

O que fazer para RH dar lucro

FERNANDO JUNQUEIRA



Introdução

Quantas vezes ouvimos dizer que Recursos Humanos é gerador de custos, que não entende o negócio como um todo, ou ainda, que está “puxando” contra o negócio.

Neste livro, quero mostrar que Recursos Humanos é um dos negócios da empresa que deve gerar lucros substanciais, tanto na atuação quanto setor, e ainda, como incentivador, gerador, indutor no processo corporativo e gerencial, tornando-se **UMA EMPRESA DENTRO DA EMPRESA**.

Comparo Recursos Humanos, como analogia, com o coração em relação aos demais órgãos do corpo humano. Todos nós sabemos que o coração não é o órgão mais vital para a sobrevivência de uma pessoa, porém, é o órgão que tem ligação com todos os outros, que distribui o sangue para que os demais órgãos façam sua função.



Assim, Recursos Humanos é o responsável por ter ligação com todos os outros departamentos e setores da empresa, é o responsável por enviar, criar ferramentas de motivação para os colaboradores destes outros setores, enviar

SANGUE a estes setores no meio da CULTURA da organização.

Ser este centro, não dá a Recursos Humanos o status de principal setor, e sim, a tarefa de servir a todos os outros se mostrando disponível e principalmente conhecedor de todas as áreas e necessidades da empresa.

Para isto, Recursos Humanos deve estar sempre disponível, ter sua equipe preparada para ouvir e intervir sempre de forma cordial e educativa, evitando assim qualquer desarmonia com os demais setores/departamentos da empresa. Normalmente vemos postura das pessoas de RH que em nada ajuda a imagem que elas deveriam passar. Isto deve ser revisto pelo gestor desta área. Não é possível cobrar uma cultura de harmonia na empresa, quando os funcionários têm medo de comparecer ao setor de RH em virtude da forma como são atendidos pelos seus colaboradores.

Como setor, em suas atividades internas, cabe a Recursos Humanos controlar suas contas de forma a atender todas as suas metas, dentro dos recursos de seu orçamento.

Cabe ressaltar que Recursos Humanos sempre deverá ser o espelho para todas as outras áreas, já que empresa cujo RH está desregulado economicamente, provavelmente terá dificuldades em todas as suas contas.

Na visão macro corporativa, Recursos Humanos, além de ser o setor que deve dar o exemplo, deve atuar fortemente na visão de futuro da empresa, assumindo para si, os passos que a levarão à posição de destaque. Normalmente RH fica em posição operacional, esperando a definição da alta direção para fazer um planejamento e atingir as metas definidas. Acreditamos ser a verdadeira posição de RH suprir a alta direção de informações, possibilidades e estratégias, desenhando um cenário futuro e, demonstrando os passos necessários para atingi-lo. Recursos Humanos deve tomar frente, abrir o caminho.

Este posicionamento de destaque se deve única e exclusivamente ao fato de Recursos Humanos ter por obrigação conhecer todo o negócio da empresa, bem como seu *modus operandi* em conformidade com sua estrutura operacional. Qual outro setor pode interpretar o que uma determinada decisão pode ocasionar em cada setor da empresa, analisando seus benefícios e dificuldades internas e externas? O que será exigido para o alcance destas metas (pessoas, máquinas, treinamento, comportamento, mudança de cultura e

etc.)?

Ainda, cabe a Recursos Humanos, interpretar a amplitude de cada ação tomada pela empresa, reconhecendo seu alcance quanto à ética e ao respeito à legislação.

Recursos Humanos deve ainda, atuar fortemente na base de qualquer negócio, ou seja, as pessoas certas nos lugares certos. Uma das funções RH de vital importância é o Recrutamento e Seleção (tanto externo quanto principalmente, interno).

O bom gerenciamento de R&S pode garantir lucros a curto, médio e longo prazo, porém vemos empresas terceirizarem o R&S apenas por comodidade. Não somos contra a terceirização desse subsistema de Recursos Humanos, todavia, cremos que devemos terceirizar a operacionalização, não os resultados e objetivos.

Da mesma forma que, o R&S, consideramos o subsistema Treinamento, Capacitação ou o nome que se queira dar a formação de colaboradores, como um ponto máximo de atuação e gerenciamento. Observamos que a grande maioria das empresas em época de crise corta os treinamentos para evitar os GASTOS. Ora, se todos concordamos que o diferencial competitivo de uma empresa é a pessoa, é exatamente neste setor que pararemos de investir?

Esta incoerência ocorre porque normalmente utilizamos como indicador para treinamento “o hora/homem” que nos revela apenas o de pessoas alocadas em uma sala, por um determinado tempo.

É claro que essas pessoas podem optar por, não aplicar nada do treinamento que receberam, mas o que interessa é a quantidade de pessoas treinadas e nada mais. No capítulo sobre treinamento mostraremos uma outra forma de avaliar este subsistema, enfatizando como buscar lucro e otimizar o tempo.

Consideramos o subsistema Benefícios como um dos maiores vilões no que se refere a custos para a empresa, uma vez que se confunde Benefícios com uma atuação paternalista e nada profissional. Este subsistema, tratado de forma correta, é sem dúvida uma grande fonte de lucros para a empresa, tanto econômica quanto na harmonia do ambiente de trabalho. Abordaremos os aspectos positivos de se ter benefícios flexíveis ou direcionados especificamente para cada necessidade dos colaboradores.

Fora estes aspectos, estaremos repassando os outros subsistemas de RH, bem como, mostraremos oportunidades de atuação num ambiente macro, no qual Recursos Humanos age como propulsor de ações das empresas. Então, boa leitura e bons lucros.

Desafios de RH

Com a globalização, o ambiente organizacional mundial vem sofrendo alterações em uma velocidade muito grande, criando a necessidade de reciclagem quase que diária. Temos visto privatizações, aquisições de empresas nacionais por grupos internacionais, fusões, incorporações e *joint ventures*. Assim, tanto as empresas, como seus colaboradores têm sido colocados em xeque quanto à cultura empresarial.

Passamos a conviver com um maciço uso do capital estrangeiro, a utilização crescente de tecnologias diferenciadas, a automação das linhas produtivas e de serviços, a reestruturação da hierarquia funcional, entre outras tantas. Isso implica a revisão das estruturas e práticas das organizações, quase sempre não acompanhadas das revisões na legislação trabalhista.

Dentro deste cenário, abre-se uma oportunidade ímpar de Recursos Humanos atuar como o tradutor da mudança, unindo a necessidade de estar sempre à frente do mercado à transformação das estruturas comportamentais, funcionais e culturais dentro da empresa e da sociedade. Porque as ações internas de uma empresa atingem sobremaneira as relações sociais de seus colaboradores e de sua comunidade.

Para solidificar esta posição de interlocutor da mudança, cabe a Recursos Humanos atuar como **parceiro estratégico**, redefinindo a arquitetura da empresa para a implantação da estratégia, sendo um consultor de negócios e estabelecendo suas prioridades. Logo, o gestor de RH de uma empresa deve necessariamente estar atualizado com todas as mudanças que ocorrem no mundo, deve observar as oportunidades que podem aparecer em virtude de uma mudança na legislação, em aquisições por empresas, na queda de barreira comercial, na necessidade de um mercado distante. Porque devido à globalização essa necessidade em breve estará presente em nosso mercado.

Enfim, deverá estar ligado ON-LINE nos acontecimentos mundiais,

vislumbrando ações que minimizem custos, gerem lucros e que façam a empresa se antecipar à concorrência.

O RH deve consultar indicadores nos quais possa buscar informações sobre a concorrência direta e em todo o mercado. Deve antever as situações críticas que possam colocar em riscos o negócio como um todo, e, após essa análise organizar planos de ações que visem a minimizar ou extinguir os efeitos desses eventos mundiais.

O gestor de Recursos Humanos tem de entender quais são as oportunidades que o mercado, em razão de sua dinâmica e instabilidade, pode proporcionar ao negócio. Vislumbrar que um movimento econômico, legal ou de outra fonte possa, ao invés de gerar problemas, criar novas vantagens para a empresa, e assim, sua ação será preparar seus recursos humanos para melhor se adaptar em as mudanças e garantir o mais rápido possível essa oportunidade, o que sem dúvida hoje é diferencial entre as empresas. As que primeiro se adaptam tiram vantagens competitivas em relação à concorrência.

Cabe ao gestor de Recursos Humanos identificar os pontos fortes da organização, ou seja, aquelas características da empresa ou do grupo de colaboradores que são um diferencial competitivo em relação ao mercado e à concorrência. A atuação de RH na análise e na determinação dos planos estratégicos com base nos pontos fortes é de vital importância para o crescimento da empresa. Porém ter pontos fortes não significa que a empresa é imbatível. Ao contrário, sua identificação exige que o trabalho de RH seja criativo e sustentável, para que reforce ainda mais esses pontos. Isso não se constrói sem conhecimento do mundo, do mercado e dos objetivos da empresa.

Se identificamos que nossa empresa tem como ponto forte os equipamentos de informática, por exemplo, temos de treinar nossos colaboradores a extraírem o máximo que esses equipamentos podem propiciar, pois assim teremos também uma equipe extremamente qualificada, aumentando novo diferencial.

Em outro exemplo, se nossa empresa apresenta como ponto forte a credibilidade de seus serviços, compete a RH trabalhar desde o recrutamento e seleção com objetivo de inculcar no colaborador que a cultura da empresa é ter credibilidade e, portanto, este deverá agir da mesma maneira. Parece simples, mas mexer em comportamento e ações, exige que RH estabeleça uma

sincronia entre suas necessidades e as características de seus colaboradores, porém sem “robotizar” o quadro de pessoal, o que é uma das tarefas mais árduas de se realizar.

Assim como valorizar os pontos fortes da empresa é de vital importância para o sucesso nos negócios, RH deve estar atento aos pontos fracos, visando à sua correção, o mais breve possível.

Pontos fracos são todas aquelas características internas que estão abaixo do desejado pela empresa ou abaixo do comparativo com mercado e/ou concorrência, e que, portanto, criam uma desvantagem competitiva.

Neste caso, a ação de Recursos Humanos deve ser muito rápida e forte. Deve identificar quais são estes pontos fracos, formular um plano de ação emergencial e criar ferramentas que possam suportar os resultados destes pontos fracos até a medida curativa estar efetiva. Esta medida é considerada de defesa, pois este é ponto provável de ataque da concorrência, ou pior ainda, por meio dele o mercado poderá destruir a empresa.

Assim, por exemplo, se o gestor de RH identifica que um dos pontos fracos da empresa é a falta de pessoal capacitado para a execução de determinada tarefa essencial, compete a RH verificar o grau dessa incapacidade, atuar rapidamente em treinamento, para os que necessitam, desligar os colaboradores que estão muito abaixo da necessidade e cujo treinamento não seria eficaz em curto prazo e contratar novos colaboradores (se necessário), já com este perfil.

O gestor de RH precisa ter uma visão bastante realista sobre essas deficiências, e em suas ações deverá mostrar a alta direção da empresa os rumos que se deve tomar e as consequências resultantes caso não sejam tomadas as providências necessárias. A falta de análise e ação em relação a esses pontos fracos é uma das principais causas de quebras em empresas familiares, portanto, o gestor de RH precisa ajudar a alta direção a identificar esses pontos e atuar sobre eles, já que muitas vezes as empresas familiares as defasagens se apresentam em algum membro da família, o que torna mais embaraçoso qualquer tipo de ação. Mesmo nesta situação, o gestor de RH não deverá se privar de indicar defesas, pois na velocidade que está o mercado atual, a omissão pode causar a quebra da empresa.

Recursos Humanos deve ainda, em razão de estar lendo o cenário num

ambiente macro e traduzindo para a aplicabilidade dentro do contexto do negócio, ser o **agente de mudanças**, trabalhando para a aceitação da organização da necessidade de se engajar nas mudanças, colocar em prática a visão da empresa dentro de atitudes e atividades para a realização destas mudanças, criar um modelo de transformação, facilitando a aceitação do novo, e principalmente atuar como o timoneiro em direção à mudança de cultura.

Neste aspecto, deverá o gestor de Recursos Humanos, gozar da credibilidade total, pois corre o risco de parecer um alarmista diante das transformações do mundo e do mercado.

Mesmo tendo de agir com a maior rapidez possível, RH deverá fazê-lo dentro das mais rígidas e concretas possibilidades quando da análise de uma situação e a necessidade da aplicação dentro da empresa. Para isso, compete ao gestor de Recursos Humanos, ter conhecimento de todo o negócio, do mercado e das condições técnicas e humanas necessárias a esta mudança/adaptação, levando em consideração em sua análise, o custo para a implantação deste projeto e o benefício que ele deverá reverter LUCRO.

