

## IMPRESSÃO DE MATÉRIA

### Ações preventivas



Diante de um cenário de incertezas, é preciso saber usar o bom senso para separar o que é reflexo da ansiedade e do medo, daquilo que é fruto das condições econômicas. Ao olhar para a crise que assola o mundo, devemos ter o cuidado de entender, prever e nos preparar para enfrentar seus impactos em nossa economia.

Se de um lado existem os que defendem visões mais catastróficas, de outro estão aqueles que conseguem vislumbrar

algumas oportunidades e, até mesmo, aspectos positivos para o Brasil. Por exemplo: de acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), nosso país foi a única grande economia analisada no Indicador Composto Avançado (CLI, na sigla em inglês) que, segundo previsão da entidade, não terá uma forte desaceleração de sua atividade econômica no primeiro semestre de 2009. A análise foi divulgada no início do mês passado e tinha como uma de suas razões a demanda interna, ainda em bom ritmo.

Outro levantamento, da mesma época, desta vez feito pelo Centro para Pesquisas Econômicas e de Negócios, uma consultoria britânica, aponta para uma ligeira queda do PIB brasileiro entre 2008 e 2009 em dólares (passando de 1,7 trilhão para 1,6 trilhão de dólares). Apesar disso, a crise pode nos colocar duas posições acima no ranking das maiores economias do mundo: saltaríamos do 10º lugar para a 8ª posição, ultrapassando Espanha e Canadá.

Mas manter um otimismo exacerbado pode servir apenas para personagens como Cândido, de Voltaire (nas telas brasileiras, Candinho, de Mazaropi, em filme de 1954), mas não necessariamente para executivos, diriam alguns.

Como o RH pode ajudar a empresa a enfrentar esses períodos de turbulência? Para responder a essa questão, ouvimos especialistas e profissionais da área e foi possível perceber que momentos como esse ensejam, além de grandes desafios, grandes oportunidades para o RH mostrar-se cada vez mais como um parceiro estratégico dos negócios.

Um dos caminhos para isso é estar mais e mais ao lado da liderança para dar suporte às decisões que se fazem necessárias, uma vez que, diante de um cenário de incertezas, os líderes tendem a sentirem-se isolados e sozinhos, como lembra Felipe Westin, diretor da área de performance organizacional da Right Management Consulting e que acumula uma larga experiência em recursos humanos.

Uma das pressões que aumentará sobre o RH refere-se à contenção de despesas. Mais do que nunca o gerenciamento de custos deve fazer parte do dia-a-dia do gestor da área. Isso significa saber onde economizar e, sobretudo, no que investir. Se não for possível reduzir valores, ao menos devem-se manter as atuais despesas fixas, como é o caso do Grupo Totvs, de acordo com sua diretora de relações humanas, Deborah de Toledo, que aconselha aos demais companheiros de área entenderem o contexto econômico sempre.

Um investimento que deve continuar, na visão de muitos especialistas, é em treinamento. Essa é a aposta de empresas como a Nasajon Sistemas. Por atuar no setor de serviços, oferecer um excelente atendimento é a garantia de passar por cima de qualquer onda mais forte ou agressiva no mercado. "E para isso é preciso ter colaboradores preparados", diz Carlos Ferreira, diretor de RH da companhia.

Ele também destaca outro aspecto no qual o RH pode ajudar a empresa: criar canais que

permitam que todos os funcionários dêem idéias para melhorar produtos, serviços e o próprio dia-a-dia da organização. Quem também concorda com essa sugestão é Washington Sorio, especialista em gestão de pessoas. Para ele, se temos uma economia baseada no conhecimento, o fator determinante de sucesso é a inovação. "E inovação só vem de gente", acrescenta.

Por essa razão, cuidar das pessoas deve ser uma preocupação mais constante nos próximos meses. Ainda mais quando essas pessoas são os chamados talentos... "Somente com profissionais competentes será possível inovar. É nesse período [de turbulência] que empresas com visão correm atrás dos talentos que foram descartados. Além de levarem suas expertises, competências e habilidades, esses talentos tendem a melhorar ainda mais seu desempenho, pois se sentem valorizados e reconhecidos", completa Sorio.

