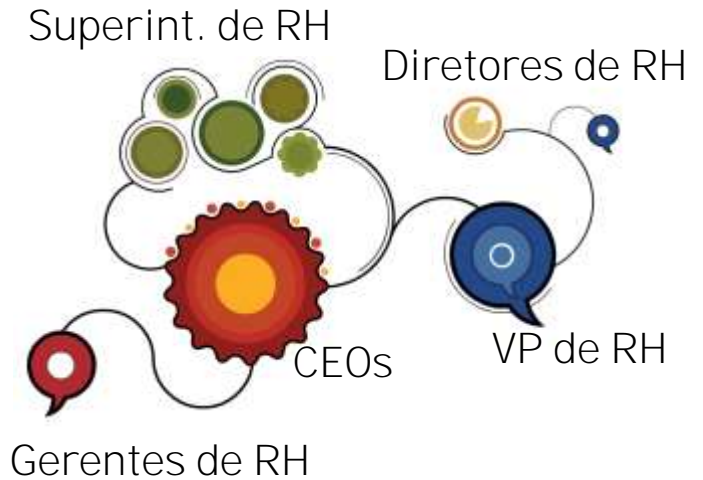


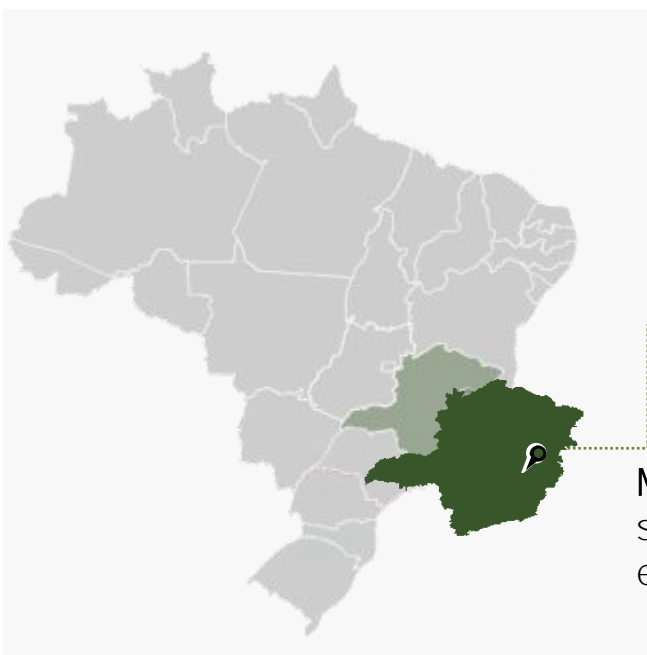
A PESQUISA

Respondentes



Autopeças
Siderurgia
Mineração
Call Center
Life Sciences
Petroquímico
Bens de Capital
Serviços de Locação
Tecnologia - Serviços
Consumo – Alimentos
Serviços Educacionais
Construção e Engenharia
Consumo – Móveis e Decoração

Segmentos que participaram da pesquisa



21MM de habitantes 

853 municípios 

Mineração e Siderurgia
são as principais atividades
econômicas do estado



“

Por detrás de cada crise, sustentando-a inconscientemente, porque crê que faz o certo, **existe um ser humano** (capital humano instalado) responsável pela instalação da crise. E **para resolver a crise surge a necessidade de um novo ser humano** (outro capital humano a ser instalado). É a partir dessa necessidade que começaremos a provar que o **Talento é a verdadeira riqueza das nações.**

Alfredo Assumpção, Chairman & Partner Grupo Fesap

”

METODOLOGIA E OBJETIVOS

Se 2014 foi um ano denominado como “incógnita” do que estava por vir, seja por definição presidencial, ou mesmo macroeconomia, 2015 já vem desde o primeiro mês anunciando mudanças substanciais dentro das organizações em todos os segmentos.

Vários são os impactos e oportunidades no dia a dia dos profissionais, seja no âmbito profissional, seja no pessoal. Motivados por este contexto, a Fesa de Minas Gerais, que sempre prima pelo profundo conhecimento de mercado, realizou uma pesquisa com os 50 principais profissionais de Recursos Humanos (Gerentes, Superintendentes, Diretores e Vice Presidentes,) entre abril e junho de 2015.

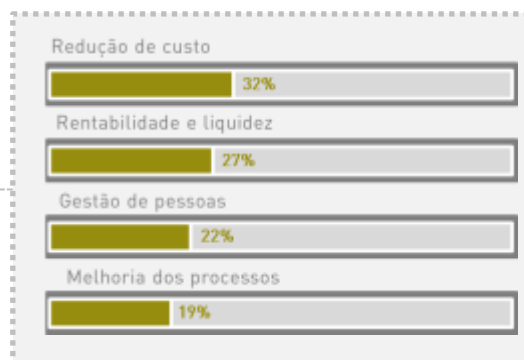
Na pesquisa, buscamos entender o que os profissionais de Recursos Humanos tem utilizado como ferramentas e metodologias para proporcionar à alta gestão informações cada vez mais precisas e assertivas para a tomada de decisão em *talent management*.

Entre setembro e outubro de 2014, a Fesa conduziu uma pesquisa com os 50 principais executivos de MG (CEOs, CFOs e Diretores de RH), buscando entender quais seriam as principais prioridades de agenda para 2015:

Em um momento em que ainda não se tinha sequer o resultado da eleição presidencial, foram apontados pelos executivos as seguintes prioridades: redução de custo (32%), rentabilidade e liquidez (27%), gestão de pessoas (22%) e melhoria dos processos (19%).

Não diferente de grandes centros do Brasil, Minas Gerais tem utilizado de interessantes e consistentes ações para conseguir passar por este momento turbulento de nossa economia. Várias são as empresas que já vem ao longo do tempo se preparando e buscando a máxima eficiência dos processos, conseguindo resultados positivos.

Já outras empresas, ao perceber este atual momento, tem se posicionado a fim de rever processos e pessoas em busca de fazer mais (resultados), com menos (recursos).



Neste turbulento cenário, a área de Recursos Humanos tem sido vital, ao adotar uma postura de ouvidoria - em parceria com a alta gestão - para capacitar, alinhar, cobrar e reestruturar, quando necessário. O RH precisa ser um pêndulo do que é ideal neste momento, balanceando a redução de custos, mas resguardando a manutenção de algumas bases de RH para não perder talentos. Esta é apenas mais uma crise que vai passar. Quando isso ocorrer, as empresas precisam estar prontas e com os melhores talentos.

Fizeram parte do escopo da pesquisa, empresas com faturamento entre R\$ 200 mi a R\$ 13 bi e porte entre 232 a 32 mil funcionários, localizadas em Belo Horizonte e interior de Minas Gerais.

Nas próximas páginas, será possível visualizar quais as estratégias estão sendo utilizadas pelas organizações para capacitar os executivos para atravessarem este momento Brasil a curto, médio e longo prazo. Abordaremos também questões de diversidade, vantagens e dificuldades de estruturas matriciais, estratégias de atração e retenção, bem como quais tem sido as principais competências necessárias para não apenas passar este momento de crise, mas também as que perdurarão para os próximos tempos.

Complementando a pesquisa, entrevistamos também alguns CEOs de segmentos distintos, para obtermos a visão da alta gestão sobre esta importante e crucial área: Recursos Humanos.

