

O que tira o sono dos líderes de Recursos Humanos?

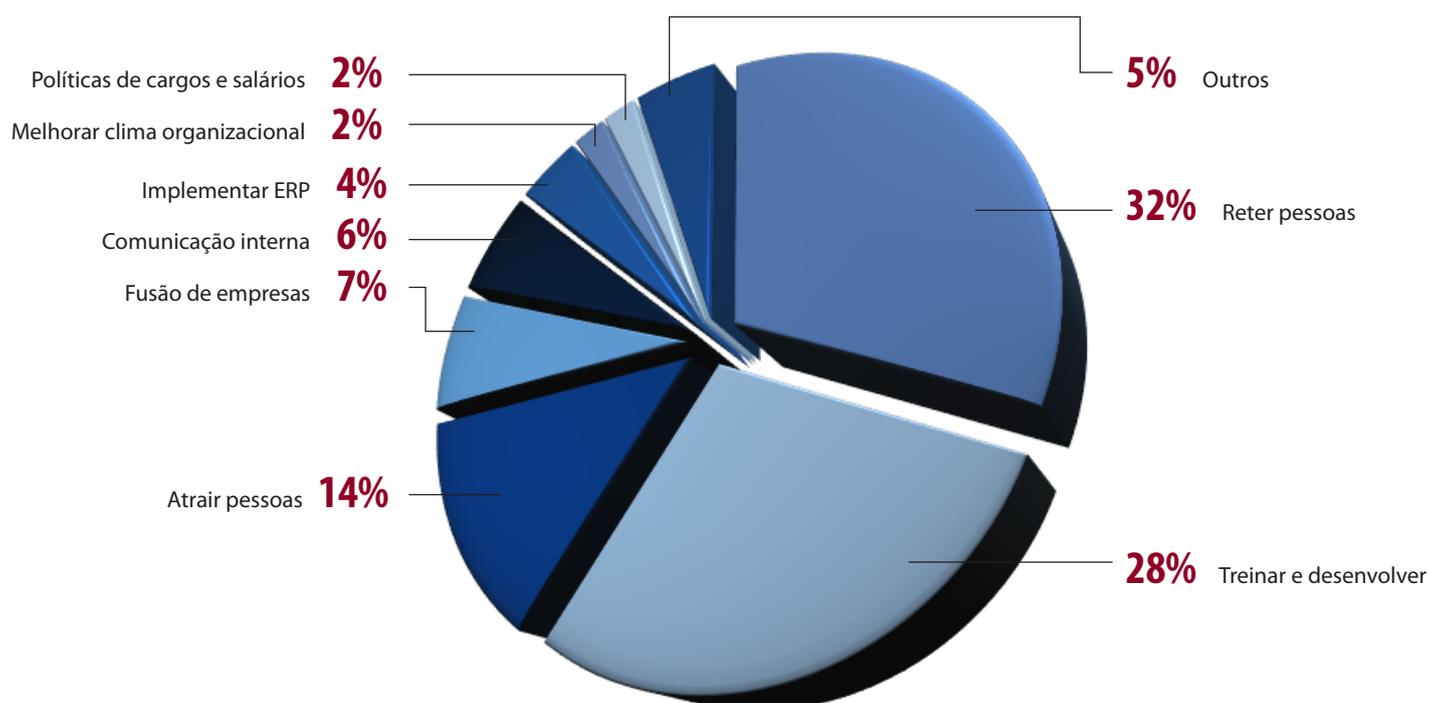
Segundo pesquisa realizada pela Robert Half com 165 executivos de Recursos Humanos, o principal desafio dos líderes em 2012 é a retenção de pessoas, seguido por treinamento e desenvolvimento. É natural que em uma economia aquecida, em que os bons profissionais são disputados, o problema da retenção seja uma consequência deste momento econômico no qual vivemos.

Mas como garantir que os profissionais mais importantes continuem nas organizações, busquem aperfeiçoamento e se desenvolvam cada vez mais? Esta é a segunda maior preocupação dos líderes de Recursos Humanos. E toda organização, independente de fatores externos, tem seu *turnover* natural. Então chegamos ao terceiro maior desafio, a atração de profissionais.

