

ao ser considerado pelos outros como eficiente. Assim, o conhecimento, as habilidades e as capacidades que criam a aparência de competência não são o que as que na verdade criam o impacto no negócio.

Os fatores de maior impacto no sucesso do negócio são os seguintes, em ordem de importância:

- ♦ Conectar as pessoas por meio de tecnologia
- ♦ Alinhar estratégia, cultura, práticas e comportamento
- ♦ Manter a mudança

Além disso, os profissionais de RH exibem essas competências em níveis de eficiência de médio a baixo. A oportunidade que os profissionais de RH tem de agregar mais valor ao sucesso de suas organizações é focar nesses três fatores.

Conclusão: desenvolvendo competência com competências

Temos oportunidade de buscar e contribuir para a evolução da área de RH. Temos monitorado e vamos continuar a acompanhar a área verificando empiricamente as principais tendências nas competências da profissão de RH. Entretanto, também esperamos promover a evolução positiva da área identificando as competências que mais contribuem para a eficácia individual e o impacto do negócio. Nosso trabalho permitiu que junto com nossos parceiros globais proporcionássemos modelos, ferramentas e práticas que ajudaram a traduzir as aspirações dos que estão na área de RH a colaboraram para o negócio de maneira mensurável.

Capítulo 3

25/09

Posicionador estratégico

O posicionamento estratégico pode fazer uma enorme diferença na eficácia dos esforços do RH. Seguem três exemplos:

Grupo MOL

A MOL, uma empresa de petróleo e gás do leste da Europa (Hungria, Eslováquia e Croácia) enfrenta desafios quando assunto é talentos. Emprega cerca de 34 mil pessoas, mas sua força de trabalho envelheceu nos últimos 20 anos. Os jovens têm uma percepção negativa do trabalho na área, então é difícil preencher as vagas abertas – especialmente porque aqueles que gostariam de trabalhar em uma empresa de energia raramente têm a qualificação necessária.

Os membros da equipe de RH gostariam de encontrar maneiras mais eficientes de recrutar jovens funcionários. Precisavam provocar o interesse pelas ciências naturais entre os alunos de segundo grau que, depois, poderiam continuar seus estudos na universidade. Eles passaram a promover atividades de apoio ao ensino de ciências naturais com o intuito de atrair futuros funcionários para a empresa:

- ♦ Lançaram uma marca Freshhh para atrair futuros funcionários. Realizaram um concurso *online* chamado “Junior Freshhh” no qual 900 equipes competiam resolvendo questões de matemática, química e física. Esses concursos eram feitos através do Facebook, LinkedIn e outras mídias sociais modernas.
- ♦ Criaram programas de premiação para professores de ciências naturais. Mais de 300 indicações de professores de matemática e ciências vieram de 120 escolas diferentes.

- Criaram ferramentas para ensino *online* para tópicos de ciências (chamadas de *Freshhh EDU*), tanto para professores quanto para alunos.
- Fornaram parcerias estratégicas com associações de professores e criaram bolsas de estudo em determinadas universidades.
- Patrocinaram uma conferência em que os interessados em ciências naturais compartilhavam métodos de ensino com escolas de ensino médio e universidades.
- Nas universidades, financiaram estudos de matemática e ciências por meio de patrocínio a faculdades, estágios (mais de 200 alunos) e concursos entre alunos (com mais de 3.500 participantes de 60 países).
- Convidaram os vencedores da competição *Freshh University* para juntar-se ao novo programa de graduação da MOLD (chamado *GROWWW*), onde se encontram oportunidades de carreira dentro da MOL (300 empregados por ano).

Essas atividades de aprimoramento de talento custam €374.000 – mas valem a pena. Elas envolvem mais de 25.000 alunos, logo o custo é de apenas €14 por aluno. De acordo com a pesquisa da MOL após essas iniciativas, 30% dos alunos de ensino secundário gostariam de candidatar-se aos programas de engenharia e geociências, um crescimento enorme. Com a *Freshhh*, a MOL gasta cerca de €32 por participante, e contrata pelo menos os 10 candidatos mais talentosos. Desde o início dessas iniciativas, a empresa conta com 30 vezes mais inscrições por ano. Esses novos funcionários, que passam pelo programa *GROWWW*, têm uma taxa de retenção de 92% e, em quatro anos, 25% deles alcançam cargos gerenciais. Os líderes de RH da MOL calculam uma economia de pelo menos €50.000 pois não precisaram usar empresas de recrutamento para essas posições. E, além disso, aumentaram o nível de envolvimento por meio de sua força de trabalho.

Conselho de desenvolvimento de habitação de Cingapura

Recentemente, ao visitar Cingapura, ficamos impressionados com o incrível multiculturalismo do país. Vimos pessoas festejando feriados religiosos de crenças diferentes das suas. No Natal, encontramos muçulmanos cantando canções natalinas. No Ramadan e Eid, vimos budistas e cristãos reconhecendo esses feriados muçulmanos. Isso demonstra relações extremamente descontraiadas e construtivas no local de trabalho.

Como Cingapura poderia alcançar tal unidade (que ajuda no crescimento do país) com tanta diferença histórica? Cingapura é uma ilha cidade/estado com poucos recursos naturais. Os líderes do governo, da indústria e da educação perceberam que o capital humano seria fonte importante de competitividade do país. Com taxas de natalidade de cerca de 1,1 por mulher (bem abaixo do nível de reposição de 2,1), os líderes sabiam que o crescimento do capital humano teria que ser por meio de imigração. O país tem cerca de 5,2 milhões de habitantes – 3,8 milhões de cidadãos e 1,4 milhão de imigrantes. Sua herança cultural é uma mistura de origem nacionais (74% de chineses, 13% de malaios e 9% de indianos); religiosas (33% budismo, 18% cristianismo, 17% nenhuma religião, 15% islamismo, 11% taoísmo, 5% hinduísmo); e idiomas (inglês, mandarim, malaio e tâmil são todas oficiais, e muitas outras também são faladas).

Em muitos países com tantas tendências multiculturais, as pessoas se isolam em suas próprias redes sociais. Como 85% da população de Cingapura vivem em casas populares, o conselho de desenvolvimento de habitação de Cingapura – basicamente o departamento de RH para a nação-ilha – incentivou o multiculturalismo ao exigir que cada área de habitação reflita a diversidade étnica da população total. A política estabelece limites de altura no nível dos blocos e proporções étnicas no nível de vizinhança e incentiva a integração residencial. Como pessoas de diferentes culturas moram juntas, elas são mais sociáveis e quebram barreiras culturais.² Cingapura confirma que parte de seu incrível progresso vem da integração e aceitação das diversas culturas.

