

Por que odiamos o RH

Estou em Las Vegas para acompanhar uma reunião de várias centenas de executivos médios da área de recursos humanos (RH).

Eles ficarão aqui por dois dias no Caesars Palace, para uma conferência sobre liderança estratégica de RH, conceito que soa, aos ouvidos leigos, assustador e contraditório ao mesmo tempo.

Depois de quase 20 anos de retórica esperançosa sobre sentar-se à mesa de quem realmente manda na empresa, a maioria dos profissionais de recursos humanos não chegou nem perto de estar lá. A verdade nua e crua é que os profissionais de RH, em geral, não são nem líderes nem parceiros estratégicos em suas empresas.

Não me importo com Las Vegas. E, caso ainda não esteja claro, também não gosto do RH. É por isso que estou aqui. A atividade de RH já mostrou ser, na melhor das hipóteses, um mal necessário -e, na pior, uma força burocrática obscura que faz valer regras sem sentido, resiste à criatividade e impede a mudança construtiva.

Ao mesmo tempo, a área de RH tem grande potencial como propulsora do desempenho do negócio e, paradoxalmente, é a função cujo resultado é consistentemente inferior ao esperado. E é também por



Na economia do conhecimento, parecem vencer as empresas com os melhores talentos. Encontrar, estimular e desenvolver esses profissionais deveria ser uma das mais importantes tarefas de uma empresa. Então, por que a área de RH não consegue fazê-la direito? Reportagem da *Fast Company* tenta responder a esta pergunta oferecendo quatro soluções

isso que estou aqui, para desvendar esse paradoxo..

Por que se gasta tanto tempo com as avaliações de desempenho anuais e por que são sempre tão inúteis? Por que muitas vezes o RH acaba sendo o laçao do diretor financeiro em busca de formas engenhosas de cortar benefícios e dilacerar a folha de pagamento? Por que a comunicação de RH - quando se consegue entendê-la - zomba da realidade? Por que a maioria dos processos que lidam com pessoas tende à duplicação e ao desperdício, criando uma floresta de papelada para cada pequena transação? E por que o RH insiste em achar

que uniformidade é o mesmo que igualdade?

Esse, meus amigos, é o problema do RH. Na economia do conhecimento, vencem as empresas que retêm os melhores talentos. Isso todos sabem. Os executivos de RH deveriam estar aproveitando ao máximo os recursos humanos - encontrando as melhores pessoas para contratar, estimulando as estrelas, promovendo um ambiente de trabalho produtivo - da mesma forma que o departamento de tecnologia da informação cuida dos computadores; e o financeiro, do capital. O RH deveria estar muito mais próximo e conectado à estratégia empresarial.

Em vez disso, os departamentos de RH, em geral, se isolaram em guetos e chegam a beirar a obsolescência, mostrando-se competentes nas trivialidades administrativas relativas a remuneração, benefícios e aposentadoria. Contudo, as empresas estão, cada vez mais, terceirizando essas funções a prestadores de serviços capazes de lidar com esse tipo de tarefa rotineira a custos inferiores.

O que resta é o papel estratégico e mais importante de elevar o capital intelectual da organização. No entanto, o RH revela-se singularmente inapto para essa função. Vejamos por quê.



1. As pessoas de RH não são exatamente as mais afiadas.

Sejamos claros: se você for um jovem ambicioso, recém-formado em uma boa faculdade de administração de empresas, de olho em uma bela carreira, seu primeiro instinto não o levará a entrar na dança do RH. Na Ross School of Business, da University of Michigan, que se orgulha de ter o melhor corpo docente no campo de questões organizacionais, somente 1,2% dos formandos de 2004 foi para a área de RH.

Quem vai, então? Pessoas inteligentes, às vezes, mas não da área de negócios. "O RH não tende a contratar muitos pensadores independentes", diz Garold L. Markle, ex-executivo de recursos humanos da Exxon e da Shell Offshore e atualmente à frente de sua própria empresa de consultoria.

Alguns são exilados da elite corporativa: apresentaram desempenho aquém do esperado em papéis mais significativos, mas não mal o suficiente para serem demitidos. Para eles, e para seus empregadores, o RH representa uma vaga de estacionamento de risco relativamente baixo.

