



Harvard Business Review

BRASIL

Gestão de pessoas não é com o RH!

José Luiz Bichuetti

José Luiz Bichuetti (jose.bichuetti@valuepoint.com.br) é consultor, sócio da Valuepoint. Foi CEO de empresas nacionais e multinacionais, diretor-geral da Arthur D. Little no Brasil e na Argentina e principal da Booz & Co. Viveu e trabalhou em países da América Latina, da Europa e no Japão. É membro do Global Board da Harvard Business School Alumni Association. É instrutor nos cursos de formação de conselheiros de administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. É engenheiro pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica, tem MBA pela University of Hartford e cursou o OPM-Owners/Presidents Management Program da Harvard Business School.

Presidentes e gestores têm papel fundamental na atração, retenção e na administração de pessoas; a área de RH é estratégica e atua como parceiro de negócios.

“PASSE LÁ NO RH!” Não são poucas as vezes que os colaboradores de uma empresa recebem esta orientação. Não são poucos os chefes que não sabem como tratar um tema que envolve seus subordinados, ou não têm coragem de fazê-lo, e empurram a responsabilidade lateralmente para seus colegas da área de RH. Promover ou comunicar um aumento de salário é com o chefe mesmo; resolver conflitos, comunicar uma demissão, selecionar pessoas, identificar necessidades de treinamento é “lá com o RH”. É impressionante ver quantas áreas de RH aceitam equivocadamente essa abdicação de responsabilidade dos gestores!

Em pleno século 21, ainda existem empresas cujos executivos não sabem quem são os reais responsáveis pela gestão de seu capital humano, além de tratá-lo como custo e não como ativo. Os responsáveis pela gestão de pessoas numa organização são os gestores, e não a área de RH. E, ao contrário do que possa parecer pelo título, não digo que a área tem atribuições menos importantes do que cuidar das pessoas. Ao contrário: defendo-a como maior do que isso, uma área estratégica que deve ser parceira de negócios dentro da organização.

Gente é o ativo mais importante nas organizações: é o propulsor que as move e lhes dá vida. As barreiras que inibem a formação e manutenção de equipes de alto desempenho, porém, são várias: a) líderes que não encaram seu capital humano como ativo, influenciando a cultura da empresa e a atitude de seus gestores; b) despreparo dos executivos para gerir seu pessoal, não raro servindo de mau exemplo a seus subordinados; c) posicionamento não estratégico e falta de valorização das áreas de recursos humanos nas empresas; d) não

tratamento desse tema como matéria relevante nos cursos superiores.

Os aspectos que envolvem a gestão de pessoas têm de ser tratados como parte de uma política de valorização desse ativo, na qual gestores e RH são vasos comunicantes, trabalhando em conjunto, cada um desempenhando seu papel de forma adequada.

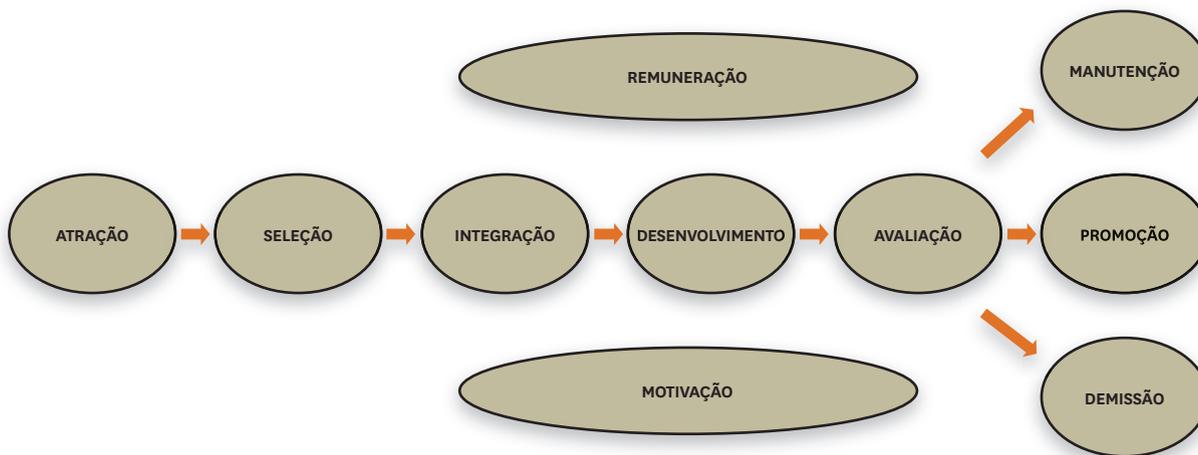
Neste artigo, abordo aspectos que os executivos experimentam para compor suas equipes, motivá-las, mantê-las e possibilitar que realizem seus sonhos de crescimento intelectual e profissional. Minha visão é prática, baseada em experiências vividas e fatos reais, sem teorias ou filosofias. Qualquer que seja o tamanho ou a nacionalidade da organização, os temas levantados a seguir são amplamente aplicáveis.

