

O valor da maturidade

Paul Kearns concebeu uma escala de maturidade para a gestão de recursos humanos. Quanto mais maduras, mais valor as empresas criam / Texto Joana Madeira Pereira / Foto Luís Barra / Infografia Carlos Paes

Paul Kearns anda pelos 50 e tais anos. Não gosta de dizer a idade. Mas é fácil supor os anos que tem. No final da década de 70, estava a terminar o curso de Economia, em Londres. O que quer dizer que os cortes de eletricidade, muito frequentes, são uma das memórias mais vívidas que tem dessa época. Em 1979, Margaret Thatcher chegou ao poder e logo ali se abriu a guerra com os mineiros de carvão – que haveria de culminar com uma greve de quatro meses, em 1984. “Lembro-me que, ao longo da minha vida de estudante, tinha de parar muitas vezes de estudar por causa dos imensos cortes de luz. Passei a minha adolescência a achar que os problemas de energia se resumiam simplesmente aos sindicatos. Eram eles os culpados”, conta o especialista em recursos humanos (RH). A verdade é que no momento em que passou a assistir à disciplina de Relações Industriais percebeu que nem tudo era “tão preto ou tão branco”. Mais “esclarecido” ficou quando entrou para o mercado de trabalho, como gestor de recursos humanos em empresas industriais: “Percebi que nem tudo se resume aos sindicatos. Se as pessoas são tratadas de forma desumana, é natural que respondam da forma que lhes parece mais apropriada”, afirma.

Kearns é o mentor do Maturity Institute, uma organização internacional que produz conhecimento na área da gestão de pessoas. O britânico acredita que todas as organizações deveriam ter uma “escala de maturida-

de” das suas práticas de gestão de recursos humanos, com sete níveis (ver infografia nas páginas seguintes): do ponto mais básico (e negativo), em que as pessoas são meramente encaradas como ferramentas, até ao nível mais elevado, quando a gestão dos recursos humanos está harmoniosamente fundida com todas as restantes áreas estratégicas da organização e que, como tal, contribui para criar valor ao negócio.

“Organizações com maturidade não são organizações envelhecidas, são companhias que já cumpriram um determinado percurso e percebem, de forma efetiva, como as pessoas têm um papel determinante na sua estratégia”, explica. Daí que Kearns compare cada um dos sete degraus da escala de maturidade aos níveis de notação de risco com que as agências de *rating* avaliam economias e empresas. Nível zero de maturidade é o mesmo que dizer “lixo”; no nível seis, a saúde financeira não podia ser melhor.

Para o especialista, são poucas as organizações que se podem gabar de estar nos níveis mais elevados desta escala. Afinal, desde que começou a trabalhar, no início da década de 80, “nada mudou. Simplesmente os departamentos de RH mudaram a placa que têm na porta para departamentos de capital humano. E pelo meio ainda tivemos algumas outras variações. Os nomes mudaram, as práticas não”, afirma. “Para gerirmos pessoas, temos de gostar de pessoas, temos de querer cuidar



Paul Kearns O britânico, especialista em RH, afirma que uma empresa é tanto mais madura quanto mais integrada estiver a gestão de pessoas em todas as áreas estratégicas do negócio

delas, de ter interesse no que elas nos dizem. Hoje, é normal qualquer presidente executivo de uma companhia afirmar que o mais importante são as ‘suas’ pessoas. Mas, na realidade, só diz isso porque fica bem, faz parte do guião para ter uma boa imagem e reputação”, explica Paul Kearns.

Dez passos para criar valor

O Maturity Institute defende, por isso, a implementação de um programa baseado em 10 pilares (ver caixa “10 pilares da maturidade”). Cada um destes pilares tem várias graduações, e cada uma correspondente a um dos níveis de maturidade.

A maturidade organizacional e dos RH é uma “extensão” da estratégia empresa-

contexto social (como o contributo económico e o bem-estar).

A maturidade tem a ver, “sejamos claros, com a criação de valor para a empresa. Não estou a dizer que as pessoas devem ser tratadas bem apenas porque sim. Têm de ser bem tratadas porque, numa estratégia integrada, reduzem custos, aumentam as receitas e melhoram a qualidade do produto e serviços. São as pessoas que fazem uma empresa chegar do ponto A ao ponto B”, reflete.

Através de uma análise às práticas de recursos humanos é possível indicar em que ponto da sua maturidade (ou não) as empresas se encontram. Esta metodologia foi aplicada a empresas islandesas, ►

ANALISE A SUA EMPRESA

10 pilares da maturidade

1. Objetivo da criação de valor

Pretende criar apenas lucro para o acionista ou quer ter valor social?

2. Capital humano

A sua empresa vê uma pessoa como um custo ou como um capital de valor?

3. Sistema total

E está preparada para operar como um sistema integrado entre todas as áreas estratégicas, incluindo RH?

