

Gestão de Pessoas e desempenho organizacional

Por Denise Lustrí

Publicado nos canais eletrônicos *RH.COM* e *FECOMAC*

<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4774&org=6>

<http://www.fecomac.com.br/publicacoes.asp?id=8>

É muito comum entendimentos parciais e fragmentados sobre o significado e os propósitos de um sistema de Gestão de Pessoas ou sistema de Recursos Humanos. Encontramos, com muita frequência, empresas em que o sistema de recrutamento e seleção não se comunica com o sistema de gestão do desempenho, que não se comunica com o sistema de remuneração etc. Há muitas empresas, ainda, que entendem que um sistema de Recursos Humanos resume-se a um conjunto de práticas operacionais como folha de pagamento, benefícios e atendimento às leis trabalhistas, segurança e medicina no trabalho.

A proposta desta reflexão começa pelo entendimento do termo “sistema” que *via de regra* costuma ser ignorado. Sistema é um conjunto de partes inter-relacionadas que compõe um todo (um sistema maior) e de sua interação emerge um resultado. Essas partes comunicam-se e se afetam mutuamente, como no corpo humano: um mau funcionamento nos rins pode afetar o sistema circulatório, que pode afetar o sistema cardíaco, que pode afetar o sistema respiratório e assim por diante. Como o corpo humano, a organização é um grande sistema composto de sistemas menores: sistema de marketing, sistema financeiro, sistema de Gestão de Pessoas. Na comparação com o sistema orgânico humano, a Gestão de Pessoas seria o sistema circulatório e as pessoas, o sangue que oxigena as células, faz o coração bater, que dá vida à empresa. Sem as pessoas a empresa seria um corpo inerte.

E quais são as partes de um sistema de Gestão de Pessoas, ou sistema de RH?

Seleção: recrutar, avaliar, selecionar, contratar, integrar.

Capacitação: desenvolver, treinar, preparar.

Gestão do desempenho: gerenciar desempenhos dar feedback, orientar.

Remuneração e recompensa: remunerar, reconhecer, recompensar.

Gestão de clima: pesquisar, analisar, adequar.

Essas partes compõem o sistema. Integram um conjunto de processos que se inter-relacionam, que envolvem políticas, normas e procedimentos. Para gerar bons

resultados, é preciso que as partes estejam alinhadas entre si e que o conjunto esteja alinhado com os objetivos e estratégias da empresa. No entanto, é muito comum as empresas tratarem cada uma dessas partes de forma isolada e desconectadas de seus objetivos e direcionamentos estratégicos.

São freqüentes, por exemplo, as situações em que excelentes programas de capacitação são oferecidos por empresas que têm o cuidado de contratar os melhores docentes das melhores universidades do país e do Exterior, os consultores renomados para ministrar seus treinamentos, envolvendo altos investimentos. Após o treinamento, quando as pessoas voltavam para suas rotinas do dia-a-dia na empresa cheias de novos conhecimentos e novas idéias, esbarram em normas, procedimentos, descrições de função, jogos de interesse e poder, que impedem a prática do aprendizado, quando a lógica seria a aplicação do conhecimento adquirido para elevar o nível do desempenho dos profissionais.

Assim, o que era investimento transforma-se em custo, porque o retorno que deveria vir pela aplicação do conteúdo aprendido pelas pessoas nas suas atividades melhorando seu desempenho, não encontrou espaço. É um resultado negativo para a empresa. Para os participantes, nem tanto, pois tiveram a oportunidade de aumentar o manancial dos seus conhecimentos e sua empregabilidade. Trata-se de um claro exemplo de desarmonia entre o sistema de capacitação, o sistema de gestão do desempenho e as normas e procedimentos organizacionais.

Outro choque muito comum entre subsistemas ocorre entre desempenho e remuneração. Sistemas de gestão de desempenho desprovidos de indicadores, desconectados do desempenho organizacional, marcados por avaliações enviesadas e subjetivas, freqüentemente levam a premiações de profissionais de mérito duvidoso, gerando desconforto e desmotivação para a equipe.

