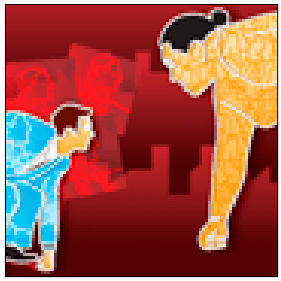
Agente de mudança



Para Libby Sartain, vice-presidente do Yahoo!, um método garantido de aumentar a importância do profissional de RH é transformá-lo no elemento catalisador no processo de implementação de uma cultura de alto desempenho

O *global positioning system* (GPS) do meu carro conta com um sistema automático de voz que me avisa quando cheguei a meu destino. Em minha opinião, ao ouvir esse alerta, eu já deveria saber onde estou, mas às vezes não tenho a mínima idéia de minha localização. De certo modo, é o que acontece hoje com todos nós profissionais de RH.

Nos últimos anos, nossa profissão esteve no centro das críticas, quase se tornando alvo de ataques diretos –a ponto de ser preciso encontrar sistemas e mecanismos para justificar sua existência dentro das organizações. Algumas dessas medidas foram o reposicionamento do departamento de RH como unidade de lucro e a implantação de um centro de auto-atendimento para os funcionários, recorrendo à tecnologia e aos processos de terceirização para reduzir custos e atribuir à função um caráter mais estratégico. Hoje, muitos presidentes de empresa consideram o setor um dos que mais agregam valor à companhia. Além disso, os assuntos relativos ao quadro de profissionais, como a identificação e a preservação dos talentos ideais e a construção de uma cultura de alto desempenho, ocupam lugar de destaque nas agendas estratégicas das organizações, pois são considerados itens essenciais para obter uma vantagem competitiva sustentável. Quando o RH consegue ter certeza da disponibilidade dos talentos corretos no momento adequado e atua de fato como parte importante na formação de uma cultura voltada para o alto desempenho, o conseqüente relacionamento com a empresa e com os principais líderes assume grande relevância.

Cada vez mais os executivos afirmam que "não conseguem trabalhar sem o apoio da equipe de recursos humanos". Precisamos superar as críticas para, de maneira ativa, poder auxiliar as empresas a definir seu futuro e sua estratégia, além de obter o reconhecimento pelo valor que criamos para elas.

No entanto, por que ainda parece impossível obter o respeito que sabemos merecer? Porque alguns de nós "chegaram ao destino", mas outros ainda estão no meio do caminho. Além disso, o "destino" vem sendo alterado várias vezes, de acordo com o ritmo de crescimento e de transformação das organizações. O departamento de RH precisa aban-

Por que parece impossível obter o respeito que sabemos merecer? Porque alguns de nós evoluíram, mas outros ainda estão no meio do caminho

donar a posição de função administrativa para se transformar em um agente voltado para o desempenho, valioso na contribuição para os resultados. Mas isso só pode ser feito com um profissional de RH de cada vez, com uma empresa de cada vez, e é incrível como a massa crítica pode fazer diferença!

Um método comprovado para a elevação do papel do RH é sua transformação em um agente de mudança no processo de criação de uma cultura de alto desempenho. Nesse cenário, a agenda do profissional da área é ideal para construir as habilidades organizacionais e para conduzir os principais desempenhos corporativos na direção dos resultados. O efeito disso é uma nova maneira de interpretar a atuação do RH e as práticas dos profissionais. As empresas que adotaram tal abordagem instituíram métodos equilibrados ou outros sistemas de aferição para se certificar de que os executivos estão mais envolvidos na gestão de desempenho e mais comprometidos com a produtividade. O departamento de RH fornece as ferramentas que permitem medir e premiar os resultados desejados. O desempenho, a execução e a busca dos resultados passam a permear toda a empresa: há recompensas claras para índices de desempenho superiores, além de conseqüências para o não-cumprimento das metas.

Assim, o RH desempenha um papel de alto impacto na companhia, pois é visto como "motor" da cultura de alto desempenho e influencia visivelmente as habilidades gerais dos profissionais que atuam na organização. Nesse ambiente, o principal foco da área é a aquisição e o desenvolvimento de talentos e de lideranças. São estabelecidas metas de excelência claras para a equipe de liderança e fica evidente como os líderes devem agir e se responsabilizar pelos resultados que superam todos os níveis hierárquicos da empresa.

