



# POR QUE O DESCOMPASSO?

| POR BEATRIZ MARIA BRAGA E VANESSA MARTINES CEPellos

O setor de recursos humanos (RH) e os gestores das organizações vivem em eterna briga. De um lado, gestores acham que o RH é inútil. Do outro, o RH acredita ser visto de forma estereotipada. Para solucionar a disputa, ambas as partes terão de se esforçar.

**A** gestão de pessoas opera pela combinação entre os esforços dos gestores de linha e o suporte da área de recursos humanos (RH). Gestores e RH devem atuar juntos em funções ligadas ao capital humano nas organizações, como planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento. É imprescindível, portanto, que ambas as partes atuem como verdadeiros vasos comunicantes e estejam alinhadas em termos de expectativas, processos e resultados.

No entanto, o que deveria ser uma aliança mais parece uma eterna briga entre a área de RH e os demais gestores da organização, conforme argumenta Keith Hammonds, da Fast Company, em seu artigo *Why we hate HR*, publicado em 2005. O texto gerou tanta polêmica que deu origem a outro, *Why we hate HR teaching guide*, de Robyn Berkley. O conflito continua atual e pode ser entendido por suas duas vertentes:

- Do ponto de vista dos gestores, que acham que fazer o que o RH pede é “perda de tempo” e “burocracia inútil”, que só atrapalha o andamento do “trabalho de verdade” (que eles, gestores, estão exercendo);

- Do ponto de vista dos profissionais da área de RH, que se julgam desvalorizados, uma vez que os gestores não se envolvem, não reconhecem o valor do seu trabalho e, muitas vezes, ignoram o que precisa ser feito em termos de pessoas.

## LONGE DO IDEAL

Pesquisas com executivos e chefes executivos de ofício (CEOs) têm mostrado que pessoas são uma das principais preocupações no momento atual: a dificuldade de encontrar, engajar e reter gente qualificada parece ser uma prioridade. No entanto, não se adotam as práticas recomendadas pela área de RH, o que reforça a tese da descrença na sua eficácia. Parece haver, portanto, um descompasso no que diz respeito a como se deve contratar e reter as pessoas qualificadas de que as organizações precisam.

O que, de fato, pode estar acontecendo e o que pode ser feito para melhorar essa situação?

A teoria sobre a gestão estratégica de RH propõe que as funções dessa área seriam, juntamente com os gestores de linha, definir e fazer acontecer como as pessoas vão contribuir para atingir os objetivos estratégicos da organização. Para isso, seria necessário:

Pessoas são uma das principais preocupações no momento atual: a dificuldade de encontrar, engajar e reter gente qualificada parece ser uma prioridade. No entanto, não se adotam as práticas recomendadas pela área de RH.

- Definir conjuntamente os objetivos em termos de pessoas;
- Traduzir esses objetivos em relação a competências, comportamentos e valores;
- Estabelecer práticas que assegurem que tudo isso aconteça.

Em outras palavras, trata-se de garantir que, no que diz respeito às pessoas, as práticas implementadas estejam alinhadas aos objetivos estratégicos e assegurem os resultados esperados, em termos de lucratividade, faturamento, impacto social ou serviços prestados à comunidade.

Parece simples, não é? Todos trabalhando na mesma direção, mesmos propósitos... Mas, então, o que pode estar ocorrendo para ocasionar esse descompasso?

### RAZÕES DO DESCOMPASSO

Três hipóteses podem ser analisadas como possíveis causas do descompasso entre a área de RH e os gestores de linha:

- A área de RH não está conseguindo entregar o que deveria. O RH precisa entender profundamente o negócio/modelo de negócio da organização, o que inclui: contexto de mercado, concorrentes, clientes, instituições importantes etc. Precisa compreender como a organização entrega valor ao cliente, como sua estratégia difere daquelas dos competidores e quais as razões pelas quais os clientes se fidelizam. Com esse conhecimento, é possível delimitar o que é preciso em termos de pessoas: competências, comportamentos, modos de realizar o trabalho, entre outros. Mas olhar o presente não é suficiente; é preciso também olhar os cenários futuros para vislumbrar, por exemplo, as competências que serão necessárias e os novos modos de trabalho que surgirão. Assim, a área de RH consegue identificar e assegurar que as pessoas estejam qualificadas e prontas para desempenhar as ações que ainda estão sendo desenhadas. Fica, portanto, muito clara a necessidade de compreensão do como, quando e onde o trabalho das pessoas levará ao valor reconhecido pelos clientes. Desse ponto de partida, o RH tem condições de criar

a proposta de valor aos empregados, ou seja, o que será oferecido aos colaboradores em termos de compensação, oportunidades de carreira, ambiente de trabalho, relações com colegas e líderes etc. e o que será demandado quanto a trabalho, horários, engajamento, entre outros;

