

Capítulo 9

Desenvolvendo-se como um profissional de RH

M/09

OK

As competências definidas pelo HRCS 2012 convidam os profissionais e departamentos de RH a ir além do desempenho que marcou o sucesso do RH nos anos anteriores. Como descrevemos antes, o RH passou por quatro ondas. Essa evolução conduziu o RH de uma base histórica na administração ao desenvolvimento de *expertise* funcional em áreas como remuneração, gestão de desempenho e desenvolvimento de liderança. Na terceira onda vemos uma mudança da *expertise* funcional para o papel de parceiro estratégico do negócio.

O que chamamos de “quarta onda” ou RH de fora para dentro, enfatiza a crescente responsabilidade do RH de observador e intérprete bem informado das tendências e condições externas que podem impactar o sucesso do negócio. Seu foco parte das fases anteriores, indo além da estratégia para alinhar seu trabalho com o contexto dos negócios e com os *stakeholders*. Agora, os profissionais de RH constroem credibilidade com base na excelência técnica e estratégica ao olhar para fora de suas organizações. Eles precisam aprender como o RH pode ajudar a melhorar a participação do cliente, a confiança do investidor, a reputação na comunidade e o desempenho financeiro em sua empresa.

As novas competências do RH desafiam os profissionais de RH a contribuir mais e de forma diferente. O RH deve continuar a proporcionar impecáveis serviços de transação e administrativos na maioria das organizações, seja diretamente ou prestando atenção à qualidade do serviço terceirizado, e suas práticas devem tanto adaptar-se quanto levar à capacitação organizacional.

A nova onda é uma mudança em contexto e competência. Os profissionais de RH precisam ter a habilidade de interpretar os acontecimentos e tendências ambientais, recriar uma agenda estratégica que informe as impli-

cações de capital humano das estratégias e prioridades do negócio, e desempenhar um papel importante para garantir a liderança, cultura e o talento necessários para o sucesso futuro.

A aposta no desenvolvimento do líder e profissional do RH nunca foi tão alta, como muitas empresas estão vendo. Uma crise de liderança quase destruiu a Olympus japonesa em 2011. Como o grupo de análise investigativo escreveu: “a parte central da administração estava podre e isso contaminou outras partes a seu redor”. Na mesma época, uma fuga de talentos ameaçou o desempenho da empresa de jogos *online* Zynga, cujo valor de mercado caiu drasticamente em relação a um IPO recente.² E uma década atrás, uma cultura de “desempenho a qualquer custo” derrubou a gigante de energia Enron. No início de 2004 Craig Donaldson entrevistou Steven Cooper (diretor de RH da Enron após a falência da empresa) e escreveu:

Cooper diz que a cultura da Enron desempenhou um papel em sua queda pela abordagem de negócios “inacreditavelmente agressiva” – especialmente em suas operações comerciais. “A alta administração foi inflexível na sustentação de um desempenho bom demais para ser verdade, e havia uma enorme falta de foco, clareza e responsabilidade. Eles diziam que tudo não passava de um grande engano e convenceram-se de que não poderiam perder dinheiro.”³

O desenvolvimento profissional tem dois aspectos: O primeiro é o que os profissionais de RH podem e devem fazer para desenvolver suas habilidades como parceiros de negócio. Mas as pessoas que trabalham por conta própria só vão até certo ponto. Precisam de líderes para incentivar seus esforços e reforçar a crescente competência, criando um forte ambiente de desenvolvimento.

Desenvolvimento individual

Se você quer ir a algum lugar, é bom planejar seu destino e os passos que precisa dar para chegar lá. Baseado no objetivo de desenvolver competências nos seis domínios que identificamos, estes são os passos que devem ser dados em um planejamento eficaz:

1. Seja dono da sua carreira.
2. Aprenda sobre si mesmo: o que o estimula? O que o atrapalha?
3. Defina sua marca. Como você quer ser conhecido na organização?
4. Avalie seus pontos fortes e fracos.

5. Crie oportunidades de crescimento – de fora para dentro.
6. Realize projetos e experiências.
7. Faça um acompanhamento para criar e reforçar o conhecimento.

Passo 1: Seja dono da sua carreira

Indivíduos eficientes são donos das próprias carreiras. Tom Peters matou a charada alguns anos atrás com o artigo “*The Brand Called You*”⁴ E, como observou, as pessoas de alto desempenho fazem o truque da mente de Jedi de imaginar a si mesmos como empreendedores que “alugam” uma oportunidade, em vez de se verem como empregados.

Ser dono da uma carreira exige ativismo – ativismo confiável. Como descrito no Capítulo 4, este domínio é a combinação de credibilidade e ativismo: criar confiança por meio de resultados, estabelecer relacionamentos de influência, crescer através do autoconhecimento e contribuir para a profissão de RH são atitudes fundamentais da eficiência pessoal percebida. Use todas as fontes de informação e apoio que você tem disponíveis – seu gerente, os mentores que você pode recrutar dentro e fora de sua organização, e seus colegas.

Não espere orientação. Procure-a. Vá em frente.

Passo 2: Conheça a si mesmo

Um importante fator de competência no domínio do ativista confiável é, obviamente, a melhoria pelo autoconhecimento. Conhecer-se – e ver-se como os outros veem você – é um passo importante. E um ponto de partida útil é aplicar as fontes de riqueza individual do *Por que trabalhamos*.⁵ As sete perguntas apresentadas ali irão ajudá-lo a concentrar-se:

1. *Identidade:* Como sou conhecido? Como você se apresenta e quem você é? Como você mostra seus pontos fortes e como utiliza seus esforços em nome da organização?
2. *Propósito e direção:* Onde estou indo? O que o anima e agrada? Quais são suas metas de crescimento e desenvolvimento?
3. *Relacionamentos e equipes de trabalho:* Quem viaja comigo? Que relacionamentos você precisa identificar, criar e manter para manter o crescimento e a contribuição?
4. *Ambiente de trabalho positivo:* Como você cria um ambiente de trabalho que ajude com o melhor que você e os outros trazem para a organização?

