



ARTIGO DA SEMANA

GOVERNANÇA DE RH: DIRETRIZES, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DE DHO

LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL & ALINE

SIGNAL - COORD. DE OPERAÇÕES E CONSULTORA DA WISDOM

ARTIGO DA SEMANA

GOVERNANÇA RH: DIRETRIZES, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DE DHO

Hoje vamos falar sobre um TEMA que parece técnico, às vezes burocrático, mas que na PRÁTICA impacta diretamente a CULTURA, as DECISÕES envolvendo PESSOAS, as LIDERANÇAS e suas INTERAÇÕES com a ÁREA de RH, ou seja, estou falando sobre GOVERNANÇA DE RH X DIRETRIZES, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS, isso é ou não IMPORTANTE no dia a dia da EMPRESAS e da ÁREA de RH?

Muita gente associa GOVERNANÇA a controle, rigidez e burocracia. Outros veem como algo distante da REALIDADE das LIDERANÇAS e das EQUIPES. Mas a verdade é que, quando bem construída, a GOVERNANÇA de RH não limita. Ela orienta, dá clareza, previne casuísmos, mostra consistência e suporta as decisões envolvendo PESSOAS, ao longo do tempo.

Para começarmos, gostaríamos de alinhar CONCEITOS. Muito se fala em GOVERNANÇA, mas poucas PESSOAS sabem exatamente o que isso significa quando trazemos para o campo de RH.

A GOVERNANÇA de RH é o conjunto de princípios, diretrizes, políticas e procedimentos que orientam como as DECISÕES envolvendo as questões de DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL devem ser tomadas no âmbito da EMPRESA, de forma ética, consistente, alinhada com a CULTURA e a ESTRATÉGIA ao longo do tempo.

Ao falarmos da GESTÃO DE PESSOAS em uma Organização, temos que convir que os pilares da administração em relação a este TEMA são a consistência das ações adotadas, o respeito à legislação e às convenções coletivas.

A preocupação com estes aspectos se justifica quando assumimos que nada afeta mais a qualidade das RELAÇÕES DE TRABALHO em uma Organização do que o tratamento diferenciado sem justificativa e a não observância dos direitos trabalhistas.

Ao se repensar a administração do processo de DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL, no sentido de levar os integrantes da ESTRUTURA DE GESTÃO a assumirem seu papel de principais responsáveis pela GESTÃO de suas EQUIPES, seria imprudente permitir que, em uma mesma EMPRESA, houvesse diversidade de soluções para QUESTÕES similares ou idênticas.

Portanto, para que isso não ocorra, é fundamental desenvolver e disponibilizar um INSTRUMENTO claro, objetivo e de fácil acesso, que oriente as ações administrativas de DHO tanto dos diversos clientes internos quanto dos profissionais de RH que lhes darão suporte, com eles dividindo a responsabilidade pela GESTÃO destes assuntos no dia a dia.

Quando não existe GOVERNANÇA DE RH, o que impera é o “*cada gestor faz de um jeito*”, acarretando decisões incoerentes, insegurança jurídica e perda da credibilidade junto às PESSOAS, fato que, certamente, gerará desgastes na RELAÇÃO entre as LIDERANÇAS e a ÁREA de RH.

Entretanto, muita gente ainda associa DIRETRIZES, POLÍTICAS e PROCEDIMENTOS de RH a algo distante da realidade, disponível na INTRANET da EMPRESA, mas sem impacto prático. Uma VISÃO que, a nosso ver, apesar de comum, é equivocada?

Em muitas Organizações, as DIRETRIZES, POLÍTICAS e PROCEDIMENTOS de RH, acabam sendo tratadas apenas como DOCUMENTOS FORMAIS, criados para atender auditorias ou exigências legais, mas sem aplicação prática no dia a dia das LIDERANÇAS e da ÁREA de RH.