Em todos os níveis, o time de recursos humanos integra a equipe de liderança, concentrando-se nas prioridades da companhia, em vez de se restringir apenas às questões que envolvem as pessoas. Quando essa situação se estabelece, toda a organização identifica a importância dos profissionais e da liderança, e o RH torna-se um agente bem mais valioso e dono de uma influência bem maior.

Porém, antes de assumir o desafio de se tornar um agente de mudança disposto a promover uma transformação cultural com vistas ao alto desempenho, eu tenho um conselho a dar: aja com cuidado! Em minha opinião, é um erro encarar o departamento de RH como única fonte ou "dono" da cultura corporativa. Ao mesmo tempo que a cultura está relacionada basicamente com as pessoas, não se trata necessariamente de um domínio restrito apenas a esse setor. Tome cuidado para não cair em uma armadilha cultural. Muitos líderes corporativos não querem ser incomodados com uma questão tão específica e de difícil definição como a cultura e por isso a transferem para o setor de RH. Se não estiver no topo da agenda corporativa, todo mundo considera um "problema de RH".

Poucas culturas de alto desempenho são criadas ou "pertencem" ao RH. Em geral, a cultura corporativa se inicia nos primeiros instantes de vida da empresa, quando o sonho de uma nova idéia de negócio começa a tomar forma. Cada fundador de empresa conta com um conjunto próprio de valores, crenças e comportamentos que moldam o ambiente de trabalho inicial. Como é de esperar, o primeiro grupo de colaboradores se move em grande parte por seu sentido de missão, pela paixão e pelos valores em comum –e assim se forma a cultura, em vez de um conjunto de características criado deliberadamente. Alguns valores, comportamentos, posturas éticas e canais de comunicação tornam-se a essência do modo de funcionamento dos demais fatores. Se a iniciativa sobrevive e prospera, surgem líderes em um verdadeiro estilo empreendedor, refletindo os atributos do núcleo cultural. Poucas organizações em fase inicial têm a percepção de investir em recursos humanos, apesar dos freqüentes elogios à cultura das empresas iniciantes, as *start-ups*. De certa forma, a cultura se estabelece sem a presença de um departamento de RH.

Em geral, o RH entra em cena quando a empresa chega ao estágio em que é preciso contar com uma gestão do quadro de funcionários. Com freqüência, o primeiro profissional a ocupar o cargo de responsável por recursos humanos na vida de uma companhia concentra-se em questões como encontrar maneiras de disputar talentos no mercado, criar um bom ambiente de trabalho, ajudar a equipe no desenvolvimento de novas habilidades, organizar sistemas de recompensa e cumprir as regulamentações adequadas. Essas ativi-

Como poucas organizações em fase inicial pensam em investir em pessoas, a cultura corporativa costuma se estabelecer sem a presença do RH

dades essenciais permitem que o setor de RH conduza e oriente um desenvolvimento de cultura corporativa, mas não possibilitam que a criem.

Os líderes de recursos humanos não terão êxito se enfrentarem esses desafios de modo isolado. Com o apoio da equipe mais graduada, o departamento de RH pode começar a definir o *status* cultural atual e identificar os pontos de proximidade e de afastamento em relação aos objetivos da companhia. É possível determinar se a cultura atrai, mantém e consegue envolver os talentos adequados, assim como mapear os melhores aspectos da cultura e discutir aqueles que são considerados indesejados. Esse trabalho permite a identificação dos fatores da cultura atual que de fato são imperativos culturais (definidos como "ideologia central" por James Collins e Jerry Porras no livro *Feitas para Durar*, editado no Brasil em 1995 pela Rocco). Na maioria das organizações, existem características inegociáveis que causam a imediata exclusão de quem não se encaixa. Na Southwest Airlines, por exemplo, tínhamos uma cultura divertida e descontraída, mas bastante disciplinada. Já no Yahoo!, é preciso aprender rápido e saber como se deslocar em um complexo labirinto de empresas e pessoas.

Onde o setor de RH pode agregar mais valor

■ **Discuta a cultura da empresa em todos os níveis.** Um modo de fazer isso é promover uma avaliação cultural ou um estudo de sua empresa por meio de pesquisas realizadas com os funcionários, grupos de discussão ou entrevistas. Reavalie o histórico da companhia, os estilos de liderança, os programas de RH e as práticas do setor para determinar os fatores que movem e reforçam a cultura. Finalmente, qual é a experiência de seus clientes? Quais elementos culturais são claros para eles? A cultura da organização tem consonância com a estratégia corporativa? Quais os pontos de confronto? O que é preciso mudar?