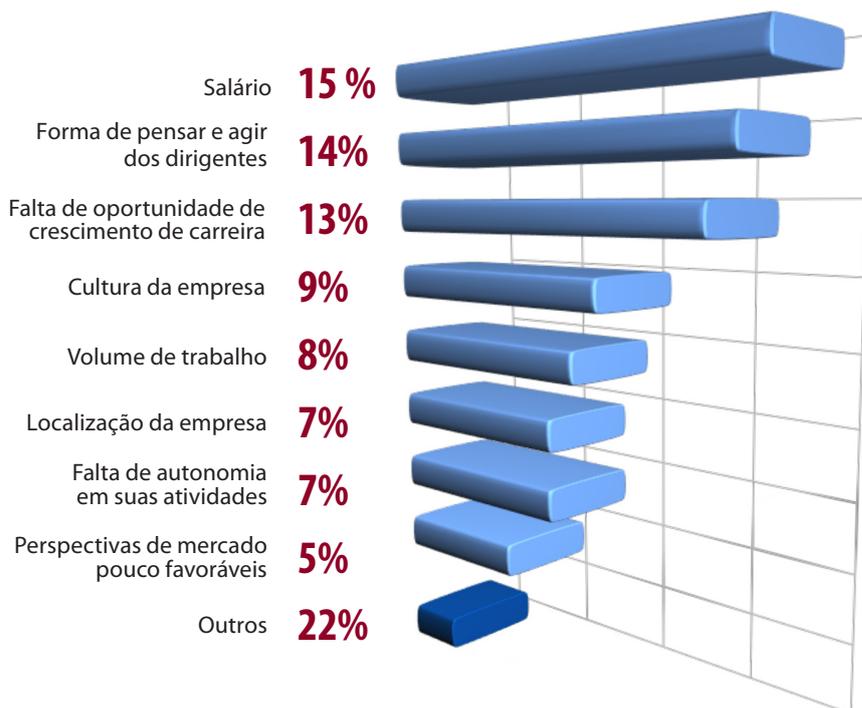
Não podemos nos esquecer que as relações entre colaboradores e empregadores mudaram drasticamente nos últimos anos e que a Geração Y possui uma dinâmica totalmente diferente. Os conceitos e práticas de antigamente não são mais válidos para os problemas de hoje. Por mais que os problemas de hoje sejam os mesmos de antigamente. E esta é a dinâmica de lidar com pessoas, os comportamentos mudam o tempo todo.

Fernando Mantovani
Managing Director - Brasil

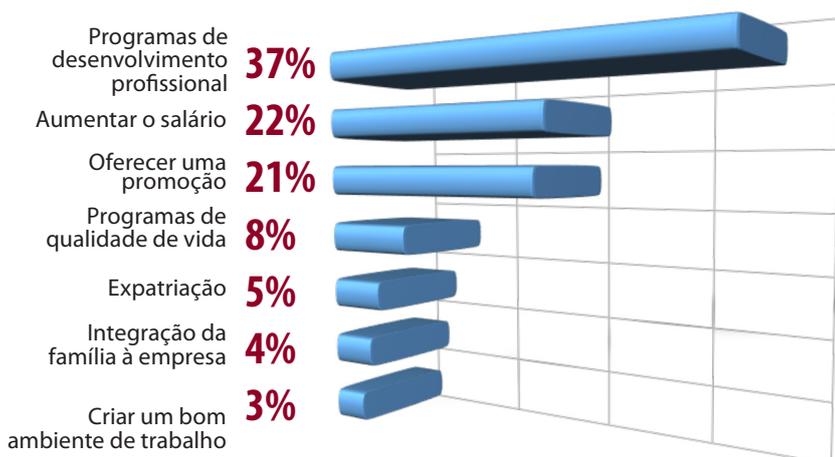
Qual o seu maior desafio para 2012?