GOVERNANÇA de RH não é burocracia, muito pelo contrário: ela existe para reduzir o improviso, subjetividade e decisões caso a caso. É ela que cria um jogo claro, onde LÍDERES, RH e COLABORADORES sabem quais são os critérios e quais são os limites da tomada de DECISÕES. Isso gera previsibilidade, confiança e coerência entre DISCURSO e PRÁTICA.

A QUESTÃO não é ter POLÍTICAS e PROCEDIMENTOS de RH, a QUESTÃO é ter essas POLÍTICAS sem estarem integradas com a CULTURA, sem estarem devidamente comunicadas às LIDERANÇAS e sem cuidar da coerência cotidiana entre o que está ESCRITO e o que se PRÁTICA. No fim das contas, isso gera previsibilidade, confiança e coerência entre o discurso e a prática.

Complementando o que acabamos de abordar, nós diríamos que GOVERNANÇA de RH é, na verdade, um TEMA estratégico e não apenas operacional. Ela define como a Organização trata as PESSOAS ao longo do tempo, ou seja, como recruta, desenvolve, remunera, avalia, reconhece, promove, disciplina e desliga. Isso impacta diretamente a CULTURA, o engajamento, a produtividade e a reputação, contribuindo para o atingimento dos RESULTADOS da EMPRESA.

Sem GOVERNANÇA, as decisões de RH ficam VULNERÁVEIS a pressões pontuais, preferências pessoais e casuísmos. Com GOVERNANÇA, as decisões passam a estar ancoradas em critérios claros, alinhados à CULTURA e à ESTRATÉGIA da EMPRESA, o que fortalece a consistência humana e organizacional, resguarda as LIDERANÇAS e posiciona o RH como parceiro ESTRATÉGICO e não apenas executor de processos.

Vamos entrar agora em um ponto que costuma gerar muita confusão: afinal, qual é a diferença entre DIRETRIZES, POLÍTICAS e PROCEDIMENTOS e por que essa distinção é tão importante? Podemos pensar em três níveis de orientação:

- ▶ As DIRETRIZES expressam os princípios e os grandes nortes, aquilo que a Organização acredita, valoriza e busca preservar em suas DECISÕES.

Ela reflete uma linha, diretiva ou direção a ser seguida, por exemplo, na definição / elaboração de planos estratégicos ou de ação. As DIRETRIZES são uma decorrência da FILOSOFIA da Organização.

- ▶ As POLÍTICAS traduzem essas diretrizes em critérios formais para decisão. Elas definem ou descrevem o "como" organizar determinado assunto ou a forma de conduzi-lo. Elas definem, ainda, o conjunto de ações a serem implementadas para atuar ou influir sobre determinados aspectos ou variáveis, visando um RESULTADO ou OBJETIVO estabelecido. As POLÍTICAS detalham uma ESTRATÉGIA específica.

- ▶ Já os PROCEDIMENTOS explicam o “como fazer”, o passo a passo, os fluxos, os formulários, os responsáveis e os prazos. Eles estabelecem a sequência das AÇÕES requeridas para realizar um trabalho ou atingir um objetivo. Os PROCEDIMENTOS detalham os passos a serem seguidos em uma política, ou seja: como, onde, quando e através de quem.

Quando esses três níveis estão bem integrados, a Organização ganha coerência em relação ao “o que acredita”, “o que decide” e “o que faz”, a fim de que todos possam caminhar juntos. Quando isso não ocorre assim, surgem incoerências, ou sejam, belas intencões no discurso, zonas cinzas na política e práticas desalinhadas na sua aplicação.

Olhando para o dia a dia das LIDERANÇAS, uma reduzida clareza entre DIRETRIZES, POLÍTICAS e PROCEDIMENTOS costuma aparecer de várias formas: LÍDERES inseguros na tomada de decisões, o RH sendo acionado com frequência para discutir exceções, conflitos entre as ÁREAS e a sensação de injustiça nas relações com as PESSOAS, além de riscos jurídicos.