Outros ingressam nessa área por opção própria e com as melhores intenções, mas pelos motivos errados: gostam de trabalhar com gente e querem ajudar. "Quando alguém chega para mim e diz "Quero trabalhar com gente", respondo "Ótimo, seja assistente social", diz Arnold Kanarick, que foi líder de recursos humanos da Bear Stearns até recentemente. "O RH não é para quem quer ser bonzinho e ajudar as pessoas. É para quem é capaz de captar os melhores e mais brilhantes

Alguns bons exemplos

A Hunter Douglas nos dá um fio de esperança quanto à possibilidade de que a função de RH possa ser desempenhada corretamente. E, com certeza, mesmo em organizações ineficazes em RH, existem excelentes gestores na área: pessoas confiáveis, antenadas, sensíveis às nuances culturais, mas que também entendem o negócio e como as pessoas se encaixam nele. Profissionais que ingressaram voluntariamente nos domínios do RH, vindos de cargos de linha dentro da empresa, podem ser particularmente sagazes, trazendo em sua bagagem uma sensibilidade de lucros e perdas e fortes habilidades gerenciais.

Na Yahoo!, a diretora de pessoal, Ubbly Sartain, está criando um grupo que pode vir a ser o departamento de RH realmente eficaz que executivos e funcionários imaginam. Nesse contexto, Sartain tem duas vantagens. Primeiro, ela chegou com a reputação de ser muito criativa, obtida durante os 13 anos em que trabalhou à frente da função de RH da Southwest Airlines. Segundo, tinha carta branca do

topo da empresa para fazer o que fosse necessário para criar uma organização de nível mundial.

Sartain não tem somente "um lugar à mesa" na Yahoo!; ela ajudou a construir a mesa, ao instituir reuniões operacionais semanais que coordena ao lado do diretor de operações, Dan Rosensweig. Talento é sempre o primeiro item da pauta - e, ao final de cada reunião, a equipe executiva pondera decisões de desenvolvimento individuais com os principais profissionais de recrutamento.

Essas reuniões, diz Sartain, "enviam uma forte mensagem a todos na Yahoo! de que não podemos fazer nada sem recursos humanos". Também indicam aos contratantes de RH que são responsáveis por mais que simplesmente lidar com papelada e ficar atrapalhando o caminho. "Visualizamos o departamento de recursos humanos como o guardião do maior investimento da empresa", conta Sartain. "Se não estimularmos esse investimento para vê-la crescer, não estaremos fazendo nosso trabalho."

A Yahoo!, segundo especialistas e

profissionais de outras companhias, é uma das poucas empresas - entre elas a Cardinal Health, a Procter & Gamble, a Pitney Bowes, a Goldman Sachs, e a General Electric - que realmente trazem recursos humanos para o reino da estratégia empresarial.

Edward E. Lawler III, professor da USC, diz que, em 2004, os profissionais de RH relataram ter passado 23% de seu tempo "sendo parceiros empresariais estratégicos" - não mais do que relatado em 1995. E os gerentes de linha, ele soube, acreditam que o RH está muito menos envolvido na estratégia do que pensa estar. "Apesar de falar muito sobre estratégia", afirma Lawler, "eles têm muito caminho a percorrer."

O que gera essa falta de ligação à estratégia? Gratton, da London Business School, passa muito tempo treinando profissionais de RH para que possam criar mais impacto. Ela vê dois problemas: muitos profissionais de RH trazem grande bagagem técnica, mas "não possuem ponto de vista sobre o futuro e como as organizações mudarão". Ademais, "é muito difícil alinhar a estratégia de RH à estratégia empresarial, pois esta muda rapidamente

A novidade mais assustadora está no fato de que o fosso entre as qualificações e os requisitos necessários para o trabalho de recursos humanos parece estar aumentando

profissionais no intuito de aumentar o valor da empresa", explica.

A novidade mais assustadora, entretanto, está no fato de que o fosso entre as qualificações e os requisitos necessários para esse trabalho parece estar aumentando. Embora haja uma intensificação das exigências legais e empresariais sobre a função, as qualificações educacionais dos profissionais de contratação de funcionários não acompanharam o mesmo ritmo.