O motor das empresas

A inteligência artificial evolui, robôs desempenham o papel de pessoas, fábricas se automatizam, mas nada substitui o verdadeiro motor que dá vida às empresas: gente! É necessário ter em cada posição, de liderança ou de chão de fábrica, indivíduos com o perfil adequado a cada uma delas; é preciso capacitá-los e motivá-los para exercer suas atividades com empenho e alto desempenho, individualmente ou em equipes. Funções diferentes requerem perfis específicos. Indivíduos de diferentes gerações podem necessitar de motivações igualmente diversas; integrar baby boomers, Xs e Ys é um dos desafios a serem vencidos pelos gestores.

Gerir gente eficazmente é saber definir as necessidades de pessoal, saber atrair, contratar, reter,

O jeito certo



motivar, avaliar desempenho, desenvolver, remunerar, reconhecer empenho (diferente de desempenho) e, até, saber demitir. É reconhecer que gente é o propulsor que move as empresas.

Barreiras na gestão

Fala-se muito em escassez de talentos. Talentos existem; temos de saber como identificá-los e desenvolvê-los. Em minha vida profissional, me deparei várias vezes com organizações cujos gestores diziam que precisavam de pessoas com novos perfis para fazer frente aos novos desafios; algumas vezes, as pessoas estavam dentro da organização, escondidas atrás da incompetência de seus gestores. Temos, sim, ambientes inibidores da dinâmica organizacional e redutores da capacidade de atração e desenvolvimento de gente. Para ter profissionais motivados, produtivos e fidelizados, é necessário ter uma cultura organizacional que valorize as pessoas.

Se o CEO adotar atitude proativa com respeito à gestão de pessoal, caberá à área de RH ser a consciência crítica instalada dentro da organização, com coragem e iniciativa para colocar o assunto na agenda dos executivos. E caberá aos executivos serem os verdadeiros gestores de gente. Se o CEO não tiver essa atitude, o dirigente de uma área de

recursos humanos pode insistir em mudar o *status quo* de baixo para cima, mas vai frustrar-se com o tempo; o melhor nesses casos seria buscar alternativa no mercado de trabalho — em outra organização. Sem o envolvimento e a atitude correta do CEO, nada feito.

Muitas universidades formam líderes sem ensiná-los a gerir pessoas. No currículo de grande número de escolas de administração há vários semestres de matérias relacionadas à gestão financeira, vendas e tantas outras, mas apenas um dedicado à gestão de gente; os demais cursos raramente fazem menção à gestão de pessoas. As escolas de psicologia, de onde sai grande número de profissionais que trabalharão em áreas de RH, limitam-se a aspectos psicológicos.

O líder búfalo

O CEO é o responsável pela criação da cultura empresarial; ele é o modelo para todos os colaboradores. Em muitas empresas esse modelo ainda é o do líder búfalo. Numa manada, os búfalos são absolutamente leais ao seu líder. Se o líder cai num precipício, a manada vai atrás. Em outras empresas o modelo de liderança é o do ganso: eles voam em V, revezando-se na liderança. Assim, cada ganso fica responsável por levar o bando a partes de

seu destino, trocando de papel quando necessário, atuando como líder, seguidor ou escoteiro.