A visão do gestor de RH deve estar sempre focada para o LUCRO do negócio, sempre dentro do prisma de menor custo e maior retorno, para cada ação tomada. Convivemos, com alguns Recursos Humanos que criam formas mirabolantes, despesas significativas para internamente gerarem ações que pouco ou nada contribuem para a empresa.

Notamos que gestores de RH fazem um marketing pessoal fantástico, vendendo-se (e sendo comprados), como inovadores, criativos, magos. Hoje, as empresas (que são os verdadeiros clientes de RH) cobram resultados econômicos verdadeiros.

Atualmente, quando propomos colocar uma academia de ginástica dentro de nossa empresa, temos que demonstrar que este investimento além de trazer melhor qualidade de vida ao funcionário, trará também, em função disto, ganhos econômicos para a companhia. O que é lógico e justo, pois uma empresa é feita para ganhar dinheiro, e quanto mais ganhar, melhor poderá remunerar seus funcionários e vice-versa.

Não somos contra a colocação de uma academia de ginástica em uma empresa tampouco de qualquer outro benefício que possa e deva ser dado aos

colaboradores, porém, todo investimento deve ser traduzido em retorno ao investidor. De que valeria a um funcionário de uma empresa ter uma academia de ginástica no seu local de trabalho e ver a empresa tendo prejuízo e não pagando uma boa participação nos lucros. É nisto que RH deve pensar antes de propor ou executar qualquer ação. Deve-se questionar o verdadeiro benefício que isto trará; que o investimento necessário em quanto tempo este investimento se pagará.

Conhecemos uma empresa que contratou professores de ginástica laboral para tratar especificamente de um setor onde era grande a incidência de lesão devido ao esforço repetitivo, quando teria sido mais econômico e eficiente apenas diminuir a altura da bancada onde os colaboradores trabalhavam. O mais interessante é que essa empresa colocou em seus pontos fortes a atuação dos professores de educação física, quando isso na verdade era apenas um paliativo, pois o gestor de RH tomou a decisão mais fácil e que faria mais marketing pessoal, em vez de pensar em quanto poderia economizar (com a não contratação dos professores) e realmente resolver o problema.

Cabe ainda a RH **operacionalizar estas mudanças**, identificando oportunidades de otimização dos processos administrativos dentro da própria área, redefinir processos internos que possibilitem o aumento da credibilidade de Recursos Humanos e ainda, sendo o responsável pela reestruturação dos demais processos da empresa.

Vejamos, uma vez que Recursos Humanos verifica uma possibilidade em virtude de uma necessidade de mercado, analise e propõe adequações no negócio, aponta os lucros decorrentes desta transformação, não seria lógico que RH delegasse a outro setor a responsabilidade de reestruturação interna para o alcance destas metas. Assim, é de responsabilidade do setor de RH tomar a frente, mostrar o caminho, e para isto, deve o gestor deste setor gozar da maior credibilidade perante seus pares, pois sendo credível, tornará o processo de aceitação muito mais rápido e sem barreiras.

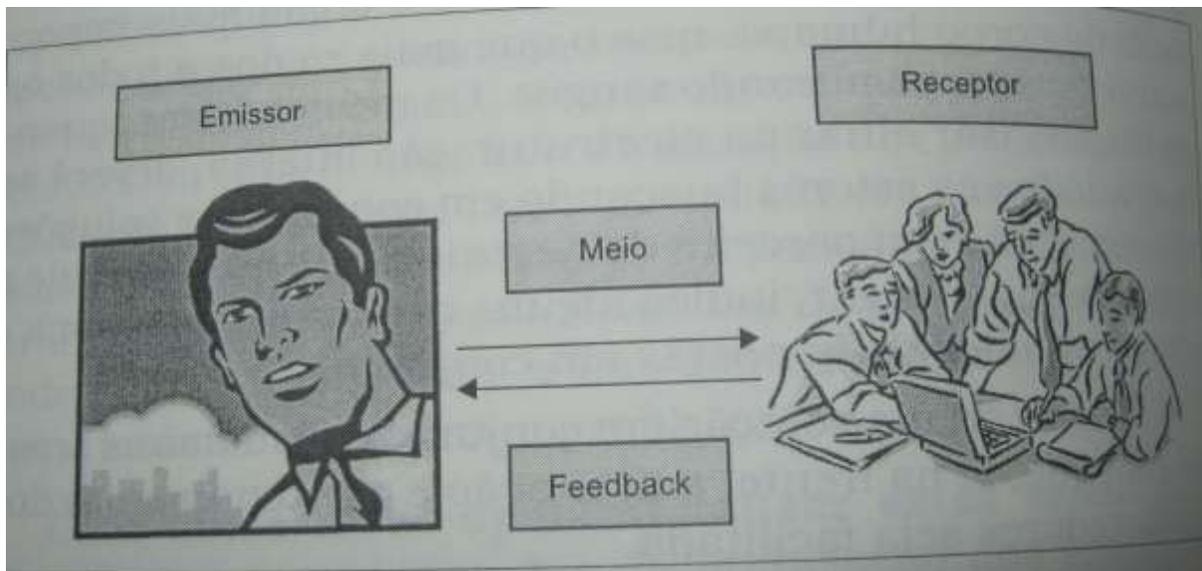
Em decorrência de sua atuação no planejamento da empresa, nada mais certo do que RH liderar esse processo de transição. Porém, esta atuação de RH pode causar confronto com outros setores, portanto o gestor precisa atuar com sinergia e empatia para ampliar seu poder de convencimento. Se o gestor de RH se mostrar arrogante e impuser comportamentos em vez de negociá-las, é claro que será repetido e a empresa estará perdendo uma ótima oportunidade de crescer, ou seja, gerar LUCRO.

Quando comparamos RH ao o coração na introdução deste livro, definimos que este não é o órgão mais importante do corpo humano, mas o que mais se doa a todos os outros órgãos, bombeando sangue. Da mesma forma, quando RH precisar atuar na reestruturação interna, deverá se doar a todos os setores buscando em conjunto as soluções efetivas, como um parceiro de negócios que mostra onde a empresa quer chegar indica alguns caminhos, questiona e adota as soluções propostas em conjunto.

O fato de criar a solução em conjunto com todas as áreas faz com que, lá na frente, a aceitação e o entendimento dos colaboradores seja facilitada.

Não devemos esquecer que uma das principais ações do setor de RH é a **defesa dos seus Recursos Humanos**, ou seja, dos colaboradores da empresa, e nesse cenário, deve o setor de RH atuar fortemente em defesa dos funcionários, de forma a possibilitar que eles entendam a mudança que está ocorrendo no cenário externo, com transparência para sinalizar e orientar o procedimento conquistando assim, o engajamento do colaborador nessas mudanças, tornando-o comprometido com todo o processo. Deve-se mostrar que não existe mais espaço para o paternalismo que imperava nas empresas brasileiras e que o colaborador tem muito a ganhar com isso, desde que esteja preparado. Cabe a R.H. mostrar o caminho da preparação para os colaboradores.

Recursos Humanos deve criar o clima empresarial onde o colaborador se sinta DONO do negócio, contribuindo sempre, buscando participar ativamente no processo decisório. Este clima começa a ser criado com um eficiente sistema de informação interna, onde RH vai ao encontro de seus colaboradores, ouve, debate, traz ideias. Somos favoráveis à abolição dos murais para informativos gerenciais (Os murais só devem ser utilizados, para apresentação dos gráficos dos indicadores de desempenho da empresa, e mesmo assim, após uma apresentação formal aos colaboradores).



Mas para que esta comunicação atinja os resultados esperados, devemos, como gestores de RH, compreender que para sermos entendidos, temos de entender. Não adianta apenas passarmos a informação, temos de ouvir como esta mensagem chegou aos seus destinatários, por isto e para evitar os ruídos existentes dentro de uma empresa, por isso é importante que o gestor de RH esteja junto aos colaboradores.

O contato direto com os colaboradores gera uma confiança nas ações de RH e nas mudanças propostas, minimizando o tempo de aplicação e adequação, bem como, o desgaste oriundo do descrédito que normalmente vemos por parte dos funcionários.

RH deve ainda mostrar ao colaborador que para servir à a minha empresa tem de servir ao mercado. A empresa prefere perder um colaborador que formou durante dois anos, e que trouxe retorno econômico para a empresa do que ficar com um funcionário durante a vida toda e que não contribui em nada para a sua situação econômica.

O engajamento dos colaboradores no processo de mudança desperta a motivação, tornando este momento menos traumático, pois toda a mudança gera desconforto, e cabe a Recursos Humanos minimizar este sentimento.

Toda mudança é necessária. Atualmente existem dois tipos de empresa: as que mudam e as que desaparecem. Portanto, a capacidade de mudar, é uma vantagem competitiva. A empresa que acredita estar bem e por isto se

acomoda, com certeza terá desagradáveis surpresas no futuro, pois o mercado não perdoa quem não está em constante se transformação.

Durante o período de transição, a insegurança dos colaboradores é muito grande e isso provoca a diminuição na capacidade produtiva, uma vez que a sensação de se resguardar é maior. Por isso assim enfrentamos o dilema: precisamos mudar, ter em nossos quadros pessoas inovadoras, mas o processo gera insegurança que reflete na maior reatividade dos colaboradores que não inovam.

Aqui entra o gestor de Recursos Humanos, que ao fazer a leitura do cenário do mercado, traduz para a linguagem interna da empresa e comunica a todos os níveis de forma transparente e tranquilizadora, o que espera a de cada um, incentiva a inovação, reavalia as rotas. Compete a RH ser a ligação entre o novo e o obsoleto. Palestras, treinamentos e o dinamismo do gestor e conversa com os funcionários em seus locais de trabalho, transforma o temor da a mudança em um ambiente sadio e inovador.

O gestor de RH não deve trabalhar com ameaças ou alarmes, pois isto aumenta significativamente o medo dos colaboradores. As ações duras, como demissões, devem ser feitas naturalmente e comunicadas como consequências necessárias para a mudança. Deve incentivar a participação dos colaboradores no tocante a ideias. Existem empresas que possuem projetos de inovação que incentivam os colaboradores a participarem constantemente com ideias, e, normalmente premiam as melhores. Quando bem feito este projeto, a empresa não espera o mercado sinalizar, mas, vivencia um constante clima de inovação e mudança interno. Normalmente estas empresas estão à frente de seu segmento, e seus colaboradores não temem as mudanças, ao contrário anseiam por elas.

Compete a RH representar os anseios dos colaboradores junto à direção, defendendo-os de mudanças que possam afetar seu desempenho equilibradamente e o crescimento da empresa, agindo como um medidor e direcionando as ações de mudança sabemos que algumas empresas cortam o plano de saúde para os dependentes e depois se queixaram do aumento do absenteísmo dos funcionários que tiveram de levar seus filhos aos postos do INSS.

Vale ressaltar que a atuação de RH que mais possibilita a defesa de seus recursos humanos é a abertura de oportunidades de crescimento profissional e

peçoal, por meio de um plano de carreira bem definida e principalmente na disponibilidade de treinamentos aos funcionários. Identificamos que, com este posicionamento, Recursos Humanos estará atuando estratégica e corporativamente, facilitando a implantação de projetos que visem à gestão por competências, capacitação, seleção e retenção de talentos, entre outros processos.

Missão, Visão e Valores de Recursos Humanos

Identificamos até agora que RH é um negócio rentável dentro do negócio principal da empresa, então devemos definir qual será a **MISSÃO, A VISÃO E OS VALORES** deste setor. Não basta pegarmos o que diz a missão, visão e valores da corporação e adaptarmos a RH. Deve-se sim, fazer um trabalho de pesquisa e identificar qual a real atuação e as perspectivas da área. Analisar os objetivos macros da empresa e verificar em que e como deve participar o RH.

Outro erro que constantemente vejo em algumas organizações é restringir a missão, visão e valores a assuntos operacionais de RH, algo como:

MISSÃO DE RH: Suprir a empresa com mão de obra qualificada, buscando através de treinamento a qualificação e retenção de talentos, oportunizando aos colaboradores um ambiente de trabalho harmônico e saudável, sempre em acordo com a legislação e a ética.

Isto não é uma definição de missão, e sim, um descritivo de atuações do setor, ou seja, nada mais do que sua obrigação.

Uma missão deve determinar onde se quer chegar, qual a razão de sua existência. Segundo Peter Drucker, a missão deve ser constantemente reavaliada. Os gestores devem fazer algumas perguntas fundamentais: “Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que tem de valor para o cliente? Qual será o nosso negócio? Como deveria ser o nosso negócio?”.