Na verdade, a maior parte dos

gerentes de recursos humanos não tem interesse nem preparo para o mundo dos negócios, e, numa empresa, isso se torna um problema. Na qualidade de guardiões do talento da organização, a área de RH precisa entender como as pessoas servem aos objetivos corporativos. No entanto, "tino para os negócios é o principal fator ausente nos profissionais de RH norte-americanos atualmente", diz Anthony J. Rucci, vice-presidente executivo da Cardinal Health, grande

distribuidora de suprimentos médicos.

Rucci é mencionado por acadêmicos, consultores e outros líderes de RH como executivo que realmente conhece o setor. Na Baxter International, ele cuidava tanto de RH como de estratégia corporativa. Antes disso, na Sears, liderou um estudo em 800 lojas durante um período de cinco anos para avaliar a conexão entre comprometimento de funcionários, fidelidade dos clientes e lucratividade.

Segundo ele, há três perguntas que um profissional de RH, em qualquer lugar do mundo, deve ser capaz de responder. Primeiro, quem é o tipo de cliente central da empresa? Segundo, quem são os concorrentes? E, acima de tudo, quem somos nós?

e alterar uma estratégia de remuneração ou benefício que acompanhe esse ritmo não é fácil". Mais do que simplesmente entender a estratégia, diz Gratton, os executivos realmente eficazes "precisam operar a partir de um conjunto de princípios e valores pessoais". E são raros os que efetivamente o fazem.

No entanto, a seleção natural do ponto de vista econômico está, de certa forma, cuidando dessa questão. Cerca de 94% dos grandes empregadores que participaram de um estudo realizado recentemente pela Hewitt Associates relataram estar terceirizando pelo menos uma atividade de RH. Até 2008, segundo esse estudo, muitos pretendem ampliar a terceirização para incluir atividades como treinamento e desenvolvimento, folha de pagamento, recrutamento, saúde e bem-estar e mobilidade global.

Isso significa que terceirizarão praticamente tudo que o RH faz. A retórica "feliz" do mundo de RH diz que isso é para o bem: a terceirização das tarefas administrativas permitiria que os profissionais de RH tivessem mais tempo para se concentrar em

assuntos mais centrais da empresa, do tipo tornar-se parceiros estratégicos.

O problema, se você for um profissional de RH, é o seguinte: as tarefas administrativas terceirizadas pelas empresas tendem a ser exatamente o que você sabe fazer bem. E o que sobra não é exatamente seu forte. RH está aleijado pelo que Jay Jamrog, diretor executivo do Human Resource Institute, chama de "incapacidade educada: você é esperto e sabe que a forma como está trabalhando atualmente não servirá mais daqui a dez anos. Só que você não pode mudar para esse nível. Você está atolado".

É assim que se encontra o setor de RH atualmente: atolado. "O departamento de RH é um tipo de organização singular dentro da empresa", diz Boudreau, da University of Southern California. "Você descobre aspectos da empresa pela lente de pessoas e talentos. Trata-se de uma oportunidade de vantagem competitiva." Na maioria das empresas, tal oportunidade é totalmente desperdiçada. E é por isso que não gosto de RH.

2. O RH busca eficiência em vez de valor.

Por quê? Porque é mais fácil - e mais fácil de mensurar.

Dave Ulrich, professor da University of Michigan, tornou-se, ao longo dos últimos 20 anos, um dos mais respeitados especialistas de RH e defensor do movimento para que os profissionais da área assumam papéis mais estratégicos dentro das empresas.

No entanto, ele reconhece que, em geral, os gerentes de RH sabotam esse esforço ao investir mais em atividades que em resultados. "Só podemos ser eficazes se agregarmos valor", diz Ulrich. "Isso significa que não somos avaliados pelo que fazemos, e sim pelo resultado que oferecemos", acrescenta. Ele se refere não apenas ao valor proporcionado aos

Funcionários e aos gerentes de linha, mas também aos benefícios gerados para acionistas e clientes.