O QUE OS CEOs NECESSITAM DE SUAS ÁREAS DE
RECURSOS HUMANOS

1 PRINCIPAIS ENTREGAS QUE A ÁREA DE RH PRECISA PROPORCIONAR, APOIANDO NA TOMADA DE DECISÃO

Com o objetivo de obter uma análise para identificar todo o ciclo de Recursos Humanos, foram convidados alguns CEOs de Minas Gerais para entender o que eles esperam desta estratégica área, não apenas nos momentos de crise, mas também como estratégia de médio/longo prazo. **Selecionamos as principais contribuições à pesquisa.**

“

A área de Recursos Humanos deve antecipar ao pacote que normalmente encontramos no mercado. **Conhecedora da realidade da empresa, deve mostrar pró-atividade, apontando a direção e o objetivo.** Orientação pertinente que pudesse ser vista pelo retrovisor como antecipação aos problemas atuais. Deve também ter embasamento ao apresentar a alternativa que suscite firmeza para a decisão. Falar do óbvio como redução de quadro, capturar talentos e retenção traduz uma receita velha e conhecida. O mundo pede inovação e criatividade, e a área de RH espera a mesma potencialidade, colocando a empresa na vanguarda em relação aos seus competidores.

Principalmente neste momento de crise, a tomada de decisão passa constantemente por uma avaliação dos Recursos Humanos críticos para o sucesso da empresa, e quais impactos podem ou não comprometer o longo prazo, seja no desenvolvimento do capital intelectual, seja na retenção de talento. **Portanto, a entrega mais importante de Recursos Humanos é a orientação como “Business Partners”.** Principalmente para a proteção destes recursos e a busca por alternativas que propiciem a transição da organização em períodos de crise, pela realocação destes talentos com reestruturação estratégica das equipes. Em paralelo, como líderes organizacionais, devem orientar a gestão motivacional com programas de integração destes líderes, orientando todos para o trabalho crítico de retenção e melhoria de performance contínuos.

Contratações de competências, alinhadas com a missão e com o momento da empresa. Programa de desenvolvimento de competências adequado ao contexto da empresa e apoio à gestão de clima organizacional.

A área de RH precisa constantemente realizar o acompanhamento de metas, cultura organizacional e *turn over*.

Demos uma retomada neste início de ano com relação à gestão de talentos, reavaliando nosso time, até porque **se precisarmos fazer uma substituição, este é o momento, melhorando assim, o perfil dos profissionais internos.** Este ano, estamos em um ambiente mais complexo para fazer acordos salariais, mas, agora, no setor de mineração, tem sido abaixo da inflação.

O mais importante é ter um retrato real dos executivos. É preciso conhecê-los e mapear os riscos (este ano fizemos uma avaliação de quem podemos perder e quem precisamos reter). **É preciso ter um estudo sobre salários e o quão competitivo estamos.** É necessário um conjunto de iniciativas para melhor decidir e analisar se existem oportunidades de união de atividades, por exemplo, ganhando mais produtividade.

Com a economia passando por dificuldades, precisamos fazer mais, com menos. Para isso, precisamos de um time motivado, capacitado e comprometido. Desta forma, a área de Gente precisa ajudar a liderança com indicadores de satisfação do funcionário, produtividade e adesão a valores. Com estas informações, podemos agir com treinamentos e programas especiais de melhoria de clima e fortalecimento de cultura.

”

2 AÇÕES REALIZADAS PELA ÁREA DE RH PARA MAPEAR PROFISSIONAIS PARA RETENÇÃO E PRODUTIVIDADE

“

Não tenho dúvidas de que a nossa área de Recursos Humanos está preparada, mas eu acho isso pouco, pois a receita "reter e atrair talentos", é velha. Precisamos de criatividade e algo novo. **As pessoas representam o grande patrimônio da organização, e é em essência o princípio vital da empresa.** Sinto necessidade de algo novo e que revolucione. A empresa é dinâmica e estamos em franco trabalho de reestruturação, procurando buscar e reter talentos, não apenas os já catalogados, mas especialmente aqueles que desabrocham no período da crise. **Talento não tem escala hierárquica. Ele é útil sempre, onde quer que se situe.** As ferramentas de identificação são as já conhecidas, como avaliação de desempenho nos moldes que o mercado conhece, com algumas customizações. Baseamos em discussões internas de comitês de carreira e sucessão, atitudes, captação de ideias, dentre outros, para identificar os talentos.

Nossa área de RH está bem evoluída no conceito **de parceria de negócios com os líderes de cada área funcional,** sempre buscando otimizar a estrutura com o foco em retenção dos talentos críticos para a organização. As principais ferramentas que vem sendo utilizadas neste sentido são o plano de revisão de talentos multifuncional, e a avaliação contínua de performance e desenvolvimento, que permitem aos gestores uma visão completa das opções, seja em sua área, seja também em áreas adjacentes, especificamente em nosso grupo e em outras marcas também.

A área de RH está em *on going process*. Estamos trabalhando nisso, juntando todos os elementos. Não estamos integralmente prontos, mas avançamos, com *coaching, mentoring, avaliação* e demais ferramentas. Em uma escala de 0 a 100, estamos em 70%. A curto prazo, não estaremos enxugando, mesmo porque nos últimos 3 anos já nos reestruturamos substancialmente.

Para reter, investimos sempre nos funcionários, ofertando cursos e treinamentos, MBAs, formações no exterior, cursos técnicos, de gestão e demais ações. **Mesmo em um ano difícil, estamos investindo nos profissionais.** Entendemos que esta seja a melhor oportunidade de retê-los, pois o retorno desta ação é grande para a empresa.

Hoje o nosso time de talentos está bem mapeado. Temos um ciclo que rodamos globalmente. Isso tem acontecido em todos os níveis, dando a visibilidade de futuro. Como o mercado na mineração não está muito demandante, tende a se ter menos *turn over* neste momento, gerando estabilidade. Por outro lado, **a demanda por desempenho aumenta. A empresa tem buscado maior performance.** Tudo é alinhado via estratégia. Algumas substituições já tem ocorrido, seja por performance, seja por mudanças ocasionadas por aposentadoria de alguns profissionais.

A empresa hoje passa por completa reestruturação. O RH, até então, atua apenas no operacional. Neste momento, estamos **revisitando toda a estratégia com uma consultoria externa que vai endereçar um novo modelo de organização.** Tão logo tenhamos isso, faremos o mapeamento das lideranças quanto às novas competências requeridas nesta reestruturação. De forma mais organizada, com indicadores consistentes e uma área de RH se posicionando de forma mais estratégica, concretizaremos os resultados.

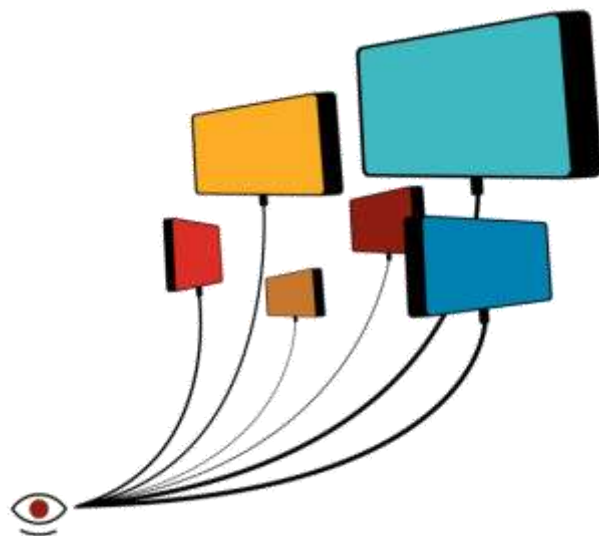
Nossa área ainda não está funcionando em sua totalidade. As principais ferramentas utilizadas são um bom **Programa de Treinamento e Capacitação, e o acompanhamento da performance de cada profissional por meio de avaliações.**

...