Gestores são todos aqueles a quem se subordinam uma ou mais pessoas; sua responsabilidade é alcançar os objetivos estratégicos e operacionais para eles estabelecidos, e só é possível fazê-lo com gente motivada. Gestor tem de gostar de pessoas e ter talento para lidar com elas. Mas quantos gestores se dão realmente conta dessa realidade e conseguem desempenhar eficazmente o importante papel que têm na formação de equipes e no desenvolvimento de pessoas?

O RH na mesa de decisões

A área de RH é aquilo que o líder da empresa quer que seja. Se ele não a considera estratégica, o desenvolvimento e a implantação de um plano consistente de RH ficam comprometidos. CEOs necessitam elevar a gestão de RH ao mesmo nível de profissionalismo, competência, integridade, hierarquia e remuneração que as demais áreas da empresa. Por sua vez, a área de RH tem de assumir atitudes proativas, seja no planejamento e execução da estratégia de recursos humanos, seja na busca de ferramentas mais eficazes de gestão de

pessoal e na sua interação com os gestores. Líderes de RH têm de ter a senioridade, a experiência, as qualificações e a postura exigidas de outros líderes de áreas igualmente estratégicas na organização.

Gestores de RH têm de ter objetivos desafiantes como qualquer outro executivo. E ser igualmente recompensados pelo seu cumprimento. Afinal, compete a eles dar todo o apoio para atrair, contratar e reter o capital humano necessário para cumprir as metas da companhia.

Gestores de RH não podem assumir superpoderes, atuar como eminências pardas, considerar-se especialistas em tudo e começar a ditar a seus colegas de outras áreas o que têm e o que não têm de fazer. Não podem tampouco comportar-se de forma burocrática, assumindo o papel de organizar ações de socialização ou de monitoração da observância das regras e regulamentos de administração de pessoal.

Uma área moderna de recursos humanos deve atuar de forma holística, abrangendo múltiplas responsabilidades, começando impreterivelmente pelos aspectos estratégicos da gestão de gente. O plano estratégico de recursos humanos deve cobrir os aspectos-chave referentes à disponibilização de pessoal para que a estratégia corporativa

Responsabilidades do RH

Estratégicas	Administrativas	Operacionais	Relacionais
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de RH • Entendimento do negócio; atuação como parceiro de negócios • Plano estratégico de recursos humanos • Orientação a gestores para que cumpram o papel de gestão de seu pessoal • Gestão de banco de talentos • Apoio como agente de mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento e gestão de processos de RH • Administração de folha e de benefícios • Domínio da legislação trabalhista • Controle de litígios trabalhistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento e seleção • Plano de carreira • Compensação e benefícios • Programas de desenvolvimento • Sistemas de avaliação de desempenho • Programas motivacionais • Saúde e segurança ambiental • Apoio aos executivos em suas funções como gestores de gente 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação interna • Gestão de ferramentas virtuais de network e comunicação • Avaliação de clima organizacional e proposição de ações de melhoria • Relações sindicais • Relações com entidades de RH e setoriais • Apoio a responsabilidade social corporativa

Conselhos úteis

Não contrate simplesmente porque um amigo recomendou ou pela experiência do candidato. Avalie as pessoas por suas competências intrínsecas e técnicas. Analise seus valores, atitudes, habilidades e conhecimentos que as levarão a obter alto desempenho.

Tome cuidado com testes muito subjetivos no processo de seleção. Nas entrevistas, fuja dos aspectos corriqueiros; tente trocar de papel com

o candidato: faça com que ele entreviste você, uma prática que costuma dar excelentes resultados.

Ao contratar, formalize em carta o que foi acordado. Informe pessoalmente a quem não foi selecionado após ter participado das entrevistas, e não por carta ou email. Como CEO eu informava os candidatos que passavam pela entrevista final, conduzida por mim pessoalmente, a decisão de contratá-lo

ou não, e os motivos. Faça com que o contratado passe por um programa de integração estruturado antes do início de suas atividades.

Tenha um processo de avaliação direcionado à melhoria de desempenho das pessoas e, por conseguinte, de sua área e da organização; e que seja prático e simples. Trate promoção e sucessão de forma séria, com políticas bem definidas, estruturadas e difundidas.