- Os gestores não conseguem ver a relevância do que é oferecido pela área de RH. É comum escutar a reclamação: “Lá vem mais uma do RH, vai me tomar um tempão...”. Os gestores não querem se envolver na contratação nem no desenvolvimento de pessoas, o que seria essencial para as questões apontadas nas pesquisas de que “pessoas são a prioridade” ou de que “não se conseguem pessoas qualificadas”. Parece que os gestores de linha ainda não entendem o papel fundamental que devem exercer como gestores de pessoas. Em vez disso, preferem colocar a responsabilidade na ineficácia da área de RH. Observa-se, nesse caso, um descasamento entre as ações propostas pelo RH e o que os gestores enxergam ser necessário fazer. Isso pode ter como causa:

a. A falta de entendimento, de fato, pela área de RH do que está sendo demandado em termos de pessoas. No lugar de buscar o que é preciso, o RH estaria propondo ações que estão “na moda” ou que outros estão tentando implementar. Ao sugerir ações que parecem inovadoras, o RH tentaria obter mais legitimidade e reconhecimento junto às demais áreas sem realizar, de fato, um processo de conhecimento aprofundado da organização;

b. Os gestores não estariam compreendendo como as ações propostas pela área de RH vão levar aos resultados desejados. Pode ser que isso esteja acontecendo em razão da má comunicação/mal acompanhamento pela área de RH do trabalho do gestor ou porque o gestor não estaria entendendo o seu papel como tal.

- Gestores ainda parecem guardar como referência o RH que exercia exclusivamente a função operacional, com visão tecnicista, mecanicista e ligada às questões burocráticas,

## CHECKLIST PARA REDUZIR GAPS NA GESTÃO DE PESSOAS

### Para profissionais de RH

A ação proposta tem alinhamento claro com a estratégia da organização?

Os benefícios decorrentes dessa ação também estão claros?

As demandas em termos de tempo e recursos estão bem detalhadas?

O apoio que será dado pela área de RH aos gestores foi contemplado?

A comunicação sobre a ação está clara e precisa?



### Para gestores de demais áreas

A ação proposta faz sentido para mim e para os meus colaboradores?

Eu sei transmitir os benefícios dessa ação aos meus colaboradores?

Os recursos demandados (inclusive de tempo) são viáveis conforme o meu plano de trabalho e o dos meus colaboradores?

O que eu não entendi e preciso do apoio da área de RH?

de fiscalização, a aspectos legais e ao cumprimento de regras e normas. É possível que, na visão de alguns gestores, o RH permaneça secundário em grande parte das organizações. Gestores parecem desconsiderar o importante papel do RH no alcance dos objetivos organizacionais. No artigo *Um RH muito além da estratégia*, publicado em 2016 pela *Harvard Business Review*, um dos principais fatores apontados para o posicionamento estratégico da área de RH é a cultura da organização. Faz-se essencial, portanto, o respaldo da alta direção às políticas de gestão de pessoas. O contexto atual exige cada vez mais que gestores de RH participem de reuniões com a cúpula da empresa e que se sentem com gestores de demais áreas, de forma igualitária. Dessa maneira, é possível promover um maior alinhamento entre as áreas e mais clareza de como as pessoas da organização poderão agir em prol do objetivo organizacional. Acreditamos que dar a oportunidade para o RH se envolver mais nos negócios, estar aberto às suas sugestões e estimular a troca de ideias entre gestores e RH seriam meios de incentivar um comportamento colaborativo entre as partes envolvidas.

Valorizar o RH é essencial. Por conta do desinteresse de alguns gestores da área e pelo baixo envolvimento deles na organização como um todo, o RH acaba se distanciando desses gestores e não tem a oportunidade de exercer uma contribuição fundamentada nos negócios. Sem informações, sem apoio e sem envolvimento, torna-se difícil promover

ideias e soluções prósperas. Manifesta-se, portanto, um círculo vicioso. O RH, por outro lado, também deve se esforçar para desenvolver habilidades e competências ligadas à estratégia da organização.

### GAPS PEQUENOS, GRANDES DESVIOS

Nota-se, portanto, que muitas podem ser as causas desse descasamento de percepção. A área de RH pode ajudar na solução para o alinhamento, mas é claro que os gestores têm um papel importante a desempenhar. O trabalho começa pela escolha da equipe de gestores, que muitas vezes são escolhidos por sua capacidade técnica ou por motivos políticos, o que pode trazer pessoas que não querem e/ou não sabem como exercer melhor a sua capacidade de gestão e até resistem a aprendê-la.

Como se pode ver, será que não são pequenos *gaps* em todas as áreas que ocasionam grandes desvios? E, assim, nada se soluciona... ●

#### PARA SABER MAIS:

- Gustavo Tavares. *Um RH muito além da estratégia*. *Harvard Business Review*, Setembro 2016.
- Keith Hammonds. *Why we hate HR*. *Fast Company*, 2005. Disponível em: [fastcompany.com/53319/why-we-hate-hr](http://fastcompany.com/53319/why-we-hate-hr)
- Robyn Berkley. *Why we hate HR teaching guide*. *Society for Human Resource Management*, 2006. Disponível em: [upstarthi.com/wp-content/uploads/2010/05/Why\\_We\\_Hate\\_HR\\_Teaching\\_Guide\\_FINAL\\_4-06.pdf](http://upstarthi.com/wp-content/uploads/2010/05/Why_We_Hate_HR_Teaching_Guide_FINAL_4-06.pdf)

BEATRIZ MARIA BRAGA > Professora da FGV EAESP > [beatriz.braga@fgv.br](mailto:beatriz.braga@fgv.br)  
VANESSA MARTINES CEPellos > Professora da FGV EAESP > [vanessa.cepellos@fgv.br](mailto:vanessa.cepellos@fgv.br)