RH é uma área que sempre sofre impacto. Me incomodou muito este ano, quando tivemos a necessidade de identificar as pessoas de forma correta para realizar as demissões necessárias. A definição de qual seria o contingente a ser demitido ficou a cargo de cada diretoria. Me surpreendi ao ver que tais cortes foram feitos baseados apenas no salário, e com isso perdemos alguns recursos com conhecimento e histórico da empresa. Estamos neste momento tentando construir as bases de RH, estruturando sistemas mais fortes e consistentes com indicadores.

Primeiramente, precisamos ser 100% transparentes com o time, expor a situação e ao mesmo tempo deixar claro que se ele é um talento identificado, será recompensado. De forma a preservar caixa, e ao mesmo tempo aplicar a meritocracia, uma boa estratégia é migrar incentivos de curto prazo (bônus) para de longo prazo (*stock options*).

”



3 PRINCIPAIS OPORTUNIDADES DE MELHORIA AOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

“

Apesar de termos nosso RH bem conectado com a estratégia de negócios, vejo oportunidade na maior exposição desta área à realidade de nossos clientes, em visitas externas e eventos, para entender os requisitos deles e traduzir para uma estratégia de recrutamento, treinamento e seleção de capital humano, sincronizados com as expectativas de mercado.

É preciso ampliar o conhecimento. Conhecer com mais profundidade o negócio, facultaria ao profissional desta área descobrir, inclusive, novas funções, extinguir algumas e criar multi-funções. Sempre existe uma maneira de fazer melhor.

Quem tem habilidade na área de RH, na manipulação de normas e procedimentos, poderá apoiar a transformação nesse momento de reestruturação. Esta conexão implica em plugar o negócio ao ambiente externo, às empresas e atividades afins, em diferentes campos de atuação. Precisamos do novo.

Existe uma certa dose de regionalismo em Minas Gerais. Muitas vezes o campo de visão fica restrito para dentro das montanhas, e não além delas. Percebo que o profissional de RH precisa ter gestão de processos e conhecimento do negócio. O RH quando não é conectado ao *business*, não consegue visualizar quanto custa cada ação, focando apenas no bem estar dos profissionais.

Buscar oportunidades de racionalização e novas formas de atuação são primordiais. Tudo é passível de mudança. Para se tornar mais produtivo em um ambiente diverso, é preciso ter a visão de gestão mais consistente. Nestes momentos de crise, as mudanças podem ser mais necessárias e podem criar oportunidades de novos paradigmas internos. O profissional do RH tem que ser uma alavanca para isso.

O profissional de RH precisa buscar sempre uma visão orientada para resultados, comunicação clara, atualização quanto ao conhecimento e sofisticação nas proposições.

O profissional de Recursos Humanos não pode ser raso. Tem que ter embasamento, assessorando a alta gestão da empresa no que é preciso. É necessário ser extremamente habilidoso, para levar para a alta liderança aquilo que nenhum outro levaria e, ao mesmo tempo, ser um gestor que conecta as diferentes diretorias e demais áreas. O profissional de RH precisa ser ponderado e proativo nas sugestões, sem ter medo de propor, ou mesmo contrariar.

Não quero um profissional de RH operacional. Busco sempre por alguém qualificado, que identifique e recomende os talentos da organização, bem como um conselheiro em todas as decisões que envolvam pessoas. Hoje muitas vezes há uma inversão de valores, com o CEO fazendo o papel do RH. O RH precisa ser zeloso com os profissionais e atento à estratégia. Executar atividades operacionais qualquer um pode fazer. É preciso se diferenciar.

Nosso RH deveria estar mais próximo da área de marketing e da operação, conhecendo mais o mercado, o business, e, conseqüentemente, contribuindo de forma substancial. Sem conhecer profundamente sobre a empresa, como o profissional irá contribuir nas demandas? As expectativas entre as áreas são muito distintas e só irá ajudar se ele estiver totalmente envolvido.

Tem-se o comportamento de dar o suporte, ajudar na demissão, chamar quando não está com bom comportamento, mas pouca oportunidade de discussões estratégicas com a área. Precisamos ainda aprender como preparar a sucessão dentro das empresas do Grupo, tendo profissionais aptos para assumir as posições.

Acredito que é importante que eles tenham uma visão mais estratégica e menos transacional. Claro que fazer bem o dia a dia é importante, mas o time de Gente pode agregar muito valor à empresa se conseguir reservar um bom tempo pensando e participando na estratégia global da empresa. Tem que entender onde estamos, e para onde vamos, e assim ajudar a liderança a tomar decisões de contratações, governança, rotinas e gestão/capacitação de líderes.

Acompanhar melhor o planejamento estratégico e buscar conhecer profundamente o negócio da empresa.

”



4 COMPETÊNCIAS, HABILIDADES E CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS PARA UM PROFISSIONAL DE RH DIFERENCIADO

“

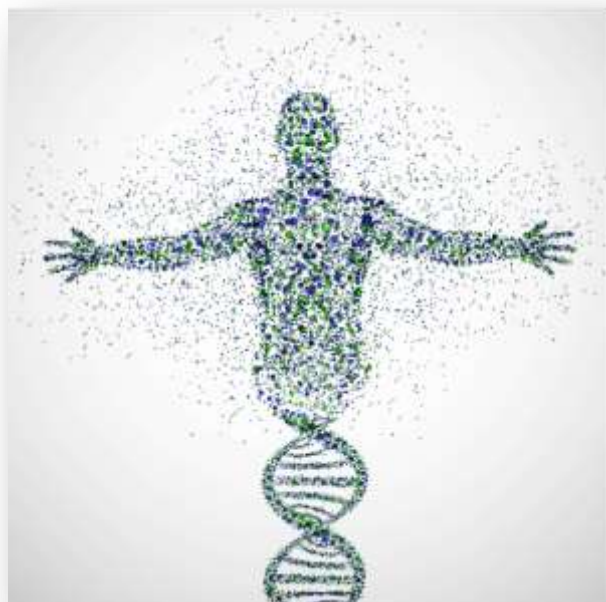
Além de suas competências específicas de RH, o profissional deve gradualmente **ampliar sua visão estratégica (interna e externa)** e o conhecimento geral do produto e das **tecnologias**, para antecipar tendências de recursos, sendo também um motivador e parceiro do negócio.

Gostar do que faz, ter **paixão por pessoas**, mas também, por **métodos e regulamentação**. É preciso ser conectado ao *business*, conhecer empresas afins, ter relacionamento de mercado, apurada percepção de tempos e movimentos, e ser criativo. **Precisa saber conectar pessoas, tarefas e negócios**. É fundamental ser proativo e não apenas uma área que atua sob demanda. Precisa se antecipar sempre. Acima de tudo é preciso conhecer e gostar de pessoas. É preciso fazer uma gestão completa: equipe, custos e projeto, com flexibilidade e *mindset* de gestão dos gastos.