5. *Comprometimento e desafio*: *Que desafios mais me interessam e motivam? Que oportunidades são mais envolventes e emocionalmente vibrantes para você?*
6. *Resiliência e aprendizado*: *Como aprendo com as derrotas? Quanto você procura aprender com a experiência?*
7. *Civilidade e alegria*: *O que lhe agrada e como você está contribuindo para um local de trabalho respeitoso e convidativo?*

Estas perguntas são o ponto de partida para o desenvolvimento. Ao respondê-las, você vai começar a ter um ponto de vista sobre seu foco de crescimento e desafio. A Tabela 9.1 fornece uma versão de onde esse autoquestionamento pode levar:

O primeiro corte lhe dará boas ideias iniciais sobre as mudanças que você quer fazer na maneira como é visto por seus colegas de RH e parceiros de negócio. O passo seguinte é identificar as melhores áreas para procurar oportunidades concretas de crescimento que trarão valor e desenvolvimento.

Passo 3: Defina sua marca

A análise das sete perguntas-chave fornece uma base sólida para a definição de sua marca pessoal. Como você quer ser conhecido na organização? Conscientemente construída ou não, como todo empregado você já tem uma marca de algum tipo: a maneira como você é visto por aqueles com quem você trabalha. Esses são os fatores que criaram sua marca:

- ♦ Com o que você deseja trabalhar
- ♦ As pessoas e grupos que você escolhe para trabalhar
- ♦ O que você sabe e gosta de fazer
- ♦ Como você reage a situações difíceis
- ♦ Como você lida com desafios
- ♦ Como os outros conhecem você

Como você cria uma marca? O Exercício 9.1 lhe dará um bom começo.

Exercício 9.1: Avaliação da sua marca pessoal

Utilizando a lista a seguir, identifique de três a cinco palavras que você considere que representem a marca pessoal, uma espécie de assinatura que o caracteriza hoje ou que você deseja que venha a caracterizá-lo. Depois, identifique como elas serão incorporadas em seu trabalho para começar a criar a marca.

Adjetivos da sua marca pessoal

Aceleração	Curioso	Meticuloso
Acessível	Decidido	Objetivo
Adaptável	Decisivo	Organizado
Afetuosos	Dedicado	Orientação para ação
Ágil	Descuidado	Orientado a resultados
Agradável	Determinado	Orientado para o serviço
Agradável	Diplomático	Orientado para qualidade
Altruista	Disciplinado	Orientado por valores
Amigável	Divertido	Otimista
Análítico	Divertido	Ouvinte
Animado	Educado	Pacato
Apaixonado	Educado	Paciente
Assertivo	Eficiente	Perseverante
Atencioso	Energico	Perspicaz
Atento	Entusiasmado	Pessoal
Autoconfiante	Equilibrado	Positivo
Bem informado	Esperanzoso	Pragmático
Benevolente	Experiente	Preocupado
Brilhante	Extrovertido	Preparado
Calmos	Feliz	Prestativo
Carismático	Flexível	Previdente
Colaborativo	Focado	Proativo
Competente	Genil	Produtivo
Compreensivo	Honesto	Que confia
Comprometido	Humilde	Rápido
Comunicativo	Incansável	Realista
Confiante	Independente	Religioso
Confiável	Inflexível	Respeitoso
Confrontador	Inovador	Responsabilidade
Conscientioso	Inspirado	Responsável
Consistente	Integrador	Satisfeito
Corajoso	Inteligente	Sensível
Criativo	Inteligente	Sincero
Crível	Leal	Solidário
Cuidadoso	Lógico	Tolerante
		Tranquilo

Tabela 9.1 Focando no autodesenvolvimento

Pergunta	Situação atual	Oportunidade de melhoria	Plano de jogo
Identidade	Sou visto como um especialista técnico com boas habilidades em RH, mas isso não é tudo que quero.	Criar reputação de conhecedor do negócio.	Tempo e atenção disciplinados no negócio: 30 minutos por dia.
Propósito e direção	Estou começando a ter maior impacto no negócio.	Identificar principais prioridades para aumentar minha contribuição.	Falar com os generalistas de RH sobre como minha área funcional pode agregar mais valor.
Relacionamentos e trabalho em equipe	Tenho uma grande <i>network</i> de RH, mas preciso de mais relacionamentos com gestores de outras áreas e um mentor.	Criar minha <i>network</i> dentro e fora da organização.	Obter ajuda dos generalistas na formação de minha <i>network</i> .
Ambiente de trabalho positivo	Na verdade não prestei atenção a este aspecto.	Identificar os fatores que me ajudam a trabalhar melhor.	Não é uma prioridade neste momento; vou procurar fazer no próximo trimestre.
Envolvimento e desafio	Preciso desenvolver uma perspectiva global.	Trabalhar em outro país ou em um projeto que tenha impacto internacional.	Trabalhar as oportunidades com meu chefe.
Resiliência e aprendizado	Tenho a tendência de ficar na defensiva em vez de aprender com os erros.	Buscar <i>feedback</i> mais ativa e frequentemente.	Ter encontros trimestrais com meu chefe e generalistas de RH.
Civilidade e alegria	Tenho habilidade para trabalhar em equipe.	Utilizar minhas habilidades como criador de equipe para ajudar a comunidade do RH.	Ficar atento sobre oportunidades para criar e desenvolver minhas aptidões de formador de equipe.