Vejamos então uma história real: uma jovem e talentosa executiva de marketing aceita uma oferta de trabalho da TimeWarner assim que se forma. Faz entrevistas para vagas em vários departamentos. Ao final, o RH a informa de que somente um departamento se interessou por ela. Na verdade, ela descobre, mais tarde, que todos os departamentos a queriam. Ela havia sido empurrada para o cargo sob a supervisão de um gerente amplamente odiado, pois mais ninguém dentro da empresa queria aceitá-lo. Será que o RH fez bem seu trabalho?

Provavelmente, a TimeWarner não tem como medir o custo real do procedimento de seu departamento de RH. Os profissionais da área conseguem fornecer rapidamente o número de pessoas contratadas, a porcentagem de avaliações de desempenho realizadas e o nível de satisfação dos funcionários com seus benefícios. Entretanto, é raro que liguem qualquer uma dessas métricas ao desempenho empresarial.

John W. Boudreau, professor do centro para organizações eficazes da University of Southern California compara essa falha com a inépcia dos departamentos financeiros antes de 1912, quando a DuPont descobriu como calcular o retorno sobre os investimentos. No RH, diz ele, "não temos nada que chegue perto desse tipo de sofisticação lógica do ponto de vista das pessoas ou dos ta-

mentos. Portanto, as decisões tomadas quanto a esse recurso são muito menos sofisticadas, confiáveis e consistentes".

Rucci, da Cardinal Health, está tentando resolver isso. A Cardinal apresenta regularmente 12 questões a seus funcionários para medir seu grau de engajamento, entre elas: entendem a estratégia corporativa? Percebem a conexão entre a estratégia e seu trabalho? Têm orgulho de contar às pessoas em que empresa trabalham? Rucci correlaciona as respostas a essas perguntas a uma pesquisa com 2 mil clientes, bem como aos resultados mensais de vendas e indicadores de conhecimento de marca.

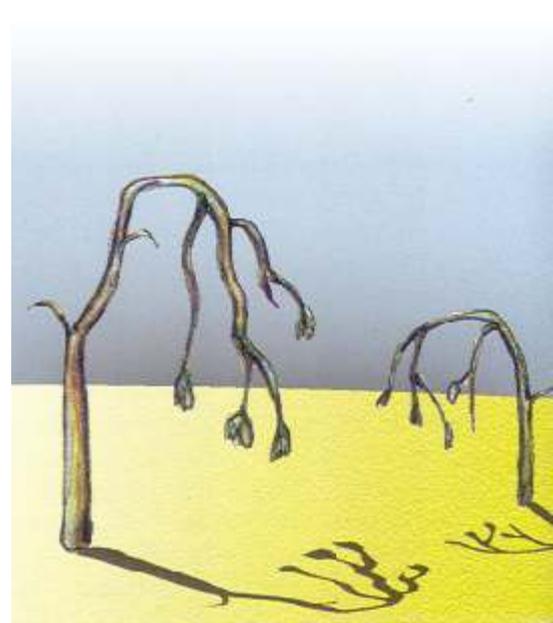
"Logo, não tenho certeza se nossos processos de RH estão tendo algum impacto por si", diz ele. "Mas sei que as pontuações de engajamento de funcionários têm impacto sobre nossos negócios e respondem por 1% a 10% de nossa receita, dependendo da área de negócios e do cargo do funcionário."

3. O RH não está trabalhando para você.

Quer saber, de verdade, por que você é obrigado a passar por aquela avaliação de desempenho todo ano? Markle, que admite ter aplicado incontáveis avaliações ao longo dos anos, felicita-se por poder confirmar suas suspeitas. "As empresas fazem avaliações para se proteger contra os próprios funcionários. Diante de uma possível situação de conflito, elas podem consultar o arquivo e dizer:

"Temos aqui esse problema documentado", explica.