■ **Fundamente a mudança de cultura.** Escreva um estudo de caso: por que é preciso mudar? De que maneira as mudanças desejadas na cultura da empresa dão apoio à estratégia corporativa?

■ **Atue com a equipe de liderança para definir a cultura desejada.** Os valores essenciais, o comportamento desejado e uma visão comum são elementos essenciais para que um esforço de mudança cultural positivo tenha êxito. Para que isso aconteça, todos os líderes precisam abraçar a necessidade de transformação. Os líderes mais graduados devem apostar nos novos comportamentos para reforçar a mudança desejada.

■ **Desenvolva um plano de ação para reforçar a cultura ou promover a mudança.** Comece com as prioridades e dedique-se a solucionar as mais complicadas. O modo como as coisas são feitas deve reforçar a cultura.

■ **Comunique o que tem de ser mudado e por quê.** Peça a contribuição das pessoas para a definição das alterações e dos processos.
Depois, esclareça quais são as expectativas. Divulgue as vantagens de mudar.

■ **Mude a estrutura organizacional para viabilizar as transformações.** Monte equipes para projetos específicos. Amplie as atribuições e responsabilidades.

■ **Contrate pessoas compatíveis com a cultura da empresa.** Se você tiver de escolher entre um candidato com habilidades e conhecimento melhores mas pouca adequação ao código cultural, e outro um pouco menos qualificado mas com boa adequação cultural, prefira o segundo e ofereça a ele o treinamento e o desenvolvimento necessários.

■ **Recrie seus processos de incorporação de novos colaboradores.** Certifique-se de que os recém-contratados conhecem bem o que é esperado deles e compreendem as normas culturais da organização. Converse sobre as formas de trabalho que conduzem ao sucesso e esclareça as posturas que podem prejudicar o desenvolvimento profissional. Recorra a relatos exemplares de sucessos e de fracassos.

■ **Crie e divulgue mensagens sobre a nova cultura.** Assegure-se de que todas as reuniões, todos os programas de treinamento e todo o material de comunicação incluem as mensagens culturais e reforçam os valores, a missão, as tradições e as práticas da empresa.

■ **Faça com que todos se comprometam; não deixe ninguém de fora.** Monte equipes multifuncionais, de acordo com temas. Reúna grupos aleatórios de funcionários para reuniões

mensais em cafés-da-manhã ou almoços. Consiga o apoio de pessoas apaixonadas pela idéia de identificar possíveis desajustes culturais e sugerir soluções para eles.

- **Construa uma marca interna capaz de reforçar a marca externa.** Comprometa-se a proporcionar uma experiência coerente aos funcionários. Certifique-se de que os colaboradores conhecem os elementos de sua experiência profissional que favorecem sua carreira e sua vida profissional. Procure criar uma reputação de bom local de trabalho tanto dentro como fora da empresa.
- **Saiba reconhecer e premiar os bons resultados.** O reconhecimento e o sistema de recompensa devem ter consonância com a cultura que você está tentando reforçar.
- **Associe-se com líderes que sejam promotores da nova cultura.** Identifique as lideranças com maior potencial e invista nelas, por meio de programas de desenvolvimento de lideranças. Assegure-se de que esses programas reforcem as mensagens culturais. Não poupe esforços para manter quem atua como multiplicador da cultura.
- **Torne as coisas divertidas e interessantes.** Crie desafios e atividades que reafirmem a cultura. Lembre-se de que comemorações e eventos ajudam nesse processo.
- **Use as ferramentas de recursos humanos.** Todos os instrumentos à disposição do RH podem transformar-se em fonte de transmissão das mensagens da nova cultura: programas de treinamento, formulários de avaliação de desempenho etc.

Uma tarefa compartilhada

Ninguém deve ser excluído dos esforços de construção de uma cultura de alto desempenho. É preciso contar com a adesão de todos, do presidente do conselho de administração aos funcionários dos níveis hierárquicos mais baixos. Esse é o melhor modo de caminhar com segurança e chegar ao destino desejado. ●

© Libby Sartain

Com mais de duas décadas de experiência na área de recursos humanos, incluindo a atuação como presidente do conselho da Society for Human Resource Management, importante entidade do setor nos Estados Unidos, Libby Sartain é responsável pelos programas de RH do Yahoo! em âmbito mundial, além de gestora e orientadora da equipe de recursos humanos da empresa. Antes, foi líder do departamento de RH da Southwest Airlines, composto de 300 profissionais.