Exemplo: Suponha que você pretenda alcançar a marca de uma pessoa responsável, colaboradora, proativa e entusiasmada. Que ações se seguem? Aqui estão algumas sugestões de como começar a demonstrar esses aspectos de sua:

- Responsável
 - Assuma a responsabilidade pelos resultados
 - Cumpra os compromissos e mantenha as promessas para que as pessoas o vejam dessa maneira.
 - Faça observações sinceras baseadas no conhecimento e não na opinião; esteja disposta a assumir riscos pessoais (razoáveis).
- Colaborativo
 - Trabalhe bem com os outros.
 - Recelha convites para trabalhar em equipes de projetos importantes.
 - Certifique-se que você pode ser descrito consistentemente como um membro da equipe.
- Proativo
 - Demonstre iniciativa.
 - Faça o trabalho de casa para identificar as prioridades mais importantes, e evite procurar detalhes que lhe interessam quando eles não apoiam essas prioridades.
 - Seja voluntário para fazer trabalhos adicionais que beneficiem o negócio ou a função.
- Entusiasmado
 - Fale e aja de modo a refletir uma perspectiva otimista.
 - Pense o melhor dos colegas, sem ser ingênuo.
 - Encontre formas de reunir a equipe para levar o desempenho a um nível superior.

Passo 4: Avalie seus pontos forte e fracos

Depois de identificar o que o entusiasmo e sua marca profissional, o HRCS fornece um framework para identificar os pontos fortes e fracos sob a perspectiva das competências. Você está convidado a responder a três perguntas:

1. Que mix de competências minha função atual exige?
2. Que mix será cada vez mais importante quando eu me desenvolver e avançar na organização?
3. Onde estou? Quais são minhas prioridades para melhoria e desenvolvimento?

A Tabela 9.2 fornece uma estrutura para que as pessoas avaliem as exigências de seu atual trabalho, oportunidades futuras e necessidades de melhoria. Os níveis indicados nas células (“moderado” e assim por diante) são exemplos do que uma determinada pessoa pode propor – não são recomendações para os profissionais de RH em geral.

Veja o exemplo de uma generalista de RH em uma empresa farmacêutica de médio porte na Índia. Baseada em uma orientação supervisionada e *feedback*, ela identificou seus pontos fortes e pensou nas áreas onde seria importante melhorar. O *feedback* de 360º que ela recebeu reforça suas habilidades como ativista confiável e um nível moderado de competência como posicionadora estratégica e campeã de mudança, as duas áreas que ela precisa fortalecer para avanços futuros.

Claro que não há uma resposta geral. Mas nós incentivamos cada profissional a desenvolver uma tabela semelhante mostrando os pontos fortes atuais, necessidades e prioridades de melhorias. Observe que as prioridades não podem se concentrar apenas em melhorar áreas fracas. Também pode ser uma oportunidade de criar pontos fortes – principalmente energias que fortaleçam os colegas e parceiros de negócio.

Tabela 9.2 Definição de Prioridades

Domínio de competência	Exigência da função atual	Exigências futuras	Prioridade para melhoria
Posicionador estratégico	Moderado	Moderado	Moderado
Ativista confiável	Alto	Alto	Alto
Criador de capacidades	Moderado	Moderado	Moderado
Campeão de mudança	Moderado	Alto	Alto
Inovador e Integrador de RH	Moderado	Alto	Moderado
Proponente de tecnologia	Baixo	Moderado	Baixo

Passo 5: Criar oportunidades de crescimento – de fora para dentro

As oportunidades de aumentar seu impacto e melhorar seu desenvolvimento são mais bem identificadas em uma base de fora para dentro. Aqui estão alguns exemplos do que outras empresas fizeram:

- ◆ Os profissionais de RH da GE identificaram a oportunidade de criar a empresa *GE Capital*, fornecendo suporte aos clientes em áreas de excelência do RH como desenvolvimento de liderança, comprometimento e Seis Sigma. Os convites para que os clientes enviassem pessoas para o centro de liderança *GE Welch*, em Crotonville, geraram fortes oportunidades de negócio e fidelidade do cliente – ambas particularmente importantes nos mercados emergentes.
- ◆ Os profissionais de RH da IBM identificaram a oportunidade de criar laços mais fortes para os mercados em crescimento e melhorar a retenção de jovens de alto potencial através do *IBM Corporate Service Corps*. A oportunidade de participar desse grupo tornou-se uma contribuição significativa para o desenvolvimento do negócio, a retenção e a reputação da empresa.
- ◆ Após a redução de 10% do quadro de funcionários, os profissionais de RH da *AXA Equitable* identificaram a oportunidade de acelerar o custo-benefício e o comprometimento dos funcionários utilizando o processo de demissão. Isso produziu uma significativa redução no custo-benefício e trabalho sem valor agregado, reduzindo a pressão nos demais funcionários e evitando indesejáveis saídas adicionais.
- ◆ Os profissionais de RH da *Preserius (Índia)* identificaram uma deficiência no conhecimento do negócio e do cliente e criaram a “semana do conhecimento da empresa” – uma semana de agradáveis atividades de trocas de informação – para resolver o problema. A sessão contribuiu para a formação de equipe assim como ganhos em conhecimento do cliente e da concorrência e melhoria no serviço.
- ◆ Os profissionais do *National City Bank* forneceram aconselhamento e orientação em gestão, aprendizado e desenvolvimento a clientes de empresas de médio porte. Essa atividade reforçou e consolidou relacionamentos com clientes-chave, aumentou a geração de empréstimos e outros serviços, e reduziu o desgaste do cliente.