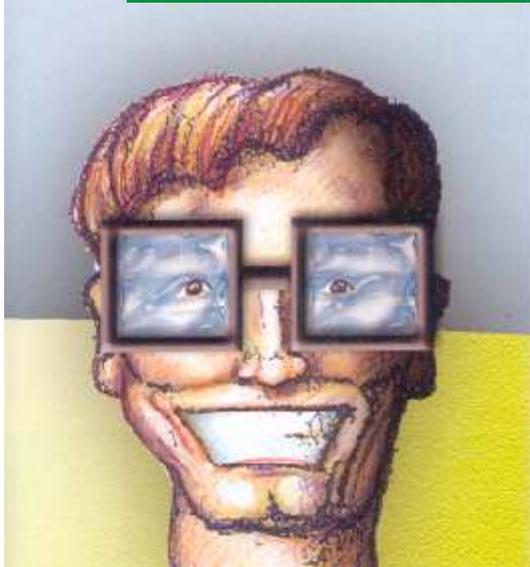
Há um bom motivo para esse posicionamento defensivo, é claro. Nas últimas duas gerações, o governo criou imensa quantidade de regulamentações trabalhistas. "É fácil ser absorvido por isso tudo", diz Mark Royal, consultor sênior da Hay Group. "Existe uma tensão criada pelo papel de RH como protetor de ativos empresariais - garantir que não sejam transgredidas as regras. Isso faz com que os profissionais da área digam 'não' com alta frequência, colocando-os na posição de 'mocinhos-bandidos'. É preciso dar um passo para fora desse círculo vicioso, para ver as possibilidades mais amplas e assumir uma abordagem mais aberta. Deve-se entender em que pontos podem ser feitas exceções às políticas que englobam tudo da mesma forma."



O RH teme fazer uma exceção e assim abrir todas as comportas. Isso revela uma contradição: fazer exceções deveria ser exatamente o que o RH faz o tempo todo

Pergunte-se: seu departamento de RH pode dizer que é realmente ouvido pela alta gerência?

Provavelmente não



Tipicamente, os profissionais de RH não são capazes ou não estão dispostos a tanto. Em vez disso, buscam padronizar e uniformizar uma força de trabalho que é, por natureza, heterogênea e complexa. Um gerente de uma grande empresa de leasing de capital se queixa de que o departamento de RH está tentando eliminar a maioria dos cargos de vice-presidente na organização, embora exista grande oferta de vice-presidentes no setor financeiro. Por quê? Porque na área comercial da empresa vice-presidente é um cargo reservado aos altos gerentes. Em sua busca por "Justiça/equanimidade" burocrática, o RH está efetivamente ameaçando a eficácia dos profissionais da área financeira da companhia.

A sede por um "tamanho único", diz um professor estudioso do tema, "está relacionada, em parte, à conformidade, mas acima de tudo é mais fácil". Burocratas no mundo todo odeiam as exceções, não ape-

nas porque trazem a possibilidade de ações contra a empresa baseadas na discriminação, mas porque exigem mais que simples soluções corriqueiras. Consomem tempo e sua administração é cara. O RH teme fazer uma exceção e assim abrir todas as comportas.

Isso revela uma contradição: fazer exceções deveria ser exatamente o que o RH faz o tempo todo, não porque isso é bom para os funcionários, mas porque constitui um propulsor para os negócios. Os empregadores conseguem manter os melhores profissionais ao reconhecer seu desempenho especial, não ao tratá-los de forma igual a todos os outros.

Em vez disso, os departamentos de RH fazem benchmarking, ou comparação, de salários, função por função e cargo por cargo, segundo os padrões do setor de atividade, mantendo, assim, a remuneração - mesmo das estrelas - dentro de uma estreita faixa determinada pela concorrência. Devolvem avaliações de desempenho a gerentes que deram pontuações muito elevadas a seus subordinados, por não estarem dispostos a reconhecer realizações que mereceriam muito mais que o aumento geral de 4% dado a todos.

Em outras palavras, o RH abre mão do valor de longo prazo em favor da eficácia de custos de curto prazo. Um teste simples: a quem se reporta o vice-presidente de recursos humanos de sua empresa? Se for ao diretor financeiro - o que é provável -, então o RH está na direção errada. "Esse é um modelo que não pode funcionar", diz

um alto executivo de RH que já viveu esse problema. "Uma pessoa da área financeira se preocupa em tirar dinheiro da empresa. RH deveria preocupar-se em agregar investimentos."