Técnica e conhecimento de negócio. É preciso ter conhecimento real de recursos humanos e gostar de pessoas. É necessário saber liderar e saber se colocar no papel do outro, tendo habilidade para ouvir e entender as motivações.

Conhecimento diversificado, inclusive de setores de atuação. **É preciso dominar não somente o negócio, mas toda a cadeia produtiva em que a organização está inserida**.

É preciso ter domínio das ferramentas de RH, com habilidade de relacionamento, comunicação, influência e negociação. **É importante ter capacidade para fazer e dar visibilidade às ações de RH**. É necessário ser comprometido com o negócio, sendo o exemplo.



O profissional diferenciado é aquele que **entende o momento da organização e seu planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo**. Que consegue sair do mundo do dia a dia para pensar estrategicamente na área. Traz ideias de como atrair, reter, treinar, motivar, recompensar os talentos, dentro da cultura da empresa e entendendo seu atual momento. Que questiona as decisões da liderança (incluindo CEO), e que traz assuntos para discussões. Que entende de perfil psicológico e sabe que olhar individualmente não faz sentido, tem que alinhar o cargo que cada talento possui com as pessoas ao seu redor.

Conhecimento do negócio da empresa, ser proativo nas questões de inovação e um gestor de mudanças.

”

5 GRAU DE AUTONOMIA E ENVOLVIMENTO NAS QUESTÕES ESTRATÉGICAS, DADOS PELO CEO AO RH

“

O envolvimento é desde a concepção de qualquer projeto. É importante ter sempre o representante de RH em todas as reuniões gerenciais onde se trata de assuntos como produção, custos, logística, RH e demais questões, não apenas como ouvinte, mas com participação ativa para trazer a visão de RH sobre cada tema. O RH é diretamente ligado à Diretoria. Tem acesso à alta gestão e é cobrado como todas as áreas. Toda área da empresa tem que ser produtiva. O rótulo de área de apoio leva à uma zona de conforto. Hoje não dá para trabalhar apenas sob demanda e ser repetitivo. É preciso antecipar e agregar valor ao negócio. É preciso ser área produtiva e não área meio.

O envolvimento de RH tem sido maior na concepção dos projetos estruturais, mas ainda não é uma prática consistente. É uma evolução constante de profissionais de visão estratégica, que se integram cada vez mais aos processos de desenvolvimento internos, sem perder a visão externa do mercado.

Tenho envolvido a área de Recursos Humanos em todas as atuações estratégicas, inclusive com autonomia para propor mudanças.

Acabamos de contratar a Gerente de RH. Até então eu era a responsável e, por esse motivo, me envolvo profundamente. Toda semana promovo reuniões para discutir a estratégia da área e o que será implementado, buscando sinergias para todas as empresas do grupo. Mas tenho que dizer que hoje o RH não é envolvido nas discussões estratégicas.

Coloco o RH nos momentos-chave de gestão. O RH precisa ser demandado e colocado sempre com a primeira linha, dando todo suporte. Com a equipe nas pontas, vai capturando as informações. Temos buscado simplificar vários programas corporativos, customizando o processo para algo mais rápido e menos oneroso. O treinamento das pessoas não pode parar. É preciso fazer mais, com menos.

Desde 2012 já estamos fazendo um trabalho de redução de custos, tendo uma forte atenção para dentro da empresa. Como estamos na fase de plano de crescimento, fizemos o dever de casa quanto à redução de custos.

Alterna um pouco. Algumas vezes construo o projeto e envolvo a área. Em outros momentos, sequer envolvo, pois nem sempre eles tem o conhecimento necessário para agregar. Essa decisão depende um pouco do que eu preciso.

Envolvo 100% a área. Tudo o que promovo na empresa envolvo sempre as áreas de Recursos Humanos, Comunicação e Gestão (ferramentas, métodos, KPI's). RH precisa ser sempre o contraponto.

A área de Gente precisa se reportar para o CEO, pois é tão importante quanto a diretoria financeira. Dito isso, envolvo minha área de Gente em todas as minhas decisões. Para deixar a área mais estratégica, criei 2 times: a) CSC transacional (dentro de um CSC) respondendo para CFO e responsável pelo DP e implementação das diretrizes da área Gente estratégica; b) Gente estratégica respondendo para CEO, sem relação direta com a área transacional, criada para não perder tempo com o dia a dia e poder focar 100% nas novas diretrizes, planos, avaliação de liderança, governança e ações para área.

A área de RH é parcialmente envolvida com as decisões estratégicas, mas estamos implementando mudanças visando a sua maior participação. Fizemos uma mudança recente, tornando a estrutura do RH mais enxuta e com maior autonomia, com o objetivo de melhorar o tempo de resposta para as necessidades da organização. Trouxemos também novos profissionais do mercado.

”

PESQUISA COM PRINCIPAIS EXECUTIVOS DE
RECURSOS HUMANOS

1 NA ATUAL REALIDADE ECONÔMICA BRASILEIRA, QUAIS SÃO AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA CAPACITAR OS EXECUTIVOS PARA ATRAVESSAREM ESSE "MAR REVOLTO"?

Várias são as estratégias utilizadas pelas empresas, sejam elas nacionais, sejam multinacionais, para preparar, acompanhar e fornecer as ferramentas necessárias aos gestores, para que eles tenham plena capacidade de apoiar a organização com suas competências e passar por este momento de crise no Brasil.

2015 é um ano de revisão de estruturas em busca de maior produtividade e redução de custos. Para tanto, entender quais são as demandas estratégicas é, e será cada vez mais, vital para a perenidade das organizações. Ações estão sendo feitas para suportar os times de gestão, e cabe ao RH entender profundamente sobre o *business* ao qual a organização está inserida, realizando estudos para propor reduções necessárias, buscando não gerar grandes impactos de longo prazo que afetam a vida do trabalhador. Reuniões de gestão de metas tem sido cada vez mais implementadas, para obter ideias e ações criativas para sair da crise, usando o conhecimento individual de cada profissional da empresa em prol do coletivo e definição de prioridades. Além de não gerar custos, tal ação cria sinergias e compartilha o conhecimento entre os gestores que participam das reuniões.

Estratégias de comunicação transparente com os principais líderes da organização também tem sido cruciais e importantes para alinhar sobre o momento atual e ações que precisam ser realizadas, bem como sobre o *forecast* do ano. Tal ação mitiga os boatos e coloca todos na mesma pauta. A definição do *target* de onde atuar para reduzir custos e melhorar a performance, bem como o *follow up* destes *targets* tem exigido uma gestão mais apurada, para garantir as implementações previstas.

Mesmo diante do cenário de reduções de custos, **89%** das empresas entrevistadas continuam investindo em capacitação/treinamento dos profissionais, seja por instituições de ensino externas, formações *in company*, seja através de universidade corporativa, para discutir também cenários e tendências.

O RH em empresas mais estratégicas tem apoiado os líderes a fazerem a gestão de crise em meio à pressão intensa, de forma que eles possam conseguir fazer o respectivo filtro e conseguir o engajamento de seus liderados.