4. Organização que aprende

Existe uma cultura de aprendizagem ou apenas formação pouco eficaz?

5. Gestão de risco

Existe uma análise estratégica feita à gestão de RH e aos riscos que comporta?

6. Integração

A estratégia de RH faz parte da estratégia do seu negócio ou apenas é uma área de apoio?

7. Filosofia de melhoria contínua

A organização está sempre à procura de melhorar ou está acomodada? Existe algum sistema de melhoria contínua que diga respeito à gestão de RH?

8. Confiança e cooperação

Os trabalhadores só querem fazer cumprir as suas tarefas ou todos trabalham para o mesmo fim?

9. Sistema de desempenho

O sistema de gestão de desempenho da organização reconhece as diferenças entre desempenho, lucro e valor ou apenas se limita a agregar dados?

10. Comunicação

Apenas existe um canal de comunicação (do topo para a base) ou todas as vozes podem ser ouvidas?

Para avaliar o nível de maturidade da sua empresa procure o link <http://www.hrmaturity.com/wp-content/uploads/2012/07/Arc-web-tool-v3.swf>.

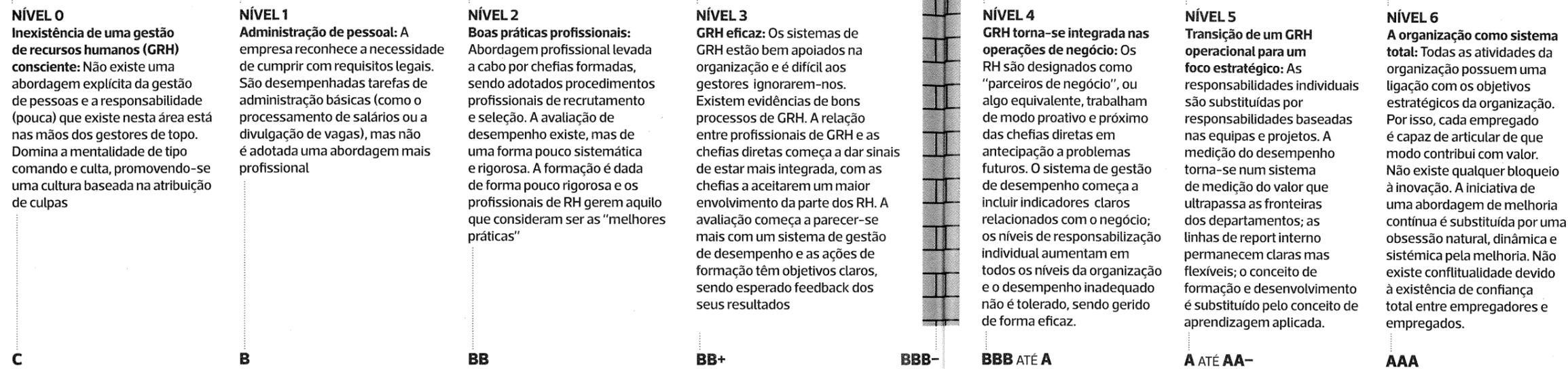
Nível de maturidade da organização

PONTO ATÉ ONDE OS GESTORES EXECUTIVOS RESISTEM AO CONCEITO DAS PESSOAS COMO CAPITAL HUMANO

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

OMR



► "que provavelmente consideramos mais sofisticadas do que quaisquer outras", diz o especialista. Numa escala de 0 a 6, entre o ponto de inexistência de uma política de RH e o nível de uma gestão de capital humano completamente integrada, estas empresas pontuaram em 2,6. Ou seja, meio caminho entre uma gestão de RH feita a olho (mas já com uma certa preocupação em seguir as "melhores práticas") e uma gestão eficaz (práticas profissionais já estão implementadas, fazem parte do dia a dia da empresa e têm um impacto real nos RH).

"Acredito que se aplicarmos esta escala noutros países, a pontuação seja muito idêntica. Não me parece que a realidade na Islândia seja muito diferente da de Inglaterra e que esta seja assim tão díspar da de Portugal", afirma Paul Kearns.

O Maturity Institute tem associados em diferentes países, incluindo Portugal. Cá, com Carlos Demony Botelho, professor de RH no ISCS - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, em Lisboa, o

britânico está a dar a conhecer a escala de maturidade organizacional e de RH.

Siga o exemplo da Toyota

No final da década de 80, quando era administrador e gestor de RH numa fábrica de componentes automóveis para a Ford e a General Motors, a empresa começou a negociar um contrato com a Toyota. "Ainda me lembro quando me disseram: 'lê isto'", conta. Era um manual com a filosofia de gestão da marca japonesa. "Era algo completamente diferente do que aquilo que alguma vez li", admite.

