

Incorpore a Mudança em seus Processos de RH

Brad Power

As mudanças de uma organização devem ser lideradas pelo topo da empresa, mas os profissionais de RH podem exercer um papel fundamental em fazê-las acontecer.

Considere o papel de RH em acelerar a iniciativa de melhoria operacional da [Harvard Vanguard Medical Associates](#). Esse grupo de 4.500 profissionais da saúde, localizado em Massachusetts, iniciou a “Melhoria no Atendimento” há três anos. O Chefe dos Recursos Humanos, [Dan Michaud](#), contou-me como a área de RH tem ajudado a incorporar a iniciativa em todos os processos de gestão de pessoas da empresa:

Seleção: “Dizemos aos novos colaboradores que esta é uma organização em processo de mudança. Valorizamos novas perspectivas, olhares novos e experiências diferentes. Queremos engajá-los neste processo. Todos participam independentemente de seu cargo ou posição na empresa”.

Integração: “Como parte da orientação e treinamento dos novos funcionários, descrevemos a ‘Melhoria no Atendimento’ e nossas expectativas”.

Treinamento: “Criamos o nosso próprio programa de certificação. O nível verde é um programa online de uma hora que introduz conceitos. O nível bronze requer três dias de treinamento, e os participantes devem ser também envolvidos em dois “Eventos Rápidos de Melhoria” (de 3 a 5 dias cada). Incentivamos os executivos a alcançarem o nível prata para se tornarem líderes e professores capazes de mentorar outros quanto a melhoria. A expectativa é que toda a diretoria sênior alcance o bronze este ano”.

Revezamento de pessoas: “Temos um departamento de ‘Melhoria no Atendimento’ razoavelmente grande. Gostaríamos de ter um líder de melhoria da saúde em cada local eventualmente”.

Reconhecimento do sucesso: “Não damos recompensas financeiras pelos resultados de melhoria, mas reconhecemos os sucessos”.

Comunicação: “Utilizamos nossa intranet para compartilhar histórias de sucesso. A cada Evento Rápido de Melhoria fazemos um relato, para o qual todos são convidados”.

Reposicionamento de pessoas que são liberadas de suas funções pelos processos de melhoria: “Reciclamos ou reposicionamos as pessoas que são liberadas por processos mais eficientes. Temos uma política sobre demissões: ninguém será dispensado como resultado de melhorias do processo”.

Do que os líderes do negócio que conduzem a mudança precisam da área de RH?

Fluxo de talentos. Os líderes precisam ajudar a definir novas posições e competências, avaliando competências individuais e combinando esses dois critérios.

Recompensas. Os líderes de mudança do negócio devem ter certeza de que as recompensas são coerentes com as formas de trabalho. Uma gerente responsável pela reengenharia do modo como uma seguradora de saúde interagiu com os provedores da área da saúde redesenhou a organização de serviço da empresa por especialidades médica, tais como obstetrícia e ginecologia, assim as pessoas que marcavam as consultas conheceriam a especialidade e poderiam coordenar a solução de problemas. Ela precisou de ajuda quanto a negociação de um painel de controle de objetivos compartilhados entre os departamentos envolvidos. Depois, foi necessária flexibilidade para ligar o desempenho com as recompensas compartilhadas e para implementar reconhecimento não financeiro para os múltiplos departamentos envolvidos no serviço.

Treinamento e Desenvolvimento. Os líderes devem desenvolver outras habilidades gerenciais ao liderar mudanças na forma como o trabalho é executado. Na [CSX](#), a via férrea de 11 bilhões de dólares, o grupo de excelência do processo operacional desenvolve melhoria do processo e habilidades de mudança para gerentes selecionados. O Vice-Presidente Assistente, John Murphy, contou-me que “altos potenciais” são destinados a um programa de desenvolvimento de 18 meses, com mais de 250 horas de treinamento de habilidades, incluindo uma avaliação formal em grupo que verifica suas habilidades, liderança e estilo pessoal.

Sustentar atividades de melhoria tem tudo a ver com pessoas – gerenciar o lado social da mudança. Os processos de RH podem tanto acelerar como reduzir o progresso, portanto a função recursos humanos têm um papel fundamental a exercer.

Em postagens futuras, olharei mais profundamente em como o RH pode ajudar os profissionais da melhoria operacional a tornarem a mudança possível, e como reinventar a área de RH para prover esses serviços.

Pergunta: Você tem visto organizações incorporarem a mudança em seus processos de pessoas?

Traduzido por Tamiris Masetto Manzano.