Na revisão da estratégia e processos diante do atual cenário macroeconômico, posições de gestão estão sendo diretamente afetadas. Nos últimos anos, nos mais variados segmentos da economia brasileira, o mercado de trabalho vivenciou promoções e/ou contratações para posições mais robustas, feitas com maior flexibilização, mesmo com *gaps*. Tais ações muitas vezes foram motivadas pela acirrada briga de mão de obra que vivenciamos no Brasil. Como impacto, em busca de maior seniorização, as organizações hoje tem impulsionado a diminuição da quantidade de diretorias e gerências, aumentando o escopo de atividades dos profissionais que permanecem na organização. Quando tal profissional não é identificado internamente, após uma consistente avaliação de *assessment*, empresas de *executive search* são utilizadas, com o objetivo de identificar no mercado os melhores talentos que possam contribuir com a organização e com competências mais alinhadas. Nestas reduções, é preciso considerar e avaliar quanto às possíveis perdas de conhecimento e competências.

Processos de demissão estão sendo também revistos, tendo maior robustez e atenção, uma vez que tal ação precisa ser cautelosa e humanizada. É de fundamental importância este zelo na etapa final com os profissionais que serão demitidos, já que, passada a crise, alguns deles podem ser convidados a fazer parte do time novamente.



Fato é que vivemos apenas mais uma crise. Muitos executivos já vivenciaram outras no passado e com certeza outras virão. Estamos em um momento oportuno para rever estruturas com foco em produtividade. Vale salientar que no pós-crise as empresas que se prepararam com os principais talentos do mercado saem à frente

Criação de 9Box, mapeamento de competências, avaliações de 180°, 240° e 360°, forte investimento na área comercial, *job rotation* e avaliação de desempenho, são ações que também foram percebidas durante as entrevistas.

“*O impacto da operação LAVA JATO vai transformar a maneira de fazer negócios em todos os segmentos. No segmento de infraestrutura, muitas empresas não existirão mais. As que sobreviverem terão que passar por uma reestruturação, buscando a máxima profissionalização com regras de compliance rígidas, para ganhar credibilidade, bem como processos de auditoria mais robustos. O RH neste cenário será fundamental.*”

Executivo do segmento de Infraestrutura

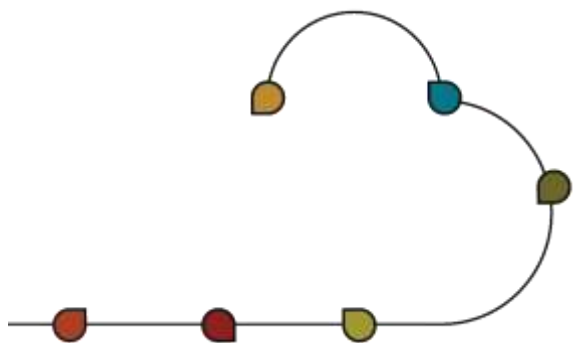
Revisão de estratégia e processos 35%

Comunicação 22%

Busca de ideias coletivas e pensamento estratégico 19%

Capacitação 14%

Follow up dos targets e ações 10%



2 COMO A ÁREA DE RH TEM SE POSICIONADO FRENTE ÀS ESTRATÉGICAS DE MÉDIO E LONGO PRAZO?

Seja em momentos de crise, seja de crescimento de nossa economia, é esperada da área de Recursos Humanos uma atuação estratégica, de apoio ao *business*, com ações de curto, médio e longo prazo, aumentando assim a perenidade da organização. Diante deste cenário, faz-se necessário um alinhamento consistente do planejamento estratégico, visando ações voltadas para o atingimento dos objetivos, que precisam ser alcançados dentro de uma linha do tempo.

A maioria dos profissionais de Recursos Humanos entrevistados relatou utilizar do planejamento estratégico da organização já divulgado, de médio e longo prazo, para criar ações também de curto prazo. Toda crise tem seu pico, mas é passageira, portanto, as organizações não devem entrar em um estágio de letargia quanto aos processos e evoluções dos talentos.

Austeridade financeira é a tônica deste ano, mas não se pode deixar de olhar para o desenvolvimento do capital humano, que será necessário não apenas para passar o momento da crise, mas principalmente para o pós-crise.

O momento tem sido oportuno, segundo o que muitos entrevistados relataram, para revisar também os processos, pessoas e salários. Segmentos como Mineração e Construção, ao longo dos últimos anos, tiveram aumentos salariais consideráveis e bem acima de muitos outros setores da economia. Hoje, o grande desafio, considerando as entrevistas, é reequilibrar estes salários conforme a situação atual. Por outro lado, o grande número de demissões destes dois setores tem também refletido nos demais segmentos em Minas Gerais, que sofrem também o forte impacto econômico.

Nestas revisões de pessoas, seja no *middle management*, seja na alta gestão, evidencia-se a busca por profissionais mais seniores, com competências e habilidades para

assumirem mais áreas. Esse profissional vem sendo cada vez mais demandado pelas empresas.

Mesmo diante das reestruturações, é interessante observar que 89% das empresas continuam com investimentos de treinamento e desenvolvimento dos profissionais, mantendo-os, desta forma, engajados e motivados, investindo em programas de aprimoramento de competências e conhecimentos, preparando-os para assumir, inclusive, novas oportunidades. A verba de T&D este ano está menor do que os anos anteriores. Todavia, isto também tem sido o grande foco das empresas que tem atuado de forma mais estratégica quanto ao capital humano.

Como ações de longo prazo, algumas empresas entrevistadas estão também buscando o crescimento por aquisição. Nestes processos de M&A, tal qual tem sido feito para avaliar todos os riscos financeiros, é muito importante que também seja feita uma *due diligence* em relação às pessoas que estão na estrutura adquirida. Esta é uma estratégica forma de descobrir o celeiro de talentos, bem como quais são as competências, habilidades e *gaps* que precisam ser trabalhados. Neste contexto, empresas que possuem metodologias consistentes de *assessment* que conectam não apenas ao planejamento estratégico, mas também às melhores práticas de mercado por posição avaliada, estão sendo contratadas para apoiar neste processo.

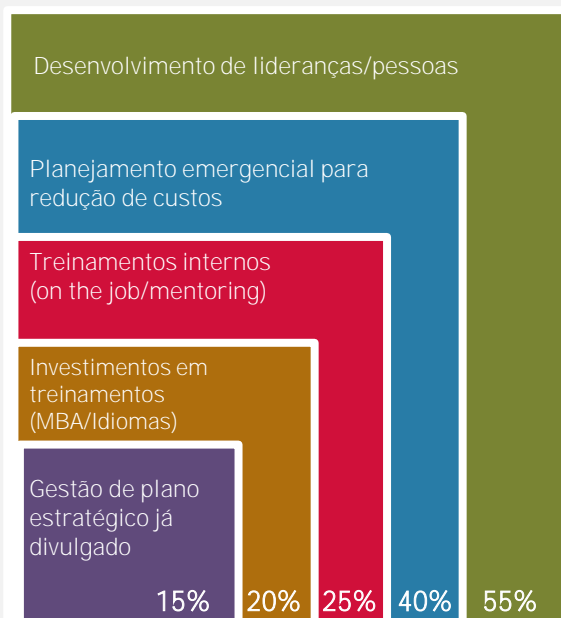
Investimento em tecnologias educacionais, gestão de indicadores, revisão e/ou criação de competências a serem avaliadas, revisão e/ou construção de trilhas de carreira, aplicação de pesquisas de clima organizacional, implementação de 9Box, *coaching* individual, avaliação 360° e redefinição de uma melhor forma de comunicar com todos na organização, também são ações que estão sendo realizadas pelos profissionais de Recursos Humanos.