Ainda dentro das possibilidades de atuação do RH em momentos críticos está a manutenção do clima organizacional, uma vez que em períodos de incertezas muitas pessoas tendem a ficar tão preocupadas que podem afetar o moral da equipe. "E ter um ambiente negativo, ou mais preocupante do que a própria situação, pode comprometer os resultados empresariais", lembra Westin.

Esse aspecto reforça a necessidade de dar maior atenção à comunicação na empresa. Manter o moral elevado e conquistar ou fortalecer a confiança dos colaboradores (item fundamental para garantir o engajamento e o comprometimento necessários para superar qualquer tipo de crise) exigem transparência, como destaca Adeildo Nascimento, diretor de RH da GVT, da área de telecomunicação. "É de extrema importância que todos os funcionários tenham a exata noção de como a companhia está e quais são as estratégias de curto, médio e longo prazo", finaliza.

Monitorar o clima

Em momentos de turbulências, todas as áreas da empresa devem se unir e colaborar para que o impacto seja minimizado no negócio. A avaliação de Felipe Westin, diretor da área de performance organizacional da Right Management Consulting, traz, ainda, uma mensagem para o RH: a área pode contribuir em algumas dimensões como monitorar o clima da organização, tornar eficiente o uso dos recursos, apoiar a liderança e contribuir para o negócio.

"É importante monitorar o clima porque, nesses momentos, a tendência é as pessoas ficarem tão preocupadas que isso acaba afetando negativamente o ambiente da empresa como um todo", diz Westin. E ter um ambiente negativo, ou mais preocupante do que a própria situação, pode comprometer os resultados.

Westin acrescenta que o RH deve, também, fazer uma análise do uso dos seus recursos humanos, materiais e financeiros. "Buscar a eficiência desses aspectos é uma obrigação de todos e uma forma de contribuir para aumentar o resultado do negócio. Atitudes e decisões simples de contenção de despesas podem ajudar a empresa a manter ou até melhorar sua performance, mesmo em condições adversas."

Além disso, diante de um cenário de incertezas, é comum a liderança sentir-se isolada e sozinha. Nessa hora, continua Westin, o RH pode ter o papel importante de fomentar o diálogo, apoiando os líderes nas decisões que envolvam ou não pessoas. Juntos podem buscar alternativas ou formas criativas, muitas vezes até inéditas, que possam ajudar a empresa a lidar melhor com a crise e seus impactos. "Acredito que a área de RH deve buscar todas as formas de contribuir para o resultado do negócio, ampliando vendas, cortando despesas ou custos, adiando projetos que são importantes, mas não críticos, ou mesmo mantendo o astral da companhia num momento adverso devido à crise que se está enfrentando. Ser parceiro do negócio é, principalmente, contribuir nos momentos mais críticos e necessários."

O consultor reforça que, nesses momentos, o que o RH não deve fazer é, entre outras coisas, não ajudar a liderança no processo de comunicação, para que as pessoas compreendam as decisões a serem tomadas e entendam a racionalidade dessas decisões. "E não apenas isso: não apoiar as pessoas na organização, acreditando que isso seja um papel apenas da liderança; ser negativo, não propondo alternativas para mitigar os problemas da companhia; não ajudar a criar um clima de luta e resiliência para enfrentar os problemas da crise; se isolar e deixar de ser parceiro dos líderes do negócio", enumera.



#### **Fortalecer a comunicação**

Para Adeildo Nascimento, diretor de RH da GVT, empresa da área de

telecomunicações, um dos papéis fundamentais da equipe de gestão de pessoas está ligado à comunicação. "É de extrema importância que todos os colaboradores tenham a exata noção de como a organização está e quais são as estratégias de curto, médio e longo prazo. Precisamos ser francos e honestos, mas também evitar preocupações desnecessárias. Agora, mais do que nunca, o foco na execução e na produtividade deve ser repassado ao time. Crises passam, mas as pessoas ficam e com elas o futuro da empresa", explica.