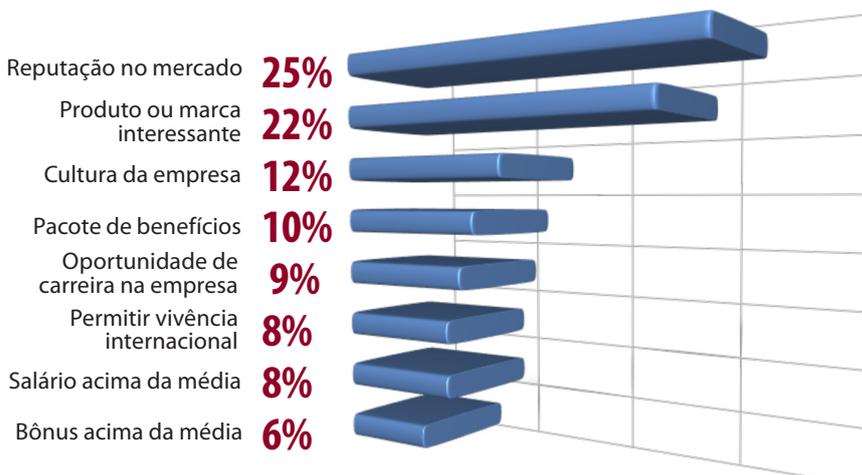
Do ponto de vista dos colaboradores, quais são as principais insatisfações declaradas?



Quais as soluções adotadas pelos gestores de Recursos Humanos, para reter profissionais?



Como sua empresa consegue atrair profissionais?



Qual a visão dos líderes de Recursos Humanos e de um Diretor Financeiro?

Com o objetivo de aprofundar e repercutir os resultados da pesquisa, convidamos importantes lideranças de RH no Brasil para compartilhar as melhores práticas do mercado durante o evento "O que tira o sono dos líderes de RH", realizado no dia 20 de março de 2012, na capital paulista. Veja abaixo alguns trechos mais relevantes do evento.

Eunice Batista, Diretora de RH da JHSF



Na opinião de Eunice, atração e retenção estão intimamente vinculadas à marca e à cultura da empresa. Para atrair, é preciso saber falar dos atributos da

marca e avaliar se o candidato possui uma identificação com a organização. Não basta apresentar um pacote de remuneração agressivo, prática muito comum em um mercado aquecido para atrair profissionais, pois eles não serão fiéis à organização por dinheiro e os problemas logo começarão a

aparecer. Combinado a isso, deve haver uma liderança forte, capaz de transmitir os valores da empresa para seus colaboradores, para que o problema da retenção não exista. São os líderes que vão efetivamente reter as pessoas dentro da organização.

Eunice também enfatiza que os profissionais de RH somente conseguirão criar programas eficazes se entenderem com clareza os rumos que a organização está tomando. Com isso, é possível identificar que competências serão necessárias aos colaboradores para fornecer suporte ao negócio.

Além disso, todas as áreas deveriam discutir em conjunto ações de atração, retenção e

desenvolvimento de pessoas. Equipes multifuncionais com corresponsabilidade conseguem desenvolver planos eficazes de Recursos Humanos.

Ela defende que o RH não consegue, sozinho dentro de seu departamento, resolver todos os problemas da organização. Para ela, é preciso aproveitar a inteligência de dentro organização para resolver os problemas da empresa. É preciso interagir com outros departamentos e até com fornecedores e parceiros de negócios.

Falando em carreira, Eunice incentiva os líderes a multiplicarem seus conhecimentos. Os profissionais devem deixar um legado na empresa.

Angélica Pígola, Diretora de RH da ISS



Angélica acredita que é fundamental para o RH entender profundamente o negócio em que atua antes de desenvolver programas de

atração e retenção. É preciso saber quais são as prioridades do negócio, qual a estratégia da empresa e, sobretudo, ter as pessoas certas nos lugares certos. Defende que o departamento de Recursos Humanos deve ter a influência necessária para poder ter bons profissionais ocupando posições-chave.

