

IBM Foca a Área de RH na Mudança

Brad Power

É raro encontrar uma função de Recursos Humanos que acelera a mudança, buscando ativamente formas de ajudar a conduzir novas estratégias. A maioria dos grupos de RH senta e espera por solicitações de transações do pessoal administrativo de pessoas. Em suas funções de administradores de garantia da conformidade das políticas, eles podem ser um freio nas mudanças.

Mas não na [IBM](#). A função de RH dessa organização tem sido vital para a [metamorfose](#) da empresa de \$ 100 bilhões de dólares, de um produtor de computadores atrapalhado dos anos 90 a uma próspera empresa de serviços de consultoria e softwares atualmente. Os Recursos Humanos têm ajudado a organização [a absorver mais de 125 aquisições desde 2000](#) e a integrá-las globalmente, [economizando \\$ 6 bilhões de dólares desde 2005](#).

Quando [Randy MacDonald](#) chegou a IBM em 2000, como vice-presidente sênior de RH, ele sentiu que a área estava muito focada na administração. “Tenho uma crença básica de que é importante decidir o que é e o que não é fundamental”, disse-me recentemente. “Responsabilidades administrativas, tais como fazer o pagamento dos salários em dia, não são essenciais. Atrair, manter e motivar os colaboradores é importante. Em RH, devemos focar no que é fundamental e sair para resolver os problemas – não ser apenas reativo. O RH deveria olhar na mesma direção da empresa e dizer ‘Precisamos estar aqui junto ao negócio’”.

Nas últimas décadas, o RH da IBM deu vários passos para ajudar a liderar a melhoria operacional:

- **Providenciou as novas habilidades que a IBM precisava nas linhas de frente.** O RH reinventou a forma como treinava e desenvolvia talentos. Sabemos, por exemplo, que desenvolver líderes é essencial. Mas em um mundo no qual levar os gerentes todos os anos para uma semana de treinamento fora da empresa é tão caro, como tornamos o processo de desenvolvimento da liderança relevante para a economia global? Randy MacDonald: “Observamos que 80% do desenvolvimento da liderança é baseado nas experiências com o trabalho. Tentamos enxergar o que poderíamos fazer para criar uma

oportunidade de desenvolvimento relacionada ao trabalho. Nos mercados em crescimento, como Quênia e Malásia, as pessoas precisaram desenvolver habilidades de inovação e *marketing*. Em países desenvolvidos, tais como França e Reino Unido, as pessoas já tinham essa experiência. Criamos o '[Global Enablement Teams](#)' ('Equipes de Capacitação Global'): selecionamos as pessoas mais experientes em mercados maduros e as designamos para ajudar e mentorar as pessoas nos mercados em crescimento. Os líderes dos mercados em crescimento aprendem com os mercados maiores, e igualmente importantes, e vice-versa”.

- **Incentivou o trabalho em equipe global.** Antes de 2002, quando [Sam Palmisano](#) se tornou o CEO, a IBM tinha uma série de feudos – 170 países – cada um com suas políticas, procedimentos e processos. Randy MacDonald: “Durante a última década, passamos de uma organização multinacional a uma empresa globalmente integrada com processos padronizados globalmente. Por exemplo, reduzi de 8.000 aplicações de software de RH (a maior parte focada nas necessidades de RH das unidades individuais da IBM) para menos de 1.000. Houve bastante resistência. Outro exemplo: Nos EUA, a ‘diversidade’ tende a ser programas e políticas em torno da identidade étnica e de gênero. Na China ou no Brasil, a diversidade é definida diferentemente. Estamos começando a expandir a ‘diversidade’ para que ela possa também englobar a ‘inclusão’ – ajudar as pessoas a trabalharem juntas”.
- **Criou uma cultura focada nos resultados.** Durante os maus tempos da IBM, se eximir de responsabilidades se tornou uma arte. Como ex-CEO da IBM, [Lou Gerstner](#) disse “Em vez de captar recursos e autoridade disponíveis, eles aguardavam que o chefe dissesse o que deveria ser feito; eles delegavam para cima”. O RH pode exercer o papel pivô na construção de uma cultura de desempenho: definindo, coletando e analisando dados para entender se os colaboradores estão alcançando seus objetivos pessoais. Isso significa usar a tecnologia de “análise do negócio” na própria mão de obra, trazendo estatísticas vitais para a arte de avaliações de desempenho. Diz MacDonald: “O núcleo de uma cultura baseada no desempenho é fazer maior uso da análise. Tivemos de iniciar no RH transformando os dados em mais analíticos e úteis, definindo as relações de causa e efeito e conectando as atividades de RH aos resultados do negócio.

O foco do RH na IBM hoje é encontrar e desenvolver colaboradores mais inovadores, de acordo com a estratégia da IBM de um “[planeta mais inteligente](#)” – melhorando o mundo por meio da “[tecnologia verde](#)”, “[redes inteligentes](#)”, sistemas de gestão de água e assim por diante.

“Conectamos nossa marca externa com nossa marca interna”, MacDonald explica. “Nossa campanha ‘Planeta Mais Inteligente’ é extremamente atrativa. De fato, contratamos nove entre dez pessoas que chamamos para o processo seletivo, pois elas ficam entusiasmadas com as possibilidades de melhorar a forma como o mundo funciona. Outra área amadurecida para inovação é a gestão do conhecimento e o impacto das mídias sociais. Por exemplo, uma das razões pela qual contratamos as pessoas de forma muito mais rápida nos últimos dias é pelo uso das mídias sociais”. A IBM incentiva os colaboradores a utilizarem as mídias sociais – muito diferente de quando ninguém podia se comunicar externamente sem aprovação prévia. (A IBM instituiu as [diretrizes das mídias sociais](#) para ajudar os colaboradores a entenderem melhor as ações de blogar, twittar e curtir).

Se algumas organizações de RH têm papel pró-ativo na melhoria operacional, qual o diferencial da IBM?

Eu enxergo duas características principais: insatisfação com o *status quo* (estado atual) e a gestão para o longo prazo. Aqui está como Randy MacDonald explica isso: “Na IBM, assume-se que uma vez atingido certo nível de desempenho, aumentamos a altura da barra”. A IBM também se diferencia pelo fato de contratar e desenvolver pessoas para o longo prazo em todos os níveis – não apenas para oportunidades imediatas e não apenas para a gestão sênior. Como Sam Palmisano [disse](#): “Desenvolver um talento que possa liderar a empresa de geração em geração leva tempo, dinheiro e paciência. E isso não está apenas relacionado às pessoas do topo da organização – isso está relacionado ao desenvolvimento de futuros líderes em geral e de toda a organização”.

Em minha próxima postagem, darei atenção às outras características das organizações de RH que estão enfrentando a mudança.

Questão: Você tem visto funções de RH que mudaram seu foco de administrativo para sustentador da mudança operacional?

Traduzido por Tamiris Masetto Manzano