

Crise muda prioridades da área de RH

Por Letícia Arcoverde | Valor Econômico

11/01/2016

11/01/2016 às 05h00  1

Crise muda prioridades da área de RH

Por Letícia Arcoverde | De São Paulo



A crise econômica que obrigou as empresas a colocarem o pé no freio e adaptarem suas estratégias a um novo período de austeridade vai continuar a impactar de forma especial as áreas de RH em 2016. Se até pouco tempo atrás as principais preocupações eram reter profissionais em meio a uma guerra por talentos, lidar com os salários inflados e encontrar mão de obra qualificada, agora as prioridades são outras. Fazer malabarismos para evitar cortes e garantir o engajamento, equilibrando as reduções no orçamento com a necessidade de capacitar os funcionários para um novo momento, agora são as prioridades da área.



A diretora de RH da Whirlpool, Andrea Clemente, afirma que a empresa está mais criteriosa ao definir seus programas de treinamento e desenvolvimento

Na empresa de tecnologia Globalweb a ordem veio diretamente dos acionistas: reduzir custos sem cortes de pessoal. Em outubro do ano passado, a companhia já havia batido a meta de diminuir em 20% os gastos da área. A estratégia começou com a decisão de congelar vagas e mapear melhor os profissionais para reaproveitar aqueles que se tornassem ociosos com o fim de um projeto - eliminando assim tanto o custo de rescisão quanto o de contratar do mercado.

A maior parte da economia, cerca de 10%, veio de uma reestruturação no plano de saúde, que mudou a cobertura dos funcionários de nacional para regional, com a exceção dos executivos e profissionais de vendas, que viajam com frequência. Os planos executivos também foram diminuídos após uma pesquisa que identificou as necessidades mais valorizadas pelos profissionais. Já a troca do fornecedor do plano de vale-alimentação gerou uma redução de mais 5%.

A área, contudo, não parou por aí. O mapeamento de talentos se estendeu para identificar quais profissionais poderiam ser instrutores no programa de treinamento técnico, que deixou de usar um parceiro externo. "Nossa exigência foi buscar pessoas que tinham experiência tanto de mercado quanto acadêmica. Para nossa surpresa, achamos profissionais para todos os conteúdos que queríamos passar", diz a diretora de RH da Globalweb, Isabel Alves.

Crise muda prioridades da área de RH

Por Letícia Arcoverde | Valor Econômico

11/01/2016

As aulas acontecem três vezes por mês em uma plataforma on-line, com cerca de 60 funcionários por turma, e os instrutores recebem R\$ 600 por aula. Hoje, os funcionários estão aderindo em maior quantidade a esses treinamentos do que no passado, quando eles eram dados de forma presencial por professores de fora da empresa.

Já os profissionais em cargos de gestão participam de fóruns periódicos de liderança, que passaram a reunir mais pessoas. Os temas abordados também mudaram, e hoje dão foco maior à gestão para resultados, comunicação e como lidar com desafios intensificados pela crise, como o absenteísmo. "Por mais que a empresa fale em não demitir, a crise tem impacto na vida dos funcionários e suas famílias. Há uma tendência natural de perder a motivação", diz Isabel.

Em 2016, a meta de Isabel é reduzir mais 10% dos gastos da área de RH. Além de manter as medidas adotadas em 2015, a empresa vai abrir vagas de estágio e realizar um programa de trainee. "Além de trazer um novo fôlego com a vinda de universitários e recém-formados, o objetivo é formar profissionais ao invés de recrutar prontos no mercado."

Para Andrea Huggard-Caine, consultora e diretora de projetos de certificação na Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), os RHs precisam usar o momento para investir em mais eficiência, mesmo quando é preciso recorrer aos cortes de pessoal. Como as empresas que demitem profissionais de forma precipitada sofrem para recuperar o conhecimento perdido depois, uma das missões mais relevantes do RH é mapear e identificar os recursos mais importantes. "É preciso identificar quais são os cargos que precisam receber investimento, que vão agregar mais valor e fazer a diferença. Eles não necessariamente serão os chefes, muitas vezes são posições técnicas", diz.

Voltar os olhos para recursos internos também foi a saída da Volvo. Ao longo de 2015, a montadora com sede em Curitiba diminuiu o número de pessoas enviadas a outras cidades para programas de desenvolvimento e aumentou os cursos e palestras ministrados por gestores da própria companhia. Com o impacto da crise nos resultados da empresa no Brasil, o ano de 2015 exigiu jogo de cintura do RH para fazer negociações com sindicatos e evitar a dispensa de funcionários. As alternativas foram o uso de 'lay-off' de cerca de 600 empregados e férias coletivas a 2 mil, além do lançamento de um programa de demissão voluntária que teve adesão de 500.