Esses desencontros destituem o caráter essencial do sistema de Gestão de Pessoas, pois ao invés de direcionar comportamentos e desempenhos para um objetivo comum, mais fazem confundir as pessoas, desperdiçar energias e esforços, que se fossem bem canalizados potencializariam os resultados organizacionais.

Guardadas as devidas proporções, um exemplo de boa Gestão de Pessoas é a seleção brasileira pentacampeã. Luís Felipe Scolari selecionou os profissionais e formou uma boa equipe, harmoniosa no conjunto, treinou, desenvolveu, preparou, monitorou o desempenho, deu *feedbacks*, estimulou e recompensou. Tudo isso com o claro objetivo de ganhar o campeonato.

Havia um objetivo e estratégias para que ele fosse alcançado. A formação da equipe, seu treinamento e desenvolvimento, o monitoramento de seu desempenho e as recompensas eram fundamentadas em um objetivo compartilhado, que norteava os sistemas de gestão da equipe: ganhar a Copa do Mundo.

Assim se define um sistema de Gestão de Pessoas: um conjunto de subsistemas, políticas e procedimentos que direcionam o comportamento e o desempenho das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para um sistema eficaz, é preciso que os profissionais de RH conheçam muito bem suas empresas, seus produtos, seus clientes, seus concorrentes, enfim, todos os aspectos da arena onde irão atuar os profissionais - foco de seus sistemas de seleção, capacitação, remuneração etc. Para poderem alinhar sistemas, políticas e práticas, devem ainda conhecer os objetivos e as estratégias do negócio, o que nem sempre acontece. Um problema maior é que, muitas vezes, nem a alta direção tem muito claro quais são esses objetivos e essas estratégias.

Neste ponto é preciso enfatizar a importância do papel das lideranças na Gestão de Pessoas e na geração de resultados para o negócio. Os profissionais de Recursos Humanos podem criar ou desenvolver os melhores sistemas e monitorá-los com eficiência, mas são os líderes que os operacionalizam. São eles que escolhem quem fará parte de suas equipes, são eles que gerenciam o desempenho dos seus liderados, que avaliam suas competências e deficiências. São eles que estão vivenciando o dia-a-dia com as equipes, estimulando e reconhecendo bons desempenhos etc. Os sistemas de informações de RH são abastecidos com as informações geradas pelas lideranças.

Há muitas variáveis envolvidas no caminho entre o desempenho individual e o desempenho organizacional. Para que esse caminho seja bem percorrido, é preciso ter a visão do todo e das partes que compõem esse todo. Não é uma tarefa fácil. O desafio é grande, mas é possível ser vencido.

Denise Lustri, especialista em gestão estratégica de pessoas, gestão por competências e gestão do conhecimento. Sócia da Cohros *Competências Humanas e Resultados Organizacionais*. Comentarista do Jornal da Manhã da Rádio CBN Ribeirão – espaço “pessoas e organizações”. Presidente do Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas da AMCHAM/RP. Mestre em Administração pela FEA-USP – Tema: Gestão do Conhecimento e Gestão por Competências. MBA em Marketing - F. E. C. Álvares Penteado. MBA em Controladoria e Finanças – FUNDACE-USP. MBA em Recursos Humanos pela FGV. Graduada em Letras pela UNESP. Graduada em Administração pela UNIARA. Professora no MBA Gestão Estratégica de Pessoas da FGV. Professora nos MBAs de Recursos Humanos e Administração de Organizações na Fundace- FEA/USP – Ribeirão Preto. Coordenadora do Grupo RHEMO (região de Campinas/SP) voltado para estudos e pesquisas sobre teorias e práticas de RH e temas correlatos. Experiência desenvolvida em empresas nacionais e multinacionais

como Lupo S/A, FMC do Brasil, PricewaterhouseCoopers, e Foster Wheeler América Latina. Trabalhos científicos publicados nacional e internacionalmente. Palestrante na área de gestão de pessoas, com diversos artigos publicados sobre o tema.