

Por que o RH Não Lidera a Mudança?

Brad Power

É difícil encontrar líderes na área de Recursos Humanos (RH) que sejam pró-ativos para ajudar suas organizações a melhorarem a forma como elas funcionam. Pedi a inúmeras pessoas que trabalham nessa área ou na área de melhoria dos processos para compartilhar exemplos de líderes de mudança de RH, e apenas encontrei alguns.

Apesar de raro, aqui está um indicador de que é possível. Em 2009, Tony Scibelli, Vice-Presidente dos Recursos Humanos e Operações na [Faxton-St. Luke's Healthcare](#), ficou sabendo que o COO¹ e a Enfermeira Chefe iriam iniciar o “cuidado baseado no relacionamento”, um amplo programa de mudança cultural para focar a atenção dos médicos e enfermeiros nos pacientes e em suas famílias. Ele sugeriu envolver o RH para focalizar nos aspectos das pessoas. Ele mostrou como o RH poderia combinar o cuidado nas relações com a melhoria contínua dentro da estrutura deste hospital comunitário no centro de Nova York, por exemplo, contratando e promovendo as pessoas certas. Ele estava na mesa com eles enquanto planejavam o treinamento e a comunicação, e quando eles decidiram como recompensar as pessoas que se engajassem em projetos de melhoria.

Entretanto, quando converso com líderes de atividades de melhoria dos processos sobre o papel do RH na mudança, geralmente escuto que o RH é burocrático e é um freio na inovação. Outros dizem que o RH é subutilizado. Na maioria das organizações, a gestão de talentos é deixada para os supervisores diretos.

[Dave Ulrich](#) – um professor da Universidade de Michigan, reconhecido pela *HR Magazine* [como a pessoa mais influente nos Recursos Humanos](#), e também identificado pelos *Thinkers50* como um dos 50 melhores pensadores do mundo dos negócios de 2011 – identificou três processos de recursos humanos que são difíceis de embutir em uma cultura, tal como a melhoria contínua: (1) fluxo de talentos, (2) recompensas e (3) treinamento e desenvolvimento. Mudar qualquer um destes para apoiar a melhoria contínua apresenta desafios ao RH:

- **Fluxo de Talentos:** Contratar e promover pessoas que incorporem a mentalidade e o comportamento desejado de uma organização – e eliminar aqueles que não o fazem – envia uma mensagem clara sobre o que é valor. As pessoas enxergam o que está acontecendo e adaptam seus comportamentos de acordo com isso. O problema da melhoria contínua é que os gerentes tendem a contratar pela especialidade, não pelo comportamento, como a melhoria. Scott Beard, Diretor da Gestão de Talentos na [Tufts Medical Center](#), disse-me: “Contratamos o que os gerentes querem. Contratamos um analista financeiro, que trabalha muito bem com dinheiro. Geralmente não desafiamos os gerentes a olharem mais amplamente. Apresentamos os parceiros de negócio do RH doze meses atrás e pedimos a eles para defenderem as políticas do RH. Eles se esforçavam. Eles continuavam focalizados em detalhes mínimos, por exemplo, ao escrever uma descrição para uma nova função”.
- **Recompensas:** Sistemas de recompensas podem mudar e reforçar os comportamentos. O objetivo de um sistema de recompensas é transformar metas em medidas de comportamento e resultados, e em seguida, alocar recompensas baseadas em como os colaboradores se desempenham frente aos indicadores. A melhoria contínua demanda que as pessoas não apenas se responsabilizem por seu trabalho, mas o melhorem também. As pessoas do RH geralmente não têm a experiência, expectativa ou

permissão operacional para engajar os gerentes de linha na mudança de recompensas para encorajar a melhoria operacional. Por exemplo, Scott Beard me diz que seu hospital precisa recompensar a melhoria dos processos para acomodar a reforma do hospital, mas que o RH não pode iniciar as mudanças por si só; modificações nas recompensas têm que ser feitas pelos líderes seniores.

- **Treinamento e Desenvolvimento:** Cursos de treinamento e investimento em desenvolvimento passam a mensagem do que é importante. Ao mesmo tempo, eles oferecem habilidades e ferramentas para os líderes agirem sobre essas mensagens. Para apoiar a melhoria contínua, esses investimentos têm de focar em fazer o trabalho melhor. Poucas organizações de RH promoverão treinamento de melhorias, a menos que ela seja conduzida por uma liderança sênior, e mesmo assim eles devem reconhecer esse treinamento como necessidade da organização.

Quais as causas raízes da dificuldade do RH liderar a mudança? Eu enxergo três:

- **Políticas:** Para sustentar as atividades de melhoria, o RH deve usar seu poder e influência para ajudar os líderes a focarem nos clientes, nos resultados do negócio para o longo prazo e na construção de capacidades do seu pessoal – não em uma agenda pessoal ou de RH. Ainda que o RH saia na frente nas atividades de melhoria, ele poderia estar em uma posição perigosa se um novo CEO² chegasse com o foco em resultados de curto prazo. A função de suporte pode parecer mais segura.
- **Uma Relação de Apoio:** Como descrito acima sobre a Faxton-St. Luke's, o RH deve estar na mesa com os líderes seniores para articular a área de RH com os programas de melhoria. Antes que o RH possa oferecer conselhos à organização, é necessário ser parceiro – não apenas apoiar. O CEO e a equipe executiva frequentemente enxergam o RH como uma despesa com o foco em transações, em vez de agregadores de valor com o foco estratégico. O RH tem que operar como um parceiro que adiciona valor para fazer com que a relação de seu papel com a empresa seja de parceria.
- **Ser Inato:** O RH contrata experiência de RH, e o RH tem estado historicamente engajado principalmente nas pessoas, na legislação e em transações. Os profissionais de RH sem experiência operacional têm menos credibilidade e não se sentem confortáveis para dar conselhos operacionais. Como Roger Addison, um consultor de desempenho, disse-me: “O RH não pensa igual ao negócio. Os profissionais de RH não sabem qual faca, garfo ou colher usar quando estão na mesa”.

Em postagens futuras, examinarei como algumas organizações de RH têm ligado os processos de RH com as mudanças operacionais e o que é necessário para permitir que uma organização de RH possa liderar a mudança organizacional.

Pergunta: Você tem visto o RH liderar a mudança?

Traduzido por Tamiris Masetto Manzano.

Notas da Tradutora:

1. **COO** – Sigla em inglês para *Chief Operating Officer*. Em português, seria o Chefe Executivo de Operações ou Diretor de Operações de uma empresa.
2. **CEO** – Sigla em inglês para *Chief Executive Officer*. Em português, seria o maior cargo existente em uma empresa, por exemplo, Diretor Executivo ou Presidente.