Se voltarmos ao exemplo de missão exposta acima, e de uso comum em muitos Recursos Humanos de muitas empresas, veremos que ele não define o negócio. Se quisermos que Recursos Humanos tenha vida própria, seja o parceiro estratégico dentro do negócio, aja como UMA EMPRESA DENTRO DA EMPRESA, devemos analisar o negócio de Recursos Humanos como

único. Para escreve-lo, devemos abstrair a imagem da empresa como um todo, e olhar fixamente para RH. A missão de uma empresa é seu DNA corporativo, é a descrição da razão da existência do negócio. Se estamos tratando de Recursos Humanos como uma empresa à parte, devemos utilizar das mesmas ferramentas na hora de escrevermos sua missão, analisar a razão real de existência dentro desse novo contexto de mercado.

Assim sendo, cremos que uma descrição de MISSÃO que pode identificar o porquê da existência de Recursos Humanos seja:

MISSÃO DE RH: Atuar como facilitador da disseminação da cultura da empresa, agindo como elo entre o cenário do mercado externo e as necessidades internas de adaptação e suplementação. Buscando a excelência pela competitividade, proporcionando à empresa um diferencial no mercado: o nosso colaborador.

Temos aqui, o nosso negócio: disseminar a cultura; o nosso cliente: a empresa; o que representa valor para o nosso cliente: diferencial de mercado.

É importante RH tomar as rédeas na definição, no planejamento, na implementação e na análise dos resultados da mudança de cultura dentro da corporação, sempre agindo de forma transparente, direta e positiva, ouvindo todas as partes e esclarecendo sobre a escolha do caminho definido, evitando assim, falsas informações, oriundas do desconhecimento e que geram um clima hostil para implementação do novo.

A visão pode ser definida como o objetivo a ser alcançado dentro de um determinado período de tempo (Sugerimos em RH um período máximo de três anos, em virtude das constantes mudanças de mercado), por meio de leitura de cenários futuros em conformidade com a visão do negócio (que atua como referencial para o alcance das metas propostas pela empresa. Afinal RH deve participar na definição das metas macro).

Assim, não acreditamos em visões como: “Ser referência em RH na região”, ou ainda, “Tornar-se o número um em Recursos Humanos dentro de três anos”.

Ao contrário do que afirmamos antes, quando dissemos que uma empresa cujo RH é economicamente descontrolado, será uma empresa descontrolada, o fato de termos um RH de referência não necessariamente torna a empresa

competitiva.

Podemos ter um RH que cumpre toda a legislação e 100% do planejado para treinamento contudo não faz um bom planejamento anual de treinamento e oferece o que chamamos de “treinamento a granel”, no qual coloca um grande número de funcionários em uma sala para treinar algo que muitas vezes não é necessário para o desenvolvimento de nosso cliente, a empresa;

– que analisa os indicadores pelo hora/homem em treinamento, que possui um plano de saúde fantástico porém extremamente dispendioso e longe do ideal para seus colaboradores etc.

Já vimos este filme algumas vezes: o RH pode ser um exemplo, mas dá prejuízo para a empresa.

Uma empresa existe para dar lucro, e o Recursos Humanos não pode ser diferente dos demais setores.

Uma visão tem de ser específica, definitiva e mensurável e não abrir mão de outras atuações do RH. Na definição da visão colocará uma meta que receberá um planejamento especial, e cumprida, dará o resultado esperado.

Por exemplo, se identificamos que nossa empresa está perdendo mercado em função do grau de escolaridade de nossos colaboradores, que por não possuírem o segundo grau, não compreendem os manuais técnicos e geram um grande número de perdas e retrabalho que afetam a qualidade do produto, assim como a credibilidade do cliente. Recursos Humanos poderá fazer um planejamento para aumentar o grau de escolaridade dos colaboradores, colocando como visão o que se segue:

VISÃO DE RH: Possuir em nosso quadro de pessoal, até XXX(período de três anos), somente colaboradores com o segundo grau completo, otimizando assim a redução do retrabalho, bem com, o aumento da qualidade de nosso produto e da qualidade de vida de nosso colaborador, proporcionando desta feita, economias de R\$ XXXX ao ano.

Com base neste objetivo, se fará todo o planejamento, avaliando o custo x benefício, e buscando convênios com escolas, cursos internos, etc. Far-se-á uma reavaliação do quadro de pessoal, verificando os colaboradores que precisam desta reciclagem, há a necessidade de um trabalho muito grande de convencimento, pois há casos de funcionários que não estão dispostos a voltar a estudar, principalmente os mais antigos, e precisamos analisar a situação com o foco no resultado, excluindo o sentimental. Disponibilizaremos essa qualificação, faremos um trabalho de convencimento no qual demonstraremos

a necessidade deste projeto, e mesmo assim alguns colaboradores não estarão dispostos ao sacrifício.

Neste caso, a única saída é o desligamento desses colaboradores, pois nosso cliente é a empresa, e ele (o cliente), necessita de maior qualidade em nosso produto (nossos profissionais). Não sei quantos Recursos Humanos já se deram conta de que o nosso produto é a **pessoa**, tanto as internas (funcionários) quanto as externas (sociedade) e assim como todo produto, devemos aperfeiçoá-lo para mantê-lo atrativo ao nosso cliente, só assim, conseguiremos valorizá-lo.

A visão de que as pessoas são produtos não deve ser encarada como pejorativa ou depreciativa, mas, apenas representa o ponto de vista econômico. Com certeza, se passarmos a ver os funcionários como NOSSO produto e não como nosso cliente, estaremos fazendo muito mais por eles do que fazíamos, pois tentaremos sempre torná-los mais atrativos e economicamente mais valorizados em função da avaliação do custo do produto (salário), resultado que eles dão para o negócio (lucro). Logo, os melhores funcionários receberão mais, pois seu resultado vale o investimento.

Assim, RH como fornecedor deste produto deverá se preocupar mais com a aceitação dele pelo seu cliente. Mudamos então o foco, aquele que normalmente usamos: ***NOSSOS FUNCIONÁRIOS SÃO RUINS, NÃO PODEMOS CONTAR COM ELES***, para a seguinte visão (do cliente): ***NOSSO SETOR DE RH É RUIM, POIS NÃO CONSEGUE SUPRIR AS NECESSIDADES DA EMPRESA COM PROFISSIONAIS QUE DÃO RESULTADOS***.

Observe que de vítima o gestor de RH passou a ser o vilão, o ineficiente, e isto é a mais pura realidade, pois não podemos culpar o nosso produto por nossas deficiências, ele é apenas a imagem de nossa “produção”.

Os dois únicos cuidados que devemos ter são: não estabelecemos uma visão que atinja diversas ações ao mesmo tempo (pois, corremos o risco de não fazermos nenhuma). Sugerimos avaliar junto com a direção da empresa as mais urgentes, e agir mais prontamente, diminuindo o período proposto para o alcance, com o cuidado de não, focar apenas essa na visão e esquecer as outras atuações. Devemos ter em mente que, a visão é onde queremos chegar, porém sem perder o que já temos.

Atingida a visão, ela deverá ser revista, englobando um novo desafio, por isto, não acreditamos em visões a prazo maior do que três anos, pois se tornam tão

longínquas que não damos a real importância e preparo e, ao mesmo tempo, serve de desculpa para não buscarmos novos e necessários desafios.

A visão tampouco pode ser inatingível, visto que desacreditaria Recursos Humanos, dificultando toda e qualquer atuação no cenário corporativo.

Da mesma forma, a visão de RH deve ser disseminada interna e em alguns casos externamente, buscando o comprometimento de todos os setores e dos funcionários, e da sociedade.

Observe que ao contrário da MISSÃO, na qual definimos Recursos Humanos como uma EMPRESA DENTRO DA EMPRESA, na VISÃO, temos que focar totalmente o negócio verificar as necessidades de nosso cliente (corporação) e disponibilizar um projeto para garantir o crescimento total. Porém RH deve atuar com autonomia, sendo responsável por todo o resultado deste projeto. Para tal, deverá estudar e apresentar os planos de ações, os projetos, os resultados propostos e os investimentos necessários, sempre dentro do conceito de menor custo possível x maior resultado (LUCRO).

Os valores de uma empresa são o alicerce sobre o qual ela será construída e fortalecida para seu crescimento. Portanto, valores não se negociam.

Isto também se aplica a RH, com um peso bastante grande, o elo entre os demais setores, bem como o interlocutor entre a empresa e a sociedade e ainda o tradutor das mudanças no cenário externo e sua aplicação interna, por isso deve atentar para os valores da empresa e da área.

Recursos Humanos tem três pilares básicos no que tange a valores: as pessoas, a legislação e a ética.

Não devemos esquecer que trabalhamos com o diferencial de uma empresa, com quem realmente faz o negócio. As pessoas devem estar fortemente amparadas dentro da descrição dos valores de Recursos Humanos, neste aspecto, cremos que seja o foco principal, e por isto toda e qualquer definição de valores deve ser orientada às pessoas, e quando nos referimos a pessoas são elas funcionários e sociedade. Não nos esqueçamos que a empresa é um pilar da sociedade e como tal, um definidor de regras e padrões, que com certeza será seguido por seus colaboradores em suas vidas pessoais, passando inclusive, alguns valores, de pai para filho.

Recursos Humanos é o setor da empresa com maior influência da legislação e

deve estar preparado para aplicá-la sempre. Cabe a RH orientar e cobrar dos demais setores o cumprimento total das leis, mesmo que elas estejam desatualizadas. Cabe a Recursos Humanos propor alterações nas leis, e aqui, temos uma grande oportunidade, pois RH deve trabalhar em conjunto com os sindicatos patronais e as categorias profissionais para estas alterações. Hoje, vemos por grande parte dos sindicatos de categorias profissionais um melhor preparo, bem como um maior conhecimento das necessidades das empresas para permanecerem no mercado e, portanto, geram empregos.

Esta participação junto às entidades de classe é de vital importância para a credibilidade de uma empresa junto à sociedade. Já presenciamos de casos nos quais os funcionários buscaram o sindicato de sua categoria, descontentes com alguma definição e este por estar trabalhando em conjunto com a empresa, demonstrou ser o melhor caminho, fazendo com descontentes (e sempre existirão os que acreditam que a empresa está querendo enganá-los) entendessem a situação. Portanto, não abra mão desta oportunidade de se aproximar do seu sindicato.

As leis trabalhistas em nosso país são extremamente rígidas, porém não inviabilizam o negócio, mesmo devemos agir em conformidade com elas e ser flexíveis por meio de acordos com os sindicatos para conseguir as melhorias necessárias.

O último pilar sobre o qual se sustenta a declaração de valores é a ética. Vemos muitas empresas fazerem o manual de ética de sua empresa, coloca-las em quadros bonitos, entregá-la a cada funcionário quando da admissão na empresa e simplesmente não cumprir nem 50% do que está escrito ali.

Devemos ter muita atenção quando da redação do manual de ética, porque, podemos marcar um profissional para toda a sua vida. Imagina-se como gerenciador da área de RH de uma empresa que coloca em seu manual de ética o cumprimento total e irrestrito das leis e que a ser condenada por trabalho escravo, ou por ter menores em suas linhas de produção. Numa declaração de valores de Recursos Humanos, deverá estar descrito o bem-estar dos colaboradores, a qualidade do ambiente de trabalho, a formação profissional como fator de crescimento, o relacionamento com a sociedade como meio de inserção do cidadão, a transparência nas ações, o cumprimento às leis (desde que as cumpra realmente), o respeito às diferenças individuais como cor, credo, sexo, idade entre outras.

R.H. Como uma Empresa Dentro da Empresa

O primeiro passo para se construir um RH lucrativo é enxergá-lo como uma empresa dentro da empresa. Neste aspecto, a autonomia de ação deve ser considerada como essencial. Temos de analisar a atuação de RH sob um prisma mercadológico globalizado, agindo em busca de resultados que mantenham o seu cliente principal (a empresa), sempre à frente da concorrência.

Esta independência do RH é vital as se busque ações internas e externas possibilitem o crescimento da organização. Como toda relação de mercado, esta autonomia será regulada pela movimentação do próprio mercado. Normalmente vemos em épocas de crise, quando o mercado se fecha e as produções diminuem em virtude da diminuição do consumo, as empresas tomarem medidas de emergência. Na grande maioria das empresas as primeiras ações de RH são cortar custos com treinamentos e diminuir o quadro de pessoal. Ora, todos sabemos que as crises de mercado são cíclicas e que em breve o mercado estará propício novamente. Porém, por conforto e/ou por medo, esperamos o mercado reagir para retomarmos as ações de crescimento interno, tais como, treinamentos e aumento de quadro.