Para ele, o RH não pode ser indiferente às dúvidas e preocupações dos colaboradores, nem menosprezar os efeitos nocivos de um clima organizacional instável. "Por isso, ações de comunicação e canais abertos de diálogo com o time são essenciais em períodos como esse."

### **Focar os talentos**

Em toda crise, sempre existem dois lados da moeda: enquanto uns perdem, outros criam oportunidades de negócios. Enquanto algumas empresas revêem seus planejamentos e cancelam investimentos, outras, com visão, focam pessoas e mantêm seus planos, ficando mais fortalecidas. A opinião do especialista em gestão de pessoas Washington Sorio vai além de pregar o otimismo; centra um aspecto fundamental das empresas que querem ser perenes no mercado: talento. "Se temos uma economia baseada em conhecimento, o fator determinante de sucesso é a inovação. E inovação só vem de gente. Por isso, a competitividade das empresas está na capacidade de inovar." Assim, continua ele, as organizações devem colocar as pessoas em primeiro lugar.

Com base nesses princípios, o RH tem um papel fundamental que é manter um bom ambiente de trabalho. "Vale lembrar que esse ambiente é composto por três relações básicas: o relacionamento do líder, que é o responsável pela criação de um ambiente de confiança; o orgulho da pessoa pelo seu trabalho; e a camaradagem existente entre ele e seus colegas. O problema é a crise afetar essa relação", diz.

Sorio acredita que o RH pode contribuir, e muito, investindo em melhores profissionais, naqueles que realmente fazem a diferença, que agregam valor ao negócio. "Nos períodos de crise é que devemos separar o joio do trigo. Somente com profissionais competentes será possível inovar, crescer e conquistar market share. É nesse período que empresas com visão correm atrás dos talentos que foram descartados. Além de levarem suas expertises, competências e habilidades, esses talentos também tendem a melhorar ainda mais seu desempenho, pois se sentem reconhecidos e valorizados. Esse é um papel fundamental do RH."

Para ele, o maior erro que o RH pode cometer em períodos como esse é esquecer das pessoas, do processo de comunicação e descartar ativos nos quais investiram muito em treinamento e desenvolvimento. "Abrir mão desses talentos significa gastar mais no futuro em recrutamento, seleção e novos treinamentos. É importante nesse momento o RH antecipar tendências e adquirir musculatura para suportar o revés dessa crise, embora para isso tenha de ter o apoio do CEO e dos acionistas."

### **Comemorar as conquistas**

Empresa do setor de serviços, a Nasajon Sistemas tem uma certeza: a melhor forma de não deixar a crise se instalar é aperfeiçoar o atendimento ao cliente, fazendo com que ele perceba que não pode deixar de ter o serviço oferecido. Para isso, como explica Carlos Ferreira, diretor de recursos humanos, a companhia pretende melhorar ainda mais a conscientização de seus funcionários quanto ao atendimento ao cliente, seja o interno ou o externo. "Nos últimos anos, temos estado entre as melhores empresas para trabalhar no Brasil e isso reflete um serviço de alta qualidade, pois funcionários satisfeitos atendem melhor. O objetivo do RH da Nasajon é continuar trilhando esse caminho, superando-se sempre e satisfazendo e encantando nossos colaboradores e, conseqüentemente, nossos clientes", diz.

Para Ferreira, a área de RH pode ajudar a empresa a enfrentar ou até mesmo a driblar a crise ou seus impactos com treinamento dos colaboradores, campanhas de conscientização, abertura para a implantação de mais idéias vindas do grupo, campanhas de produtividade e comemorações de todas as conquistas conseguidas, por menores que sejam. "Comemorar é uma parte importante do processo para mostrar que estamos todos no mesmo barco e que o esforço é reconhecido."

Segundo o executivo, o RH não pode recuperar o ar da bolha que estourou, "mas podemos encher de novo a bola, com motivação, determinação e dedicação. Afinal, dinheiro é só um pedaço de papel; o ser humano é que faz a diferença".