Se nas linhas de montagem da sua fábrica alguém cometesse algum erro, era severamente punido, a pressão exercida sobre ele era tremenda. Com a Toyota aprendeu que as coisas se podiam fazer de forma diferente: "O nosso objetivo é reforçar as relações com os fornecedores. Faremos com que atinja todos os objetivos e padrões de qualidade da melhor maneira possível, vamos ensiná-lo a ter um melhor negócio e, no fim, vamos partilhar lucros."

Por outras palavras, "diziam que nos iam ensinar a produzir melhores peças e de forma mais eficiente para a Toyota, mas também para a Ford", diz Kearns. "Obviamente, garantindo que nós não cobrássemos mais, daí termos de partilhar o lucro. É uma empresa de contas abertas: mostraram-nos a sua situação financeira e nós tivemos de fazer o mesmo. Lembrou-me de que o administrador financeiro estava chocado e se recusou a fazê-lo durante algum tempo", recorda.

O acontecimento "mudou" a vida deste consultor. "Deu-me uma linguagem sobre as relações que existem dentro de uma organização. Percebi que pode haver confiança. E, mais ainda, percebi que não se pode fazer parte de uma cadeia de valor que não corresponda aos nossos padrões de exigência. Foi transformador", garante.

Deixou a vida corporativa e tornou-se consultor na área de recursos humanos, usando o paradigma da Toyota como base do seu trabalho: "Eles não consideram que estão só a fazer carros. De certa forma, eles

acham que estão a tornar a vida das pessoas – trabalhadores, fornecedores, clientes – uma coisa maravilhosa. E não é só retórica", assevera Kearns. Passou a comparar a política da Toyota com a das outras empresas, medindo as práticas de RH, e fez disso a sua vida. Às tantas, apercebeu-se de que entre uma boa e uma má política de RH existia uma graduação. E assim nasceu a escala de maturidade – e o Maturity Institute.

É preciso que algo mude

A aplicação desta metodologia dentro das empresas implica uma séria autoanálise por parte dos gestores de RH e do topo da gestão. Algo que ainda acontece com pouca frequência. Kearns, que esteve em Portugal no início deste ano para um seminário sobre a aplicação da escala de maturidade (um novo está agendado para os dias 21 e 22 de setembro), e que contou com a presença de organizações como o Banco de Portugal e a NOS, lembra que, à semelhança do que acontece noutros países, apenas confirmam a presença os

responsáveis de RH. "Nenhum CEO vem a estes seminários. Como é expectável que um gestor de RH chegue amanhã à empresa e diga que quer avaliar o impacto dos seus RH no nível de maturidade e valor da organização? Não faz sentido", afirma.

Mesmo assim, garante, algo está a mudar. E isso deve-se à crise financeira que abalou o mundo em 2008. "Depois de todos os desastres e escândalos que aconteceram, já não há mais desculpas. Os bancos, por exemplo: todos eles tinham departamentos de RH, muito caros, e isso não os impediu de falirem ou de cometerem as maiores atrocidades ao nível de gestão. Esses departamentos têm de ter, cada vez mais, a certeza de que têm as melhores pessoas possíveis", explica. Daí que atualmente já seja possível falar (e ganhar uma discussão) com gestores de fundos de capital de risco: "Se lhes dissermos que um negócio será melhor gerido se pensarem tanto na dimensão humana quanto na dimensão financeira, já acreditam em nós." ■

MATURIDADE EM PORTUGAL

"RH estão muito distantes do negócio"

Carlos Demony Botelho é professor de RH no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, em Lisboa, e decidiu trabalhar com Paul Kearns. Para tentar sair da atual encruzilhada em que vive a gestão de RH em Portugal. "Não é fácil no nosso país encontrar gestores de RH que também sejam gestores operacionais, que tenham a mão no negócio. A direção de RH é uma posição geralmente isolada", explica à EXAME. Nos últimos anos, os de crise, o cenário agravou-se: "Os RH das empresas foram destruídos. Não há promoções, as carreiras foram congeladas, tal como os salários, a formação, o recrutamento", conclui. O docente é um dos associados do Maturity Institute e prepara-se para fazer o diagnóstico dos níveis de maturidade das organizações em Portugal. "Ao ter como elemento central o tema do valor, este modelo de abordagem coloca no centro do debate um conceito que aproxima os líderes de RH e os restantes gestores da organização. Não se trata, pois, de um tema de RH, mas antes um tema de negócio", reflete.

Neste momento, uma das suas prioridades passa por criar uma comunidade local de membros associados ao Maturity Institute, assim como trabalhos académicos que avaliem o impacto da maturidade na criação de valor nas empresas. Já Paul Kearns vai continuar a visitar Portugal e a fazer passar a sua mensagem aos gestores de RH portugueses, esperando que os gestores executivos comecem também a participar nos seus seminários.