4. A pessoa que tem o escritório com a vista mais bonita não entende o RH (e vice-versa).

Agora estou com algumas dúzias de gerentes médios de RH em um restaurante de hotel em Mahwah, Nova Jersey. A Hunter Douglas, fabricante de coberturas para janelas com receita anual de US\$ 2,1 bilhões, trouxe seu departamento de RH até aqui para celebrar suas realizações.

Os mais altos executivos da empresa estão presentes. Marvin B. Hopkins, presidente e diretor de operações norte-americanas, faz elogios. "Acho fantásticas as realizações do RH", diz ele. "Nosso negócio lida com pessoas. Contratar, treinar e criar empatia com os funcionários é extremamente importante. Quando alguém é demitido ou se desliga, falhamos de alguma forma.

As pessoas precisam sentir que têm seu lugar na empresa, um sentido de propriedade", acrescenta.

Sim, claro, é a típica comunicação empresarial em um hotel não-central. Mas seu departamento de RH pode dizer que é realmente ouvido pela alta gerência? Provavelmente não. "Às vezes", diz Ulrich, "os gerentes médios de RH têm esse legado na mente e não conseguem livrar-se dele. Senti pena de um cara de RH. O presidente queria alguém para planejar piqueni-

Mesmo se a retórica de gestão de recursos humanos for soft, a realidade quase sempre é hard, e os interesses da organização prevalecem sobre os interesses individuais

ques da empresa e administrar os sindicatos, e, toda vez que esse fulano tentava ser estratégico, era massacrado."

Como assim? Os executivos não acham que RH tem muita importância? E quanto a toda aquela conversa sobre os funcionários serem seu ativo mais importante?

Na década de 1990, um grupo de acadêmicos britânicos examinou a relação entre o que as empresas falavam sobre seus ativos humanos e como, efetivamente, se comportavam.

Em sua retórica, os departamentos de RH tinham uma abordagem soft, falavam de treinamento, desenvolvimento e comprometimento. Mas "o princípio subjacente era invariavelmente limitado às melhorias de desempenho quanto aos resultados financeiros", escreveram Mary Anne Devanna, Noel Tichy e Charles Fombrun no livro *Strategic*

Human Resource Management (ed. Oxford University Press). "Mesmo se a retórica de gestão de recursos humanos for *soft*, a realidade quase sempre é *hard* (dura), e os interesses da organização prevalecem sobre os interesses individuais."

No mundo ideal, diz Lynda Gratton, professora da London Business School, colaboradora do estudo que deu origem ao livro, "a realidade deveria ser algum tipo de combinação de *hard* e *soft*". Isso é o que acontece na Hunter Douglas. A área de recursos humanos pode atender às necessidades de funcionários, pois já comprovou seu valor profissional - e vice-versa.

Betty Lou Smith, vice-presidente corporativa de RH da Hunter Douglas, começou a investigar a ligação entre a rotatividade de funcionários e a qualidade de produtos. Divisões com elevada rotatividade também eram as que

tinham os mais altos níveis de produtos danificados -5% ou mais. E, extraordinariamente, 70% dos funcionários deixavam a empresa menos de seis meses depois de contratados.

O pessoal de contratação liderado por Smith descobriu que os novos funcionários estavam indo embora por uma série de motivos: não se sentiam respeitados, não tinham voz ativa na tomada de decisões, mas, acima de tudo, sentiam uma falta de conexão logo que eram contratados. "Recebiam uma orientação de 10 minutos e depois disso iam para o chão de fábrica", diz Smith.

Ela atacou esse problema com a criação de um programa de mentoria que juntava cada funcionário novo com outro mais experiente. Os mais experientes ficaram desconfiados no início, porém, aos poucos, a qualidade de mentor (com camisa e boné especiais) os fez começar a ganhar prestígio. O índice de rotatividade de 70%, em seis meses, caiu drasticamente, para 16%. A presença e a produtividade - e a taxa de produtos danificados - melhoraram.

"Não esperamos a alta gerência se manifestar", diz Smith. "Não é possível ficar sentado num canto e só olhar para os benefícios. Nós, de RH, precisamos saber quais são as questões importantes em nossa empresa. Temos de assumir a responsabilidade, sem esperar que a gerência venha bater a nossa porta." ●

© Fast Company

A reportagem é de Keith Hammonds, repórter da revista *Fast Company*.