**Investir de forma correta**

Diretora de relações humanas do Grupo Totvs, Deborah de Toledo acredita que os principais impactos da crise na área de gestão de pessoas devem se relacionar com a cautela com custos e em não aumentar a base de custo fixo, principalmente. "A empresa precisa estar saudável para enfrentar qualquer crise que apareça. Precisa ter todos os custos bem controlados. Não se trata de não gastar, mas sim de investir nas coisas certas", reforça a executiva.

Nesse sentido, uma das medidas que a empresa de tecnologia pretende adotar para suportar qualquer adversidade que apareça em função da crise é não aumentar o pacote de despesas fixas como auxílio-refeição e plano de saúde, por exemplo.

Para a executiva, a área responsável pela gestão de pessoas pode ajudar a companhia a passar por esses períodos de turbulência sendo muito cautelosa com as políticas que cria e também com os compromissos que assume com os colaboradores. "Às vezes, uma promoção pode ser o passo errado na carreira de alguém despreparado", comenta Deborah, destacando o que a área, de qualquer empresa, jamais deve fazer nesses momentos: "Não entender o contexto econômico e ficar fora da discussão. O gestor de recursos humanos tem de sempre pensar em duas coisas: fazer a coisa certa para as pessoas e para o negócio. Tem de ser ganha-ganha".



Pavani, da Gauss: saber o que pode ser dispensado

**Entender os processos**

Um dos principais reflexos de momentos de crise nas empresas, segundo Orlando Pavani Júnior, CEO da Gauss Consulting, é a redução de vagas ou de salários com decorrente redução da jornada de trabalho, sem a efetiva redução da demanda de trabalho propriamente dita. Em outras palavras: normalmente, há demissões e sempre sobra para quem fica uma imensa quantidade de trabalho que era feito pelas pessoas que foram desligadas. "Os impactos nos recursos humanos seriam bem menos relevantes se as empresas fizessem aquilo que chamamos de gestão por processos, isto é, saber exatamente que tipos de atividades são 'elimináveis' antes de saber quais pessoas são elimináveis", adianta Pavani.

Para o consultor, mapear os processos organizacionais, de forma a descobrir quais são as entregas imprescindíveis para o pleno funcionamento das rotinas é absolutamente imprescindível. "Esse trabalho é uma das etapas da gestão por processos que prima pela excelência das práticas de gestão. Infelizmente, esperar para fazer esse tipo de tarefa quando a crise chega é uma irresponsabilidade dos gestores em geral e deveria configurar uma atividade preventiva absolutamente imprescindível", comenta, acrescentando que uma pesquisa recente do Instituto Avançado de Desenvolvimento Intelectual (Insadi) com 98 companhias mostra como as empresas devem investir em gestão por processos: apenas 2% pretendem reduzir o investimento em gestão de processos; 27% pretendem manter o nível do investimento; e 71% pretendem expandi-lo.

Para ele, o RH pode ajudar a empresa a enfrentar a crise sendo o protagonista de um projeto de mapeamento e gestão por processos, atuando com a proatividade necessária e não sendo coadjuvante das demissões. "Uma redução de demanda deve gerar redução de atividades e, como decorrência disso, a eventual redução de pessoas; mas reduzir pessoas sem uma avaliação das atividades que serão também eliminadas configura, normalmente, atitude paliativa e irresponsável."

Pavani reforça que os gestores de RH precisam entender como funcionam os processos organizacionais de sua empresa e não apenas entender de relacionamentos entre as pessoas e sua capacitação. "Normalmente, o perfil dos profissionais de RH é extremamente voltado ao relacionamento e não às questões essenciais relativas às práticas de gestão e das interconexões das atividades das pessoas. O perfil do profissional de RH clássico precisa

mudar e rápido."