“Temos o plano estratégico de 5 anos já divulgado e estamos realizando a gestão do presente, porém estamos também nos preparando para este planejamento que prevê o crescimento de nossa organização. O mercado está ruim hoje, mas não ficará assim para sempre. Desta forma, estamos gerenciando o ciclo do momento atual. O que temos de forma concreta, é que não podemos perder de vista o desenvolvimento da liderança.”

Executivo do Segmento de Bens de Capital

“RH é direcionada como outras áreas, devendo rever contratos de fornecedores e custos. Estamos focando mais em treinamentos internos, e estão sendo feitas avaliações muito criteriosas para todas as demandas. Para treinamento de idiomas, temos focado no e-learning, reduzindo aulas presenciais e, ao invés de viagens, estamos usando mais vídeo conferences, calls, webex no lugar de investir em passagens aéreas. Para atividades transacionais, temos primarizado algumas atividades, como R&S, que no primeiro momento aumenta o overhead, mas diminui custos, em especial para contratação de blue collars.”

Executivo do Segmento de Mineração



*Os respondentes podiam assinalar mais de uma opção

Uma boa notícia vem por aí! Mesmo em um momento econômico incerto, 55% das empresas continuam investindo no desenvolvimento de lideranças. Acreditam que a força do Capital Humano pode vencer qualquer desafio criado por crises e momentos instáveis. A expectativa de melhoria do cenário atual é um dos regentes da estratégia empresarial das companhias, e, por isso, não abrem mão de desenvolver seus *high potentials* para quando o jogo virar.

Logo em seguida, 40% dos respondentes admitem que tiveram que desenvolver planos emergenciais tanto de estratégia de negócios, quanto de pessoas. A redução de custo é a principal vilã nessa história, e os gestores estão cada vez mais seletivos em relação ao que fica e ao que sai. Gente ainda não é o principal corte das empresas participantes dessa pesquisa, mas, muito do que foi planejado em matéria de investimento em benefícios (e bônus), foi descartado por tempo indeterminado.

25% das empresas encontraram dentro de casa a solução para o desenvolvimento do Capital Humano. “Temos buscado um processo de retenção com programas internos de desenvolvimento. Mesmo com menos *budget*, não paramos de investir. Isso mostra que não desistimos deles e melhora nossa imagem interna” – Executivo do segmento de Mineração.

Quando não há investimento, mas há necessidade, a característica que mais se destaca na crise é a criatividade. Muitos líderes aproveitam momentos de crise para estimular que o RH seja mais criativo e inovador. “O foco hoje é aproveitar onde as pessoas estão revendo as estruturas, apoiar na revisão dos processos, questionando os orçamentos e fazendo com que *ensem!*” – Executivo do segmento de Mineração.

Em contrapartida, 20% dos respondentes continuam injetando recursos para reter os *high potentials*. MBA no exterior, cursos especializados e um pacote mais agressivo são as ofertas mais frequentes.

Apenas 15% das empresas estão seguindo à risca o plano estratégico definido anteriormente.

3 QUAIS TEM SIDO AS ORIENTAÇÕES E PRÁTICAS SOBRE A QUESTÃO DA DIVERSIDADE NO MUNDO CORPORATIVO?

Em um cenário de constante busca de produtividade, competitividade e necessidade de pensar de forma diferente para trazer novas ideias e resultados, é de fundamental importância pensar também, como estratégia de Recursos Humanos, em diversidade dos talentos. Empresas que buscam por esta inovação, precisam ter flexibilidade e visão diferenciada.

Buscar a diversidade vai muito além do cumprimento de cotas. A diversidade traz conhecimento, visões diferenciadas, aprimoramento dos processos, promovendo a mudança do *status quo* e estimulando não apenas a criatividade, mas também novos modelos de gestão.

Muitas empresas que participaram da pesquisa tem hoje como cenário a atuação de 4 gerações (**Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração W**) trabalhando de forma conjunta. Cabe aos profissionais de Recursos Humanos, orquestrar esta variedade de gerações, unificando a experiência acumulada dos profissionais mais sêniores, com a agilidade e conectividade dos mais novos. Para tanto, é necessário entender o que motiva cada geração e o *modus operandi* de cada uma, para, então, ter programas mais atualizados e direcionados à cada profissional.

Algumas das empresas entrevistadas estão atuando na busca da diversidade, mais presente nas áreas *staffs*, onde em alguns momentos, adota-se também a estratégia de trazer profissionais oriundos de segmentos diferentes para oxigenar e trazer melhores práticas em determinada temática. Baseado nas entrevistas, a busca por profissionais de áreas técnicas em segmentos diferenciados é a mais desafiadora, uma vez que as empresas precisam trazer, para compor seu time de talentos, profissionais que já tenham o conhecimento consolidado.

70% dos entrevistados relataram atuar com o tema diversidade, não de maneira sistêmica e como estratégia, mas empiricamente, estando retratado no dia a dia da organização e muitas vezes tendenciada por segmentos. Existem segmentos onde os homens prevalecem na quantidade e vice-versa, por exemplo. 10% dos entrevistados pontuaram não utilizar da diversidade como estratégia de recursos humanos.

20% dos entrevistados usam como estratégia competitiva, buscar e promover a diversidade dos talentos. Uma das empresas entrevistadas inclusive, quebrou o paradigma de empresas de bens de capital, tendo já a 1ª planta que possui mulheres na operação. Para isso, fizeram a adaptação de toda a fábrica (vestiário, processo educativo e uniforme) e aos poucos está sendo construído um cenário de diversidade, mesmo em um setor que atrai mais profissionais do sexo masculino.



“*É decretado que se tenha diversidade. Estamos legitimando a busca pela diversidade, e estamos inclusive com uma grande abertura para a Geração Y.*”

Executivo do Segmento de Call Center

“*Diversidade faz parte do nosso dia a dia e está no nosso planejamento estratégico de longo prazo. Acompanhamos os KPI's e monitoramos para estarmos sempre no caminho certo.*”

Executivo do Segmento Petroquímico

“*Nosso lema é: Venha com a sua camisa e componha o nosso mosaico, e não o clichê “vista a nossa camisa”. O maior índice de favorabilidade em todas as nossas pesquisas é que todos se sentem bem tratados, independente do sexo, raça ou gênero. Vivemos isso no dia a dia, sem ser algo estruturado e pensado enquanto diversidade. Onde existem muitos nichos de atuação, ter a diversificação é fundamental, tal qual em empresas que precisam fazer viradas de mindset.*”

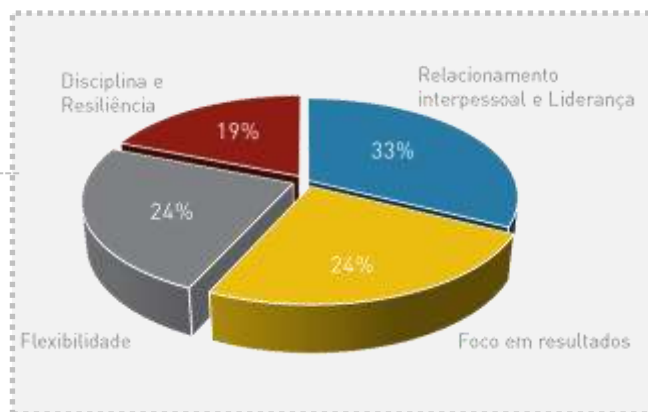
Executivo do Segmento de Serviços Educacionais

