

# Desenvolva Habilidades de RH na sua Equipe de Melhoria do Desempenho

**Brad Power**

Se você pudesse escolher uma equipe dos seus sonhos para melhorar a forma como sua organização trabalha, quem estaria nela?

Eu sei quem estaria na minha equipe. Além das pessoas da linha de frente, que conhecem como as coisas funcionam hoje, e especialistas em melhorias do processo, que sabem como eles poderiam contribuir para melhorias sustentáveis, em minha equipe, haveria pessoas com habilidades e conhecimentos funcionais profundos (estratégia, vendas, *marketing*, finanças e tecnologia da informação) para alinhar os processos que estão em volta. E também gostaria que houvesse membros que soubessem como fazer com que as pessoas adotem novas habilidades e atitudes – especialistas em incentivos, treinamento e desenvolvimento, cultura, comunicação, gestão dos múltiplos interesses e desdobramento. Essas são as “habilidades interpessoais” (*people skills*).

Gostaria de focar nas habilidades interpessoais que você gostaria de ter em uma equipe de melhoria do desempenho, pois a frase mais citada “as coisas “soft” são as mais difíceis” é muito, muito verdadeira. Muitos estudos concluíram que 70% dos esforços de mudança falham, e, em minha experiência, isso geralmente acontece pois as pessoas não queriam mudar sua forma de trabalhar, não porque um novo processo tivesse problemas.

Considere [Lowe's](#), a segunda maior varejista de produtos para decoração do mundo, com um faturamento de \$ 49 bilhões e mais de 1.700 lojas. Quando [Cedric Coco](#), vice-presidente sênior de aprendizagem e eficácia organizacional, juntou-se à empresa em 2008, ele rapidamente mudou seu grupo de desenvolvimento e aprendizagem mais próximo para a equipe interna de consultoria de melhoria do desempenho. Coco tem uma história particular porque ele não é um profissional de carreira de RH; ele começou nas operações da [GE](#), onde foi treinado como especialista de melhoria do processo [Seis Sigma Black Belt](#).

Ele me disse que a Lowe's definiu uma estrutura de governança para equipes encarregadas pela melhoria do processo (chamadas de equipes de apoio ao desempenho) que se juntaram harmoniosamente aos consultores de desenvolvimento e aprendizagem. “A maioria da engenharia dos processos começa como um projeto”, explicou Coco.

“Trazemos todos juntos em um grupo de trabalho e criamos uma estratégia integrada em como eles trabalharão juntos”.

Lowe’s aprendeu duramente que a menos que você tenha todas as habilidades corretas em uma equipe de melhoria do processo, a equipe irá falhar. “O que nós descobrimos é que projetar o trabalho, o tipo de pessoal contratado e os processos de negócios tem papel fundamental na otimização do sistema do trabalho”, Coco disse. “Mas não importa como você muda o trabalho, a menos que você olhe para as estratégias para as pessoas, você não alcançará os resultados – retorno de capital”.

Para ter certeza de que os aspectos de “mudança das pessoas” da melhoria do desempenho não fiquem para trás das mudanças do processo, Lowe’s tem reuniões trimestrais para rever o progresso das equipes de melhoria do processo. “Temos um diálogo aberto para termos certeza de que estamos alinhados em uma cadência unificada”, Coco disse. “Se você faz os Seis Sigma isoladamente, a mão de obra não tem tempo de implementar as mudanças”.

Lowe’s também tenta avaliar as necessidades de “mudança das pessoas” que serão exigidas nas iniciativas de melhoria operacional futuras – daqui a três anos. Para isso, Coco acrescentou consultores externos com experiência no projeto do processo e desempenho.

Lowe’s é rápido em acrescentar profissionais de RH às equipes de melhoria do processo. Mas é também incomum. Raramente tenho visto empresas fazer isso. Por quê?

A questão que enxergo é que a gestão de RH gasta muito tempo nas transações que ela deve cuidar (folhas de pagamento, seguro saúde etc.), administração, políticas e *compliance* (que pode ser um freio nas mudanças dos processos). Mas para o RH exercer seu papel ampliado nas melhorias dos processos, ele deve jogar um jogo diferente. E para ser bem-sucedido no jogo, os profissionais de RH devem executar mudanças fundamentais na forma como operam.

Por exemplo, os gerentes de RH tendem a defender o *status quo* (estado atual). Sua missão primária é proteger as políticas e procedimentos da organização, preocupando-se com a conformidade em relação às leis, regulamentações, códigos, contratos e acordos. Isso significa que eles têm aversão ao risco por natureza e ficam a procura de ameaças. E as pessoas do RH têm de se preocupar com os riscos e efeitos secundários de grandes mudanças no processo: mudar o sistema de recompensas,

reescrever as descrições do trabalho, lidar com dispensas e treinar e desenvolver as pessoas que continuam em seus empregos.

Qualquer equipe de melhoria dos sonhos deve ter membros familiarizados com o comportamento organizacional e individual – pessoas que realmente entendem o que importa para os funcionários. Elas precisam ajudar a fazer *tradeoffs* entre as necessidades dos funcionários e as necessidades de processos e sistemas de informação mais eficientes, e deve definir, portanto, as novas habilidades e treinamentos necessários para as pessoas se desenvolverem em suas novas funções, e mentorar pessoas que possam precisar de mudança em suas funções.

Em minha próxima postagem, darei atenção às formas que as funções de RH estão reinventando a si próprias para exercerem seu papel fundamental na melhoria do processo.

**Questão: Você tem visto o RH exercer consistentemente seu papel como membro-chave nas equipes de melhoria de desempenho?**

*Traduzido por Tamiris Masetto Manzano.*