Novartis

A Novartis, empresa farmacêutica de presença mundial, tem uma estratégia de crescimento diferente em cada país. Suas operações em mercados emergentes abrangem mais de 50 países nos quatro continentes, cada um com necessidades, prioridades e desafios diferentes. Os líderes de RH precisam avaliar as questões que dificultam o sucesso das operações em cada nação. A instabilidade política no Oriente Médio, a falta de recursos na Jamaica e a excessiva corrupção nos países da antiga União Soviética são exemplos marcantes. Problemas macroeconômicos como o protecionismo e volatilidade da moeda também representam desafios externos. Além disso, muitos dos mercados emergentes no Oriente Médio, na Ásia, entre as ex-repúblicas soviéticas, na América Central e no Caribe dependem muito da assistên-

cia médica pública; o mercado privado é pequeno, e a Novartis precisa trabalhar principalmente com os governos. Exceto nas questões regulatórias, muitos governos se concentram na criação de empregos especialmente por meio da produção.

A empresa tem tido bastante sucesso. Por exemplo, na Nigéria ela identificou um segmento de mercado valioso entre 10 milhões de pessoas que enriqueceram com o *boom* da indústria de petróleo. Mas teve que lidar com muita corrupção no contexto do ambiente operacional, e enfrentou diversos desafios internos, inclusive com muitos gestores locais importantes com parentes com senhores da guerra tribais, resultando em um nepotismo desenfreado! A administração da Novartis decidiu limpar a casa e começar do zero, definindo contratos profissionais. Simplificou o portfólio para atingir o mercado, limpou e expandiu a rede de distribuição, avaliou e otimizou a organização local e melhorou consideravelmente a gestão ao trazer pessoas que conheciam o negócio e que aderiam aos padrões internacionais. Nos primeiros 18 meses, a operação teve um resultado 40% melhor do que o projetado.

Nos mercados emergentes, a Novartis precisa olhar de fora para dentro e ter instruções estratégicas para criar capacidade tanto coletiva quando individualmente. Isto significa reforçar o talento local e afastar-se da dependência dos expatriados. Os executivos de RH viram que se o processo não é propriedade local, ele não acontece. Além disso, no decorso de liderar a transição da equipe de vendas para a administração, os profissionais de RH acharam necessário continuar a aperfeiçoar sua abordagem para o mercado e ser flexível no projeto organizacional a fim de atender necessidades especiais.³

2 O que queremos dizer com posicionador estratégico

Em cada um dos casos descritos aqui, a abordagem às práticas organizacionais tem um fluxo definitivo de fora para dentro. A MOL reconheceu que sua falta de talento poderia ser parcialmente solucionada se investisse na educação média e universitária, mudasse a imagem das ciências naturais e criasse uma proposta de valor atraente. Os líderes do governo de Cingapura reconheceram que seu desafio de capital humano seria parcialmente resolvido por meio de imigração – mas isso traria diversos grupos que teriam que aprender a colaborar uns com os outros a fim de serem produtivos. Sua política de habitação pública define a base para essa colaboração. A Novartis reconheceu que sua estratégia de crescimento global necessitava de consciência

e sensibilidade às condições locais. Entretanto, seus líderes tinham que trazer seus valores para o ambiente local e certificar-se que seu trabalho de RH se adaptava e moldava às condições locais.

Os profissionais de RH de alto desempenho pensam e agem de fora para dentro. Nos últimos 25 anos, o conceito de fora para dentro evoluiu, desde conhecer as finanças da empresa até a adaptação de estratégias para ajudar os *stakeholders* com respostas às condições do negócio.

De 1987 a 2007, nossa pesquisa descobriu (como alguns têm defendido) que o RH necessita conhecer o negócio para ser eficaz. Propusemos um teste de conhecimento de negócios para os profissionais de RH que confirmasse que possuíam base para diálogos inteligentes com seus colegas de trabalho. Estas foram as perguntas incluídas:

- ◆ Quem é nosso maior concorrente e por que as pessoas compram dele?
- ◆ Qual é o preço das nossas ações?
- ◆ Qual é o nosso índice de P/L (preço/lucro)?
- ◆ Qual foi o lucro e receita de nossa divisão/empresa no ano passado?
- ◆ Quem senta no conselho de administração? Quais as prioridades e interesses dos diferentes membros do conselho?
- ◆ Qual é a nossa participação de mercado?
- ◆ Nosso segmento de mercado está crescendo ou diminuindo?
- ◆ Quais as tendências tecnológicas emergentes em nossa indústria?
- ◆ Quais as duas ou três prioridades dos nossos líderes neste ano?
- ◆ Quem é o nosso maior cliente e por que ele compra de nós?
- ◆ Quem são nossos principais concorrentes? No que eles são melhores do que nós? O que nós fazemos melhor do que eles? O que os clientes valorizam mais?
- ◆ Que tendências políticas e sociais podem causar interrupção em nossa indústria?

Também descobrimos que os profissionais de RH não marcaram muitos pontos no conhecimento do negócio (uma média de 3,37 num total de 5,0 em 2002 e 3,39 em 2007). Muitos, inclusive nosso grupo de pesquisadores, lembraram que os profissionais de RH nunca serão parceiros de negócio completos se não dominarem o negócio. Sem o conhecimento do negócio os profissionais de RH não podem se envolver totalmente nas conversas relacionadas a ele.

Na rodada de pesquisas de 2012, “conhecer o negócio” evoluiu para posicionador estratégico. Escolhemos intencionalmente a palavra *posicionador*.

As pessoas geralmente são questionadas sobre diferentes aspectos de suas posições:

- ◆ *Qual sua posição na família?* Isto significa sua ordem de nascimento entre os irmãos, mas também é o papel informal que você desempenha na família.
- ◆ *Qual sua posição na sua equipe?* Isto talvez se refira a sua atribuição formal, mas também pode se referir à contribuição informal que você dá para sua equipe.
- ◆ *Como você se posiciona com relação à segurança financeira no futuro?* Neste caso, *posição* refere-se aos investimentos de hoje para as oportunidades de amanhã.
- ◆ *Que posição você possui em sua carreira?* (Por exemplo, qual é sua posição na universidade?) Isto pode se referir a um papel ou título, mas também pode se referir ao seu *status* ou posição na comunidade.
- ◆ *De que maneira você está posicionado para o sucesso?* Isto geralmente se refere à sua preparação para as futuras perspectivas na carreira.