“*Não existe isso difundido. Quando falamos em diversidade é de inclusão de deficientes e aprendizes. Por outro lado a discussão sempre ocorre, mas nada formalizado. A depender das áreas, pode sim existir mescla de experiências de outros segmentos. Na área técnica, já é mais complexo, por seguir uma linha única.*”

Executivo do Segmento de Construção

4 QUAIS AS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA UMA BOA PERFORMANCE NA SUA CIA?

No final do ano de 2014, a Fesa conduziu uma pesquisa com os 50 principais executivos (CEOs, CFOs e Diretorias de RH) de Minas Gerais, captando uma previsibilidade das principais competências e habilidades gerais que seriam requeridas para este ano. Na ocasião, as quatro principais competências elencadas foram: relacionamento interpessoal e liderança (33%), seguido por foco em resultados (24%), flexibilidade (24%) e disciplina e resiliência com 19%.

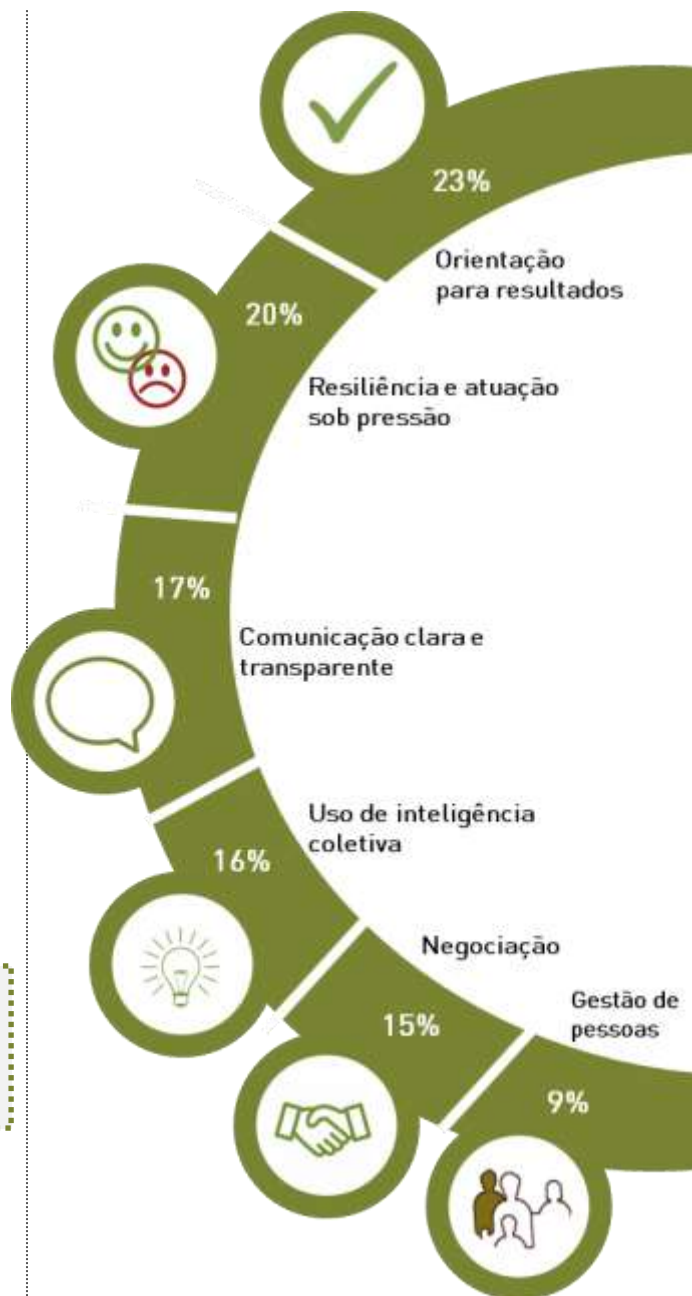


Já em 2015, em um ano com forte austeridade financeira, revisão de processos, pessoas e custos, conversando apenas com profissionais de Recursos Humanos, as competências e habilidades mais requeridas tem sido: orientação para resultados (23%), resiliência e atuação sob pressão (20%), comunicação clara e transparente (17%), uso de inteligência coletiva (16%), negociação (15%) e gestão de pessoas (9%).

Outras competências e habilidades também listadas pelos entrevistados foram: atitude de dono, coragem para dizer o que pensa, ousadia, determinação, gestão de conflitos, gestão de pessoas, gestão do conhecimento, pensamento estratégico, relacionamento e velocidade (na entrega, análises e soluções).

Apenas os profissionais que reunirem e praticarem o maior número de competências e habilidades conseguirão apoiar às empresas a passarem por este momento turbulento do mercado e, conseqüentemente, a se manterem em suas respectivas posições.

“
Em momento da crise, o talento tem desabrochado.”
Executivo Segmento de Infraestrutura



5

O MODELO DE ESTRUTURA MATRICIAL TEM SIDO ALVO DE IMPLEMENTAÇÃO EM MUITAS ORGANIZAÇÕES. QUAL A REALIDADE DE SUA ORGANIZAÇÃO E QUAIS AS VANTAGENS E DESAFIOS?

73% das empresas que participaram da pesquisa possuem uma estrutura organizacional matricial, tendo assim, especialistas de negócios e temáticas envolvendo muitas vezes *reports* diferenciados ou complementares, seja apenas Brasil, seja em vários países.



VANTAGENS

Agilidade no processo decisório, desde que tenha autonomia nas unidades de negócios sem perder o vínculo matriz. Utilizar as áreas de apoio promove ganho de produtividade e mantém a uniformidade corporativa. *Executivo do Segmento de Life Sciences*

Em uma estrutura matricial, comunicação é ferramenta crucial. Temos ganho de *know how* e experiência. Não precisamos errar duas vezes para obtermos o aprendizado, pois as melhores práticas estão dentro de casa. É preciso ter maturidade e muito alinhamento, bem como garantir o processo de comunicação para não criar problemas ao invés de solução. *Executivo do Segmento de Bens de Capital*

As variáveis são mais levantadas. A tomada de decisão se torna mais segura. Existe mais planejamento nos diversos âmbitos. A possibilidade de carreira é maior, pois tem mais oportunidades. *Executivo do Segmento de Consumo - Móveis*

Para que a estrutura matricial funcione é preciso ter vários pontos de contato (discussão e *follow up*), harmonizando o que é necessário. O produto gerado na relação matricial é mais completo, pois ele é colaborativo. Pressupõe o uso ao máximo das competências das pessoas que estão na ponta e na unidade, além da alta capacidade de negociação e comunicação necessárias. Esta estrutura promove perspectivas e possibilidades de carreira diferentes. *Executivo do Segmento de Serviços Educacionais*

Gera uma visão sistêmica total do negócio, trazendo maior eficiência, padronização e menores custos. *Executivo do Segmento de Consumo - Alimentos*