Estes exemplos chamam a atenção para maneiras de melhorar a identificação de oportunidades de desenvolvimento com o foco de fora para dentro. O poder do foco ‘de fora para dentro’ é a capacidade de identificar áreas de importantes mudanças e desenvolvimentos que podem não ter sido observadas ou terem sido negligenciadas pelos gerentes de área. É essa perspectiva que permite que os profissionais de RH trabalhem como um verdadeiro parceiro, em vez de “um par de mãos” executando as ordens de outros. Para

encontrar oportunidades de desenvolvimento com os clientes, por exemplo, faça perguntas como estas:

- ◆ Quem são nossos clientes-alvo?
- ◆ Por que eles compram de nós?
- ◆ Quem são nossos concorrentes mais fortes, e por que os clientes os escolhem?
- ◆ Qual o nosso nível de atrito com os clientes?
- ◆ Por quem nossos clientes nos trocam? Quando? Por quê?

Visite clientes, ou seja um cliente, para obter as respostas. Se você estiver em um comércio varejista tente ser um cliente oculto. Passe algum tempo escutando ligações de atendimento ao cliente e veja o que seu produto, ou serviço, realmente significa para as pessoas. Se você estiver num negócio de *commodities* ou B2B, os clientes e parceiros podem ser idênticos; por exemplo, muitas organizações de varejo como *Limited Brands* trabalham internamente por meio de franquias. Neste caso, os parceiros seriam equivalentes a clientes.

Estas são algumas perguntas que poderiam ser feitas aos clientes:

- ◆ Como está nossa parceria com você?
- ◆ As pessoas que estão trabalhando para nós estão fornecendo a qualidade de experiência que você espera de um parceiro?
- ◆ Que novas aptidões nosso pessoal precisa desenvolver para melhorar a qualidade de nosso trabalho?
- ◆ Existem áreas onde somos inconsistentes em nosso serviço ou na qualidade. E onde precisamos melhorar?

Para encontrar oportunidades de desenvolvimento com investidores, faça essas perguntas:

- ◆ Como ganhamos e perdemos dinheiro?
- ◆ Nosso nível de crescimento e rentabilidade está igual, acima ou abaixo de nossos pares?
- ◆ Qual de nossos concorrentes faz o melhor trabalho, por que e o que podemos aprender com eles?
- ◆ Quais são nossas principais oportunidades? Quais os fatores de risco em nosso negócio?
- ◆ De que maneira estamos administrando nossa reputação e influência?

Entenda como a comunidade de investimento encara a organização. Conheça a cadeia de valores e identifique oportunidades para que o RH te-

nha uma significativa contribuição do ponto de vista do investidor. Se for uma empresa de capital aberto, terá inúmeras fontes de análise por corretores que cobrem a empresa para os investidores. Se for uma empresa de capital fechado, os investidores, assim como as empresas de capital aberto, podem oferecer perspectivas. E, em qualquer dos casos, é possível que existam comunicados de imprensa e notícias que respondam às atualizações de negócios e tendências.

Para descobrir oportunidades de desenvolvimento com os funcionários, faça perguntas como estas:

- ◆ O que está facilitando a produtividade e o comprometimento dos funcionários? O que dificulta isso?
- ◆ Qual o valor de produtividade e comprometimento crescentes?
- ◆ De que maneira o valor seria percebido?

Análise os dados de pesquisa de envolvimento para ter uma impressão geral. Depois, reúna-se informalmente com os funcionários líderes de opinião. Há uma variedade de maneiras de fazer isso. Realize reuniões informais de café com funcionários promissores que tenham um alto potencial, e reúna grupos de foco com grupos de funcionários de diferentes níveis ou de diferentes funções ou localização. Levantamentos de clima organizacional visando populações específicas geralmente são usadas, em conjunto com outros esforços da empresa. Todas essas abordagens podem proporcionar uma perspectiva de como os funcionários estão pensando ou sentindo as oportunidades de melhoria. Vincule isto com seus objetivos de desenvolvimento.

Para encontrar oportunidades de desenvolvimento com os gerentes de área faça perguntas como estas:

- ◆ Quais são os pontos fortes e os pontos fracos de nossos líderes e de nossa liderança?
- ◆ Como somos vistos externamente?
- ◆ Qual a lacuna entre nossa marca de liderança pretendida e percebida?
- ◆ Como isso impacta nossa capacidade de crescer?

Defina os pontos fortes e fracos dos gerentes baseado no *feedback* do desempenho e na pesquisa de envolvimento, e identifique os principais impactos e as prioridades de melhoria. Analise e defina o que aparentam ser as duas ou três principais oportunidades de melhoria da eficiência dos líderes que estão vinculados com nossas ambições de desenvolvimento.

Para encontrar oportunidades de desenvolvimento com parceiros e fornecedores, faça perguntas como estas:

- ♦ Com que eficiência a organização trabalha com os fornecedores?
- ♦ Como nossos melhores fornecedores nos veem?
- ♦ Qual é a importância de desenvolver uma parceria melhor?

Monte um levantamento, a ser preenchido pelos parceiros, que identifique os pontos fortes e fracos na forma como a organização trata seus parceiros e possíveis benefícios de uma melhoria.

Para encontrar oportunidades de desenvolvimento em sua comunidade, faça perguntas como estas:

- ♦ Qual é a reputação da organização como um cidadão corporativo?
- ♦ Que oportunidades ela cria?
- ♦ Que desafios ela impõe?
- ♦ Como nossa reputação e marca na comunidade podem impactar nossa capacidade de crescer?