O vice-presidente de RH, Carlos Morassutti, considera que a comunicação transparente da situação da empresa e dos resultados aos funcionários é a chave para atravessar o momento - ao ponto de ele ouvir reclamações de que as TVs corporativas espalhadas nos refeitórios exageram nas "más notícias". "Não adianta tapar o sol com a peneira", diz Morassutti.

Crise muda prioridades da área de RH

Por Letícia Arcoverde | Valor Econômico

11/01/2016

"É preciso fazer ajustes, mas a empresa tem que tomar cuidado para não destruir seus valores", diz Carlos Morassutti, VP de RH da Volvo

Com isso em mente, a empresa tentou abrir ainda mais o diálogo pedindo sugestões aos funcionários de como superar a crise, economizar e otimizar processos. Mais de 600 ideias foram enviadas, desde mudanças em processos e produtos a questionamentos de por que determinadas luzes ficavam acesas sem necessidade. Para o VP, a ação é

importante tanto para que os funcionários sintam que estão contribuindo com a estratégia como para garantir um ambiente de incentivo à inovação e à eficiência. "É preciso fazer ajustes, mas a empresa tem que tomar cuidado para não destruir seus valores", diz.

Carlos Martins, líder da recém-criada área de "people advisory services" da EY, que uniu as práticas de consultoria de capital humano e mudança organizacional, reforça a importância de, especialmente nesse momento, a empresa se assegurar de que a estratégia está alinhada com a proposta de valor da organização.

Para ele, embora os índices de desemprego estejam crescentes, é importante não deixar de se preocupar com a retenção de talentos, demonstrando aos funcionários-chave que eles têm espaço dentro da organização. "A empresa precisa mostrar que o desempenho deles é importante". Essa é uma forma de investir no engajamento e garantir que os empregados entreguem mais, ao invés de trabalharem motivados apenas pelo medo de perder o emprego.

A fabricante de eletrodomésticos Whirlpool também está entre os setores que sentiram diretamente o impacto da crise. Por conta disso, as palavras de ordem para o ano que começa serão, assim como em 2015, eficiência e produtividade. Desde 2013, a empresa tem um novo sistema que levou o ambiente de trabalho para a nuvem. Além da economia com servidores e viagens, os funcionários passaram a poder acessar materiais de qualquer lugar, a ter processos mais colaborativos e atuar de forma mais próxima com os profissionais de outros países. "Foi uma grande transformação cultural que está ajudando na produtividade", diz a diretora de RH, Andrea Clemente.

Embora a empresa não revele números, Andrea já sabe que precisará ser mais seletiva. "Vamos continuar treinando e desenvolvendo pessoas, mas seremos mais criteriosos. O foco será naqueles que contribuirão mais para o negócio", diz. Outra preocupação da empresa é preparar os gestores para o novo contexto, uma vez que boa parte dos líderes foi formada ao longo dos últimos dez anos de crescimento do mercado. Agora, é a vez de torná-los mais capazes de lidar com um cenário de restrições e perda de volume de vendas. "Não é só fazer mais com menos, é fazer diferente. O que nos trouxe até aqui agora não vai se sustentar."

Crise muda prioridades da área de RH

Por Letícia Arcoverde | Valor Econômico

11/01/2016

Segundo Andrea, o presidente da companhia também tem reforçado as visitas às unidades e fábricas para falar com os funcionários e responder perguntas. "Temos investido em capacitar os líderes para um diálogo franco. As pessoas precisam entender o que está acontecendo com a empresa e com a economia, senão sempre vão pensar o pior", diz.

Para a consultora Vicky Bloch, a crise será um período decisivo para a área de gestão de pessoas e colocará a prova a capacidade de ela se posicionar como estratégica - uma discussão e um desafio recorrente para os profissionais de RH. "Esse é um momento em que a arma mais crítica dos negócios é a forma como as pessoas se relacionam. O trabalho do RH é vital. Por que ele não é parceiro o tempo todo?", questiona.

Na opinião de Vicky, parte dessa culpa é dos próprios profissionais da área, que não se prepararam para interpretar a questão do trabalho de forma mais estratégica. "Não podemos apenas ser compradores de serviços, sem questionar ou entender o cenário", diz. Para Andrea Huggard-Caine, da ABRH, aqueles que já estiverem nesse nível de maturidade dentro de suas organizações sairão na frente. "O RH que já está bem posicionado e que tem mais acesso ao CEO tem o trabalho facilitado."