Estabeleça um sistema de remuneração altamente competitivo em todos os níveis; adote um sistema de remuneração variável onde possível, e não somente para os diretores e gerentes de primeiro nível; o salário base deve ser competitivo com o mercado; evite pagar acima, pois isso é um incentivo para que as pessoas menos competentes permaneçam na empresa. Saiba demitir sem desmotivar os que ficam.

O plano estratégico de recursos humanos deve ser prático, simples e objetivo. E sem filosofia.

seja implantada com sucesso. Deve ser prático, simples e objetivo. E sem filosofia. Seu foco são os recursos humanos da organização e não a área de recursos humanos. Não tem, portanto, de começar com a burocrática definição da missão e da visão da área de RH; no final, terá uma seção dedicada ao plano de ação da área de RH.

Deve guardar uma estreita interdependência e subordinação com o plano estratégico da empresa, que orientará a formulação do plano de pessoal. O RH, como parceiro de negócios das diversas áreas da empresa, tem de participar ativamente no desenvolvimento do plano estratégico empresarial.

A área de RH deve liderar a elaboração desse plano de recursos humanos, com participação intensa dos gestores. Se seu líder não tiver a senioridade e a competência adequadas, a área de RH não terá o respeito necessário para conduzir com sucesso esse processo. Quem implanta o plano estratégico de RH são os gestores; a área de RH provê a eles as ferramentas, o know how e o apoio para que desempenhem com eficácia seu papel.

Da atração à retenção

A arte de atrair reside em convencer o candidato

de que seu perfil atende às necessidades da posição, que ele se realizará nela e que a empresa é um excelente lugar para que ele trabalhe. A arte de reter inclui um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoal, que envolvem o comportamento dos gestores e a atuação da área de RH.

Políticas bem estruturadas e gestores capacitados garantem a essência do sucesso da retenção de pessoal. Ter boas políticas somente não basta; se os gestores não souberem como motivar e reter pessoas, elas permanecerão na empresa só até encontrarem alternativa melhor.

São mais bem-sucedidas as empresas que estabelecem um processo integrado desde a atração até a retenção, primando por estabelecer suas necessidades, contratar as pessoas mais adequadas para cada posição, desenvolvê-las e mantê-las. Todo esse processo deve ter participação intensa dos gestores, integrados com a área de RH.

Desenvolvendo pessoas

Desenvolvimento de pessoal não é a condução de programas de treinamento medidos em número de horas de aulas. É a garantia da sustentabilidade da empresa através da gestão do conhecimento e

transferência de experiências, dentro e fora dela. As pessoas têm de querer aprender; têm de ser humildes para reconhecer suas limitações e buscar os ensinamentos necessários para completar seus conhecimentos, habilidades e competências; e também reconhecer que podem passar a outros seus conhecimentos sem que estejam ameaçados de reduzir seu espaço na empresa.

Os programas de treinamento e desenvolvimento têm de ser estruturados, tendo em mente a estratégia da empresa e as necessidades de pessoal, quer a empresa tenha um plano estratégico de recursos humanos ou não. E têm de ser elaborados e conduzidos em conjunto entre a área de RH e os gestores; afinal, quem tem de conhecer as competências, as qualificações e as necessidades de desenvolvimento das pessoas que trabalham em uma área são seus gestores.

Demitir não é “lá com o RH”

Em 2010, escutei a piada (ou drama?) seguinte num congresso de recursos humanos:

O jovem chefe estava nervoso. Teria de demitir um funcionário, o que nunca havia feito antes e tampouco havia recebido treinamento para tal situação em sua vida profissional ou em bancos universitários. Passou a noite em claro e, pela manhã, foi para o escritório com olheiras. Chegando lá, chamou seu subordinado:

— Fulano, sinto informar a você que a partir de hoje não serei mais seu chefe.

— Mas, o que houve, chefe, o que aconteceu? Por quê? Para onde você vai?

— Bem... não sou eu quem vai... é você!

Habilidade na hora de demitir é fator crítico, pois tem influência direta no moral do pessoal, dependendo de como o processo é conduzido.

