus presidentes, apresentam bons fundamentos da GRH em funcionamento.

Etapa de realinhamento. Nesta etapa, o gestor de Recursos Humanos é um “parceiro de mudanças”. O realinhamento tem como perspectiva teórica o ajuste externo, isto é, a adequação da teoria da contingência entre uma organização e seu ambiente competitivo.

Nesta etapa, a recompensa por desempenho só é obtida se a GRH estiver intimamente ligada a uma estratégia que reflita adequadamente o setor em que a empresa se insere e o ambiente competitivo. Se o ambiente é alterado e as práticas continuam enraizadas no passado, a contribuição da GRH para o desempenho pode ser negativa. Portanto, o foco deve ser a dinâmica da mudança, o realinhamento para o futuro, enquanto se administram as necessidades mais imediatas do presente. Dessa forma, são feitas as mudanças necessárias para se atingirem novos objetivos estratégicos e, ao mesmo tempo, implementadas estratégias que facilitem essas mudanças.

Observamos que, em empresas de diversos setores, apesar de ser forte o desejo da área de RH de atuar como parceira na evolução da estratégia do negócio, em apenas 9% das organizações a área de Recursos Humanos é reconhecida como tendo essa postura.

Observamos que, no discurso, quase todos os dirigentes de empresas e executivos da área de RH concordam que é isso que ocorre em suas organizações. Porém, nossa pesquisa observou que apenas 20% dos presidentes julgam que a área desempenha adequadamente esse papel em suas empresas.

O fato é que obter o ajuste ou a adequação externa não é simples, já que a necessidade de conseguir consistência interna, típica da segunda fase, deve ser complementada por

um novo enfoque sobre a compatibilidade com as exigências do ambiente externo. A consistência é importante por razões de desempenho. Por exemplo, se uma empresa investe grande volume de dinheiro no desenvolvimento de habilidades, deve dar atenção à retenção – por meio de práticas de realimentação e remuneração acima da média – e, mais ainda, à gestão de carreira. As políticas de retenção só fazem sentido se as pessoas tiverem habilidades muito valiosas. Mas a consistência também é psicologicamente importante, seja a relativa ao próprio funcionário (a sua posição *per se*), seja a existente entre os empregados, seja a temporal.

Etapa de direção. Nesta quarta etapa, o gestor tem como tarefa transitar entre dualidades ou paradoxos. Aqui existe uma tensão entre a consistência interna, que pode ser necessária para o desempenho a curto prazo, e o ajuste externo, que pode ser indispensável para a sobrevivência organizacional a longo termo. Assim, a função do RH nesta etapa é preparar as pessoas para os desafios do futuro, que incluem especialmente a capacidade de “navegar” entre forças contraditórias.

Essa quarta face da GRH representa uma oportunidade extraordinária para os profissionais da área e para as organizações. Em nossas pesquisas, observamos que, em empresas de diversos setores, apesar de ser forte o desejo da área de RH de atuar como parceira na evolução da estratégia do negócio, em apenas 9% das organizações há a prática, de acordo com os presidentes consultados. Os resultados mostram ainda algumas diferenças associadas à estrutura de

capital: os dirigentes que julgam que a função da GRH de sua empresa é ser parceira de negócios se dividem em 9% dos presidentes de empresas nacionais, 10% daqueles de multinacionais e nenhum dos de companhias estatais.

Em nosso modo de ver, para ser eficiente, uma organização e seus gestores devem aprender a lidar com os paradoxos e as contradições colocados hoje pelo mundo dos negócios. Em relação às quatro etapas anteriores, isso significa que, em uma mesma empresa, pode haver coe-

xistência entre os diferentes posicionamentos da área de GRH, e que cabe ao gestor lidar com as contradições que daí emergem. Quer dizer, não se trata de estar em uma ou outra etapa, mas, em vez disso, de conduzir um trabalho de reconciliação ou equilíbrio entre as várias abordagens.

