

DESTINO: ? HORA DA CHEGADA: ? LOCALIZAÇÃO: ? ASSENTO: ? FALTA QUANTO: ? O COMBUSTÍVEL É SUFICIENTE: ?

Sua empresa está indo para onde? O que está escrito no seu ticket de embarque? Será que tem alguém preocupado com isso?

Se você sabe responder a essas perguntas e ainda está na empresa é porque ela cumpriu o seu dever de casa e você também. Infelizmente essa não é a regra, é a exceção! Peça o ticket do seu colega ao lado, é ao menos parecido com o seu em termos de direção e sentido? Se for já é alguma coisa.

É impressionante o volume de empresas que estão à DERIVA conduzindo “passageiros” que não fazem a mínima ideia para onde vão! Eles só sabem de uma coisa: não é possível pedir o “condutor” para saltar, se o fizerem morrerão!

Preocupante? A verdade é que já passei por várias experiências desse tipo e gostaria de compartilhar com você algumas ideias interessantes. Uma foi com a área de Recursos Humanos (antes da ERA da Gestão de Pessoas) de uma empresa que estava para assumir novos desafios e por isso contratou um gestor com o perfil mais, digamos, adequado.

Ele tinha muitas qualidades, era inovador, criativo, comunicativo, empático, dinâmico, etc. Promoveu várias ações de alto valor agregado imediatamente, gerando bastante movimento entre os colaboradores. Passados seis meses o ritmo era o mesmo, mas existia uma antiga expectativa entre as pessoas: Para onde ele estava conduzindo a área de RH? Onde já estava? Quanto faltava para chegar? Será que alguém tinha um mapa? Se sim, existia uma ROTA? Foi quando bateu certo desespero na empresa, pois na verdade isso já tinha acontecido com os gestores anteriores.

Bem, como resolvemos isso? A primeira coisa que fizemos foi tomar consciência do contexto do problema: Área de Recursos Humanos e seus processos funcionais: Atração, Recrutamento, Seleção, Contratação, Adaptação, Produção, Pagamento, Avaliação de desempenho, Desenvolvimento, Certificação e Liberação.

Nosso segundo passo foi fazer um levantamento do universo de melhores práticas de trabalho (metodologias, métodos, técnicas, ferramentas, tecnologias, competências, referências de compliance, riscos operacionais, etc.) no contexto de cada processo funcional.

O passo seguinte foi entender as relações de causa e efeito entre todas as melhores práticas de trabalho identificadas e colocá-las em uma “linha do tempo” sugerindo uma escala evolucionária de internalização na dinâmica de trabalho da área.

Como as melhores práticas de trabalho eram muitas, fizemos um exercício de agrupamento com base em pré-requisitos funcionais, afinidade e complexidade que resultou em cinco grupos de internalização distintos.

Construímos uma matriz de Processos Funcionais de RH x Grupos onde cada grupo correspondia a um ano do calendário. Colocamos as melhores práticas de trabalho nas interseções correspondentes e homologamos o produto final.

Nosso penúltimo passo foi marcar na matriz a situação real das melhores práticas de trabalho: planejada, em aprovação, aprovada, internalizada, controlada e gerenciada.

Bem pessoal, construímos o que o mercado já promovia há alguns anos e o chamava de “MODELO DE MATURIDADE DA CAPACIDADE OPERACIONAL - MMCO”. Agora vou dizer o que fizemos com ele:

- a) Apresentamos o MMCO para toda área de RH e depois para toda empresa
- b) Identificamos as lacunas (melhores práticas de trabalho ainda não internalizadas)
- c) Definimos as prioridades para internalização considerando o Planejamento Estratégico
- d) Elaboramos um Plano Diretor para Internalização das práticas de trabalho apresentando os esforços de internalização necessários por ano de calendário
- e) Elaboramos um Plano de Treinamento para o pessoal de RH
- f) Aprovamos o Plano Diretor e orçamento junto à área de Governança Corporativa

OBS: Façam o download de um exemplo de MMCO de RH a partir do site WWW.LBD-BR.COM.

Quer saber qual foi o último passo? Emitimos novos tickets de embarque para todos os colaboradores da área de RH. Legal né?

Conclusão

Imaginem se todas as áreas ou funções corporativas da empresa (Planejamento, Marketing, Comunicação, Vendas, Produção, Controle de Estoque, Compras, Logística, Faturamento, Cobrança, Jurídico, Tecnologia da Informação, Gestão de Pessoas, Design, Gestão) elaborassem o seu MMCO? Já imaginaram o salto que a qualidade da Gestão Corporativa daria? Será que existiria um GPS CORPORATIVO melhor do que esse?

É claro que depois que todas as melhores práticas de trabalho do MMCO forem implantadas ou internalizadas temos que continuar promovendo as atualizações pertinentes sempre procurando o estado da arte da excelência operacional.

Efeitos colaterais? Decisões Corporativas de alta qualidade, grande engajamento de todas as Partes Interessadas, alto desempenho operacional, maior competitividade, maior produtividade e maior lucratividade. Não esgotei! Pode estar faltando alguma coisa. Fantástico!

E você? Está indo para onde agora? Já conferiu o seu ticket? Será que está vencido?

Luiz Alberto Marques

Business Designer

LIVRE Business Designer