Avale o que você pode fazer para criar a reputação da sua empresa e melhorar seu lugar na comunidade. A melhor maneira de entender a reputação da organização é avaliar como ela é descrita na imprensa. Como o perfil da organização varia em relação à marca anunciada? Que contribuições do RH podem ajudar a fechar a lacuna?

Para encontrar oportunidades de desenvolvimento com as agências governamentais e outros reguladores, faça as seguintes perguntas:

- ♦ Quão eficiente é a organização para antecipar e atender as exigências regulatórias?
- ♦ Como as regulamentações mudarão ao longo do tempo?

Tente determinar as áreas de mudança prováveis e previsíveis nos interesses e nas regulamentações do governo, e que ações e aptitudes serão necessárias. Utilize essa análise para refletir sobre o seguinte:

- ♦ Quais as oportunidades mais convincentes que contribuem para o desempenho e crescimento organizacional?
- ♦ Qual fornece a melhor oportunidade para desenvolvimento – seja fazendo coisas novas ou de novas maneiras para testar e provocar o desenvolvimento profissional?
- ♦ Que novas habilidades e conhecimento eu necessito para melhorar minha rapidez e competência?
- ♦ Como começo? Que ajuda eu preciso, e de quem?

Passo 6: Conduza projetos e experiências



Todo o objetivo do desenvolvimento pessoal – melhorar a competência – é transformar o que você sabe em o que você faz. E, a não ser que você já tenha trabalhado muito, é praticamente certo que haverá uma lacuna entre os dois.

Para fechar a lacuna saber-fazer é necessária uma cuidadosa atenção à atribuição de seu trabalho, apoiada pela educação e refinada por meio de trabalho de projeto, atribuições especiais e experiências externas.

A base da competência é dominar o próprio trabalho. Pelo menos metade da oportunidade de desenvolvimento está ligada ao trabalho do dia a dia, e um bom projeto de trabalho fornece oportunidades concretas e práticas para criar competência com foco em metas mensuráveis. Como Hackman e Oldham mostraram em sua pesquisa histórica sobre a concepção do trabalho, os bons trabalhos combinam significado (metas importantes), variedade (oportunidade de crescimento e desenvolvimento), autonomia (responsabilidade), impacto (consequência) e *feedback*.⁶

Educação é a forma de as pessoas aprenderem novas habilidades e o trabalho em um projeto permite usar essas habilidades para lidar com diferentes situações. O reforço da aquisição de novas habilidades por prática e atribuição é chamada de *aplicação*. Aprendizado de ações e projetos desafiadores permitem a tradução do conhecimento teórico em ação – para fechar a lacuna saber-fazer. A aplicação funciona melhor quando é oportuna, prática e relevante para a função e o estágio atual de desenvolvimento, e tem um objetivo claro.

A experiência externa proporciona uma dimensão adicional de desenvolvimento. Por meio de iniciativas como o *IBM Community Service Corps*, as pessoas são colocadas em novas situações e desafiadas a crescer e realizar. A participação em conselhos comunitários oferece a oportunidade de desempenhar um papel de liderança estratégico e desenvolver suas habilidades de criador de capacidade e campees de mudança. O trabalho como membro de equipe na implementação de mudança em uma organização do cliente ajuda a reforçar as habilidades de ativista confiável. Prestar consultoria para uma organização filantrópica ou benéfica proporciona experiência na inovação e integração do RH fora de seu próprio negócio, oferecendo uma nova visão diferente de sua própria carreira.

Passo 7: Faça acompanhamento para criar e reforçar a consciência

Não basta saber ou mesmo fazer; você também precisa fechar o ciclo para poder ampliar seu conhecimento e aperfeiçoar suas ações. Isso significa ser receptivo ao *feedback* e, se possível, ter um mentor.

O *feedback* aumenta o que sabemos de nós mesmos permitindo que vejamos nosso comportamento através da experiência e percepção dos outros. Faz parte da natureza humana perceber seu próprio comportamento por meio do prisma de suas intenções, não percebendo o impacto nos outros. O *feedback* fornece a visão do que os outros observam – não o que você pretende – e por isso torna possível corrigir impressões equivocadas.

A janela de Johari (*Johari window*) (Figura 9.1) é uma ferramenta útil na coleta e avaliação de *feedback*. Trabalhando na Universidade da Califórnia nos anos 50, Joseph Luft e Harry Ingham observaram que há aspectos de nossa personalidade que são conhecidos dos outros e outros elementos que não mostramos. Ao mesmo tempo, há coisas que os outros vem em nós e que não temos conhecimento, e ainda há uma quarta área que tanto nós quanto os outros desconhecemos.

Quando você analisa um *feedback* de 360°, que obtém utilizando a pesquisa HRCS ou outra ferramenta semelhante – ou mesmo com uma simples

	Conhecido pelos outros	Desconhecido pelos outros
Conhecido por nós	Aberto	Escondido
Desconhecido por nós	Cego	Desconhecido

Figura 9.1 A janela de Johari.

discussão – tente preencher os espaços na janela de Johari. O que você vê que antes desconhecia? O que você pode deduzir sobre o quarto quadrado?

O melhor *feedback* que você pode obter é de um mentor. Mentores e *coachs* são apoios educacionais finais. Qualquer que seja sua função, conhecimento e nível de experiência, procure um mentor. Um bom mentor é um tradutor cultural, um professor e um sistema de aviso inicial que explica as nuances de como o trabalho é feito, os valores da organização e as regras e expectativas não declaradas da cultura. Um bom mentor oferece observações sinceras sobre as necessidades da organização, sobre seu desempenho e o que você precisa fazer mais, menos ou de forma diferente para que seja considerado um bom executivo. Um mentor é um espelho que reflete as expectativas da organização e as relaciona com situações que precisam ser incorporadas em seus planos ou prioridades.