Não defendemos aqui que as empresas devam ter quadros grandes de funcionários, hoje há a necessidade de ter quadros enxutos, porém observamos na grande maioria empresas são funcionários atuando em diversas frentes sem renderem (gerar lucro) o máximo em nenhuma delas. Este é aqui mais um desafio de RH: compor da melhor maneira o número necessário de colaboradores e o quanto de rentabilidade cada um pode dar em sua função.

Quando há a retomada de crescimento do mercado, essas empresas saem correndo atrás do prejuízo, buscando aprimorar tanto sua tecnologia quanto seus colaboradores. Todavia, não seria mais fácil já terem os colaboradores prontos para essa retomada e utilizarem o momento de baixa do mercado para capacitá-los? O custo de alguns treinamentos, desde que bem gerenciados, é inferior a colocar os colaboradores em férias coletivas. Também, acredito ser menor este custo do que o gerado pelas demissões efetuadas na crise e admissões na retomada do crescimento.

Nas situações em que a crise é geral, cabe a R.H. identificar junto com as

outras áreas da empresa atuações mais fortes em processos, este sim, fonte eficaz para redução de custos significativos.

Durante a crise do apagão que o Brasil viveu no ano de 2001, onde as empresas tiveram que reduzir e muito o consumo de energia elétrica, participamos na redefinição dos processos em uma empresa da região sudeste (uma das mais afetadas). Identificamos horários de pico de utilização de energia elétrica, modificamos os horários dos turnos de trabalho, adequamos os procedimentos de partida dos equipamentos (percebemos que se ligássemos todos os equipamentos ao mesmo tempo, sofreríamos sobrecarga, o que nos faria passar do máximo de energia permitida), enfim atuamos em todas as áreas no tocante a processo e não demitimos sequer um colaborador e ainda, aproveitamos a readequação dos turnos para durante a sobreposição de horários, treinarmos os colaboradores. Com isto, a empresa superou este período sem maiores sofrimentos, e o que é melhor, após o final da crise energética, criou a cultura da economia, que permanece a utilizar os parâmetros estabelecidos durante a necessidade de redução de gasto de energia elétrica, o que, gera uma economia bem mais significativa.

Se vemos como ação do RH estar conduzindo junto a diretoria todo o planejamento futuro da empresa, entendemos que este elo é fortalecido pela posição independente de RH quanto a leitura dos cenários macros e sua tradução para aplicação interna.

Nosso principal produto é a qualidade e capacidade do nosso funcionário; nosso principal cliente é a empresa, portanto, conclui-se que vendemos serviços, e temos de estar sempre à frente para produzirmos lucro para nosso negócio.

Certa vez, em uma indústria alimentícia, ouvimos gerente de RH em uma reunião, quando questionado sobre o que fazia responder: “Eu produzo biscoitos!”, para demonstrar que RH estava em consonância com o negócio principal da empresa. Temos ouvido relatos desse tipo com frequência em conversas com diretores e gerentes de RH. Na verdade, a principal atribuição dele era fornecer para indústria os profissionais mais capacitados, dentro do orçamento estipulado (salário), propiciando a produção de biscoitos.

O profissional de RH tem que mostrar que não produz biscoitos, porém é vital para que esta produção seja a melhor, a mais segura e a mais rentável, fazendo disto o nosso diferencial para a concorrência.

Hoje, a competição entre as empresas se tornou muito mais acirrada do que no passado, a abertura de mercado, a globalização. O concorrente não é necessariamente aquele que faz um produto similar, não vemos mais concorrência no mesmo segmento. Como exemplo, temos no Brasil a empresa aérea BRA que não compete apenas com as empresas aéreas. Pelos preços cobrados por suas passagens, a BRA está tirando o mercado das empresas de ônibus interestaduais, as quais por sua vez estão tendo de oferecer outras vantagens para não perderem sua fatia no mercado.

RH não deve ter foco apenas no nicho de negócios onde atua a empresa, mas, conhecer todos os negócios, pois as soluções podem vir de um mercado totalmente diferente do qual sua empresa atua. Repare quantas oportunidades temos, se fizermos a leitura correta do mercado externo antes de nossa concorrência e como vendemos serviços, nossa principal matéria-prima é a pessoa, e que esta pessoa além de nosso funcionário é consumidor, então temos por obrigação oferecer a nosso cliente (empresa) esta leitura.

Certa vez, em uma palestra na Universidade de Taubaté/SP, comentaram que a NASA estava trabalhando para que tivesse em pouco tempo um centro de pesquisas instalado na Lua, com pessoas morando lá. Logo em seguida foi lançado um desafio em tom de brincadeira: quem fará a entrega de pizzas para estes habitantes da Lua? Isso mostra que as necessidades do mercado estão cada vez maiores e que as empresas que hoje são fortes podem perder tudo amanhã, se não estiverem atualizadas.

Uma pergunta: quantos de vocês que estão lendo este livro agora fizeram curso de datilografia? Quantos de vocês irão comprar para seu escritório, casa ou para seus filhos fazerem trabalhos escolares o mais novo lançamento em máquina de escrever? É, e não faz tanto tempo que era necessário termos um curso de datilografia para conquistar uma oportunidade no mercado de trabalho.

RH deve atuar nessa área: verificando junto ao mercado para onde está soprando o vento, que tipo de profissional tem de oferecer a seu cliente para que ele gere inovação e se perpetue no mercado. Tem de sinalizar a direção de sua empresa, onde nossos esforços têm de ser aplicados. Em resumo, RH tem de sair de sua cadeira e trazer o mundo para dentro da empresa.

Para RH atuar desta forma, não falamos em pró-atividade e sim em surpreender o cliente, em estar sempre olhando à frente, se faz necessário

criar uma equipe de Recursos Humanos extremamente atualizada e dinâmica. Comprometer o time com os resultados do setor depende única e exclusivamente da capacidade de leitura das oportunidades que o mercado disponibiliza. Pró-atividade é fazer antes que os outros façam; surpreender o cliente é fazer antes que os outros pensem.

É comum vermos o setor de RH ser o mais conservador, no qual o seu líder não quer mudanças para não atrapalhar o “clima interno”, afinal, mudanças causam desconforto. Normalmente nesses casos, o RH fica resumido a uma simples administração de pessoal ou como se chamava antigamente Departamento Pessoal.

Também é comum observarmos aqueles colaboradores com muito tempo de casa que já fizeram muito mas não se atualizaram, que normalmente dizem que: “Sei não, acho que aqui isto não dará certo”. Ora, se RH não se atualizar, como esperar que a empresa esteja à frente do mercado?

Para montar uma equipe de RH que esteja dentro dos cenários de abrangência que defendemos, é necessário buscarmos características importantes em seus componentes. Elencamos algumas que cremos serem bastante interessantes:

Inovação: Estar sempre buscando uma forma nova de fazer o que deve ser feito, buscar oportunidades de melhorias em todas as áreas da empresa e do mercado;

Inconformismo: Não aceitar as coisas como são, não se contentar com os resultados alcançados. Mesmo que sejam bons, sempre podem ser melhorados;

Alegria: É vital para se formar uma equipe vencedora, ainda mais quando esta equipe irá constantemente mexer na zona de conforto da empresa;

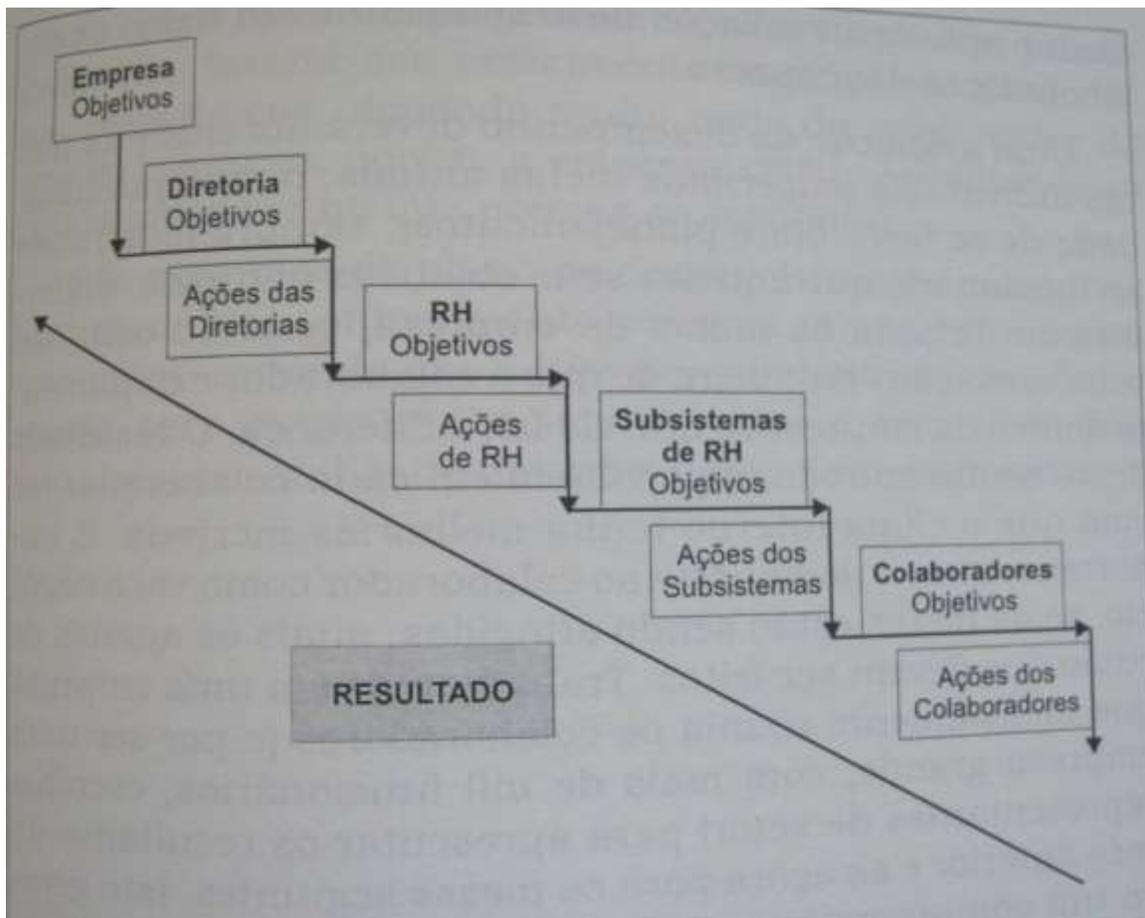
Vontade de aprender: Estar sempre em busca de novos conhecimentos, não se vangloriar pelo que já fez e sim demonstrar o quanto ainda pode fazer;

Confrontar: Quando montamos uma equipe, buscamos colaboradores que possam nos confrontar no campo das ideias, que gerem polêmica, que tenham pensamento divergente e saibam defender seu ponto de vista. Neste caso não há vencedor nem vencedor, mas há debate que sem dúvida levará ao caminho mais correto a ser aplicado.

Poderíamos enumerar mais uma dezena de características, porém cremos que estas são as mais importantes para termos uma equipe, que promoverá a mudança e fará RH dar lucro.

Como toda empresa, também deverá RH ter seu planejamento de metas, estes sim, voltados diretamente ao plano de Metas da empresa, que afinal, RH ajudou a montar.

Este planejamento será feito por meio do que chamamos de efeito cascata, no qual os objetivos da empresa viram objetivos das diretorias, que por sua vez traçam seus planos de ações, estes se transformam em objetivos do setor de RH (e de todos os outros setores); em sequência geram ações do setor de RH, que se transformarão em objetivos dos Subsistema de RH, estes objetivos de cada subsistemas darão origem a ações específicas, que por sua vez formarão os objetivos individuais de cada colaborador que atua diretamente neles.



Para toda esta cadeia dar certo é de vital importância uma ferramenta chamada AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. Para que todos os colaboradores da

empresa possam dar sua parcela de contribuição, se faz necessário que todos tenham objetivos e sejam avaliados e remunerados pelos seus alcances.

É comum vermos em empresas as Avaliações de desempenho atingirem até o nível de supervisão/chefia e não abrangerem os demais colaboradores operacionais. Esta ferramenta além de facilitar o êxito nas metas propostas, cria também, um clima organizacional mais favorável ao crescimento da empresa, dos funcionários. E, novamente vemos aqui uma atuação vital de RH para gerar lucro, organizar e aplicar a avaliação de desempenho em todos os colaboradores da empresa.

