

RH atrapalha?

O outro dia fui surpreendida pela afirmação de um aluno, um executivo de alto nível, de que o RH só atrapalha. Segundo ele, muitas das ações necessárias para um bom desenvolvimento e desempenho de sua equipe acabam não sendo possíveis por conta das políticas impostas pelo RH da empresa. Essas políticas impedem, por exemplo, a criação das condições necessárias para a retenção de pessoas com alto potencial ou, ainda, a movimentação de pessoas de acordo com as respectivas competências e/ou expectativas.

Essa constatação causa surpresa principalmente porque uma importante premissa hoje aceita, tanto academicamente como por praticantes da área de RH, é de que a gestão de pessoas deve ser desempenhada por cada gestor. Em outras palavras, acredita-se que as políticas de RH deveriam ser o meio de viabilização dos objetivos estratégicos da organização, e que caberia a cada gestor cumprir a função de implantar essas políticas.

Contudo, é precisamente nesse ponto que encontramos muito desconforto em relação à área de RH nas empresas. Em primeiro lugar, há claramente um mal-entendido sobre o papel da área. A elaboração das políticas e práticas de gestão de pessoas não deveria ser uma responsabilidade exclusiva dos profissionais da área de RH, mas o resultado de um amplo processo de consulta aos principais gestores da organização, que, por sua vez, deveriam ter condições de tra-

duzir e transmitir as necessidades e expectativas de seus colaboradores.

Em segundo lugar, há um problema inerente às próprias políticas, que, como as leis, têm um caráter genérico de aplicação, implicando que as políticas organizacionais não podem ser específicas a cada área da empresa – o que não significa que não existam algumas políticas específicas para alguns grupos de pessoas, como gestores ou aqueles identificados como de alto potencial, por exemplo.

Por fim, é necessário que as políticas de gestão de pessoas sejam claramente compreendidas pelos gestores, que são os responsáveis pela sua comunicação e implementação. Torna-se fundamental contar com a colaboração desses implementadores das políticas para a realização dos objetivos estratégicos. Essa última afirmação nos remete novamente à necessidade da participação dos gestores na elaboração das políticas.

Como conclusão, acreditamos que a percepção de que o RH atrapalha decorre, basicamente, de uma visão estreita da função da área – o que, por sua vez, pode estar ligado a um processo organizacional mais amplo: ao mesmo tempo em que se fala de “RH estratégico” e preocupado com as pessoas, também podemos observar práticas obsoletas, pouco criativas e flexíveis, que não contribuem para que a gestão estratégica de pessoas possa de fato acontecer.



Beatriz B. Lacombe
FGV-EAESP