O líder de RH: montando equipes competentes

O papel do líder de RH é criar uma cultura na qual a melhoria do desempenho e o trabalho de desenvolvimento sejam incentivados por todos no departamento. Um ambiente de desenvolvimento bem sucedido reúne as seguintes práticas:

- ◆ Padrões de desempenho são bem desenvolvidos e bem conhecidos.
- ◆ O desenvolvimento está ligado ao desempenho.
- ◆ O *feedback* apóia o desenvolvimento da equipe.
- ◆ O RH apoia o desenvolvimento profissional por meio de uma combinação de criação de habilidades e práticas de aprendizado de ações que testam e desafiam o crescimento das pessoas e das equipes.
- ◆ O departamento de RH participa de lideranças de aprendizado.
- ◆ O RH tem sua própria marca, baseada em informações de fora para dentro.

Padrões de desempenho

Os profissionais de RH devem saber o que seus gerentes esperam deles. A importância de objetivos claros deve ser evidente, mas numa era de frequentes e regulares mudanças em papéis, participação na equipe, gerentes e estruturas organizacionais, é importante definir claramente as expectativas de bom desempenho e progresso de desenvolvimento. Esta é uma área onde os líderes

de RH geralmente trabalham bastante bem; menos de metade dos participantes de nossos *workshops* de parceiros de negócio de RH dizem ter dificuldade para responder à declaração: “Sei o que preciso fazer para ter sucesso”. Para analisar seus próprios padrões, verifique as seguintes ações:

- ♦ Defina claramente os padrões de desempenho. Anote-os e teste-os para garantir que os padrões estejam claros e sejam bem entendidos em todos os níveis.
- ♦ Peça que profissionais de alto desempenho e de alto potencial descrevam seus padrões. Não imagine que as pessoas que têm um bom desempenho sabem invariavelmente o que se espera delas.
- ♦ Descreva como as expectativas e medidas de desempenho mudaram e como elas provavelmente continuarão a mudar ao longo do tempo.
- ♦ Utilize histórias e piadas, bem como fatos, para ajudar as pessoas a entender as exigências do desempenho.

Conexão desenvolvimento/desempenho

A maioria das organizações que eu e outros assessoramos e orientamos são globais e tratam de diferenças de culturas e maturidade econômica. Para lidar com elas, muitos de seus líderes estão usando desenvolvimento de estratégias de RH e formação de equipes como uma oportunidade de definir e desenvolver as habilidades de seus profissionais. Conectando desenvolvimento com planos e prioridades os líderes estabelecem a importância das habilidades que precisam para crescer. Criam um contexto e uma lógica que permite que as pessoas atinjam seu próprio desenvolvimento mais plenamente.

Combinar o planejamento com um debate explícito dos pontos fortes e fracos também cria potencial para os profissionais terem responsabilidade conjunta para o crescimento individual e geral. Da mesma forma que identificar acrobacias, os membros da equipe tornam-se mentores e treinadores uns dos outros. Shane Dempsey, o chefe da equipe de RH de *Novo Nordisk Europe*, foi mais além ao engajar sua equipe de RH na coleta de *feedback* dos pontos fortes e fracos. Pouco antes de um *workshop* de planejamento de RH de três dias, os membros da equipe executiva foram solicitados a entrevistar de três a cinco executivos. Essas conversas destacaram os desafios empresariais que a organização enfrentava com a dura concorrência.

Feedback e desenvolvimento de equipe

O conjunto de *feedback* é uma lente por meio da qual os líderes identificam os pontos fortes e fracos da competência organizacional da equipe. Por exemplo, os trabalhos sobre competência individual mostram que a grande lacuna em competência – a lacuna entre impacto no sucesso do negócio e a eficiência pessoal – é o proponente de tecnologia (média = 3,74). Uma segunda área é o inovador e integrador de RH (média = 3,90). Estas também são as áreas em que os participantes tiveram uma classificação menor. Este tipo de *feedback* pode tornar-se uma fonte de conhecimento organizacional e um impulsor para a melhoria da equipe de diversas maneiras:

- ♦ Reúna a equipe para identificar oportunidades “imediatas” de melhoria.
- ♦ Oriente as pessoas para identificar as ações que beneficiariam toda a equipe.
- ♦ Traga um colega de outra área para um projeto ou em tempo integral para agir como um guia ou líder da equipe na mudança. No caso de um proponente de tecnologia, um jovem de TI com grande potencial pode proporcionar perspectivas úteis de como melhorar a proficiência e aplicação da tecnologia do RH.
- ♦ Utilize análises pós-ação para avaliar a eficácia da abordagem da organização às mudanças tecnológicas e desenvolvimentos no passado.
- ♦ Procure um mentor de dentro da organização capaz de ajudá-lo a ganhar *insight* sobre como usar a tecnologia para ir além da automatização do trabalho transacional do RH e conectar as pessoas e informações de novas maneiras.
- ♦ Adote um *feedback* de 720°. Tão útil quanto o *feedback* de 360°, nós agora incentivamos os líderes de RH a começar a procurar *feedback* de fora para dentro. Muitos líderes de RH estão convidando clientes, fornecedores e organizações parceiras a identificar necessidades de desenvolvimento e melhoria no RH.