No seu caso, os programas de retenção estão divididos de acordo com o perfil dos funcionários. Para o público operacional, que podem chegar a 20 mil pessoas, é preciso fazer o básico. Não se pode cometer deslizes quanto ao salário e benefícios. Estes devem ser pagos em dia. Já para a liderança, sua missão é oferecer ferramentas para que consigam desenvolver seus colaboradores de maneira eficaz.

Em relação a treinamento e desenvolvimento de pessoas, pela natureza do negócio, ela enfrenta um grande desafio. Seus colaboradores estão alocados em inúmeras empresas e não há um *budget* que consiga ser eficiente para atender tantos colaboradores de forma pulverizada.

Mesmo assim, tem conseguido resultados extraordinários, construindo parcerias e alianças estratégicas com fornecedores. Ao realizar uma reengenharia de processos, cortou alguns fornecedores, mas aumentou a participação dos que ficaram. Conseguiu, desta maneira, um maior engajamento destes e uma coparticipação para resolverem juntos os principais desafios da área de Recursos Humanos.

Rogério Machado, Diretor de RH da Coca-Cola FEMSA



Para Rogério, prometer carreira não é a solução para reter pessoas. Ele tem enfrentado uma situação muito comum para diversas empresas no mercado. Treina-se e investe-se bastante no profissional, mas depois ele é “roubado” pelo mercado. Segundo Rogério, a empresa que investe no profissional muitas vezes não consegue promover as pessoas na mesma velocidade que o mercado o faz

no esforço de atração de talentos. Prometer carreira não é a solução, mas contribuir para um desenvolvimento mais estruturado deste profissional e permitir que ele esteja realmente preparado para uma futura promoção é o melhor caminho.

Em relação aos programas de treinamento e desenvolvimento, ele os divide em dois tipos, os que precisam ser realizados, sejam por motivos legais ou por serem necessários para que o profissional desenvolva a sua função, e os que são estratégicos. Este último grupo é aquele realizado de acordo com o cenário, com o mercado e com o momento da empresa. O que desencadeia estes treinamentos são

os indicadores internos. Passando abaixo ou acima de níveis pré-estabelecidos, eles conduzem a equipe aos treinamentos necessários. Uma abordagem bem racional, que precisa ser seguida quando o mercado é bem competitivo.

Rogério ressalta também que Programas de Treinamento e Desenvolvimento não são prêmios e nem benefícios. Não se deve premiar um bom vendedor com um MBA ou outro treinamento. Estes já devem estar desenhados de acordo com uma estratégia de desenvolvimento de cada profissional e não como uma recompensa.

Mariana Pilotto, Head de Recursos Humanos do IG



Mariana lida com um público formado, na sua maioria, por profissionais jovens, antenados nas novas tecnologias e aficionados pela internet. Para ela, a retenção começa na contratação. Não basta entrevistar um candidato, gostar dele, testá-lo e contratá-lo. Não vai dar certo. O profissional da Geração Y apresenta um comportamento diferente e precisa ser respeitado. A entrevista é para eles uma via de mão dupla.

Os gestores devem selecionar o candidato e o candidato também deve escolher a empresa.

E pelo fato do IG ter uma cultura muito singular, não adianta contratar pessoas que não aceitem esta cultura. Salas de descompressão, videogame, música e muita informalidade são comuns no seu ambiente de trabalho. O clima organizacional é tão valorizado que muitas pessoas pedem demissão, mas acabam voltando ao perceber que o mercado é uma realidade bem diferente do jeito IG de ser, orgulha-se.

Para reter, também utiliza o método de ouvir bastante, tanto que realiza mensalmente cafés da manhã, nos quais os colaboradores sentem-se

à vontade para expor seus anseios. E remuneração nem sempre entra em pauta. A grande questão é que a Geração Y é movida principalmente pelo desafio e pelo novo.

Em relação a treinamento e desenvolvimento, muitos jovens pouco maduros ainda colocam a responsabilidade de seu desenvolvimento profissional nas mãos da companhia. Mariana defende que cada um precisa ter a própria gestão e responsabilidade sobre sua carreira, sua formação, mas que o RH vai ajudar aqueles que tiverem uma visão e autoconhecimento.