Como dissemos anteriormente, forças antagônicas costumam criar tensões. O gestor deve antevê-las e administrá-las. Algumas empresas concentram-se no alinhamento da dimensão “pessoas” à estratégia de negócios. Esse alinhamento pode levar a um sucesso inicial, mas quando este é ameaçado por pressões opostas, os líderes frequentemente respondem reforçando o que os levou, em princípio, a ter sucesso. Isso conduz a um círculo vicioso de ameaça, esforços adicionais e mais ameaça, o que culmina em crise.

Gestão dos paradoxos. O equilíbrio de forças opostas, como diferenciação e integração, orientação interna e externa, hierarquia e redes de comunicação, longo e curto prazo, planejamento e oportunidade, análise racional e envolvimento humano, e mudança e continuidade, é sempre delicado. No entanto, há algumas forças positivas das quais os gestores podem se valer para obter o referido equilíbrio.

Por exemplo, na condução da quarta etapa, que aqui denominamos etapa de direção, na qual o posicionamento de RH assume contornos genuinamente estratégicos, a cultura brasileira pode contribuir de forma peculiar. Nossa cultura tem a flexibilidade como um de seus pilares fundamentais, e a empresa que conseguir explorar o lado positivo dessa característica apresenta melhores condições de gerenciar a convivência entre os opostos e a gestão dos dilemas e dos paradoxos.

Os casos bem-sucedidos de gestão dos opostos e das contradições são vários. Podemos destacar aqui alguns. A Embratel enfrenta hoje o desafio de possuir uma política comercial flexível e agressiva, atendendo às necessidades atuais dos clientes e antecipando-as no sentido de prover soluções integradas, mas, ao mesmo tempo, também enfrenta o desafio de gerir os custos como se a operação fosse absolutamente padronizada. A Brasilprev, da mesma forma, incentiva a autonomia e o empreendedorismo, característica que tem a marca do seu presidente, mas a empresa tem de conviver com a padronização dos processos exigida nesse setor.

A AngloGold possui hoje, graças à influência de seu presidente, um sofisticado pensamento filosófico. Por outro lado, está em um setor que apresenta desafios primários e de resposta imediata. A CPFL, após o período de privatização, implementou um movimento de responsabilização pelos resultados de maneira muito intensa, convivendo, ao mesmo tempo, com o histórico técnico (e estatal) da empresa. A Natura, ao mesmo tempo em que elege o relacionamento como uma competência central, desenvolvida no Brasil, precisa fazer as devidas adaptações para o seu processo de internacionalização. Essa combinação de fatores gera, não raramente, muitos paradoxos.

Uma das formas de estimular o lado positivo dos paradoxos é gerenciar o “ovo quebrado”, metáfora que nos ajuda a mudar o conceito, vigente no passado, de que o grupo dirigente tem a responsabilidade estratégica exclusiva pelos resultados de longo prazo e o pessoal da linha de frente pelos de curto prazo. Este conceito cria responsabilidades, para todos os profissionais e suas funções – e, portanto, para toda a organização e sua cultura –, pelos resultados de longo e de curto prazo, por fundamentos sólidos e por mudanças.

Essa é a ordem em um mundo globalizado e em constante transformação. Nele, o caminho para o crescimento exige das empresas um olhar atento às mudanças. No que se refere à função da GRH nesse processo, exige abandonar o cômodo “mas”, dedicar-se a entender o verdadeiro papel das pessoas no desempenho da empresa e aplicar novos conceitos. Nesse percurso, o trabalho do gestor é gerenciar a tensão constante e variada entre a necessidade de manter um curso específico e a presença de ventos e correntes contrários.

Betania Tanure
Doutora em Administração
Profa. da Fundação Dom Cabral
Profa. convidada no Insead
E-mail: betaniat@fdc.org.br

Paul Evans
Doutor em Administração
Prof. do Insead
E-mail: paul.evans@insead.edu