Muitas vezes, as áreas de RH são acionadas para demitir funcionários, em processos decisórios mal conduzidos, dos quais o gestor se esquivava e a área de RH lamentavelmente assume. Infelizmente, é bastante comum um colaborador receber uma carta ou um aviso para “passar lá no RH”. A área de RH tem um papel importante nesse processo, mas ela não demite pessoal de outras áreas. Demitir não “é lá com o RH”; é responsabilidade de cada gestor no que diz respeito a seus subordinados. Ele tem de ter a coragem de encarar seus subordinados e não se esconder atrás do RH.

O RH estabelece as políticas e os procedimentos a serem observados pelos gestores e assegura que sejam seguidos, atua como seu conselheiro e garante que as pessoas sejam tratadas com dignidade. Mas não deve aceitar solicitações de gestores, qualquer que seja seu nível, para comunicar o desligamento a funcionários desses gestores. É recomendável incluir módulos sobre comportamentos de gestores em processos de demissão nos programas de treinamento da empresa.

Tratando gente como gente

Criar e manter um clima motivador é saber tratar gente como gente. Somente se conseguem resultados duradouros se for possível contar com gente motivada e engajada, comprometida com o que tem de fazer; as pessoas se sentem realizadas quando exercem atividades que lhes apaixonam.

Para obter motivação da equipe, é preciso que o presidente demonstre valorizar as pessoas. Aos gestores, por sua vez, cabe saber lidar com emoções; reconhecer empenho e dedicação, e não apenas reconhecer desempenho; envolver equipes na formulação dos planos estratégicos da área; manter comunicação aberta e transparente; disponibilizar ambiente propício e ferramentas necessárias ao trabalho; saber lidar com crises, mantendo as equipes coesas e sem desenvolver insegurança; gerenciar conflitos.

Gente tem de ser tratada com respeito profissional e cuidado pessoal. A área de RH deve apoiar e desenvolver sugestões e ações que levem a melhorar o clima organizacional.

Ter atenção e ser valorizado é uma das maiores recompensas intangíveis que podemos receber; por isso um chefe deve dar atenção aos subordinados, reconhecer seu empenho e dedicação a todo o momento, e não somente na revisão anual de avaliação. Dar apoio continuado a seus subordinados, sem ser paternalista.

Gestão de conflitos raramente está incluída nos currículos escolares ou treinamentos. A forma como são administrados influencia o ambiente de trabalho. Saber lidar com conflitos é relevante para a manutenção do clima motivacional; o gestor deve analisar de forma lógica a situação e buscar a solução sem causar rupturas no ambiente de trabalho. ♡

HBR Reprint R1102G-P

Gestores passam por uma variedade enorme de conteúdos de treinamento técnico e de práticas gerenciais, mas são raros os programas de treinamento que abordam aspectos relacionados a processos de demissão. Veja a seguir recomendações que podem ajudar:

1 DEMISSÃO “AMISTOSA”

Analise criteriosamente a situação; cheque se a pessoa pode ser útil em outra área, onde possa ter melhor desempenho; veja com o RH os procedimentos a seguir; evite surpresas para o indivíduo; explique a ele as razões da demissão; assuma a responsabilidade pela demissão; explique os próximos passos; trate o demitido com respeito e não o expulse de seu ambiente de trabalho, mas evite mantê-lo por muito tempo mais na empresa. E seja transparente com a equipe sobre o porquê da demissão.

2 DEMISSÃO NÃO AMISTOSA

Conduza o processo rapidamente, envolvendo as áreas de RH e a jurídica; o elemento surpresa é essencial e o indivíduo deve ser retirado imediatamente da empresa, sem retornar a seu local de trabalho desacompanhado, devendo fazê-lo por poucos minutos, somente para apagar objetos estritamente pessoais. E o gestor continua responsável por comunicar-lhe a decisão.

3 DEMISSÃO EM ÉPOCAS DE CRISE

No caso de crises, faça uma análise racional para identificar o que fazer; não realize cortes lineares “burros”, de X% do quadro. Mantenha comunicação aberta e transparente sobre o que pode ou irá acontecer, até o limite do possível; realize os cortes o mais rápido possível, e de uma só vez. Evite reincidências de cortes, pois isso causará insegurança e desmotivação.