Uma avaliação de desempenho deverá abranger as metas individuais (sugerimos metas anuais, dando possibilidade de se fazer bons planejamentos), sempre mostrando ao funcionário que aqueles seus objetivos não estão disformes em relação às metas da empresa, gerando com isto uma sensação verdadeira de que o colaborador é importante dentro da empresa, e que ele faz a diferença. O resultado deste sentimento de importância em cada colaborador faz com que o clima interno tenha melhorias incríveis. É importante que se demonstre ao colaborador como vai o negócio, se as metas estão sendo atingidas, quais os ajustes de rumo que devem ser feitos. Trabalhamos em uma empresa que mensalmente reunia os colaboradores (e por ser uma empresa bastante grande, com mais de mil funcionários, escolhia representantes de setor), para apresentar os resultados do mês passado e as ações para os meses seguintes, isto gerava um comprometimento fantástico por parte dos funcionários que entendiam o que deveriam fazer para atingir as metas.

Além de metas individuais, a avaliação de desempenho deverá contemplar também aspectos comportamentais e um plano de desenvolvimento individual. Nos aspectos comportamentais, deve-se eleger as principais competências exigíveis pela empresa, tais como: orientação para resultados, iniciativa, liderança, inovação entre outros. Destas competências originar-se-ão comportamentos necessários para o desempenho de cada função, e isto deve ser avaliado, sinalizado para o colaborador, independentemente do nível hierárquico, onde ele está e no qual deverá chegar, agindo RH como gestor (sinalizando e cobrando) e como facilitador, apresentando caminhos e ferramentas para o alcance do objetivo.

O plano de desenvolvimento individual sinalizará alguns aspectos que o colaborador deverá buscar por sua conta, para estar desempenhando suas

funções e principalmente buscando seu crescimento na empresa. Essa etapa, ressaltamos depende muito mais do colaborador do que da empresa, porém, a empresa está possibilitando ao colaborador ver no que precisa se aprimorar.

São exemplos de plano de desenvolvimento individual: aprimorar seu conhecimento em uma língua estrangeira; terminar o segundo grau. Não devemos utilizar esta ferramenta para exigir conhecimento técnico específico, pois isto é responsabilidade do subsistema de treinamento.

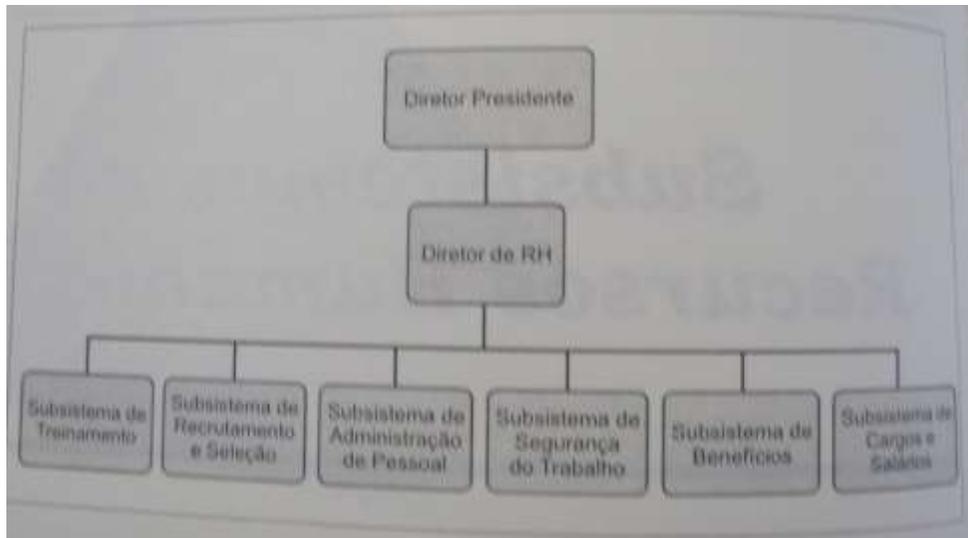
Subsistemas de Recursos Humanos

Assim como entendemos que Recursos Humanos deve ter autonomia dentro da organização, consideramos de vital importância que RH se divida em subsistemas autônomos e independentes.

Cada subsistema de RH deverá atuar focado no negócio como um todo, definindo dentro de sua área de negócio as melhores oportunidades para gerar lucro e crescimento para a empresa. No ápice deste organograma, deverá ter um gestor (diretor) de RH corporativo, ligado diretamente ao mais alto poder dentro da corporação.

Atualmente vemos em algumas empresas o RH ligado ao diretor financeiro e/ou administrativo, o que o relega a uma posição meramente operacional, inviabilizando a possibilidade de ações que geram lucro, atuando somente em cortes e contenção de despesas.

Defendemos que, a estrutura mais produtiva para Recursos Humanos gerar lucro deve ser:



Assim, temos cada subsistema com autonomia suficiente para gerir suas verbas e criar resultados. Por estarem ligados diretamente ao poder decisório, a comunicação com o alto escalão se torna mais célere e com menos ruídos.

Outra vantagem de se ter subsistemas independentes é a possibilidade de formação de pessoal capacitado para a substituição do diretor de RH, devendo ser feito um plano de carreira, onde cada gerente de subsistemas passe por todos (Job Rotation), acumulando experiência e a visão generalista necessária para assumir desafios maiores.

Não devemos cair na tentação de centralizarmos dois ou mais subsistemas na mão de um só gerente, mesmo que este os domine, pois seu tempo estará dividido e, portanto as possibilidades de lucro também. Devemos exigir de cada gerência metas ousadas nos quais se pague a permanência de um gerente por subsistema.

A independência entre os subsistemas também proporciona uma rivalidade sadia, uma disputa para ver qual produz mais resultados e a soma destas atuações possibilita o alcance global das metas de Recursos Humanos.

Outro benefício oriundo desta independência entre estes subsistemas é quanto ao conhecimento dos demais colaboradores a quem recorrer em determinados assuntos, facilitando a comunicação interna, o clima e a satisfação dos

funcionários.

Frisaremos que, somos favoráveis a uma empresa enxuta quanto ao seu quadro de pessoal, portanto, cada subsistema deverá se pagar, no tocante a número de colaboradores que atuam diretamente para ele. Nos casos de colaboradores e/ou serviços que atuam para mais de um setor ou mesmo para toda a empresa, como o serviço de vigilância, por exemplo, estes custos devem ser rateados, cabendo ao subsistema responsável pelo seu gerenciamento buscar opções que atendam tanto em qualidade quanto em custo.

Subsistema de Cargos e Salários

Aqui temos o grande divisor de águas de uma empresa que busca estar à frente e a que apenas quer existir. Perguntamos: sua empresa tem aquela famosa tabela salarial, onde a cada período (normalmente um ano), o colaborador é avaliado e passa para a faixa seguinte? Se sua resposta é sim, lamento, mas sua empresa somente quer existir.

Hoje as empresas buscam progressivamente ter colaboradores compromissados com o negócio, que participem ativamente dos resultados, que se movam velozmente em busca de crescimento, porém no ponto de vista salarial, engessamos tudo isso dentro de uma tabela, na qual a progressão se faz por tempo e não por objetivos atingidos. Por isto vemos que os jovens querem ficar no máximo cinco anos dentro de uma corporação logo após se formarem, pois sabem que daqui a cinco anos poderão estar ganhando um valor já predeterminado. Os tempos mudaram, os novos profissionais não estão em busca de estabilidade e segurança e sim de desafios e enriquecimento o mais cedo possível. Porém como fazer isto sem onerar a empresa?

Em nosso ponto de vista, as empresas não devem ter tabelas salariais, mas um salário-base (aconselhamos a fazer uma pesquisa salarial e colocar este salário um pouco abaixo da média de mercado), e sim, o grande diferencial, remunerar a todos os colaboradores com um salário variável extremamente atrativo e desafiador, possibilitando alcances bem superiores no mercado. Com isto estaremos atrelando o valor pago ao colaborador a título de remuneração a resultados verdadeiros de crescimento da empresa.

Creemos que uma boa medida para avaliarmos o percentual que deva compor esta remuneração seja: para cargos ligados a vendas, 30% de salário-base e 70% no variável.

Para os demais cargos, acredito na proporção 40% / 60%. Estamos falando de remuneração mensal, temos ainda outras formas de remuneração dos colaboradores, como participação nos lucros, mérito e etc. Devemos “amarrar” cada uma destas formas a resultados e objetivos individuais, por meio de plano de metas individuais, avaliações de desempenho focadas no resultado.

As opiniões contrárias a esse tipo de remuneração usam como argumento que essas ações prejudicam o trabalho em equipe. Não vemos dessa forma, pois se as metas forem bem amarradas, só serão atingidas com a participação de todos, fomentando assim o verdadeiro trabalho em equipe, no qual todos se cobram (aumenta a comunicação, em função disto), todos interagem (transforma o “meu setor é melhor que o teu setor”, no, “meu setor precisa que o teu setor ajude a atingirmos juntos estas metas”), e todos geram lucro.

Dentro desse contexto as individualidades serão mais bem remuneradas que as outras, no algo a mais, no diferencial que fizeram para o negócio.

Aqui, cabe uma ressalva: as metas desenhadas invariavelmente no planejamento estratégico da empresa devem ser muito desafiadoras, porém atingíveis, pois se tivermos metas utópicas, que não permitam ao colaborador por maior esforço que tenha feito, atingi-las, estaremos criar em vez de uma ferramenta motivacional extremamente interessante e eficaz, um clima de desconfiança e desinteresse, que fará com que não consigamos reter os talentos em nossos quadros. Relembrando, o diferencial de qualquer empresa é o seu quadro de colaboradores.

As empresas têm de possibilitar aos colaboradores fazerem seu salário, buscarem alternativas para o crescimento da empresa e com isso o seu crescimento profissional.

Existe uma forma híbrida, onde podemos mesclar a tradicional tabela salarial (porém um pouco modificada) ao crescimento por competências e objetivos:

CARGO	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	FINAL
Auxiliar Administrativo	R\$ 1.000,00	Competências e objetivos a serem atingidos	R\$ 2.000,00

No exemplo mencionado, vemos uma tabela que sinaliza apenas o inicial e o final da faixa (como um balizador dentro do mercado). Essa tabela nos deixa livres para ajustarmos o salário do colaborador de acordo com as competências que ele for adquirindo, assim como, pelos objetivos alcançados. Não priorizamos a nenhum tipo de avaliação ao tempo de casa.

A tabela apresentada permite ao gestor valorizar as diferenças entre os colaboradores com o mesmo cargo em função do retorno que este dá verdadeiramente a empresa. Ressaltamos que a tabela corresponde à parcela fixa do salário e que a empresa e o colaborador farão a diferença na parte variável da remuneração, o qual tem de estar bem definida no contrato de metas de cada colaborador.

Neste exemplo, podemos atrelar ao ocupante do cargo de auxiliar administrativo um percentual sobre a economia gerada pela redução do gasto com ligações efetuadas de seu ramal, ou ainda, um percentual sobre os ganhos econômicos gerados por um novo procedimento administrativo criado ou implantado por ele, o que gera uma outra fonte de riqueza para a empresa. Nos tempos atuais se ouve cada vez mais falar em inovação, porém cabe a RH criar dentro da empresa o ambiente favorável ao surgimento de propostas inovadoras, otimizar o processo de geração destas ideias por meio de um projeto de inovação, no qual coloque o colaborador como responsável direto pelo crescimento e perpetuação da empresa, fazendo com que este se sinta “dono do negócio”, que valorize a sua participação, desde o reconhecimento não financeiro (em casos que não gerem resultados econômicos diretos), até a valorização econômica das ideias que gerem resultados financeiros.

Outra coisa muito importante é a descrição de cargos da empresa, um organograma com menos verticalidade possível, onde tenhamos o mínimo de níveis hierárquicos e o máximo de atendimento direto entre colaboradores e a alta direção.

O colaborador deve estar ciente desde sua entrada na empresa de que existe o crescimento vertical, porém, isto só estará disponível a quem tiver o máximo

de crescimento horizontal, um colaborador com múltiplas habilidades, com o máximo de conhecimento possível sobre toda a estrutura e operação da empresa.

Estes desafios, o subsistema cargos e salários deverá compor junto com treinamento, estabelecendo o procedimento necessário para a implementação do “Job Rotation”, que gerará um movimento interno constante que possibilita a retenção de talentos com base nos desafios propostos.

Para que possamos ter uma composição salarial que agregue realmente valor ao negócio, é preciso que antes tenhamos desenhado uma descrição de cargo precisa. Esta descrição fará com que tenhamos ações corretas desde o recrutamento e seleção até o programa de desenvolvimento interno dos colaboradores, reduzindo o turn over, bem como propiciando o investimento certo em treinamento.