A empresa de energia saudita *Saudi Aramco* foi além do que faz a maioria das organizações ao investir no desenvolvimento do RH. Começou a treinar gerentes de área para serem melhores parceiros do RH. Acreditamos que a abordagem que a *Saudi Aramco* adotou é o futuro. Se o RH é a primeira, e mais do que tudo, uma função comercial com *expertise* em capital humano e gestão de mudança, é evidente que deveríamos esperar mais movimento entre as funções.

No passado, o movimento nas carreiras tendia a ser de uma só direção: das funções de área para o RH. Isto algumas vezes reflete a intenção de produzir líderes e profissionais de base mais ampla, mas mais frequentemente o RH é um lugar para onde se transferem funcionários de longa data que são líderes apreciados, mas não muito eficientes. De outra maneira, essas transferências são oportunidades para a empresa tentar organizar um departamento de RH fraco instalando um líder eficiente. Esperamos ver um tempo em que o desenvolvimento de altos executivos exija experiência na função de RH; mas também esperamos que haja uma crença generalizada de que para ser um bom líder de RH a experiência na linha é essencial.

Academia de RH

Como outros observadores na área, muitas vezes nos confundimos e frustramos pelo que parece ser falta de confiança e coragem dos profissionais de RH. Essa fraqueza surge antes de tudo da falta de preparo; entender como funciona a empresa, seu desempenho, seus desafios, seu posicionamento em relação a clientes e concorrentes proporciona o conhecimento necessário para realizar observações mais informadas e confiantes. O processo de conversão desse conhecimento em um plano de ação levou à criação do que poderíamos chamar de *academia de RH*. Ao longo de uma ou mais sessões, os profissionais de RH aprendem como operacionalizar competências, colocá-las em prática por meio de uma combinação de trabalho em equipe e de exemplos, desenvolver um plano de desenvolvimento individual baseado no *feedback* dos pontos fortes e fracos utilizando o *feedback* HRCS, e participar de um projeto de aprendizado de desafio ou ação significativo para a organização. As melhores academias de RH têm as seguintes qualidades:

- ♦ Os participantes trabalham em problemas que a empresa julga importantes, e não nos projetos de RH.
- ♦ Os participantes trabalham em equipe. Os membros da equipe mantêm-se envolvidos, e quando se reúnem nas áreas funcionais ou unidades de negócio, eles veem o todo da organização.
- ♦ Os administradores de programa incentivam a participação dos gerentes de área. A participação dos executivos é um reforço da importância do RH juntamente com a opinião do que os executivos estavam pensando e de como eles interpretam o ambiente; avaliam a organização e definem metas.

- ♦ Os administradores dos programas também incentivam o cliente e o investidor ou analista a participar. Há poder ao pedir para os principais *stakeholders* que identifiquem maneiras para que a organização melhore os pontos fortes e a competência de seu capital humano.

De aprendizagem pela ação a soluções de aprendizagem

A aprendizagem pela ação, algumas vezes chamadas de “projetos desafiadores”, começa com um conjunto de princípios e os aplica a um projeto. As soluções de aprendizagem começam com um projeto ou desafio comercial e depois usam fóruns de treinamento para progredir nesses desafios. As soluções de aprendizagem estendem as ações de aprendizagem ajudando você a fazer melhor o que precisa ser feito. Os adultos precisam melhorar o que fazem por meio de aprendizado, pois a meia-vida do conhecimento não aplicado é curta. Trazer problemas reais de negócios para os ambientes de educação reforça o desenvolvimento de habilidades e ganha benefícios de desempenho mensuráveis para a organização. Aqui estão alguns exemplos de projetos de soluções de aprendizagem: (normalmente liderados por pessoas ou equipes de alto potencial):

- ♦ Que tipo de organização de RH precisamos para apoiar nosso futuro negócio?
- ♦ Como aumentamos a rapidez e eficácia da integração de novas aquisições?
- ♦ Qual o impacto que a globalização deveria ter ou terá nas nossas práticas de RH no futuro? O objetivo aqui é apresentar um modelo para a gestão de pessoas a partir de uma verdadeira perspectiva global.
- ♦ Como fazemos uma melhor integração da maneira que avaliamos, desenvolvemos e implantamos talentos?
- ♦ Que práticas de RH são necessárias para incorporar inovação em nossa empresa profundamente?
- ♦ Que proposição de valor fará com que nossa empresa se torne um “empregador preferido”?
- ♦ De que maneira estamos vivendo nossa cultura e nossos valores?
- ♦ Como implementamos o autosserviço do RH em uma escala global?
- ♦ Como podemos criar uma cultura de alto desempenho focado no cliente?
- ♦ Como podemos proporcionar clareza estratégica para o RH e para nossos líderes de negócio sobre nosso novo ambiente de serviços compartilhados de RH?
- ♦ Como melhoramos significativamente o planejamento da força de trabalho?

Parcerias de aprendizagem

A Parceria de Aprendizagem do RH é um produto inovador dos parceiros R&D, originalmente em colaboração com a Universidade de Michigan. É uma versão da academia de RH, mas com um toque inovador: envolve equipes de líderes de RH de todas as empresas e setores. Assim, em determinado ano, os líderes de RH da GE irão aprender juntamente com colegas da Pfizer (por exemplo), da BBC, Unilever e Shell. Essa participação combinada aumenta significativamente o potencial para um desenvolvimento acelerado e transferência de inovação. Neste exemplo, a BBC é uma lendária organização criativa, enquanto que a GE é tão eficiente quanto qualquer organização do mundo Seis Sigma. Para ambas, o acesso aos colegas em outros setores, recebendo seu *feedback* e incorporando suas sugestões, pode ser inestimável. Este tipo de abordagem de consórcio é extremamente poderoso tanto para a educação dos participantes quanto para garantir que as equipes considerem uma grande variedade de opções e alternativas ao tratar de seus projetos e aprendizado de ação. O HRLP é o exemplo mais conhecido do tipo, aquele que está derrubando barreiras entre as empresas ao tratar da oportunidade estratégica para contribuição disponível para o RH.