Por exemplo: quando não existe clareza sobre as POLÍTICAS e PROCEDIMENTOS de PROMOÇÃO, cada gestor promove “do seu jeito”, gerando comparações, frustrações e perda de credibilidade. O mesmo acontece em relação aos processos de DESENVOLVIMENTO, levando as áreas a investirem de forma desigual. Da mesma forma, em se tratando de questões disciplinares, a Organização corre o risco de tratar situações similares de formas completamente diferentes.

Ou seja, a ausência de GOVERNANÇA não gera liberdade e sim, insegurança, subjetividade e desgaste relacional. Muitas EMPRESAS têm POLÍTICAS e PROCEDIMENTOS, mas ainda assim enfrentam essas dificuldades, tendo em vista a existência de gargalos na concepção, na divulgação e/ou na sua aplicação.

Nós diríamos que normalmente, nos três, mas especialmente na aplicação e na coerência. Não basta ter POLÍTICAS e PROCEDIMENTOS bem escritos. É preciso que elas estejam alinhadas à CULTURA, que as LIDERANÇAS sejam preparadas para usá-las e que a Organização respeite AQUILO que definiu, mesmo quando isso venha a gerar desconforto.

Outro aspecto crítico ocorre quando as POLÍTICAS e PROCEDIMENTOS são concebidas e aprovadas sem CONEXÃO com a realidade do NEGÓCIO ou sem a efetiva participação das LIDERANÇAS, sob a coordenação da ÁREA de RH. Ao abrir mão do protagonismo das LIDERANÇAS, o arcabouço regulatório definido será de difícil aplicação, com frequentes exceções e perda da legitimidade.

GOVERNANÇA não é sobre rigidez. É sobre ter CRITÉRIOS claros, justos e sustentáveis, aplicados com bom senso, responsabilidade e alinhamento ESTRATÉGICO.

Agora vamos trazer isso para o dia a dia real das EMPRESAS. Como a GOVERNANÇA de RH impacta decisões concretas como contratação, remuneração, promoção, movimentação entre as áreas e até desligamentos? Eu digo que ela impacta bastante. Quando existe GOVERNANÇA de RH clara, essas DECISÕES deixam de ser reativas, emocionais ou baseadas apenas em percepção subjetiva e passam a ser DECISÕES técnicas, estruturadas e coerentes, com o que tenha sido aprovado.

Por exemplo: na CONTRATAÇÃO, a GOVERNANÇA define critérios para o perfil e os comportamentos requeridos, para a diversidade e aderência cultural, bem como para a identificação e gestão de potenciais, prevenindo DECISÕES por afinidade pessoal.

Na PROMOÇÃO, define requisitos mínimos, nível de desempenho, grau de prontidão, competências comportamentais e habilidades técnicas, prevenindo favoritismos e, na REMUNERAÇÃO, define a ESTRUTURA DE CARGOS e os níveis de senioridade das CARREIRAS, as faixas de remuneração e os critérios de progressão, a fim de evitar distorções ou injustiças.

Nos DESLIGAMENTOS, a GOVERNANÇA resguarda a EMPRESA, o GESTOR e o COLABORADOR, garantindo que as decisões difíceis sejam tomadas com critérios claros, respeito, dignidade e segurança jurídica, mostrando ser não um entrave, mas um fator estruturante para decisões melhores.

Do ponto de vista da LIDERANÇA, uma GOVERNANÇA bem estruturada, contribui para fortalecer o papel do GESTOR, enquanto GESTOR de PESSOAS. Ela dá segurança, clareza e legitimidade. O LÍDER deixa de se sentir sozinho ou exposto, ao tomar decisões difíceis, porque sabe que está amparado por CRITÉRIOS INSTITUCIONAIS e não apenas pela sua opinião pessoal.

Além disso, a GOVERNANÇA fortalece o PAPEL DO LÍDER como educador organizacional, porque ele passa a ter repertório para explicar suas decisões, alinhar expectativas, conduzir conversas difíceis e sustentar a COERÊNCIA ao longo do tempo.

Outro ASPECTO importante é que a GOVERNANÇA tira do RH o PAPEL de “polícia” ou de “bombeiro” e o posiciona como parceiro estratégico das LIDERANÇAS na construção de SOLUÇÕES sustentáveis, em lugar de resolver apenas as EXCEÇÕES.