Creemos que uma descrição de cargo tem de ser completa, porém, em momento algum complexa. Tem de englobar questões básicas e diretas em relação ao cargo e ao seu ocupante. Assim, uma descrição de cargo contempla:

Nome do cargo;
Posição na estrutura;
Responsabilidades do cargo;
Funcionalidade do cargo;
Competências;
Perfil do ocupante.

Nome do cargo: É o título do cargo dentro da estrutura da empresa, devemos tomar cuidado quando fazemos uma avaliação dos cargos existentes, normalmente veremos muitos cargos similares, com NOMES/TÍTULOS diferentes. O importante é termos o mínimo de cargos na estrutura da empresa. As diferenciações deverão ser dadas em subgrupos do mesmo cargo, como por exemplo: auxiliar Júnior, auxiliar pleno e auxiliar sênior.

Posição na estrutura: É o local ocupado pelo cargo no organograma, informando a quem responde e a que cargos comanda.

Responsabilidades do cargo: São os desafios do cargo, as funções pelas quais responde sem ter qualquer tipo de supervisão ou controle imediato

sobre a decisão tomada. Mesmo que exista um superior que confira o resultado da ação, este não terá qualquer possibilidade de reverter a decisão tomada, podendo no máximo orientar as próximas ações similares. Este conjunto de responsabilidades fará a diferença quanto ao posicionamento do cargo na estrutura: quanto mais responsabilidades tiver o cargo, maior seu poder de decisão dentro da empresa e, portanto, mais alta sua posição na estrutura organizacional da empresa.

Funcionalidade do cargo: São as tarefas inerentes ao cargo. Tudo aquilo que compõe o dia-a-dia do cargo para execução dos objetivos propostos visando ao resultado de determinada tarefa. Deve-se colocar neste quesito o que o ocupante do cargo deverá fazer para a completa execução de todas as ações de sua rotina de trabalho.

Competências: Conjunto de comportamentos exigíveis para ocupar o cargo. Devemos ter o cuidado de elencar de cinco a sete competências principais para o desempenho do cargo, pois, se exigimos muitas competências, corremos o risco de precisar de um o super-homem para ocupá-lo e não conseguir identificar as principais características exigíveis na hora do recrutamento. Estas competências nunca serão iguais para todos os cargos, pois em uma mesma corporação precisamos de características comportamentais diferentes em cada cargo, afim de que elas colaborem para o máximo desempenho global.

Perfil do ocupante: É o conjunto de características necessárias para o ocupante do cargo. Focamos a pessoa, não o cargo. Devemos exigir o perfil que melhor se encaixe à necessidade dos desafios do cargo. Definimos itens como escolaridade, conhecimentos de informática, idiomas, altura (em indústrias, isto é importante na linha de produção, pois pode trazer desconforto ao colaborador e mais tarde alguma doença ocupacional), enfim, devemos definir toda e qualquer característica (desde que não afrontemos a lei quanto à cor, credo etc.) que possibilite ao ocupante ter resultado no seu desempenho.

Modelo Descritivo de Cargo:

NOME DO CARGO Supervisor de vendas

POSIÇÃO NA ESTRUTURA

Responde ao gerente de vendas e supervisiona a equipe de vendas

RESPONSABILIDADES

Supervisionar as metas da equipe de vendas;
Coordenar programa de visitas aos principais clientes;
Informar a equipe de vendas as ações mensais;
Etc.;

FUNCIONALIDADE

Análise do relatório diário de vendas;
Contato com principais clientes;
Análise do relatório de estoque;
Composição do relatório mensal de venda por setores;
Etc.;

COMPETÊNCIAS

Liderança;
Foco no resultado;
Comunicação;
Inovação;
Visão do negócio;
Iniciativa;
Compromisso.

PERFIL

Superior completo em administração;
Pós Graduação em marketing;
Conhecimentos de informática (Excel, Word, Internet);
Inglês intermediário;
Desinibido;
Empático;
Etc.;

Subsistema treinamento:

Este subsistema é um dos nossos preferidos para a geração de lucros para a empresa. Normalmente é o primeiro a ser sacrificado em épocas de crise econômica e a falta de um treinamento estruturado é responsável pela crise atingir tão fortemente a empresa.

As situações de crise econômica (principalmente as consequentemente da globalização) podem ser possibilidades reais de vencer a concorrência. O diferencial para superar um período de crise com menos turbulência é dispor, nos quadros da empresa, de funcionários melhor preparados, e para isto, se exige um bom programa de desenvolvimento.

Nesta situação a primeira demonstração de que treinamento (correto e com foco nos resultados) gera lucro, pois se temos melhor qualificação que a concorrência, conseguimos minimizar os efeitos da crise.

Outra ação normalmente tomada durante a crise ou quando precisamos reduzir custos é cortar o programa de treinamento. Esta visão demonstra-se curta, pois é exatamente neste momento que temos de incrementar a qualificação de nosso pessoal, e viabilizar ferramentas para ações que nos remetam para uma situação melhor durante este período.

Como toda a crise de mercado é cíclica, temos de estar melhor preparados para a retomada. Normalmente vemos o mercado sinalizar com a melhora, as empresas retornam a investir em treinamento. Imagine se sua empresa já estiver pronta, com o pessoal melhor treinado/preparado que a concorrência, o quanto irá ganhar até todos chegarem onde sua empresa já está.

O grande vilão para o treinamento ser visto como custo e não como oportunidade é a falta de um indicador que demonstre o quanto ganhamos com ele. Em geral se faz um Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT) que é entregue às chefias para que preencham um formulário já com treinamentos indicados, onde nenhum tipo de planejamento é feito. Não existe, na grande maioria das empresas, o compromisso de RH em analisar este LNT, apenas atuando operacionalmente na marcação dos treinamentos e convocação dos funcionários.

Onde está a conversa individualizada com a chefia, a apresentação de oportunidades futuras de mercado para as quais necessariamente a empresa

precisará de pessoal qualificado? Essas atribuições são de RH, mais precisamente do subsistema de treinamento.

Um levantamento de necessidades deve levar em conta primeiro os objetivos da empresa, dentro do seu planejamento estratégico. Cabe ao analista de treinamento em conjunto com o gestor de RH identificarem as necessidades de desenvolvimento macro em cada área da empresa. Após isto, cabe ao analista de treinamento reunir-se com cada chefia/liderança que tenha subordinados, para apresentar as propostas de treinamento para o ano com base no planejamento estratégico da empresa. Nessa reunião, caberá à chefia identificar em conjunto com o analista os treinamentos específicos, em virtude de alguma melhoria proposta para um colaborador específico ou para uma equipe. Essa necessidade deverá surgir da avaliação de desempenho do colaborador, devendo estar identificada nesse documento. Assim, aniquilamos os treinamentos desnecessários, que oneram a empresa e trazem a este subsistema uma imagem de gerador de custos.

Quando identificamos os treinamentos realmente necessários, vemos que diminuímos em muito os custos e valorizamos os investimentos. Também, com um Levantamento de Necessidades bem organizado, diminuímos as horas dos colaboradores fora de seu local de trabalho, e com isto, evitamos discussões com as demais chefias, nas quais muitas vezes se justifica alguma falha operacional em virtude da quantidade de horas que o colaborador passa em treinamento ou ainda que os treinamentos nada agregam.

É comum as empresas usarem como indicador para treinamento a fórmula: hora/ colaboradores em treinamento, na qual identificamos a quantidade de pessoas colocadas em um treinamento por um determinado tempo. Esta fórmula além de simplista, não me dá nenhum indicador racional que possa ser usado estrategicamente para obtenção de resultados positivos.

Para que treinamento se torne eficaz, é necessário ter em seu comando uma pessoa preparada que conheça a empresa e seu funcionamento com desenvoltura para superar desafios e obstáculos. O papel deste Analista de treinamento será determinar junto a cada chefia a real necessidade de treinamento para seus colaboradores. Como exemplo, o aumento em 10% nas vendas para um determinado cliente; a diminuição em 5% no retrabalho, o aumento em 15% nas avaliações feitas pelos clientes quanto a um determinado serviço e assim por diante. O importante é mensurarmos matematicamente o que queremos atingir.

Uma vez, aplicando este tipo de análise de treinamento, nos deparamos com a seguinte situação: Como avaliar a melhoria no atendimento via telefone (telefonista), na empresa após um treinamento de atendimento ao cliente?

Para mensurarmos, conversamos com dez dos principais clientes, e lhes passamos um questionário sobre o atendimento do quadro de telefonistas, com perguntas como: agilidade em transferir as ligações, simpatia no atendimento, tempo de espera para atendimento, soluções sem necessidade de passar a ligação, tempo de espera de retorno de uma ligação etc. Obtivemos uma média de 60% de satisfação por parte destes clientes. Como objetivo colocamos que seis meses após o curso, estaríamos refazendo essa pesquisa e o resultado proposto era de no mínimo 80% de satisfação.

Seis meses após o treinamento, o resultado da avaliação foi de 84%, ou seja, o treinamento atingiu o objetivo proposto. Como se tratava de uma empresa de serviços, este primeiro contato gerou lucro, o que foi constatado nos resultados da empresa, que neste período melhorou seu resultado em 16% (fruto também de outras ações).

Portanto, qualquer treinamento pode ser avaliado com base em metas mensuráveis, tirando a característica de intangibilidade que acarreta essa visão de que treinamento é custo e não lucro. Quando aplicamos essa visão de treinamento em uma empresa, conseguimos atingir 100% dos treinamentos propostos no Levantamento de Necessidades, gastando metade da verba disponível, comparativamente ao ano anterior, quando havia-se cumprido 48% dos treinamentos solicitados e a empresa teve que cortar no segundo semestre o restante, pois a verba disponível já havia sido ultrapassada há muito tempo.

Outro aspecto bem importante desse modelo é que serão treinados apenas os colaboradores que realmente necessitam, reduzindo o número de ações (porém com resultados bem melhores) e também minimizando a necessidade de se tirar o colaborador constantemente de seu posto de trabalho, o que gera confrontos com as demais áreas da empresa, que querem o colaborador treinado, porém sem que este invista muito tempo fora de seu local de trabalho.

Modelo de Levantamento De Necessidades

Período: 2005

Nome do colaborador: _____ Cargo: _____

Tempo de empresa: _____ Tempo no cargo: _____

Treinamento proposto	Situação atual	Objetivo	Resultado econômico	Investimento

Parecer de Recursos Humanos: _____

Aprovação da diretoria de RH: _____

Competências:				
	Liderança (3)	Foco no resultado (5)	Iniciativa (3)	Total
Candidato 1				
Candidato 2				
Candidato 3				

Perfil:				
	Superior completo (3)	Extrovertido (2)	Inglês (4)	Total
Candidato 1				
Candidato 2				
Candidato 3				

Treinamento proposto: Identifica através do Planejamento estratégico da empresa, ou da necessidade indicada pela chefia/liderança para melhora do colaborador em sua atividade.

Situação atual: demonstra o estágio atual do colaborador na execução de determinada responsabilidade ou ação que em virtude do planejamento estratégico ou da avaliação de desempenho do funcionário que deva ser incrementada, melhorada ou mudada.

Objetivo: sinaliza o estágio em que deverá chegar o colaborador após receber o treinamento solicitado. Essa medição deverá ser feita três meses após a implementação do treinamento, diretamente com a chefia/liderança do colaborador, por meio de resultados concretos.

Resultado econômico: Este é um grande diferencial para a análise do custo/benefício para realização do treinamento. Devemos identificar o quanto economicamente este treinamento trará de benefício à empresa. Claro, se hipoteticamente não temos colaboradores qualificados em determinada ação, podemos ter um custo elevado. Devemos então demonstrar que o treinamento servirá para reduzir estes custos. A preocupação deverá ser sempre a de

mensurar monetariamente o quanto a empresa ganhará. Pois em qualquer projeto se faz um levantamento minucioso dos gastos e do retorno financeiro, logo o treinamento também tem de ser encarado como um projeto, e a empresa (cliente de Recursos Humanos), deverá saber o quanto retornará deste investimento.

Investimento: Aqui mensuramos todos os valores referentes à consecução do treinamento. Esta análise deverá ser individualizada, pois mesmo que tenhamos um grupo de colaboradores para o mesmo treinamento, cada um tem seu custo diferente (em virtude de salário, pois temos que incluir no investimento o valor das horas disponibilizadas pelos colaboradores para o treinamento, afinal essas horas estão sendo pagas e eles não estão produzindo durante o curso).

Após concluído o levantamento de necessidades, caberá ao analista de treinamento, em conjunto com o gestor de RH, aprovar ou não os treinamentos solicitados. Esta análise leva em consideração a importância do treinamento para o resultado do negócio, a urgência deste investimento e, o orçamento disponível para treinamento.