### **Fortalecer a comunicação**

Na área de telecomunicações, os impactos da crise parecem estar longe. Isso se deve, na avaliação de Sandra Lima, diretora de RH da Vivo, à importância, na vida das pessoas, dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas do setor. Mas é sempre bom estar atento a possíveis "marolas" ou outras "ondas". E isso pressupõe, segundo a executiva, saber lidar com a incerteza - que gera um desconforto emocional no indivíduo.

Na opinião de Sandra, o RH pode ajudar a empresa a enfrentar ou até mesmo a driblar a crise ou seus impactos mantendo alto o moral das equipes; gerenciando muito bem os custos de pessoal, de forma a evitar contratações que podem aguardar, aumentos salariais não imprescindíveis; e assegurando a manutenção de um quadro profissional de muito boa performance para enfrentar os desafios. "Mas o principal mesmo será fortalecer ainda mais as relações de confiança, que na Vivo são a base para o enfrentamento de todos os conflitos e incertezas, seja de qual natureza for", diz. E de que forma isso é possível? "Comunicando sempre e com a maior transparência possível, engajando os colaboradores nas estratégias e objetivos do negócio, desafiando-os para darem o seu melhor em momentos de grandes exigências."

### **Tempo de superação**

Luiz Edmundo Rosa, diretor de RH para a América Latina da Accor, acredita que em tempos de crise é primordial que o RH tenha um senso muito apurado de oportunidade, objetividade e alinhamento aos negócios. "É natural crescer a exigência sobre o controle e redução de custos, já que as despesas de pessoal constituem parte preponderante dos orçamentos. No entanto, o papel de RH precisa ir muito além para promover a liderança responsável, mudanças estratégicas, reorganizações inteligentes e mobilização das equipes. É tempo de superação, demandando mais direcionamento, comunicação, motivação e reconhecimento", diz.

Para ajudar a empresa a superar momentos de crise, o executivo acredita que o RH pode agir acionando, pelo menos, duas forças transformadoras, capazes de criar novas oportunidades e reforçar o posicionamento competitivo da empresa. Primeiro, a liderança. "Ela precisa estar consciente do seu papel para conduzir as mudanças. Rever estratégias e, sempre que possível, de forma participativa, o que vai ajudar na calibragem das decisões e no comprometimento das equipes", conta.

A outra força é a inovação. "É preciso estreitar os relacionamentos com os públicos estratégicos, como colaboradores, clientes e fornecedores. Se tivermos um diálogo aberto, franco e objetivo, vão surgir idéias de valor para aprimorar estratégias, processos, produtos e a gestão de custos. Quem estiver mais próximo do cliente poderá melhor entender e responder às suas necessidades. A prática da inovação motiva e mobiliza as equipes. RH pode criar condições e processos que estimulem a geração de idéias e a sua conversão em resultados."

Na opinião do diretor da Accor, o RH não deve se deixar levar pelo ambiente de pessimismo e precipitação natural das crises. Segundo ele, quando trocamos a velocidade pela pressa, agimos de forma atabalhoada, sem avaliar riscos. "Medidas apressadas acabam ficando mais caras que a economia pretendida, disseminando a desconfiança e falta de perspectiva muito além dos colaboradores. Podem alcançar clientes, investidores e demais parceiros", finaliza.

### **Analisar programas**

Neste momento, ainda mais do que em tempos normais, o RH precisa estar próximo ao negócio. É o que afirma Néstor Azcune, diretor-geral da Watson Wyatt Worldwide. Para ele, a área precisa entender como as mudanças no negócio impactam a gestão de capital humano e, então, avaliar e buscar soluções, que possam produzir resultados - que gerem impacto no curto prazo; que gerem impacto no médio ou longo prazo; de baixo custo; e fáceis de implementar.

Ele conta que, em relação ao modelo de gestão de pessoas, é necessário fazer ao menos três perguntas de vital importância, para focar possíveis ações e avaliar seu impacto: "O que estava bem no modelo de gestão de RH que não queremos perder?", "O que estava débil e podemos ou devemos melhorar? Por quê e para quê?" e "O que não tínhamos no modelo de gestão e deveríamos introduzir?"