Gilvan Righetti, Diretor de RH da Isolux Corsán



De acordo com Gilvan, seu método para reter profissionais é desenvolver em cada colaborador “o orgulho de pertencer”. Os profissionais que apresentam este

comportamento, possuem o desempenho visivelmente superior aos demais. Ele também aplica programas de *coaching*, nos quais os colaboradores apadrinham outros colegas de trabalho e criam um

clima de desenvolvimento mútuo, de comprometimento e de integração.

Os projetos de sua empresa são cíclicos e ao final de cada projeto, paira a dúvida sobre o futuro da carreira de seus engenheiros. Seu papel é identificar os candidatos *high-potencial* e assegurar a eles um horizonte de novos projetos e poder continuar contribuindo com a carreira destes profissionais.

Gilvan defende que é fundamental que o colaborador tenha a iniciativa de buscar o desenvolvimento profissional. Na medida em

que forem identificados quais pontos podem ser trabalhados, aí sim o RH vai atuar para oferecer suporte.

Deixar de ser coadjuvante e ser o ator principal são os desafios do RH para ser mais efetivo nas empresas e atuar como uma engrenagem que dá rapidez aos negócios da organização.

Frank Wundheiler, Diretor Financeiro da Avaya do Brasil



Convidamos para este evento um profissional da área financeira para colocar sua visão de como o RH, trabalhando em conjunto com o Financeiro, pode criar um ambiente

propício ao desenvolvimento de programas de atração e retenção.

Frank acredita que o diretor de RH tem de ter a mesma importância que os demais

diretores. O diálogo com a área financeira serve não só para verificar se os projetos são sustentáveis em longo prazo, mas também como um aliado para previsão de cenários macroeconômicos e identificação de oportunidades ou riscos. Afinal, uma decisão errada afetará diretamente os colaboradores e poderá ser a diferença entre continuar ou não naquela empresa.

Frank prevê um cenário acentuado de escassez de mão de obra operacional pelos próximos três anos, haja vista a inflação salarial que está acontecendo de forma acentuada nas camadas mais operacionais das organizações.

Também adverte que não basta investir indiscriminadamente em todos os funcionários. Assim, como nos clubes de futebol, há jogadores que entram e saem a cada temporada, há jogadores que ficam 10 anos e não se destacam, mas são necessários para o time e existem os astros do time. É preciso saber identificar corretamente em qual categoria de jogadores é necessário investir e em qual quantidade.

Sobre o debate

O primeiro debate da série “O que tira o sono dos líderes de Recursos Humanos” contou com a presença de renomados profissionais de Recursos Humanos, tanto como palestrantes quanto na platéia. Este debate foi organizado pela Robert Half em conjunto com o website de pesquisas SurveyMonkey. É de nossa tradição oferecer conteúdo relevante aos nossos clientes, candidatos e toda a comunidade de RH com quem temos contato diário. Este debate foi focado nos temas que mais se destacaram na pesquisa que fizemos com 165 profissionais de Recursos Humanos: a atração, retenção, treinamento e desenvolvimento de talentos.

Sobre a Robert Half

Fundada em 1948, a Robert Half é a primeira e maior empresa de recrutamento especializado a oferecer profissionais qualificados para a área financeira. Hoje, após 64 anos de experiência em recrutamento, a Robert Half possui um leque de especialidades ampliado e contrata profissionais para as áreas de finanças, contabilidade, mercado financeiro, engenharia, tecnologia, jurídica, marketing e vendas.

Com mais de 350 escritórios e 8.100 colaboradores no mundo, a Robert Half iniciou suas operações no Brasil em 2007 e hoje conta com escritórios em São Paulo, Campinas, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Em 2011 inauguramos nosso escritório na cidade de Santiago no Chile. Com nossa ampla rede na região podemos conduzir processos de recrutamento em diversos países da América Latina.

CONTATOS ESCRITÓRIOS

www.roberthalf.com.br

São Paulo: (+55 11) 3382.0100

Rio de Janeiro: (+55 21) 3523.0100

Belo Horizonte: (+55 31) 3555.3367

Campinas: (+55 19) 3707.1545