

Sobre RH e Estratégias

Por Denise Lustrí

Artigo publicado nos canais eletrônicos *RH.COM* e *RH Central*

http://www.rhcentral.com.br/artigos/abre_artigo.asp?COD_Tema=1877

<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4935&org=3>

Durante muitas décadas o mundo corporativo conviveu com o conceito de cargo fundamentando o processo produtivo, a gestão organizacional e a gestão de pessoas. As atividades dos trabalhadores tinham alto grau de segmentação e especialização e eram detalhadas e delimitadas em uma descrição de cargo.

O conceito nasceu com a administração científica, na era do Taylorismo-Fordismo no início do século XX, quando as empresas operavam em um ambiente de estabilidade, economia local, mercados regionais e demandantes e relativa facilidade de previsões. A produtividade era medida em tempos e movimentos dentro de um caráter mecanicista, restando à área de recursos humanos atividades operacionais administrativas, como folha de pagamento, benefícios e atenção a aspectos legais trabalhistas.

De lá para cá, em função dos fenômenos da globalização e dos avanços tecnológicos, o mundo vem sofrendo grandes e profundas mudanças. A arena de competição das empresas assumiu proporções gigantescas e complexidade crescente: economia e mercados globais; competição acirrada e próxima, não importando a distância física entre concorrentes; clientes assediados e exigentes; customização se sobrepondo à padronização de produtos; alto grau de obsolescência aumentando a necessidade de inovação de produtos e processos etc.. Tudo isso vem alterando radicalmente o cenário de atuação das empresas que lutam ferrenhamente para sobreviver, evoluir e garantir sua perenidade.

Paradoxalmente, os sistemas de gestão não evoluíram na mesma velocidade do mundo. Especialmente quando falamos em gestão de pessoas, ainda prevalece no contexto a cultura do RH operacional.

É clara a necessidade de o RH saltar de um patamar operacional para um patamar estratégico, pois, se antes a percepção de valor do cliente se concentrava no produto, hoje ela se desloca para a qualidade do serviço. Os principais recursos das organizações deixam de ser capital (recursos financeiros), terra (recursos naturais) e trabalho (mão-de-obra). No contexto atual a gestão eficaz de recursos financeiros e dos processos produtivos são requisitos de sobrevivência e as competências e o conhecimento humano despontam como principais recursos de vantagem competitiva. Peter Drucker já afirmava isso há mais de uma década.

Porém, a necessidade de um RH estrategicamente envolvido está muito mais nos discursos do que nas práticas organizacionais e os profissionais de RH vêm sofrendo muitas pressões e críticas com relação a sua falta de preparo ou sua deficiência em termos de visão estratégica. Artigo publicado em 2005 pela Você S.A. e em 2006 pela HSM, evidencia o tamanho da pressão e a dura natureza das críticas, a começar pelo título “Porque odiamos RH”. O despreparo de muitos profissionais da área é uma realidade, mas, não se pode generalizar, tão pouco analisar a situação de forma tão simplista. Há outras variáveis relevantes nesse contexto.

Quando se trata de estratégia, são muito desenvolvidas as percepções do ponto de vista financeiro e de processos operacionais. Embora ainda limitada, tem se desenvolvido também a percepção em relação à estratégia voltada para clientes. No entanto, a despeito da consciência do deslocamento do valor estratégico para o fator humano, poucas empresas compreendem ou contemplam estratégias de desenvolvimento e gestão do capital humano em seus planejamentos estratégicos.

As próprias diretrizes estratégicas que deveriam ser norteadores de comportamentos e desempenhos individuais e organizacionais são frequentemente mal formuladas tornando difícil, algumas vezes impossível, sua tradução em ações e mensurações. Primeiro, verifica-se muita confusão conceitual em relação aos termos missão, visão, valores, propósitos... É difícil encontrar um consenso com relação aos seus significados. Jack Welch, o executivo do século, tem uma boa explicação para isso: *“...essas palavras estão entre as mais abstratas, exploradas e distorcidas no mundo dos negócios. As empresas reúnem seus executivos e dedicam grande tempo, geralmente na tentativa de produzir um quadro de aspecto nobre para pendurar em suas recepções. Quase sempre esses exercícios terminam em um conjunto de banalidades genéricas que não significam nada e só servem para deixar seus empregados desorientados e descrentes”*.

Palavreados e conceituações à parte, no mínimo é preciso saber onde se quer chegar ou, que futuro a organização vislumbra para seus negócios (a visão), e ainda, como fazer para que esse futuro se realize (a estratégia). Isso não tem nada de abstrato!

Em aulas pós-graduação, desde 2006 venho propondo aos alunos um trabalho em que devem traduzir a “visão de futuro” de suas organizações em ações estratégicas para suas áreas e definir as competências necessárias para implementar essas ações. Entre esses alunos encontram-se profissionais ocupantes de posições de nível técnico superior ou posições

gerenciais de empresas de pequeno, médio e grande portes, nacionais e multinacionais. Grande parte deles atuantes em áreas diferentes do RH.

Pouco mais de 10% conseguiram realizar o trabalho com alguma dificuldade. Mais de 85% deles encontram grandes dificuldades. Desses 85%, mais da metade não conseguiu traduzir a visão em ações, ou porque eram muito genéricas e abstratas, ou porque nem sequer conseguiam se lembrar muito bem qual era visão.

Em um momento em que os profissionais de RH são demandados a pensar de cima para baixo, incorporando o direcionamento estratégico de suas empresas aos sistemas, políticas e práticas de gestão de pessoas, esse é um obstáculo significativo a transpor.

Não fosse essa questão da superficialidade do direcionamento estratégico, há ainda outro fator de grande relevância. Por mais que o RH desenvolva sistemas de gestão bem elaborados e estrategicamente alinhados, quem na prática os operacionaliza? São os profissionais a quem a empresa delega a responsabilidade de influenciar o comportamento das pessoas e estimular bons desempenhos que contribuam para o alcance dos objetivos da empresa: as lideranças. São as lideranças, e não o RH, que estão presentes com suas equipes no dia-a-dia organizacional, acompanhando (ou não) e estimulando (ou desestimulando) desempenhos superiores. São as lideranças, em última instância, que formam equipes, que avaliam seu desempenho, que reconhecem que abastecem o RH com as informações que direcionarão ações no âmbito da gestão de pessoas, como por exemplo tomadas de decisão de contratação, carreira, remuneração, etc.

A questão merece uma análise mais sistêmica e profunda, além de um esforço conjunto entre alta direção, lideranças e RH, para que a área possa realmente se tornar um parceiro estratégico do negócio.

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 Penteadó. 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.