Também gostamos muito do que a Mars chama de “semana da capacitação”. Anualmente, o RH da Mars (ou o departamento do “pessoal e da organização”) reúne as pessoas de muitas áreas, com base regional, não apenas o RH, para trocar ideias, iniciativas e inovações, e para aprender com ambos, executivos de área e especialistas externos. A Novartis fez uma abordagem semelhante em escala mundial. Ao longo dos últimos anos, ela usou o que chama de “produzindo líderes de RH” para criar uma organização de RH mais forte, mais hábil e mais colaborativa.

A semana da capacitação é uma versão do que chamamos de comunidades de práticas. O psicólogo Seymour Sarason definiu uma *comunidade* como uma rede de relacionamentos de apoio mútuo e interdependentes.⁷ Nos locais onde as restrições de custo e tempo tornam proibitiva a interação pessoal, cada vez mais organizações estão criando oportunidades para redes de relacionamento e o uso de tecnologia no processo. A Tabela 9.3 esboça os elementos essenciais de uma comunidade de prática, quando comparado com uma rede informal com menos foco.

Tabela 9.3 Criando Comunidades de Prática

	Comunidade de prática	Rede informal
Propósito	Desenvolver as competências dos membros; criar e trocar conhecimento.	Coletar e transmitir informações.
Associação	Autosseleção na comunidade.	Amigos e conhecidos.
Conexão	Paixão pelo assunto, comprometimento com o desenvolvimento contínuo individual e da comunidade, e identificação com a experiência e interesse do grupo.	Associação e interesse mútuo.
Operação	Normalmente há uma agenda definida e divulgada antecipadamente, para a qual os membros se preparam.	Informal.
Programação	Muitas vezes envolve palestras externas convidadas para fornecer novos <i>insights</i> e novas ferramentas e informações do processo.	Algumas vezes envolve palestras externas, mas mais como um divertimento do que desenvolvimento.

O rebranding do RH

O que os líderes de RH podem fazer para criar uma mentalidade de fora para dentro em sua equipe ou organização? Eis algumas ações úteis:

- ◆ Organize visitas aos clientes.
- ◆ Seja um “cliente oculto” em seu negócio.
- ◆ Crie situações “*é se*” que permitam que os colegas passem pela experiência de ser um cliente: por exemplo, alguns anos atrás, em um *workshop* de liderança, entregamos 95% das pastas pontualmente, a percentagem igual ao desempenho orgulhosamente ostentado pelo grupo. Foi uma revelação para esses gerentes – quando a sua pasta está atrasada, não importa que os outros 95% estejam na hora.
- ◆ Recrutar clientes para solicitar ajuda. Perguntar aos clientes: estamos contratando o tipo de pessoas com as quais vocês querem trabalhar? Entendemos suficientemente de seu negócio a fim de atendê-los bem?

Falamos sobre o valor dos profissionais que dão marcas a si mesmos, mas surge a pergunta de qual é a marca da equipe ou função de RH. Combinando as percepções de fora para dentro com ênfase nos padrões de desempenho e contínuo desenvolvimento, os líderes de RH podem começar a identificar

como querem ser vistos e a imagem que querem criar na mente da organização. Dar uma nova marca ao RH para se adequar às exigências atuais e em desenvolvimento é decisivo.

Conclusão: Desenvolver o RH

Sem surpresa, os profissionais de RH muitas vezes são como o ditado 'casa de ferreiro, espeto de pau', os últimos na lista de investimento do desenvolvimento. Os membros da equipe do RH reconhecem que seus líderes são sérios sobre a agenda do RH quando investimos no aperfeiçoamento de suas habilidades para enfrentar o desafio e conectar o que estão aprendendo com os fatos reais que o negócio enfrenta. Depois de desenvolver um marco de referência dos pontos fortes e fracos do profissional de RH, invista em seus profissionais de RH pelo treinamento, pela atribuição de trabalho e outros meios de aprendizagem. Aumentar as expectativas para o desempenho e contribuição do RH, sem dar aos profissionais de RH as ferramentas para enfrentar os desafios, só aumenta falsas esperanças.

Capítulo 10

O departamento de RH eficiente

Os capítulos anteriores trataram de duas das três perguntas que prometemos analisar:

- ◆ O que os profissionais de RH devem saber, fazer e ser para que sejam vistos como pessoalmente eficientes?
- ◆ O que os profissionais de RH devem saber, fazer e ser para melhorar o desempenho do negócio?

Agora nos dedicamos à nossa terceira pergunta da pesquisa:

- ◆ No que os departamentos de RH devem focar para melhorar o desempenho do negócio?

Neste capítulo compartilhamos exemplos de *upgrading* do departamento de RH, três descobertas decorrentes de pesquisa e quatro técnicas para criar um departamento eficiente.

Prudential PLC

A *Prudential PLC* é um grupo internacional de serviços financeiros com grandes operações na Ásia, nos Estados Unidos e no Reino Unido. Atende mais de 25 milhões de clientes gerenciando ativos no valor de \$349,50 bilhões. A *Prudential* segue um modelo federativo; suas unidades de negócio operam com um alto nível de autonomia criando, dessa maneira, oportunidades e desafios para colaboração entre funções de grupo e funções locais, inclusive no RH. Em uma organização de negócio descentralizada como a *Prudential*, são necessárias definições claras de autoridade e responsabilidade para que funções de grupo e unidades de negócio se complementem e não entrem em choque.