

O desafio do crescimento

O RH de grandes empresas está diante da difícil tarefa de ampliar os quadros e melhorar processos, em curtíssimo prazo, sem perder a excelência

O ciclo de crescimento sustentável que o País vive trouxe otimismo e confiança de volta para a comunidade empresarial. Subiram as taxas de emprego, os investimentos, a produção industrial. O PIB, pelas projeções, deve se expandir cerca de 5% este ano. O consumo da população vem aumentando. O quadro impõe novas dinâmicas a todos os departamentos de grandes organizações.

Na gestão de RH, o ritmo acelerado de contratações e de reposições, a disputa por mão-de-obra qualificada, os índices elevados de rotatividade e a pressão dos salários sobre a folha se configuram como desafios de gerenciamento de pessoas no cenário de crescimento econômico. “O profissional de RH precisa se ajustar à expansão dos negócios, mas de forma planejada; não dá para acompanhar o crescimento remunerando a preço de ouro, porque essa prática não se sustentará em médio e longo prazos”, alerta Mariá Giuliese, diretora executiva da consultoria Lens & Minarelli.

Os setores mais dinâmicos da economia são ilustrativos da reviravolta das ações dos RHs nessa nova era. Na construção civil, as maiores empresas do setor criaram um grupo de RH para discutir questões como práticas sadias de concorrência pela mão-de-obra; no setor automobilístico, o terceiro turno de trabalho é uma realidade; na Johnson & Johnson, em consequência da alta rotatividade, não está havendo tempo hábil para concluir os programas de formação de líderes para substituir os profissionais em cargos de gerência que se desligam da empresa.

“BOLHA SALARIAL”

As facilidades de crédito e os investimentos em infra-estrutura gerados pelo Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) fizeram os negócios da construção civil evoluírem a taxas bem superiores à da economia nacional. Para este ano, o setor projeta crescimento de 10%. Resultado: a competição por profissionais está provocando elevação de salários e a escassez de mão-de-obra qualificada.

Tal situação motivou a criação de um grupo de RH que reúne mensalmente profissionais da Cyrela, Rossi, Gafisa, Klabin Segall, entre outras, para discutir questões como remuneração dos profissionais, políticas de benefícios e práticas sadias de concorrência pela mão-de-obra.

Explica-se: o nível de empregos formais da construção civil no primeiro semestre de 2008 foi maior do que em todo o ano de 2007. Segundo levantamento do Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo (SindusCon-SP) e da FGV Projetos, de janeiro a junho deste ano, o setor contratou 229 mil trabalhadores, uma alta de 106% em relação ao número de vagas ofertadas nos primeiros seis meses do ano passado.

Os salários, em razão da demanda de mão-de-obra qualificada ser maior do que a oferta, estão aumentando. “É preciso pensar no médio prazo; quando o mercado não estiver mais tão aquecido, será que as empresas vão conseguir segurar o custo da folha de pagamento?”, diz Silene Brito, gerente de RH da W Torre Engenharia, que dobrou seu quadro de funcionários no último semestre (de 700 para 1.400). Atualmente, explica, o colaborador se sente muito valorizado pelo mercado e o desafio maior do RH é o de retê-lo. “Temos de mostrar que a remuneração é justa e que há possibilidade de crescimento.”

Na Rossi, outra gigante do setor, as pesquisas de remuneração salarial estão sendo feitas a cada seis meses. Márcia Martins, gerente de RH da construtora, conta que a empresa instaurou, no fim do ano passado, um programa de retenção de talentos, com o auxílio da consultoria HayGroup. Até agora, investiu cerca R\$ 10 milhões em pagamentos de participações dos resultados, referentes a 2007 e a aumento de benefícios.

SOLUÇÕES SOB MEDIDA

Outro segmento que vem se destacando pela pujança no crescimento é o automobilístico. As vendas de carros zero quilômetro subiram 27,8% no ano passado, e a expectativa é de alta de 20% este ano. Com tais índices, a contratação de mão-de-obra e a ampliação de linhas de produção têm se tornado rotina entre as montadoras.

A Volkswagen Caminhões e Ônibus, que conta com 4,5 mil funcionários, está criando um terceiro turno de trabalho. Até o final do ano, a empresa contratará mais 800 funcionários; outros 500 serão convocados até março de 2009. De acordo com Lineu Takayama, gerente executivo de RH da empresa, a maior dificuldade para dar suporte a esse crescimento é ter de formar mão-de-obra na própria montadora. “Antigamente, quando anunciávamos que íamos contratar, surgiam milhares de candidatos por vaga, muitos qualificados e com experiência”, diz o executivo. Hoje, “temos de dar dois meses de treinamento ao profissional antes de colocá-lo para operar máquinas.”

Para os profissionais de nível superior, a carência de mão-de-obra especializada levou a VW Caminhões e Ônibus a implantar, em parceria com a Faculdade de Engenharia Industrial (FEI), um curso de pós-graduação em engenharia automotiva com duração de 18 meses. Na primeira turma, 35 engenheiros deverão ser qualificados. Nas montadoras de carro de passeio, o quadro é o mesmo. A Fiat se uniu ao Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores para lançar um curso de especialização em gestão estratégica na indústria automobilística, com duração de 24 meses. Já a Mercedes-Benz tem contratado novos profissionais diretamente da unidade do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) que mantém em sua fábrica. Só neste ano, foram 450 contratações.