Os profissionais de RH que atuam como posicionadores estratégicos ajudam a colocar suas organizações no contexto do negócio no qual elas atuam. *Posição* aqui se refere a produtos e serviços formais bem como reputação informal. O posicionamento se concentra em criar o futuro quando você reconhece, antecipa e se beneficia de tendências emergentes. O posicionamento exige flexibilidade e adaptação para descobrir e depois reagir às oportunidades. O posicionamento é mais do que apenas modificar sua organização; é transformá-la para se ajustar e adaptar futuras oportunidades como definido por seus mercados selecionados.

Identificamos quatro fases para tornar-se um posicionador estratégico: adquirir uma compreensão de finanças, estratégia, *stakeholders* e contexto (ver Figura 3.1). Estas fases não são independentes; elas capturam uma definição de negócio cada vez mais completa e se desenvolveram através diversas de nossas rodadas de pesquisa. No nosso trabalho anterior o conhecimento do negócio enfatizava a linguagem do negócio, que geralmente foca em finanças, mas incluiu qualquer categoria de conhecimento de negócio que é fundamental para o sucesso de uma empresa. Muitos profissionais de RH evitarão aprender os princípios básicos de finanças devido ao medo ou o desconforto com matemática e as equações financeiras. Assim como as pessoas que aprendem uma segunda língua e que precisam conhecer bastante da nova língua para sobreviver, mesmo que não falem como um nativo, com um sotaque impecável e extenso vocabulário. Os profissionais de RH precisam

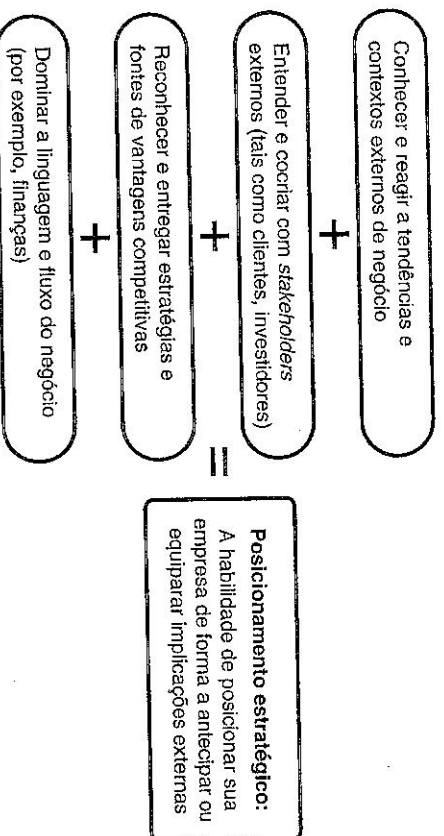


Figura 3.1 Blocos construtivos de posicionamento estratégico.

aprender a linguagem do negócio e passar no teste de conhecimento dado anteriormente. O conhecimento do negócio também significa um conhecimento técnico básico do negócio que pode exigir um treinamento avançado (isto é, engenharia automotiva para a GM, engenharia elétrica para a Intel, ou estatística e logística para a Walmart).

Nosso trabalho evoluiu na fase 2 para garantir que *negócio* também quisesse dizer uma estratégia da empresa e de como a organização criava uma vantagem competitiva diferente.

Em 2002, chamamos isto, de *contribuição estratégica*, uma constelação que consistiu de gerenciamento da cultura, tomada de decisão estratégica, rápida mudança e projeto de infra-estrutura. Em 2002, a contribuição estratégica alcançou uma média de 3,67 de um total de 5,0 e teve um impacto maior no desempenho do negócio do que na eficácia individual. Em 2007, demos a isso o nome de arquitetura estratégica; e nessa época ela alcançou uma média de 3,62 e teve um impacto moderado tanto na eficácia individual quanto no desempenho do negócio.

Continuamos nosso trabalho na fase 3 focando o RH nos *stakeholders* externos: clientes, investidores, comunidades e reguladores.⁴ O RH aprendeu a confiar nesses *stakeholders* externos para definir critérios de eficiência. As expectativas do cliente podiam definir quem é contratado e promovido, como é feita a gestão de desempenho, que treinamento e desenvolvimento realizar e como os líderes se comportavam. Trabalhamos muitos para legitimar e

demonstrar que a colaboração com clientes alvo resulta em um valor sustentável. Além dos clientes, entendemos que a confiança do investidor se une aos intangíveis em torno da liderança, talento e organização. Nossa pesquisa com os investidores descobriu que cerca de 1/3 de sua confiança nos lucros futuros da empresa vem da percepção da qualidade da liderança.⁵

Agora vamos para a fase 4, que foca no que acontece quando os profissionais de RH conhecem e traduzem as tendências externas de negócio em decisões e ações internas. Eles entendem as condições gerais do negócio (inclusive tecnológicas, políticas e demográficas) que afetam seus setores e suas regiões geográficas. Como a MOI, o governo de Cingapura e a Novartis eles traduzem essas tendências em ações organizacionais.

Dominando essas quatro fases de posicionamento estratégico (conhecer os fundamentos do negócio, contribuir e projetar a estratégia, alinhar com os stakeholders externos e antecipar as tendências externas), os profissionais de RH contribuem com seus negócios não apenas envolvendo-se em discussões, mas posicionando sua empresa proativamente para vencer no futuro. O posicionamento estratégico aumenta significativamente a exigência para os profissionais de RH. Neste ponto, um profissional de RH que não sabe ler e interpretar uma demonstração financeira, contribuir com a estratégia, reconhecer e atender os stakeholders externos e antecipar e reagir às tendências do negócio simplesmente não irá contribuir totalmente nas discussões do negócio. Não basta apenas aprender finanças ou estratégia. Na MOI, no governo de Cingapura e na Novartis, as iniciativas de talento e organização tiveram sucesso porque os profissionais de RH dominavam todos os quatro níveis de posicionamento estratégico.

Os fatores do posicionador estratégico

Baseados nos nossos estudos e na pesquisa atual, identificamos 35 itens específicos de conhecimento e comportamento que caracterizam o domínio do posicionador estratégico: esses 35 itens acabam por se agrupar estatisticamente em três fatores (ver Tabela 3.1).