Por isto, acreditamos que o orçamento anual de treinamento não deva estar no controle de cada setor, e sim, dentro da alçada de Recursos Humanos, pois este setor deverá cancelar e priorizar deva ou não ser treinado.

Outra atribuição deste subsistema é, em conjunto com Recrutamento e Seleção, fazer o plano de carreira dos colaboradores. Colocamos esta parceria com Recrutamento e Seleção por entendermos que este subsistema é o real responsável pelo preenchimento dos cargos da empresa tanto no presente, quanto visão futura das necessidades da empresa, igualmente novas oportunidades, como para substituições e promoções.

Esse plano de carreira (crescimento vertical e horizontal, dentro da estrutura da empresa) deverá ser claro e de conhecimento do colaborador, e permitir parceria com este funcionário, o que demonstra que a empresa é responsável por uma parte deste crescimento e define atuações pessoais para o alcance das metas propostas. Devemos demonstrar ao colaborador as ações que dependem única e exclusivamente dele, como, por exemplo, aperfeiçoar seu conhecimento em determinada língua estrangeira, isto deve estar a cargo do colaborador, não devendo a empresa pagar curso de idiomas a ele. Lembre-se, estes aperfeiçoamentos pessoais devem ser os realmente necessários para os

novos desafios que este colaborador deverá enfrentar. Não podemos solicitar a um colaborador que nunca utilizará uma língua estrangeira que busque este diferencial.

Devemos demonstrar ao colaborador onde ele pode chegar e em quanto tempo, porém, que ele terá de concorrer com outros colaboradores que estão sendo simultaneamente preparados, e que, nem todos serão utilizados no mesmo momento. Sabemos que se preparamos apenas um colaborador, corremos o risco de perdê-lo e ter de recomeçar, o que geraria perda de tempo e dinheiro.

Subsistema – Recrutamento e Seleção

Neste setor está o grande vilão da maioria das ações trabalhistas, dos gastos com demissões, do custo com o retrabalho (só que, contratar um funcionário sem se ter um critério claro, sem fazer um perfil profissiográfico de cada cargo, sem atuar nas ações de promoção interna, sem dúvida gerará erros que levarão ao retrabalho e, portanto, a gastos desnecessários). Também tem sua parcela de responsabilidade pelo “clima” da empresa, pois muitas vezes vemos num processo de Recrutamento e Seleção, venderem aos candidatos para a vaga uma imagem falsa da empresa, gerando após a admissão uma sensação de descrédito junto ao novo colaborador.

Este subsistema deverá ter como um dos seus principais objetivos a criação e manutenção do **PERFIL PROFISSIOGRÁFICO**, onde será detalhado por completo, técnico e comportamental, o perfil do ocupante de cada cargo da empresa. Este trabalho facilitará a interface com o mercado para a busca do profissional adequado, otimizando o tempo gasto para essa contratação, o que gera lucro, pois quanto antes a empresa tiver o profissional certo no local certo, menos gastará na sua formação e adaptação.

Lembrando o que vimos no subsistema de cargos e salários, creio que devemos identificar para uma boa contratação, alguns fatores que ajudarão muito na tomada de decisão:

Descrição do cargo: ter bem definido o descritivo do cargo, suas responsabilidades e funcionalidades, focado única e exclusivamente no cargo, no que a empresa espera de resultado deste cargo. Quando já temos um

ocupante, corremos o risco de analisarmos com base na pessoa que ali está. Isto é um erro, pois o foco deverá ser naquilo que a empresa espera que este ocupante contribua para o crescimento do negócio. Deve-se colocar o posicionamento do cargo na estrutura.

Competências: competências são um conjunto de comportamentos exigíveis para a atuação no cargo. Este foco é nas necessidades para o desempenho das atividades inerentes ao cargo. Colocamos que o ideal é elencar de cinco a sete principais competências para o desempenho da função.

Perfil do ocupante: foco na pessoa. Como queremos que seja o ocupante do cargo, que tipo de postura, qual seu grau de escolaridade, enfim, tudo aquilo que seja característica da pessoa que possa somar no desempenho de sua atividade.

Para ajudar na difícil tarefa de descobrir a pessoa certa para o lugar certo, utilizaremos uma fórmula matemática, na qual elencamos as competências e perfil requeridos, dando um grau de valorização conforme a importância para o cargo.

Competências:				
	Liderança (3)	Foco no resultado (5)	Iniciativa (3)	Total
Candidato 1				
Candidato 2				
Candidato 3				

Perfil:				
	Superior completo (3)	Extrovertido (2)	Inglês (4)	Total
Candidato 1				
Candidato 2				
Candidato 3				

Após a aplicação desta tabela, fazendo-se o somatório das competências e perfil requeridos, torna-se mais fácil a identificação da pessoa certa para a posição certa.

Esta tabela também deve ser usada nos casos de recrutamento e seleção internos. O segredo é definirmos bem o que queremos, pois se não fizermos esta definição correta, identificando realmente as principais competências exigíveis e o perfil necessário, sem dúvida, não contrataremos certo.

É igualmente necessário a parceria com universidades e escolas, oferecendo possibilidades de estágios ou programa de trainees para os melhores alunos que poderão futuramente enriquecer o quadro de pessoal da empresa. Este contato possibilita também a divulgação do nome da empresa junto à sociedade, uma vez que se verifica a dificuldade de início no mercado de trabalho para os jovens. Atualmente contamos com projetos governamentais como o primeiro emprego que gera economia para as empresas participantes e mais uma forma de atuar gerando resultado.

Cabe a Recrutamento e Seleção escolher a forma de divulgação de vagas, priorizando o recrutamento interno (pois propicia um bom ambiente interno e gera expectativa nos funcionários pois terão possibilidades de crescerem na empresa). Esta é sem dúvida a forma mais econômica de recrutar, com o benefício do tempo ganho referente à adaptação à cultura da empresa comparando-se com o funcionário oriundo de recrutamento externo.

Durante ao processo de aproveitamento de colaboradores internos, Recrutamento e Seleção deverá manter contato com Treinamento, fomentando a formação de profissionais internamente.

Muitas vezes quando se utilizam empresas para recrutamento externo, observamos que se passa toda a responsabilidade para estas, garantindo como forma de compensação que se o funcionário admitido não corresponder durante um determinado período, a empresa contratada deverá repor a vaga sem custo. Ora, e com o custo do mau desempenho deste novo contratado, quem arca?

Quando optamos por utilizar estas empresas, devemos delegar somente a operacionalização, mas a decisão é nossa. Devemos utilizar ferramentas como dinâmica em grupo, ou tantas outras, para acertarmos na primeira vez.

Nessa ocasião, compartilhamos com elas o perfil profissiográfico da empresa, estabelecendo como cláusula a não utilização deste material junto à concorrência.

Uma segunda possibilidade é a criação em conjunto do “banco” de candidatos. Ter sempre disponível junto a estas empresas profissionais prontos para as vagas mais urgentes (normalmente ligadas à produção).

O responsável por este subsistema precisa conhecer as ações futuras da empresa quanto a aquisições de novas empresas, ampliação, construção de novas unidades, aumento de quadro interno, promoções e desligamentos futuros, para que possa se antecipar e garantir no menor tempo possível os profissionais necessários. **TEMPO É DINHEIRO!**

A parceria entre o setor que solicita o preenchimento da vaga e Recrutamento e Seleção, é primordial, trazendo o superior direto da vaga a ser preenchida para junto do processo de R&S, oportunizando a este cliente interno a possibilidade de atuar efetivamente nesta contratação, dividindo com ele a responsabilidade pelo acerto. Isto fará com que este setor crie “confiança” em Recursos Humanos, tornando-se parceiro, fortalecendo a credibilidade de RH junto à empresa.

O Setor de Recrutamento e Seleção precisa construir uma boa imagem junto à sociedade, pois uma empresa que demiti em demasia, possui má gestão de RH e gera uma imagem ruim na sociedade, o que afasta possíveis candidatos (normalmente os melhores). R&S tem de possibilitar à sociedade conhecer a empresa, ir às comunidades e mostrar os benefícios de se trabalhar nela, disponibilizar visitas à empresa a grupos de pessoas, estudantes, comunidades, associações de bairro etc. Criar nas pessoas a vontade de nela trabalharem. Durante essas visitas às sociedades de bairro, leve fichas de propostas de emprego para serem preenchidas, pois estas enriquecerão o “banco” de candidatos e servirão para aumentar o prestígio da empresa junto à comunidade.

Uma vez que Recrutamento e Seleção atuará junto com Treinamento no plano de carreira da empresa, deverá definir quantos e quais cargos sofrerão o crescimento vertical e quantos o horizontal; deverá analisar aquelas situações nos quais é preferível manter o mesmo funcionário na função, sob pena perder-se um bom profissional de em virtude de uma promoção na qual este profissional não atingirá os objetivos. Às vezes é preferível manter um bom operário satisfeito onde está do que promovê-lo a supervisor, função na qual

não dará conta do recado e provavelmente será dispensado.

Subsistema de Administração de Pessoal

Esta é, a área administrativa da “empresa” RH. É o responsável por controlar grande parte dos custos de Recursos Humanos, e como tal, é fonte inesgotável de economias que ajudarão no resultado positivo final.

Vejam algumas das atuações de Administração de pessoal e como trabalhar para gerar economias/lucros:

Folha de pagamento: Neste, tem as atuações se resumem a controles dos pagamentos e descontos feitos na folha, visando a não se pagar indevidamente. Deve-se analisar qual o sistema de folha de pagamento que sua empresa está usando e verificar no mercado se não existe um melhor (mais confiável e ágil), o que sem dúvida diminuirá o tempo para processamento e com melhor para o aproveitamento do pessoal responsável por este trabalho.

Os olhos do gestor de RH deverão estar sempre atentos, fazendo auditorias constantes, desafiando o sistema e seus parâmetros. Já vivenciamos situações nas quais os parâmetros do sistema da folha estavam errados, e, durante anos a empresa pagou valores indevidamente.

Jurídico trabalhista: as ações de administração de pessoal estão relacionadas aos outros subsistemas, cabendo a este subsistema identificar a origem das ações: se ligadas a segurança do trabalho, benefícios, horas extras, enfim, o que gera o custo em ações trabalhista da empresa. De posse dessa informação, sugerimos, para definição do foco, usar o Diagrama de Pareto. Cabe ao gestor de Administração de Pessoal reunir-se com o gestor do outro subsistema (que está gerando estas ações) e, como cliente preferencial, cobrar ações que minimizem ou resolvam por total esta situação. Não se trata de “passar o macaquinho”, e sim de cobrar uma ação do fornecedor interno deste serviço, devendo trabalhar em conjunto com este para, juntos atingirem um resultado que beneficie o “cliente” da empresa RH, ou seja, a própria empresa.

Controle de gastos internos: Defendemos que cada subsistema deve ter suas verbas e gerenciá-las de acordo com o melhor resultado que possa buscar para

a empresa, devendo cada gestor prestar conta destas verbas à diretoria de RH. Porém, sempre utilizamos um filtro nas compras de materiais de escritório, energia elétrica e outros gastos comuns a todo o RH. Cremos que por ser o setor Administrativo de Recursos Humanos, cabe a este subsistema gerenciar estes valores, adequando-os às necessidades totais do grupo.

Este subsistema também responde pelo controle das contas com “terceiros”, como portaria, alimentação, segurança, limpeza, agências terceirizadas (está em conjunto com Recrutamento e Seleção), enfim, todas as atuações que digam respeito a RH e que foram terceirizadas. Neste aspecto, o gestor de administração de pessoal deverá ter total conhecimento dos objetivos macro da empresa, buscar fazer um orçamento enxuto (sem guarda-chuvas) e cobrar dos outros subsistemas ações que busquem estes objetivos.

Não se resume a atuação deste subsistema apenas em redução de gastos, mas sempre estar buscando novas formas de atuação, tanto no aspecto de sistemas (folha, controle de ponto, portaria), como no aspecto de inovação. Fazer diferente aquilo que deve ser feito, gerar desafios a sua equipe para que criem novas formas de atuação que resultem em lucro: desde diminuir o tempo para uma tarefa, até modificar totalmente uma determinada forma de controle.

Subsistema Segurança do Trabalho

Esta é uma oportunidade de lucro quase sempre não enxergada pela Empresa. A grande maioria das empresas contrata profissionais desta área somente para se adequar à Lei, tratando única e exclusivamente como custo. Já participamos do planejamento estratégico de uma empresa média, no qual ela abdicou de abrir mais uma linha de produção apenas porque isto redundaria na obrigação de contratar um técnico de segurança do trabalho, o que na visão dos gestores seria um custo muito grande. Optou-se então por ampliar o acordo sobre banco de horas para período de alta produção com desconto destas horas durante o período de baixa.