Além disso, ainda segundo o consultor, também é importante intensificar a comunicação de remuneração e benefícios, revisar as contratações críticas, racionalizar os orçamentos de viagem e eventos, racionalizar os programas de treinamento, estudar o cronograma de férias

e reter o pessoal-chave, entre outras coisas; são parte da tarefa. "Poderíamos dizer: o RH deve analisar 'com uma lupa' cada um de seus programas e buscar oportunidades", diz, acrescentando que um dos erros que a área pode cometer nesse momento (além do de fazer cortes sem que eles sejam adequados ou estratégicos) é seguir as diretivas globais sem perceber que talvez aqui devemos aplicar outras soluções, porque o Brasil poderia estar sendo menos afetado ou afetado em forma diferente.



Daniella, da Chemtech: sem atitudes pessimistas

#### Ver oportunidades

Coordenadora de RH da Chemtech, Daniella Gallo acredita que a área tem uma participação importante nessa empreitada de ajudar a empresa a vencer as turbulências, uma vez que está próxima de todos os funcionários. "Acredito que o mais importante é sempre manter em mente que não adianta tomar nenhuma atitude desesperada e ver a crise como uma oportunidade para criar novos caminhos para crescer", diz. Segundo ela, às vezes, uma má notícia é acompanhada por mudanças positivas de atitude, que eliminam definitivamente maus hábitos.

"Tentamos passar para nossos funcionários que este é o momento de focar nossas atividades e manter nosso

bom trabalho, para que possamos passar por essa crise sem traumas. E acreditamos que essa seja a principal ação do RH neste momento: transmitir tranquilidade e segurança, assegurando que as pessoas consigam trabalhar bem, apesar do impacto negativo que toda crise causa no comportamento das pessoas", complementa, reforçando que a única atitude que o RH não pode tomar, por ser a base de sustentação da empresa, atuando no clima organizacional como um todo, é fazer alarmes ou adotar posturas pessimistas.

#### Motivar os funcionários

Para Marcos Vono, diretor de RH e carreiras da Veris Educacional, mantenedora das faculdades Ibmec (Rio de Janeiro, Minas Gerais e Distrito Federal), IBTA, Uirapuru, Metrocamp e Imapes, os possíveis impactos da crise econômica não serão lineares. "Temos instituições em regiões diferentes e com situações diferentes, em função do desenvolvimento de cada uma", diz. As que estão com melhores resultados serão tratadas de maneira normal, dentro das políticas atuais da Veris. "Aqueles com as quais temos uma atenção maior, em função dos possíveis impactos da crise econômica, terão seus investimentos em recursos humanos revistos de maneira muito mais rigorosa. É necessário salvuardarmos o caixa da empresa em momentos de crise. Temos de motivar os funcionários, mostrando a seriedade com que estamos cuidando da organização e, conseqüentemente, do emprego de todos."

Vono espera que o crescimento planejado aconteça. "Mas isso depende da conjuntura econômica global. Porém, devemos nos preparar para momentos difíceis. Se eles não acontecerem, será mais fácil retomar os investimentos em RH", comenta, acrescentando que a companhia está sendo bastante conservadora em investimentos em T&D e aumento de quadro de funcionários.

Para ele, o RH deve capitanear as ações nas quais os líderes possam traduzir a evolução da conjuntura econômica, bem como abrir espaços para ouvir os colaboradores. Nesse sentido, ele conta que a Veris pretende conscientizar os funcionários da importância de um comportamento responsável no que se refere às metas da organização. "Todos devem buscar fazer o seu melhor para atingir as metas de receitas e na gestão de custos que não sejam cruciais neste momento mais inseguro da economia."

- Endereço web: <http://revistamelhor.uol.com.br/textos.asp?codigo=12513>

- Publicada em: 9/1/2009 11:43:27

- Impresso em: 12/2/2009 10:20:07

[INFORMAÇÕES] [redacao@revistamelhor.com.br](mailto:redacao@revistamelhor.com.br)