Esta tabela destaca que os profissionais de RH geralmente são melhores na re-elaboração de uma agenda estratégica (3,96) do que interpretando o contexto global ou entendendo as expectativas do cliente (3,83). Ela também mostra que é mais importante que a re-elaboração de uma agenda estratégica

Tabela 3.1 Posicionador estratégico: Fatores, escores médios, eficácia e impacto comercial

Fator	Escore médio (De um total de 5,0)	Eficácia individual	Impacto no negócio
Interpretar o contexto global	3,83	29%	30%
Entender as expectativas do cliente	3,83	29%	37%
Re-elaborar uma agenda estratégica	3,96	42%	33%
R ²		0,332	0,062

seja vista como individualmente eficiente do que no estímulo do impacto no negócio (42% a 33%). O impacto no negócio vem mais dos profissionais de RH que são capazes de entender as expectativas do cliente (37%). A tipologia de posicionamento estratégico que apresentamos na Figura 3.1 sugere que os profissionais de RH podem ser individualmente eficientes quando conhecem finanças e estratégia, mas impulsionam mais resultados de negócio quando trabalham com stakeholders (especialmente clientes) e o contexto do negócio.

Agora vamos examinar os insights e ações de cada um desses três fatores.

Fator 1: Interpretar o contexto global

O Facebook é hoje o terceiro maior país do mundo, fazendo com que o acesso à tecnologia substitua a proximidade geográfica como a principal fronteira. As notícias da Primavera árabe, o movimento de ocupação de Wall Street, a dívida grega ou as políticas de petróleo do Irã ecoam imediatamente ao redor do mundo. As notícias mundiais circulam rapidamente pelas mídias sociais. A BBC estima que quando um aluno atirou em outros alunos em uma universidade americana, cerca de 70% de jovens entre 18 e 25 anos do mundo inteiro tiveram conhecimento do incidente por meio das mídias sociais e não da mídia tradicional. Ao mesmo tempo em que as pessoas estão interessadas no que as outras estão fazendo, está cada vez mais claro que as aldeias globais moldam suas vidas pessoais. Qualquer pessoa que duvide da realidade da aldeia global deveria apenas pedir para que pessoas com vinte anos de idade enumerassem seus amigos e colegas. Inevitavelmente, os grupos de relações pessoais da nova geração são multiculturais, gerados e mantidos por meio das redes sociais.

Os profissionais de RH precisam estar absolutamente cientes dos ambientes empresariais complexos, em transformação e muitas vezes surpreendentes nos quais sua organização atua. Não basta conhecer seu departamento, sua empresa ou mesmo seu setor. Os profissionais de RH precisam conhecer o contexto no qual trabalham de modo que possam orientar sua organização para o futuro. Isso exige conhecer o negócio, contatar com os *stakeholders* e dominar o contexto.

Conhecer o negócio

É difícil orientar uma organização para o futuro sem compreender profundamente como ela atua. Como a área financeira é a língua universal dos negócios, qualquer discussão sobre conhecimento do negócio deve estar baseada em finanças. Os profissionais de RH deveriam ser capazes de interpretar uma demonstração financeira, um balanço patrimonial e um relatório de um analista financeiro em sua organização. Eles deveriam saber como sua empresa cria riqueza e como controlar a criação de riqueza. Melhorar o conhecimento dos negócios, assim como aprender uma nova língua, inclui muitos pequenos passos:

- ◆ Começar cada reunião de pessoal analisando os dados do desempenho financeiro, com o objetivo de não apenas avaliar os dados, mas de sutilmente melhorar a informação financeira entre a equipe de RH. Também é importante analisar detalhadamente as finanças do concorrente.
- ◆ Compartilhar a apresentação anual e competitiva do setor apresentada na reunião do conselho de administração com a equipe de RH para que os membros possam conhecer as mesmas informações que os líderes da empresa.
- ◆ Desenvolver um curso “finanças para os gerentes não financeiros” e convidar os líderes de RH para ministrar esse curso de maneira que se sintam mais confortáveis com as informações financeiras.
- ◆ Gravar e divulgar o encontro trimestral de investidores para equipe e outros profissionais.
- ◆ Colocar os profissionais de RH nas listas de distribuição de relatórios financeiros e das tendências do setor enviados para os líderes empresariais.
- ◆ Assegurar que os profissionais de RH dominem a lógica do negócio de maneira que conheçam suas principais exigências técnicas.
- ◆ Exigir que todos os profissionais de RH participem de cursos de treinamento financeiro e de certificação em normas de finanças e contabilidade.

Por 25 anos estivemos um pouco confusos pela forma como os profissionais de RH tendem a se afastar do domínio da linguagem e lógica do negócio. Do mesmo modo que as pessoas que passam a viver em um novo país, mas evitam aprender o idioma e a lógica locais, esses profissionais ficarão isolados em seu próprio *enclave*.

Contatar os principais stakeholders

Conhecendo o negócio, os profissionais de RH podem se envolver em conversas sobre ele, não apenas com os funcionários e os líderes, mas também com os *stakeholders* externos. No Capítulo 1, propusemos um mapa de *stakeholders* que os profissionais de RH podem usar para orientar as conversações. Para ser um posicionador estratégico, o profissional de RH também deve conectar-se com os clientes, investidores e comunidades com as quais a organização atua.

A pesquisa mostrou que cerca de 50% do valor de mercado da empresa vem do que chamados *intangíveis*.⁶ Em nossa pesquisa criamos uma arquitetura para os intangíveis que inclui alcançar consistentemente os objetivos, ter uma estratégia clara, entregar competência técnica e criar capacidades organizacionais. Mais recentemente, pesquisamos investidores para descobrir que 29% de suas decisões de investimento se baseiam na “qualidade de liderança” das empresas nas quais investem – apesar de não terem meios adequados de definir, operacionalizar ou rastrear essa qualidade.⁷ Acreditamos que uma métrica emergente para o RH será o retorno sobre intangíveis pois os profissionais de RH posicionam suas organizações com seus investidores.

Os profissionais de RH podem aprender sobre as expectativas do investidor de muitas maneiras. Eles podem educar-se ao participar de reuniões de investidores ou de apresentações, ao ler relatórios de analistas sobre suas empresas e setores, e ao entrevistar os principais analistas do setor para descobrir como eles tomam decisões de investimento e como avaliam a empresa. De forma mais ativa, eles podem incluir analistas-chave no projeto de sessões de treinamento (que tanto melhora o conteúdo ensinado quanto aumenta a confiança do analista nos futuros lucros). E também podem prestar atenção à maneira como as agências de classificação (como *Moody* ou *Institutional Shareholder Services*) classificam suas empresas – e podem tornar essas informações mais úteis para si próprios ao possuir ações de sua própria empresa e de seus concorrentes.