Muito se fala na construção de CULTURAS fortes e em sustentabilidade organizacional ao longo do tempo. Na realidade, existe uma relação direta entre GOVERNANÇA de RH e sustentabilidade organizacional. Ela é um dos PILARES dessa sustentabilidade, porque assegura a aplicação dos critérios aprovados (enquanto esses forem válidos), a consistência das DECISÕES e a preservação do alinhamento com a IDENTIDADE da EMPRESA, ao longo do tempo.

Sem GOVERNANÇA, cada mudança de LIDERANÇA pode representar uma alteração significativa de critérios, no estilo de gestão e nas práticas da gestão de PESSOAS. Isso gera instabilidade, insegurança e perda de coerência em relação à CULTURA. Com GOVERNANÇA, mesmo com as trocas na LIDERANÇA, os princípios, diretrizes e políticas permanecem válidos.

Além disso, a GOVERNANÇA de RH sustenta SUBSISTEMAS importantes para a GESTÃO DE DHO, como a gestão de talentos, a performance, o desenvolvimento das LIDERANÇAS e o planejamento de sucessão, os quais são essenciais para a perenidade do NEGÓCIO. Não existe Organização sustentável sem uma GOVERNANÇA robusta de PESSOAS.

Olhando para o PAPEL do RH, como a GOVERNANÇA transforma a atuação da ÁREA - especialmente na relação com a LIDERANÇA e com o NEGÓCIO? Ela transforma profundamente. O RH deixa de ser apenas executor de processos administrativos de PESSOAS e passa a ser arquiteto dos SISTEMAS DE DHO, guardião da CULTURA e parceiro estratégico das LIDERANÇAS.

Com GOVERNANÇA, o RH atua menos apagando incêndios e mais construindo ESTRUTURAS, que previnam dificuldades, orientem decisões e fortaleçam a qualidade da LIDERANÇA. Ele passa a apoiar os GESTORES não apenas no “o que fazer”, mas no “como decidir”, no “por quê decidir assim” e no “como sustentar essa DECISÃO ao longo do tempo”.

Isso eleva o nível de maturidade da Organização e fortalece o RH como ÁREA estratégica e não apenas operacional.

Muita gente concorda com a importância da GOVERNANÇA, mas tem dúvidas sobre por onde começar ou como tirar ISSO do papel, bem como sobre quais são os pilares fundamentais para construir uma GOVERNANÇA de RH viva e robusta? Eu destacaria cinco pilares principais:

- ▶ CLAREZA ESTRATÉGICA: As diretrizes de RH precisam estar profundamente alinhadas com a missão, visão, valores e objetivos do negócio.
- ▶ PARTICIPAÇÃO E ESCUTA: As políticas e procedimentos não devem ser construídas apenas pelo RH, mas com ativa participação das LIDERANÇAS, para garantir sua aderência com a realidade.
- ▶ FORMALIZAÇÃO CLARA E ACESSÍVEL: As políticas e procedimentos precisam ser simples, compreensíveis, consistentes e aplicáveis. Não podem ser textos jurídicos incompreensíveis.
- ▶ FORMAÇÃO DOS LÍDERES: As LIDERANÇAS precisam estar capacitadas, ou seja, não apenas conhecer as políticas e procedimentos, mas saber utilizá-las como FERRAMENTA de gestão.
- ▶ COERÊNCIA ENTRE DISCURSO E PRÁTICA: Não adianta ter boas políticas e procedimentos, se a Organização não sustentar seus próprios critérios nos momentos difíceis. GOVERNANÇA só existe quando é VIVENCIADA e não apenas ESCRITA.

Do ponto de vista da CULTURA, o que diferencia Organizações que têm políticas e procedimentos “no papel”, daquelas que realmente vivenciam a sua GOVERNANÇA de RH? A nossa resposta é que a diferença está na consistência cotidiana. Organizações que atuam com GOVERNANÇA, utilizam políticas e procedimentos de RH como referência real para decisões, conversas da LIDERANÇA, feedbacks, desenvolvimento, promoções e desligamentos.

