



SEM TÍTULO. JAZIEL DA SILVA LIMA. PAPEL RECICLADO S/ EUCATEX.

PONTO DE VISTA

Extraíndo o melhor de recursos humanos

O imperativo categórico de uma organização é o resultado. A mesma exigência de desempenho é endereçada às áreas de negócios das organizações como também, e não deveria ser diferente, à área de RH. Contudo, esta última apresenta algumas peculiaridades quanto à demonstração de sua efetiva contribuição, o que acaba repercutindo em sua imagem e na de seus profissionais, algumas vezes de forma desfavorável. O artigo analisa as razões disso e propõe algumas reflexões para sua superação.

por **Marcelo de Andrade Pinheiro** FGV-EAESP

Apesar de todos os investimentos e esforços já realizados pelas empresas para atrair, contratar, desenvolver e manter seus funcionários, ainda há cargos para serem preenchidos, funcionários para serem treinados e desenvolvidos, carreiras para serem

gerenciadas, salários para serem pagos e planos de benefícios para serem administrados. O fato é que há uma grande demanda por serviços e produtos de Recursos Humanos (RH) nas organizações.

Entretanto, o problema tem

permanecido o mesmo ao longo dos anos – como pode o setor de RH desenvolver bons processos, políticas, programas e ferramentas alinhados com aquilo que a empresa precisa, e implementá-los com eficácia?

A contribuição do RH. A premissa básica é de que os profissionais de RH podem realmente contribuir para os negócios da empresa e efetivamente gerar resultados. Porém, se gerar resultados significar estrita e diretamente gerar dinheiro em caixa no final do dia, nenhum profissional realmente competente estaria na função de Recursos Humanos. Eles estariam em uma função de outra natureza, na qual – supostamente – se possam ver os negócios da organização sendo efetivamente realizados.

Por esse motivo, o propósito do setor de RH é “contribuir para o sucesso da organização por meio do trabalho em relação às pessoas”. O foco do trabalho dos profissionais de RH são as pessoas. Quanto melhor o setor realizar seu trabalho, mais disponibilidade os líderes e todos os funcionários da organização terão para se dedicar ao seu próprio trabalho. O RH gera resultado para os negócios em função da implementação de bons processos de atração de pessoas, programas eficazes de treinamento e desenvolvimento, pesquisas precisas de remuneração e benefícios, entre vários outros.

Para contribuir para os negócios, os profissionais de RH deveriam se perguntar diariamente questões como: “O que eu fiz hoje para atrair ou contratar um profissional competente para esta empresa?”. Ou então: “O que eu fiz hoje para capacitar melhor a força de trabalho desta empresa?”. Ou: “O que eu fiz hoje para otimizar os benefícios oferecidos aos funcionários desta empresa?”. Ou ainda: “O que eu fiz hoje para man-

Muitos gestores têm uma reação imediata negativa quando são orientados a estudar e a compreender o comportamento humano. Eles não acreditam que esse conhecimento seja necessário para se obter o máximo das pessoas no trabalho, dentro de uma abordagem produtiva e ética.

ter a remuneração dos funcionários competitiva no mercado no qual a empresa atua?”. Eu fiz hoje algo para contribuir para os negócios e, se não, por quê?

Em outras palavras, no ambiente de trabalho, o resultado é o que conta. As políticas, os processos, os procedimentos e as ferramentas desenvolvidas e implementadas pela área de Recursos Humanos são o que atestam a utilidade da área, ou não. Os profissionais de RH não precisam se juntar em reuniões e participar de grupos de estudos para repensar o seu papel dentro das organizações. Esse papel já é conhecido, necessário – e há muito a fazer. Se um profissional de RH não se sente confortável em lidar com pessoas para possibilitar o sucesso da organização por meio delas, por que não trabalhar em alguma outra função?

Os profissionais de RH. Para contribuir para o sucesso da organização, o profissional de RH pode desenvolver um processo sentando em frente a um computador, sem nunca ter olhado para outro funcionário nos olhos, ou desenvolver um processo a partir da interação e da experiência.

Quanto mais o profissional de RH interagir com outros funcionários, melhor será o seu processo, e quanto menos horas passar com um computador, mais eficaz será o produto do seu trabalho.

Pode ser que uma das razões pelas quais as pessoas entrem na área de Recursos Humanos, e posteriormente permaneçam por lá, seja porque, de uma forma nebulosa, acreditam que não são requisitadas a ter muito contato com os negócios, exceto participar de reuniões para discutir sobre o que estão tentando fazer e mostrar à organização que estão no caminho certo. Em um determinado momento, alguns profissionais de RH percebem que estão errados, ainda que certos ambientes corporativos permitam essa abordagem pouco produtiva, indefinidamente.