Ajudamos os profissionais de RH a tornarem-se mais capazes de posicionar o investidor trazando o índice preço/lucro da empresa e comparando-o

Tabela 3.2 Avaliando o índice preço/lucro em comparação com seus concorrentes

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Média
XYZ	32,6	n/m	n/m	n/m	13,2	7,7	n/m	25,6	13,3	10,1	10,25
A	15,6	15,5	13,1	14,1	13,4	13,6	8,4	18,1	12,0	10,6	13,44
B	16,0	14,0	14,4	14,7	12,4	11,0	14,8	14,5	11,0	13,75	
C	14,1	14,0	15,1	17,5	15,4	12,0	10,8	21,8	15,0	11,7	14,74
D	n/m	28,6	14,7	19,2	11,0	12,6	9,1	18,9	14,5	11,9	14,05
E	14,8	13,0	12,2	12,3	12,8	16,2	6,7	12,2	11,5	10,5	12,22
XYZ Capitalização do mercado de \$30,6 bilhões											Média do setor 13,075

com os concorrentes em um período de 10 anos. Esta é uma abordagem de alto nível e de certa forma simples aos *insights* do investidor, mas mostra a forma como os concorrentes veem uma empresa. A Tabela 3.2 retrata o resultado deste preço/lucro (P/L) de uma grande empresa (XYZ) em comparação com seus cinco principais concorrentes (A a E). Esta tabela mostra que o índice preço/lucro é cerca de 30% menor do que a média do setor (10 *versus* 13) e que, com uma capitalização do mercado de \$30 bilhões, esta empresa estava passando por uma perda de cerca de \$9 bilhões na avaliação intangível. Muitas vezes usamos esse tipo de dados como um teste definitivo para a decisão de mudança da administração. Algumas vezes, quando comparillhamos esses dados, os líderes ficam na defensiva, muitas vezes responsabilizando a métrica ou a nós por comparillhá-lo. Difícilmente esses líderes posicionarão suas empresas na confiança dos investidores. Em muitos casos, entretanto, os líderes reagem de forma construtiva ao reconhecer os dados e perguntar: “Como posso fazer melhorias significativas?”

Para fazer o posicionamento do investidor, utilizamos o que chamamos de auditoria dos intangíveis. Em uma auditoria de intangíveis, investidores e clientes são questionados para saber de que maneira a organização atende os compromissos, segue uma estratégia clara, dispõe de uma competência técnica e cria capacidades organizacionais.⁸ Quando os profissionais de RH contratam, lideram ou facilitam uma auditoria de intangíveis, eles não só aprendem sobre finanças e expectativas dos investidores, mas também ajudam os líderes a posicionar suas organizações para resultados positivos. Em uma determinada empresa, os diretores entendiam contar com ótimos intangíveis pois cumpriam promessas, tinham estratégia clara, investiam em fortes competências técnicas e desenvolviam capacidades organizacionais. Quando

buscaram informações com os clientes e investidores, porém, descobriram ter superestimado sua avaliação comparada com as percepções de clientes e investidores. Após uma reação defensiva inicial, o principal executivo focou na criação das capacitações mais desejadas por investidores e clientes.

Dominando o contexto

Finalmente, os profissionais de RH que são posicionadores estratégicos precisam ter a capacidade de antecipar e preparar para o futuro. Nós compartilhamos (com o RH) o treinamento de um líder responsável pelas operações em mais de 150 países. Ele passou grande parte do tempo visitando países, mas sempre acreditava que não agregava valor nessas visitas por que não era um nativo do país. Ele pediu que o ajudássemos a preparar um padrão de perguntas que deveria fazer para diagnosticar o contexto do negócio local. Baseado em um trabalho de Lynda Gratton e outros que estudaram o futuro do trabalho, montamos a Tabela 3.3 para ajudá-lo a fazer perguntas e aprender sobre as condições de negócio em determinado mercado ou indústria.⁹

Os profissionais de RH podem tratar essas questões de diversas maneiras. Podem ajudar a preparar as apresentações para o conselho de administração sobre tendências externas, ler periódicos das associações da indústria e estudar os principais concorrentes para antecipar os próximos passos. Eles também podem manter-se atualizados com a imprensa especializada (como *Wall Street Journal*, *Economist*, *Financial Times*), e podem acompanhar a opinião de *experts* (Farred Zakaria, editor do *Time International* e apresentador do programa de TV *GPS*; a rede Al Jazeera – uma excelente fonte de informação

Tabela 3.3 Avaliação e insights sobre o contexto do negócio

Área de interesse	Questões diagnósticas
Social	Quais as tendências sociais (estilo de vida, religião, urbanização, padrões familiares) neste país ou indústria?
Tecnológica	De que maneira a tecnologia irá mudar este país ou indústria?
Econômica	Quais os indicadores econômicos (PIB, desemprego, dívida) do país e como eles afetam determinada indústria?
Política	Qual o clima político e regulador do país ou indústria?
Ambiental	Quais as tendências ambientais que moldam esse país ou indústria (p. ex. emissão de carbono ou responsabilidade social)?
Demográfica	Que mudanças geográficas estão acontecendo em um país ou indústria (idade, educação, diversidade global)?

sobre o Oriente Médio – e Moanned El-Elarian, comentarista de economia e co-CEO do PIMCO).

Conhecer o negócio, contatar com os *stakeholders* e dominar o contexto ajudam a interpretar o contexto comercial global que coloca sua empresa no mercado.

Fator 2: Entender as expectativas do cliente

De todos os potenciais *stakeholders* externos (investidores, reguladores, fornecedores e assim por diante), nossa pesquisa mostrou que os clientes merecem uma atenção especial. Obviamente, as organizações não existiriam se não houvesse clientes que queiram e comprem produtos ou serviços. Em nossa pesquisa, observamos que os profissionais de RH deveriam entender as expectativas do cliente ao ter os seguintes comportamentos:

- ♦ Entender os critérios de compra do cliente.
- ♦ Ajudar a criar uma proposição de valor do cliente que oriente as ações organizacionais internas
- ♦ Contribuir para criar a marca da empresa com os acionistas e funcionários.
- ♦ Assegurar que a cultura (marca da empresa) do negócio seja reconhecida pelos *stakeholders* externos (clientes, acionistas e assim por diante).
- ♦ Focar a cultura no atendimento das necessidades do cliente externo.

Acontece que quanto mais os clientes participam das práticas da organização e quanto mais as práticas da organização são projetadas e entregues visando ao cliente, maior a intimidade e cumplicidade com o cliente. Na Tabela 3.4 propomos uma hierarquia de ações organizacionais centradas no cliente.