Além disso, essas EMPRESAS disseminam com frequência os seus PRINCÍPIOS, reforçam COMPORTAMENTOS alinhados, desenvolvem LÍDERES para aplicar critérios com sensibilidade e revisam suas políticas e procedimentos quando o CONTEXTO muda, sem perder de vista os seus VALORES. Já as EMPRESAS que têm políticas e procedimentos apenas no PAPEL, convivem com exceções frequentes e com decisões incoerentes, que contradizem o DISCURSO OFICIAL.

No que diz respeito aos erros mais comuns quando a decisão de implantar GOVERNANÇA de RH é tomada, nós mencionáramos quatro:

- ▶ O primeiro ERRO é tratar GOVERNANÇA como projeto burocrático, conduzido apenas pelo RH, sem envolvimento das LIDERANÇAS e sem conexão com CULTURA e a ESTRATÉGIA do negócio.
- ▶ O segundo é criar políticas excessivamente complexas, rígidas ou genéricas, que não dialogam com a REALIDADE da Organização.
- ▶ O terceiro é não investir na formação das LIDERANÇAS, acreditando que basta publicar políticas e procedimentos na intranet.
- ▶ O quarto - talvez o mais crítico - é não sustentar AQUILO que foi aprovado, frente a pressões, exceções ou situações politicamente sensíveis. Isso destrói a credibilidade da GOVERNANÇA, mais rápido do que qualquer FALHA TÉCNICA.

Para fecharmos nossa conversa de hoje, nós os convidamos a refletir sobre três afirmações, a saber:

- ▶ A GOVERNANÇA de RH não é burocracia, é maturidade organizacional. Ela permite que as EMPRESAS cresçam sem perder a sua identidade, que as LIDERANÇAS decidam com segurança e que as PESSOAS sejam tratadas com coerência e respeito, ao longo do tempo.
- ▶ As DIRETRIZES, POLÍTICAS e PROCEDIMENTOS só fazem sentido quando se tornam instrumentos vivos de LIDERANÇA e CULTURA. Elas são critérios para orientar, preservar e fortalecer RELAÇÕES DE TRABALHO maduras, justas e produtivas.
- ▶ A GOVERNANÇA de RH é aquilo que TRANSFORMA boas intenções em práticas consistentes. É ela que suporta decisões difíceis, fortalece a CREDIBILIDADE na LIDERANÇA e constrói CULTURAS ORGANIZACIONAIS robustas, ao longo do tempo.

Luiz Carlos Bueno - Diretor Geral da WISDOM. Administrador pela ESPM-SP e Pós Graduado - Marketing e Finanças pela FGV-SP. Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), *Coaching* Executivo (EcoSocial) e Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon - Alemanha). Mais de 30 anos em posições de alta gerência e diretoria de unidades de negócio ou de empresas. Larga vivência em projetos de Alinhamento da Identidade, Racionalização Organizacional, Gestão de Remuneração, Desempenho, Potencial e Planejamento de Sucessão.

Aline Signal - COORDENADORA DE OPERAÇÕES E CONSULTORA da WISDOM desde 2020. Graduada em Processos Gerenciais pela - Universidade Anhembi Morumbi e em Design Gráfico pela EPA - Escola Panamericana de Arte e Design. Larga vivência nas áreas administrativa, financeira e de recursos humanos. Além de seu papel como Coordenadora de Operações e Consultora, suporta a equipe de Consultores em projetos das Áreas de Eficácia Organizacional, Desenvolvimento de Pessoas e Remuneração & Percepção, realizados em empresas clientes no Brasil e no exterior.

PALAVRAS CHAVE: arquitetura, competências, cultura, desenvolvimento, diretrizes, DHO, estratégia, estrutura, governança, governança de RH, humano, líder, liderança, missão, pessoas, políticas, procedimentos, processos, subsistemas, sustentabilidade, transformação organizacional, valores, visão de futuro.