Como qualquer outro funcionário nas diversas áreas de uma organização, há profissionais de RH competentes e incompetentes, e parece que os funcionários das outras funções podem distinguir, mediante poucas interações, os funcionários de RH que são capazes dos que não são. Como, por várias razões, alguns funcionários das outras funções não

querem realmente admitir que haja profissionais de RH capazes, eles provavelmente ficarão com os incapazes, podendo assim culpá-los quando algo não acontecer de acordo com o esperado, e responsabilizá-los pelas mazelas de sua própria área.

Porém, se esses mesmos funcionários quiserem usufruir de serviços de RH de alta qualidade, eles certamente conseguirão encontrar um profissional capacitado. Essa desconfiança dos funcionários de outras funções em relação à área de RH pode ter diversas origens. Uma delas reside dentro da própria área. É inacreditável como os profissionais de RH fazem pouco de si mesmos. Parece haver uma poderosa resistência em dominar qualquer conhecimento na área de RH. É como se o profissional de RH não pudesse dizer, em um reunião, que sabe algu-

ma coisa, pois a reação imediata mais provável não será: “Ótimo! Diga-nos o que você sabe”, mas será: “Mostraremos a você que, na verdade, você não sabe nada”.

O argumento usado geralmente é “Esqueça, RH é senso comum” ou “RH não é uma ciência”. Esse posicionamento quanto ao setor de RH se agrava ainda mais quando os mesmos comentários vêm das outras funções da empresa. Quando os profissionais de RH são coniventes com esse ponto de vista, o RH passa a trabalhar baseado no senso comum. Sem dúvida, a experiência do dia-a-dia é necessária para se desenvolverem políticas e práticas de RH, mas o problema com o senso comum é que cada pessoa tem o seu próprio. Isso resulta em um setor de RH sem autoridade sobre seus assuntos, uma vez que todos os

funcionários da organização passam a ser “especialistas” na área.

Em contrapartida, o caminho natural seria o RH fazer uso dos benefícios de uma abordagem mais científica e comprovar sua validade pela demonstração de resultados melhores em comparação com o senso comum. Por exemplo, uma organização pode decidir quanto pagará a seus funcionários com base em acordos individuais, ou poderá optar por posicionar-se com base em uma criteriosa pesquisa de mercado; ou ainda, contratar seus funcionários com base na intuição, a partir de uma conversa, ou usar a metodologia da entrevista comportamental em seus processos seletivos.

Em ambos os casos, a opção pela ciência trará melhores resultados. O método científico está disponível para todos, não é propriedade de nenhuma função em particular e tampouco originário das ciências exatas – o que, para alguns, já seria motivo de crítica quanto à sua utilização em RH.

Os recém-chegados. Por motivos diversos – aumento de quadro, substituições –, as empresas regularmente contratam novos funcionários para trabalhar na área de RH. O que geralmente acontece é o seguinte: no início, a nova pessoa apresenta ao grupo diversas opiniões e idéias diferentes. Em vez de explorar as novas possibilidades, a reação do grupo costuma variar entre “Vamos ouvir para ver se essa pessoa mereceu mesmo ter sido contratada” e “Ela não sabe como as coisas funcionam por aqui”.



Certa vez, conversando com uma colega recém-admitida na área, perguntei a ela quais eram as suas impressões sobre o grupo, e ela me disse que não se sentia realmente ouvida, o que me pareceu uma observação bastante precisa, mas obviamente ela logo se curvou ao modo de funcionamento do grupo e em breve começou a pensar como todos nós e a fazer o mesmo com os próximos contratados da área.

Conhecimento sobre o comportamento. Muitos gestores têm uma reação imediata negativa quando são orientados a estudar e a compreender o comportamento humano. Eles não acreditam que esse conhecimento seja necessário para se obter o máximo das pessoas no trabalho, dentro de uma abordagem produtiva e ética.

É comum os líderes nas empresas afirmarem: “Nossos funcionários são os recursos mais importantes e nossa principal prioridade”. Ainda que essa frase possa revelar um interesse legítimo pelas pessoas nas organizações, há um contra-senso embutido em tal afirmação que está além do controle desses líderes – como colocar as preocupações com os funcionários em primeiro lugar, quando a gestão de pessoas está dominada por preocupações essencialmente financeiras?