Analisando o passivo trabalhista desta empresa, constatei que 88% das ações se deviam ao não uso de EPI (Equipamento de Proteção Individual), insalubridade, acidentes de trabalho, entre outras que seriam facilmente minimizadas com a atuação de um profissional específico nesta área. Na época, comparamos o custo com as ações, desde o pagamento de honorários

até os valores pagos aos ex-colaboradores, e constatamos que pagariam um profissional técnico em Segurança do Trabalho por aproximadamente dois anos, contando todos os encargos. A empresa voltou atrás após os três primeiros meses onde se acentuou a utilização do banco de horas, em virtude de quatro acidentes do trabalho com funcionários durante a jornada extra.

Hoje, se acentua mais ainda a necessidade de ter um profissional cuidando especificamente deste subsistema, pois não só estará atuando na segurança de profissionais e equipamentos

(uma outra fonte de lucro incrível, pois o acidente não diz respeito somente ao funcionário, mas a todo o equipamento da empresa, o zelo e orientação para o bom uso minimizam os custos com manutenção, bem como prolongam uma vida útil). Este profissional também será o responsável pelo PPP (Perfil Profissiográfico Previdenciário) que está em vigor por força de lei desde 1º de janeiro de 2004 e que tem sido bastante cobrado nas fiscalizações, com multas bastante pesadas, por isso todas as empresas têm de se adaptar a esta lei.

Também é atribuição a deste subsistema a condução do programa de qualidade de vida. Hoje, as empresas buscam o equilíbrio de seus colaboradores em suas vidas profissional e pessoal, a aproximação entre empresa e a família, e isto tem provado ser lucrativo para a empresa, pois diminui o número de afastamentos por doenças (estresse, principalmente), faz com que o colaborador se sinta mais integrado à organização, gerando resultados melhores, e ainda, gera no empregado o desejo de permanência nesta empresa, diminuindo assim a rotatividade (tudo isto computado gera lucro à empresa).

Temos visto empresas que investem em programas de qualidade de vida e outras que não o fazem; a diferença é alarmante no tocante a resultados, mais existe nos colaboradores um compromisso muito maior com as empresas que têm programa de qualidade. Observamos um orgulho e até uma demonstração de status por parte destes funcionários, comparativamente aos outros. Esta situação gera uma outra facilidade, na hora de buscar no mercado um bom funcionário, com certeza a empresa que se preocupa com a qualidade de vida de seus colaboradores conseguirá captar os melhores candidatos, pois ela vira objeto de desejo profissional, pois as pessoas colocam como objetivo trabalhar nesta empresa, o que é fonte de riqueza para ela.

Subsistema Benefícios

Neste subsistema, muitas vezes por atuarmos de forma paternalista, temos resultados medidos como gastos que não geram lucro para a empresa.

Todos sabemos que o sistema de saúde público não atende às necessidades das pessoas, tampouco das empresas quando um funcionário necessita dele. Então, as empresas se veem obrigadas a propiciar a seus colaboradores e familiares, um plano particular, aqui, fazemos uma ressalva: se sua empresa dispõe de plano de saúde somente para o colaborador e não o estende aos dependentes, mude, pois você está gerando neste colaborador um sentimento pior do que se não tivesse plano de saúde. Para ele, não existe nada mais importante do que a família, e se a empresa não enxerga, não é uma boa empresa, portanto, não merece o esforço, aquele algo a mais que o colaborador pode propiciar, que gera no final o diferencial da concorrência. Neste caso, institua um plano híbrido, no qual o colaborador pague por utilização, algo que transmita a sensação de segurança ao funcionário, porém que o faça participar responsabilmente da manutenção deste benefício.

Como comentamos no início deste livro, vimos empresas no afã de cortarem seus custos, retirarem o plano de saúde para os dependentes. Era uma empresa cuja maioria dos funcionários era mulher, na qual 68% das mulheres tinham filhos, e, portanto, quando precisavam levar os filhos ao atendimento público tinham de se ausentar o dia todo, o que gerava custos bem maiores do que a situação anterior, onde as mães marcavam hora no médico, normalmente após o horário de serviço, e não se ausentavam da empresa.

Nossa sugestão é manter um bom plano de saúde. Em cidades menores, pode-se utilizar um convênio direto com o próprio hospital da cidade; pode-se propiciar um local dentro da própria empresa para atendimento aos colaboradores e dependentes e, dependendo do espaço e do poder econômico desta empresa, abrir este espaço até para o atendimento à comunidade (o que sem dúvida geraria nela um orgulho muito grande de ter esta empresa como seu vizinho, e, sem dúvida a empresa receberia benefícios da prefeitura quanto a impostos municipais, garantindo lucro outra vez!).

O importante é compromissar o colaborador, fazer com que ele participe da gestão do plano e tenha um custo na utilização do mesmo, pois isto evita o uso indevido, que gera prejuízo tanto à empresa contratante, quanto à

contratada, tornando às vezes o plano inviável.

Vejamos empresas com uma carteira de benefícios enormes, desde auxílio para a compra de material escolar do filho do colaborador até transporte de helicóptero em caso de acidente. Não entendemos como equivocada qualquer forma de benefício, apenas destacamos que estes devem estar de acordo com as reais necessidades dos colaboradores e da empresa.

Devemos pensar em benefícios flexíveis, deixando que o colaborador escolha aqueles que gostaria de ter, minimizando desta forma os custos de manutenção. É sempre importante ressaltar que de todos os benefícios o colaborador deverá participar economicamente.

Conhecemos uma empresa, e com certeza existem outras, que oferecia creche para filhos de colaboradores, tinha uma estrutura sensacional, com enfermeira, recreacionista, cardápio balanceado para as crianças, realmente muito boa, era inclusive um dos orgulhos do presidente da empresa, que a cada visitante fazia questão de mostrar o local. Ocorre que esta empresa tinha aproximadamente 400 funcionários, sendo 100 mulheres, e nesta creche, aproximadamente 50 crianças. O custo da manutenção de toda esta estrutura era duas vezes maior do que pagar uma creche fora para cada uma destas crianças, disponibilizando a mãe a facilidade de escolher uma creche próxima de sua residência. Assim demonstramos que temos de avaliar o alcance dos benefícios que a empresa está ofertando, para que eles atendam realmente aos colaboradores e não onerem desnecessariamente a empresa.

Rever a carteira de benefícios que a empresa está disponibilizando, flexibilizando a escolha por parte do colaborador, limitando a um sistema que pode ser de pontuação, é o mais fácil de aplicar.

Com essa finalidade destina-se a cada benefício uma pontuação (quanto mais oneroso o benefício, maior a pontuação) e a cada nível salarial um total de pontos que podem ser utilizados para a aquisição destes benefícios. Ressalte-se que o benefício de plano de saúde deve ser obrigatório a todos, portanto, com uma pontuação mais acessível, independente do seu custo operacional. Assim, cada colaborador terá a sua carteira de benefícios, podendo inclusive, não utilizar toda a sua pontuação.

Para cada benefício escolhido, o colaborador participará com um percentual econômico, e, no caso de plano de saúde, deverá ainda ter uma contribuição

quando do uso efetivo em caso de consultas, que via de regra é o que encarece este benefício.

Dessa forma, estará Recursos Humanos, atendendo diferentemente a cada colaborador, possibilitando um incremento na satisfação individual (que refletirá na coletiva) e gerindo melhor a verba da empresa.

Este subsistema deverá ter à sua frente um gestor que tenha como principal característica a empatia, pois de todos os subsistemas, este é o que mais mexe com a individualidade, e, como, não podemos tratar igualmente os desiguais, devemos ter o máximo de cuidado para não ferir os sentimentos dos colaboradores. Quando for necessário dizer não a uma solicitação, deve-se fazê-lo de forma transparente, mostrando ao funcionário o porquê da decisão, fazendo com que ele entenda claramente o motivo e ajude a buscar alguma solução alternativa.

Controle de Custos

Todos sabemos que um dos aspectos mais importantes para o crescimento e manutenção de uma empresa no mercado é o seu controle de custos, pois cada vez mais a margem de lucro diminui e os produtos viram commodities, assim, onde se pode ganhar um pouco mais é no controle interno dos custos.

Um bom gerenciamento é essencial para assegurar que a empresa gaste somente o necessário para colocar seu produto ou serviço no mercado, e que, este controle dos gastos está fazendo o diferencial econômico em relação ao preço da concorrência.

Recursos Humanos, em nosso enfoque, como uma empresa dentro da empresa, não pode fugir desta regra, devendo ter um controle rígido de seus custos, bem como buscar soluções para minimizar progressivamente custos. Temos de oferecer ao nosso cliente, a empresa, nosso melhor serviço ao custo mais baixo, buscando soluções inovadoras em cada área de atuação.

Cabe igualmente a Recursos Humanos, o trabalho de conscientização de todos os colaboradores da empresa no tocante à redução de custos, criando campanhas, aplicando seminários, treinamentos e, sobretudo, incluindo nas avaliações individuais metas de redução de custos em todas as áreas.

Este tipo de procedimento ajuda não somente a empresa, mas o funcionário que começará a entender o quanto pode economizar com ações simples, como não desperdiçar água, apagar uma luz de uma sala vazia e passará a aplicar os mesmos ensinamentos em sua casa.

O importante é demonstrar os resultados aos colaboradores, com uma periodicidade curta (mensal), pois a visualização de bons resultados faz com que aumente a motivação para o alcance de melhores, e, quando houver maus resultados, temos tempo para correção de rota.

A empresa precisa ter um plano de contas (centros de custos) bastante organizado, no qual deverá cada subsistema conciliar mensalmente os valores lançados nas contas sob sua administração, cobrando do setor administrativo as correções de lançamentos indevidos.

Ressaltamos que salário não se mede pelo valor pago, mas pelo retorno deste valor investido, ou seja, podemos pagar o menor salário, porém este funcionário não nos dará o retorno esperado, gerando prejuízo ou no máximo empatando este investimento, ao passo que podemos contratar um profissional por um valor mais alto e este gerar lucro para a empresa. Por isso, sugerimos o salário atrelado a metas e objetivos.

O funcionário brasileiro no geral não está acostumado a reduzir custos, acreditando em sua grande maioria, que a empresa tem bastante dinheiro e que aquela pequena ação não afetará em nada, se tratando apenas de mais uma “chatice” da empresa para incomodar os trabalhadores. Vemos que o trabalho de conscientização é vital para o sucesso de um programa de redução de custos e, como facilitador deste projeto, está RH, conduzindo os colaboradores, demonstrando onde se quer chegar, indicando alternativas e mostrando os resultados, atuando assim, mais uma vez, voltado ao título deste livro, para dar lucros ao nosso cliente principal, a empresa.

Considerações Finais

Este pequeno livro foi escrito de forma ampla e geral, tentando abranger atuações de Recursos Humanos em todos os mercados. Para que se atenha às diferenças entre cada negócio, cada mercado, cada empresa, porém acreditamos que independente de cada uma destas singularidades a atuação de

RH tem de gerar lucro.

Cabe ao leitor interpretar o seu mercado, sua empresa (a cultura da organização), para aplicar as ideias aqui contidas, traduzindo-as da melhor maneira de acordo com a necessidade de seu negócio.

Deve o gestor de RH estar consciente de seu papel perante a empresa, não mais de mais um colaborador, e sim, daquele que realmente faz o negócio.

Agradecemos por terem lido este livro, no qual buscaremos apresentar nossa visão sobre esta área da empresa à que muitas vezes são relegadas as cobranças pelos fracassos. Por termos vividos na pele muito este estigma, entendemos que realmente os profissionais de Recursos Humanos ainda tem muito a fazer, buscando sempre atender o seu principal cliente: a empresa.

Sobre o Autor

Fernando Junqueira nasceu em Porto Alegre. Formado em Ciências Jurídicas e Sociais pela PUC/RS.

Fez sua carreira em empresas multinacionais, sempre atuando na gestão e desenvolvimento de pessoas e na busca de resultados para a empresa.

Em 2004, com base nesta expertise e com a proposta diferente em termos de consultoria decide criar a **FERNANDO JUNQUEIRA DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**, onde pratica soluções com base nos valores/princípios das organizações, propiciando assim resultados positivos sem que abrissem mão de suas características próprias.

Atua deste então com consultorias nas áreas de gestão empresarial e de pessoas, Coaching, Cursos e Palestras.

E, cada vez mais busca construir a sua história junto de seus clientes/parceiros.