Ao responder estas três perguntas os profissionais de RH recriam a intimidade e orientam suas organizações para o compartilhamento com o cliente:

1. *Quem são nossos clientes-alvo?* Os profissionais de RH podem se associar ao *marketing* e vendas para segmentar os clientes com base na receita, nos padrões de compra, nos canais, no tamanho e nas oportunidades. Trabalhamos com profissionais de RH que transformam segmentação do *marketing* em programas de treinamento para que todos os participantes da organização possam reconhecer os clientes-alvo.
2. *O que os clientes-alvo valorizam?* Isto é, *quais seus critérios de compra?* Os profissionais de RH podem ajudar a definir as proposições de valor dos clientes-alvo (preço, rapidez, serviço, qualidade, inovação ou valor). Os profissionais de RH contam com profissionais treinados para fazer

pesquisa de mercado e coletar dados de valor do cliente. Quando os funcionários internos aprendem a fazer pesquisa de mercado (em vez de contratar consultores para isso), os funcionários se tornam mais sensíveis aos critérios de compra do cliente.

3. *Como a organização cria relacionamentos sustentáveis com os clientes-alvo?* Os profissionais de RH podem facilitar cada um dos seis estágios de familiaridade com o cliente da Tabela 3.4. Em especial, os profissionais de RH podem auditar e adequar suas práticas de RH para que sejam centradas no cliente. O RH focado no cliente aparece quando os clientes participam da definição dos padrões de contratação, nas entrevistas com potenciais candidatos a emprego (especialmente nos níveis sênior), na definição de medidas de desempenho, assistindo aos treinamentos como participantes ou apresentadores, alocando recompensas financeiras, participando de fóruns da comunidade e dirigindo as tomadas de decisão da organização.

Para criar uma conexão com o cliente, os profissionais de RH associam-se ao *marketing*, vendas e outras áreas funcionais para que a organização ofereça

Tabela 3.4 Estágios de intimidade com o cliente e ações da organização

Fases da conexão com o cliente	Aplicação e resultado para ganhar participação junto ao cliente	Impacto na intimidade do cliente
6 – Cultura	<i>Mentalidade compartilhada</i> : a marca da empresa no mercado define cultura e valores no ambiente de trabalho.	Antecipação ou previsão.
5 – Liderança	<i>Marca de liderança</i> : a expectativa do cliente passa a ser a base da liderança.	Liderança ou <i>branding</i> .
4 – Práticas de RH	<i>Valor agregado pelo RH</i> : os clientes participam da de gestão de pessoas, do desempenho, da comunicação e das práticas da organização.	Alinhamento ou governança.
3 – Tecnologia	<i>Colaboração tecnológica</i> : os clientes conectam-se com a empresa por meio de tecnologia compartilhada.	Compartilhamento de informações ou <i>networking</i> .
2 – Estratégia	<i>Unidade estratégica</i> : os clientes ajudam a determinar a estratégia ou as fontes de vantagem competitiva.	Parceria ou colaboração.
1 – Produto ou serviço	<i>Participação de mercado</i> : os clientes ajudam a definir produtos ou serviços de seu interesse.	Pesquisa ou ouvidoria.

uma abordagem unificada ao compartilhamento com o cliente. Observamos e orientamos profissionais de RH para entender melhor as expectativas dos clientes ao engajar nas seguintes atividades:

- ◆ Conduzir uma análise da cadeia de valores de seus principais clientes. Incluir uma definição de quem são os clientes. Quais são seus critérios de compra? De quem eles geralmente compram? Quais seus pontos fortes e fracos em comparação com seus principais concorrentes?
- ◆ Trabalhar em uma equipe multifuncional cuja tarefa seja identificar os hábitos de compra do cliente e recomendar etapas para melhorar a participação no mercado.
- ◆ Passar algum tempo com os clientes – e os clientes deles. Se isto não for possível, passar algum tempo com a equipe de *marketing* e vendas, analisar o *feedback* do cliente, participar regularmente de chamadas no *call center* para desenvolver uma visão bem informada do que os clientes querem e com que se preocupam. Recomendamos que os profissionais de RH dediquem cerca de 5% de seu tempo para trabalhar com clientes ou seus representantes.
- ◆ Analisar os dados de desempenho do cliente para avaliar suas expectativas.
- ◆ Trabalhar com o departamento de *marketing* para envolver mais amplamente os funcionários nos esforços de pesquisa de mercado. Garantir que as informações coletadas por meio desses esforços sejam usadas para resolver os problemas dos clientes e para melhorar os indicadores de satisfação do cliente.
- ◆ Reduzir o foco em informações de baixo valor agregado (relatórios internos, aprovações, documentos e reuniões) e aumentar o foco nas informações centradas no cliente.
- ◆ Comprar e usar os produtos e serviços de sua empresa.
- ◆ Auditar suas práticas de RH e ver em que extensão elas refletem as expectativas do cliente.
- ◆ Compartilhar as informações do cliente por toda a empresa.

Quando os profissionais de RH entendem os clientes e interpretam suas expectativas a fim de conduzir as ações da organização, ajudam a posicionar suas organizações para o sucesso futuro. Como a pesquisa descrita na Tabela 3.1 mostrou, quando os profissionais de RH são melhores nessas áreas é mais provável que ajudem seu negócio a ter sucesso.

Fator 3: Re-elaborando uma agenda estratégica

Como posicionadores estratégicos, os profissionais de RH participam de discussões estratégicas. Durante muitos anos, os profissionais de RH buscaram ter acesso a fóruns estratégicos. Eram convidados para esses encontros e falavam sobre a maneira que o RH implantaria a estratégia: agora eles precisam agregar valor quando re-elaboram uma agenda estratégica. Alguns anos atrás, uma seguradora vendeu quatro grandes empresas por \$1 bilhão, à vista. Não poderia deixar \$1 bilhão no balanço ou ficaria vulnerável para uma aquisição. Também era óbvio que a empresa investiria em dividendos, recompra de ações ou aquisições. Nesse ponto, a equipe de RH poderia ter começado a preparar-se para *due diligence* de aquisição em torno de questões de organização e talento. Mas o líder de RH concentrou as discussões estratégicas na re-engenharia das práticas. A equipe de RH não foi convidada a considerar a possibilidade de aquisição, e também não sugeriu isso. Não é de admirar que, alguns meses depois, a empresa buscasse uma aquisição. O RH não foi convidado para os primeiros contatos sobre a aquisição, em parte por que não havia previsto nem se preparado para isso. A aquisição prosseguiu, mas o RH ficou de fora e se questionava por que não ter sido parte ativa nas discussões comerciais.

Quando trabalhamos com líderes empresariais criando estratégias, vemos alguns desafios comuns:

- ◆ Manter a simplicidade da estratégia em face da complexidade do negócio.
- ◆ Preservar a agilidade estratégica dentro de uma empresa tendo em vista a enorme volatilidade externa.
- ◆ Estimular a diversidade de pensamentos e unidade de ação.
- ◆ Manter estratégias amplas, globais e gerais junto com ações granulares, locais e específicas.
- ◆ Assegurar que a implementação da estratégia seja tão rigorosa quanto a formulação da estratégia.