CORRIDA CONTRA O TEMPO

Na Johnson & Johnson, o desafio para seguir crescendo sem perder eficiência é equacionar o problema da elevada rotatividade em cargos diretivos. A disputa de mercado por executivos com renda superior a R\$ 8 mil está muito elevada, aponta Alessandra da Costa, gerente de RH da área de consumo da empresa. “Embora façamos um trabalho intenso de retenção, muitas vezes o tempo de permanência de um profissional desse nível não é suficiente para formar um substituto”, explica. Com escassez no mercado interno, a J&J criou um programa que vai atrás de brasileiros que estão fazendo MBA fora do País, para tentar repatriá-los, oferecendo um plano de carreira convidativo. Desde 2005, 22 pessoas foram repatriadas.

A falta de tempo para formar líderes também é preocupação do RH da Sony Brasil. Aurélio Dipietro, gerente de RH, afirma que, num momento de substituição, é comum não haver um líder preparado para assumir plenamente a missão. “Tudo é muito dinâmico, e quanto mais jovem é o setor, menos preparados são seus líderes”, diz. Além disso, muitos executivos brasileiros são “exportados”. “O Brasil, como pólo de investimento que é, ganhou status, e as matrizes estão mais atentas ao que acontece por aqui e ao profissional que atua no País.”

Na Perdigão, conglomerado com cerca de 58 mil funcionários, a receita para não perder os líderes é formá-los internamente. Desde o começo da década, a empresa vem crescendo a uma média de 13% ao ano, e a demanda por profissionais qualificados acompanha praticamente a mesma proporção. Para suprir essa carência, a companhia busca formar seus profissionais, pois estes estabelecem um vínculo maior com o meio organizacional.

“Atualmente, 85% dos líderes da companhia são profissionais que desenvolveram suas carreiras na empresa”, garante o diretor de RH da Perdigão, Gilberto Orsato. Para ele, de nada adianta desenvolver planos maravilhosos, se as pessoas não perceberem o valor agregado a eles. “É preciso criar algo que seja bom para os funcionários, envolvê-los, mas também adequado à sustentabilidade da empresa”, defende o executivo.

A Kimberly-Clark Brasil, fabricante de fraldas e produtos de higiene pessoal, também aposta no envolvimento do colaborador. A multinacional norte-americana vem ampliando sua produção e venda no Brasil, conseqüentemente tendo de contratar. No ano passado, a unidade de Eldorado do Sul (RS) da Kimberly-Clark Brasil aumentou sua produtividade em 20%, para atender à crescente demanda do mercado interno. Com isso, a empresa contratou 170 novos funcionários, o que tornou a unidade de Eldorado a maior fábrica de produtos femininos da corporação em todo o mundo. Segundo a diretora de RH da companhia, Maria Lucia Ginde, a competição pelos talentos é acirrada, e para ganhar essa batalha a empresa tem de conquistar o colaborador – coração e mente. “Quando isso acontece, o profissional passa a ter orgulho da companhia em que trabalha e passa a viver intensamente o negócio”, destaca a executiva.

São 2,3 mil colaboradores, lotados em quatro municípios. Proporcionar uma experiência intensa do negócio é o que visa o programa “K-C direto ao Ponto”, que aconteceu durante o último mês de agosto em dez estados e no Distrito Federal. Por ele, todos os colaboradores, inclusive a diretoria, visitam os pontos-de-venda para avaliar a apresentação dos produtos nas gôndolas, as embalagens, as peças de propaganda etc. “A idéia é que os funcionários tenham

uma visão completa de todo o processo e aprendam sobre o ato da compra”, explica Maria Lucia. É uma forma de treinar o colaborador, de criar uma cultura voltada às necessidades do consumidor.

A FAVOR DA MARÉ

A trajetória profissional da engenheira Ana Graziela Bagattini mostra como está a movimentação de mão-de-obra na construção civil. Aos 31 anos e formada há apenas seis, ela é engenheira de planejamento da Enger, que atua na construção do Trecho Sul do Rodoanel, na altura do município de Mauá.

Até um ano atrás, ela era projetista em uma empresa de loteamento residencial em Alphaville. Ao ver no jornal um anúncio da Enger, que buscava engenheiros que operavam softwares de topografia, enviou o currículo e a resposta veio em menos de uma semana.

"Ofereceram-me um salário 40% maior do que o que eu ganhava", relata. Ela aceitou, e recebeu uma contraproposta da empresa em que trabalhava, mas negou. Quando já estava pronta para começar, surgiu uma nova oportunidade. "Uma ex-chefe me chamou para trabalhar com ela, ganhando ainda mais do que eu ganharia na Enger." Declinou mais uma vez, colocando na balança outros fatores além do holerite.

"Já tinha me comprometido com o pessoal daqui. Além disso, é uma obra grande (o Rodoanel), que vai durar mais dez anos; isso é bom para o currículo", justifica a escolha.