Está bastante claro que, em uma sociedade capitalista, a preocupação com a lucratividade é imprescindível para a própria manutenção do sistema econômico, porém, uma preocupação exclusiva com o balanço financeiro pode ser desastrosa para

Ainda que em geral o discurso oficial nas organizações seja o oposto, as pessoas que trabalham em uma empresa realmente não precisam fazer nada de extraordinário, contanto que cumpram bem as suas metas, divulguem as suas realizações para as pessoas certas, sigam as regras da organização, e apoiem o *status quo*.

quem se preocupa com a geração e manutenção de empregos, com a diminuição das desigualdades sociais e com a prosperidade econômica inclusiva. Se as pessoas são supostamente os recursos mais importantes em uma organização, e se os resultados de uma empresa advêm dos comportamentos das pessoas no trabalho, por que o executivo médio gasta bem mais tempo aprendendo a ler um relatório financeiro do que adquirindo conhecimento sobre o comportamento humano?

Parece haver uma descrença generalizada por parte dos gestores (e talvez dos profissionais em geral) quanto à validade de qualquer conhecimento possível sobre o comportamento humano. Há algumas razões para isso. Primeiramente, os profissionais de RH – aqueles que supostamente mais sabem sobre comportamento humano – não são geralmente percebidos como orientados para os resultados financeiros da empresa, conforme tratamos antes.

Uma segunda razão é que, como a área de RH é formada por profissionais oriundos de várias formações, não há um consenso sobre o corpo

de conhecimento da própria área. Os comentários acabam sendo vagos, e pode haver tantas respostas diferentes para uma mesma questão quanto possa haver profissionais de RH.

Uma terceira razão é a presença de psicólogos com uma abordagem essencialmente clínica na área de RH. Os psicólogos – dentre os profissionais de RH, os que supostamente sabem ainda mais sobre o comportamento humano – geralmente possuem uma abordagem clínica em detrimento de uma abordagem da psicologia organizacional. De forma genérica, a formação do psicólogo possui uma vertente clínica muito forte, que é freqüentemente incompatível com os objetivos de uma organização. Há um conflito intenso no foco de atuação do psicólogo entre saúde psíquica e produtividade – existem patologias que são altamente produtivas. Os psicólogos são treinados para tratar as patologias.

Uma quarta razão é que o tema RH tem sido trivializado em muitos livros, revistas especializadas e artigos em geral. “*Management by walking around*”, “estilo XYZ” ou “*intrapreneuring*” não se mostraram



conceitos consistentes ao longo dos anos e são difíceis de serem levados a sério atualmente como práticas eficazes – mas deixam sua influência em prejuízo do RH.

Qual empresa pode se beneficiar, a longo prazo, de uma gestão de pessoas baseada em pressupostos calçados em bom senso ou formas de gestão individuais? Se realizar uma análise mercadológica ou financeira requer princípios, metodologia e o uso de procedimentos básicos estabelecidos, por que tolerar tantas abordagens subjetivas quanto ao comportamento humano?

Resultados de RH. Para ser eficaz, a área de RH precisa entender o negócio da empresa, seus objetivos e suas estratégias, e alinhar os seus processos de forma a efetivamente contribuir. É imprescindível conhecer os produtos ou serviços da empresa e suas aplicações, e saber

quem são os seus competidores e seus clientes. Somente a partir disso o RH pode desenvolver produtos e serviços eficazes, com uma boa relação entre custo e benefício, e implementá-los de maneira rápida, eficiente e flexível.

Isso é possível e desejável. Porém, ainda que em geral o discurso oficial nas organizações seja o oposto, as pessoas que trabalham em uma empresa realmente não precisam fazer nada de extraordinário, contanto que cumpram bem as suas metas, divulguem as suas realizações para as pessoas certas, sigam as regras da organização, e apoiem o *status quo*.

Contudo, imagine que você tenha o seu próprio negócio, ou seja um consultor de empresas, por exemplo. Se você estiver unicamente por sua conta e cobrando uma alta remuneração pelo seu trabalho, você terá de produzir. Você não pode simplesmente esbravejar por aí que você

foi o ganhador de vários prêmios na sua área, ou dizer que você está envolvido em reuniões com o seu grupo para reestruturar o departamento a fim de melhor servir aos clientes.

Você até pode dizer isso a um ingênuo ou a alguém que já tenha sido dobrado por um consultor no passado, mas para os profissionais de negócios de verdade, você não pode dizer isso. Se os funcionários de uma organização, que realmente conhecem o seu trabalho, vêm até o RH para procurar ajuda e o setor não consegue lhes dar boas respostas, eles simplesmente vão embora. E não podemos culpá-los por isso.

Marcelo de Andrade Pinheiro
 Professor do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da FGV-EAESP
 Mestre em Psicologia pela PUC-SP.
 E-mail: mpinheiro@fgvsp.br