Quando os profissionais de RH contribuem para as discussões estratégicas eles precisam dominar as competências que irão superar esses desafios e permitir um trabalho estratégico. Nossa pesquisa identificou conhecimentos específicos de ser, saber e fazer que o RH traz para os diálogos estratégicos. A maior contribuição para a formulação estratégica de negócios envolve a ajuda na criação da visão de futuro do negócio. Os profissionais de RH identificam oportunidades para o sucesso empresarial estruturando ideias complexas de maneiras simples e íteis. No processo, eles ajudam a identificar e administrar

o risco e fornecer *insights* alternativos das questões comerciais. Traduzem a estratégia de negócio em um conjunto de iniciativas de talento (força de trabalho) ou cultura (local de trabalho).

Ao ajudar os profissionais de RH a transformar essas competências pessoais em capacidade de re-elaborar uma agenda estratégica, descobrimos que os profissionais de RH desempenham três papéis:

- ◆ Contador de histórias
- ◆ Intérprete de estratégias
- ◆ Facilitador estratégico

Contador de histórias

Com histórias apropriadas você pode fazer muitas coisas para criar uma unidade estratégica. Para simplificar a estratégia, de modo que ela crie uma direção intelectual e um apoio emocional, exigências complexas precisam ser indicadas de forma simples e claras. Lamentavelmente, há uma tendência em pensar que se você pode colocar tudo em uma página está simples e claro – mas não é bem assim. Certa vez trabalhamos com uma empresa na qual a equipe sênior havia passado seis meses trabalhando muito, para finalmente preparar um documento de uma página que abrangia visão, missão, valores, estratégia, metas, objetivos e prioridades: algumas centenas de palavras em letras pequenas. A equipe enviou este documento para mais de 50 mil pessoas com um manual e um vídeo para orientar seu uso. Nada aconteceu. As pessoas davam uma olhada e continuavam a trabalhar normalmente. E a empresa está longe de estar sozinha. Um estudo mundial recente sobre 450 empreendimentos descobriu que 80% das pessoas achavam que seu pessoal não entendia muito bem sua estratégia.¹⁰

Em vez de tentar relacionar tudo que interessa você pode usar uma das mais poderosas ferramentas de união – contar histórias estratégicas. As histórias têm um cenário (um lugar e um tempo para ajudar a audiência a imaginar os eventos), um protagonista (um cliente ou funcionário afetado pela estratégia), um acontecimento (algo que pode ser um desafio, um perigo ou uma oportunidade), um resultado (como o protagonista foi afetado) e um enredo (como os personagens da história chegaram onde estão).¹¹ A Old Navy (parte da GAP) fez um trabalho maravilhoso ao criar o protótipo de uma cliente chamada Jenny, uma mulher com vinte poucos ou trinta anos de idade, que compra com um orçamento limitado e quer estar adequadamente vestida. Quando a empresa pensa na escolha do produto, ela pergunta: “Como isso irá afetar Jenny?”

Como contadores de história os profissionais de RH vão além de *slides* de Power Point e da apresentação dos produtos para os clientes para organizar mensagens pessoais que atinjam tanto a cabeça quanto o coração. As pessoas lembram mais das histórias do que dos fatos. Isso exige ter e conhecer a visão da companhia e, depois, transformar essa visão em uma experiência específica. O CIBC, um importante banco canadense, está trabalhando para melhorar o atendimento ao cliente. Ele tem a indispensável estatística de atendimento ao cliente e o *slogan* “Para o que importa”. Mas sua comunicação tem muito mais impacto quando os clientes contam suas próprias histórias: como o banco ajudou recém-casados a obter empréstimo para sua primeira casa, um líder empresarial a receber apoio, inclusive financeiro, para abrir uma nova empresa, uma grande empresa a financiar sua estratégia de aquisição.

Intérprete de estratégia

Na interpretação de estratégias, a meta do RH é transformar a estratégia em talento, cultura e liderança – mas isso exige uma participação ativa. Após meses de esforços para ter acesso a conversações estratégicas, um profissional de RH que conhecemos recebeu um convite. Na primeira reunião, a discussão foi sobre estrutura de capital e compromissos financeiros; na segunda foi sobre estratégia de globalização nos mercados emergentes; na terceira sobre os estímulos de inovação para comercialização. Todas as três sessões interessaram nosso colega de RH, mas ele não sabia como contribuir, por isso ficou calado. E ele não foi convidado para a quarta sessão. O que o profissional de RH poderia ter falado nessas sessões? Ele não era um especialista em nenhum dos temas abordados, mas poderia ter sido um contribuinte ativo se tivesse feito perguntas inteligentes e examinado alternativas sobre talento, cultura e liderança necessárias para interpretar e expressar estratégias. Qualquer estratégia exige o talento certo nas posições certas para que isso aconteça.

Os profissionais de RH podem identificar as principais posições de criação de riqueza na empresa e as exigências para ocupar essas posições. Eles podem começar uma discussão dos riscos e oportunidades de talento associados com qualquer iniciativa de estratégia. Uma empresa de seguro de vida queria fazer negócios no Vietnã, mas o profissional de RH responsável pela contratação dos profissionais para essa iniciativa percebeu que havia muito poucos atuários vietnamitas que pudessem ajudá-los a entrar no mercado. Sua percepção ajudou a empresa a reconhecer as exigências de talento. Outras empresas podem examinar seus talentos como uma maneira de começar um novo negócio, descobrindo o que eles têm para oferecer a fim de atender

necessidades previamente desconhecidas. A *UPS Supply Chain Solutions*, por exemplo, cresceu a partir do reconhecimento dos líderes da UPS que seus serviços de transporte eram uma parte integral do negócio de conserto de computadores, por isso investiram nesse talento para criar negócios futuros. Agora, a UPS oferece todos os tipos de serviços para melhorar as cadeias de fornecedores dos clientes.

Mas talento é apenas uma parte do quadro. Alguns profissionais de RH passaram a chamar-se de “especialistas em capital humano” e a concentrar-se exclusivamente no talento. Discordamos totalmente dessa abordagem. Acreditamos que cultura, na sua definição mais ampla, importa tanto quanto o talento para manter o sucesso do negócio, se não importar ainda mais. A agenda de talento se concentra em colocar pessoas inteligentes no lugar; a cultura se concentra em criar organizações inteligentes que possam fazer o uso ideal de pessoas inteligentes. Os profissionais de RH deveriam ser antropologistas culturais que observam e moldam um ambiente de trabalho que sustenta a estratégia. Então eles podem tecer práticas de RH em torno da cultura ao contratar, promover, pagar e treinar funcionários de maneira que reforce os valores culturais. Por exemplo, conhecemos um banco que duplicou seu tamanho em um prazo de dois anos por meio de crescimento orgânico e de aplicações diversas. O CHRO e sua equipe estavam muito preocupados com a manutenção e evolução da cultura desejada. Trabalharam para articular o tipo de cultura, ou identidade, que queriam e de como compartilhar essa cultura com novos funcionários, e como espalhá-la em todas as práticas de RH.

Finalmente, a liderança é um subconjunto único de talento e um condutor de cultura. Os executivos da diretoria, os principais líderes e os funcionários de grande potencial definem e mantêm uma direção que os outros seguem. Os profissionais de RH podem examinar os tipos de líderes necessários, suas habilidades, sua disponibilidade e os modos de melhorar o conjunto de líderes.

Agora defendemos e aconselhamos que os profissionais de RH interpretem a estratégia investigando as implicações de qualquer discussão estratégica sobre talento, cultura e liderança. Quando eles fazem isso, eles re-organizam a agenda estratégica.

O facilitador estratégico

Administrar o processo estratégico exige cuidado e atenção. No recente período de crise, a maioria dos líderes sentiu um aumento na pressão para

ter um bom desempenho. Sob circunstâncias difíceis os líderes geralmente procuram seus instintos primários. Muitas empresas tinham líderes recolhendo-se em grupos confiáveis cada vez menores e fazendo escolhas estratégicas com pouco engajamento dos demais. Essas escolhas tinham uma angustiante tendência de falhar, mesmo quando bem justificadas e bem pensadas. Às vezes o processo de criar uma estratégia é tão importante quanto a própria estratégia. Quando os líderes se isolam e evitam decretos geralmente sinalizam que estão afastando sua empresa dos clientes e investidores.

Às vezes, esse tipo de isolamento pode ser necessário para a criação de novas direções que fujam do pensamento de grupo. Mas ainda com mais frequência, quanto mais as pessoas estiverem adequadamente envolvidas com o processo de criação de estratégia, mais provável que se comprometam com ela e assim tragam melhores resultados.

Os profissionais de RH que facilitam os processos estratégicos estão muito sintonizados com a boa governança. Com uma base sólida de clientes e de *insights* competitivos, eles têm protocolos claros sobre que decisões precisam ser tomadas, quem deve tomá-las e quando precisam ser tomadas. Tem excelentes habilidades de facilitação organizacional para saber quando envolver determinado grupo de pessoas. Tem uma inteligente compreensão política para falar com as pessoas certas, no momento certo, para obter apoio. Tem habilidades para a formação de equipes a fim de garantir que os membros da equipe tenham um objetivo claro e fortes relacionamentos para facilitar a estratégia.

Aconselhamos aqueles profissionais de RH que forem convidados a participar de discussões estratégicas a conhecerem bem os processos ligados a esses fóruns:

- ◆ As pessoas certas estão presentes?
- ◆ As decisões estratégicas estão baseadas na realidade empírica dos clientes e concorrentes?
- ◆ As conversas dentro da sala são as mesmas de fora da sala? (Por exemplo, nos corredores e nos intervalos as pessoas falam sobre assuntos diferentes dos tratados em uma sessão formal?)
- ◆ As escolhas equilibram vontade e esforço com realização e realismo?
- ◆ O grupo está concentrado nas escolhas e decisões estratégicas em vez de ideais vagos?
- ◆ Há um processo racional de levar para a organização as ideias concebidas nas discussões?

- ♦ Quem mais deveria participar e em que nível de pensamento estratégico (por exemplo, criação, implementação, acompanhamento e investimento na estratégia)?
- ♦ Que *follow-up* e responsabilidade vai haver para garantir que as pessoas entreguem o que prometeram?

Quando os profissionais de RH facilitam a estratégia tornam-se cada vez mais parte integrante do processo. O processo de posicionamento estratégico transmite a posição. Quando um executivo que conhecemos exigiu que seus funcionários se envolvessem nas práticas de gestão participativa, as pessoas zombaram e continuaram com seu trabalho; a hipocrisia do decreto criou mais cinismo do que apoio.

Conclusão: Os profissionais de RH como posicionadores estratégicos

A maioria de nós já usou alguma versão de um sistema de posicionamento global para descobrir onde estamos na face da Terra. Do mesmo modo, como posicionadores estratégicos, os profissionais de RH ajudam suas organizações a saber onde se enquadram no contexto das tendências do negócio e dos *stakeholders*; como podem identificar e prever as expectativas do cliente; e como podem facilitar a criação de estratégias. Quando os profissionais de RH dominam essas competências, ganham credibilidade.

Capítulo 4

O ativista confiável

Para avaliar o ativismo confiável é necessário analisar alguns exemplos.

Humana

A Humana, estabelecida em Louisville, Kentucky, é uma das principais prestadoras de serviços de saúde, com 40 mil clientes nos Estados Unidos e em Porto Rico. Oferece uma ampla gama de seguros e serviços de saúde e bem-estar em uma abordagem integrada de cuidados pessoais. Durante toda a sua trajetória a Humana aproveitou oportunidades para reinventar-se e atender as necessidades dos clientes.

Em 2000, a Humana estava ressurgindo de uma fusão fracassada; suas ações estavam no chão e os custos aumentavam exponencialmente. O novo CEO, Mike Mc Callister, apelou para Bonnie Hathcock, diretora de RH da Humana, para ajudá-lo a criar uma nova estratégia a fim de mudar as coisas. Hathcock provou ser de fato uma ativista confiável. Ela trabalhou em estreita colaboração com a equipe principal para criar a *Humana Leadership Institute*, reunindo os principais líderes da Humana em um fórum de aprendizagem que definiu “o sonho da Humana”: o desejo de ser líder de bem-estar durante a vida dos clientes que agradou ou funcionários emocional e intelectualmente, suscitando dessa forma entusiasmo e comprometimento. O sonho tornou-se um movimento dentro da empresa que animou os sócios a buscar seu próprio bem-estar, provocou resultados positivos e tornou-se uma força impulsora na maneira como as pessoas pensam em envolver seus clientes.

Desde então, algumas iniciativas na Humana, lideradas pelo RH, mostraram o poder do bem-estar como um estímulo de comprometimento e resultados positivos da saúde. Por exemplo, um programa demonstrou o aumento no bem-estar dos associados que, com o tempo, reduziu a obesidade. O foco