DESAFIOS

Nem sempre se consideram as questões culturais de cada região, perdendo um pouco esta realidade de contexto local. As pessoas que estão na regional se sentem um pouco distanciadas das decisões, sendo mais executoras do processo, impactando na criatividade e no senso crítico. *Executivo do Segmento de Mineração*

Sensação de morosidade na tomada de decisão, menos autonomia de inovação e sensação inicial de burocratização. *Executivo do Segmento de Life Sciences*

Perda de poder da unidade de negócio e sensação de morosidade no processo. Falta de controle, pois não está mais na sua mão todo o processo. *Executivo do Segmento de Serviços de Locação*

Mais complexo quanto aos reports (subordinação diferentes). Quanto mais técnico é o business, mais conflito existe neste tipo de estrutura – gestão x técnico. *Executivo do Segmento de Infraestrutura*

Ser engessado. Desafio de pensar globalmente e agir localmente. *Executivo do Segmento de Call Center*



6 QUAIS SÃO AS PRÁTICAS ADOTADAS POR SUA EMPRESA PARA ATRAIR E RETER OS MELHORES TALENTOS.

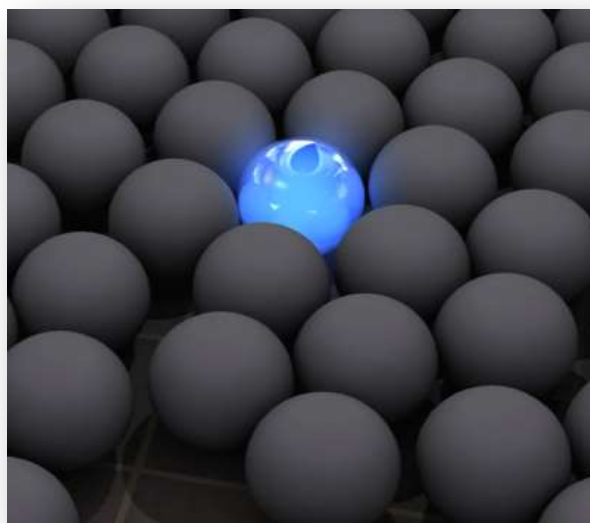
Uma das principais ações estratégicas dos profissionais de Recursos Humanos é conseguir estruturar e praticar programas e ações que possam não apenas atrair, mas também blindar os profissionais que fazem parte da organização. Para tanto, é necessário conhecer de forma profunda sobre os valores, missão e planejamento estratégico, criando sinergias entre as áreas internas, refletindo no dia a dia da empresa.

Vivemos em um mundo conectado e como tal, todos os profissionais estão atentos àquelas empresas que tenham reputação idônea, boas práticas de gestão, *compliance*, e técnicas que investem em inovação e tecnologia, sobretudo ações diferenciadas de capital humano.

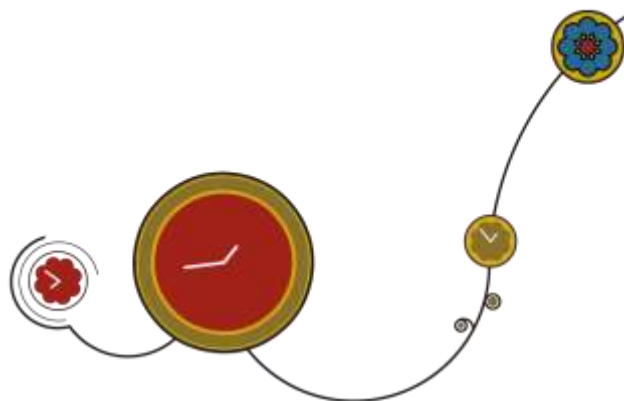
Empresas que atuam de forma estratégica com ações de marketing para o fortalecimento da marca, atraem profissionais diferenciados. Àquelas que dão visibilidade de crescimento ou atuação em segmentos distintos ao longo do tempo, com políticas e processos de recursos humanos claros e estruturados, oportunidade de desafios, investimento em capacitação e com bom clima organizacional, não somente refletem fortemente no processo de atração, mas também no de retenção.

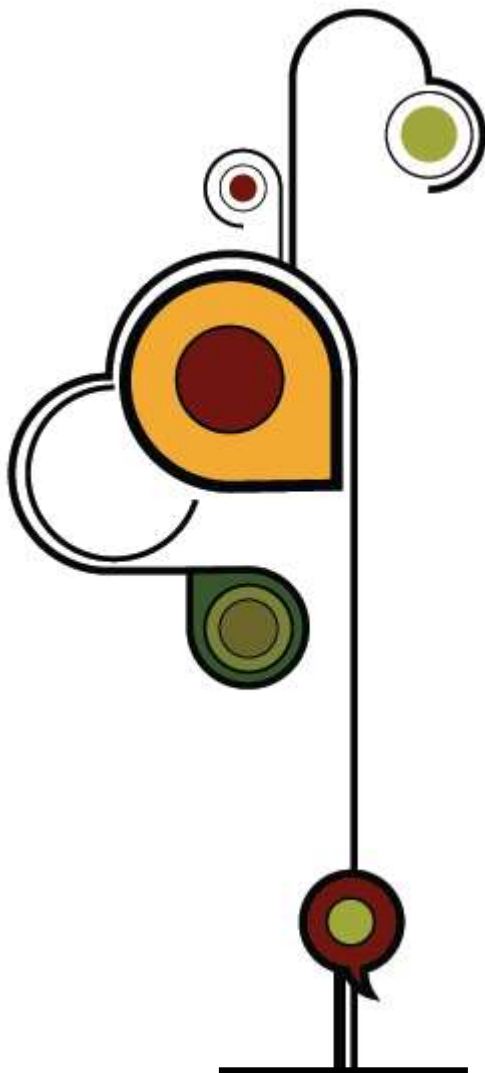
Tal qual fazem as empresas, os profissionais também buscam informações sobre as empresas contratantes, seja por notícias do mercado, por profissionais que já atuam na empresa, seja com *headhunters*, realizando uma *due dilligence* a respeito do clima organizacional e demais aspectos que julgam importantes para a tomada de decisão.

Ao fazer parte da empresa, cabe ao RH, acompanhar a trajetória do profissional, conhecendo suas competências, habilidades e *gaps* a serem trabalhados através de um *assessment* estratégico, com o objetivo de promover ações e visibilidade de crescimento, onde há momentos em que a organização deverá fornecer as ferramentas necessárias de apoio e ações que o próprio colaborador precisará empreender. É preciso entender as variadas ansiedades e necessidades, para então poder atender de forma pontual e assertiva.



Cabe ao RH monitorar o clima organizacional, estruturar ou reestruturar o pacote de remuneração e retenção (ILP, PLR, *Stock options*, benefícios, etc), bem como, monitorar àqueles que não possuem aderência à cultura da organização. Quando há esta harmonização entre empresa e profissional, com desafios e recompensas equilibradas, os resultados tendem a ser surpreendentes.





“

Todos fazem *due diligence* antes da tomada de decisão de entrar em uma nova empresa. Temos buscado também participar de fóruns dentro de universidades e informações com formadores de opinião, como os *headhunters*, por exemplo. **Executivo do Segmento de Mineração**

Para reter os talentos é preciso ter o tripé: liderança, visão de futuro e recompensa. O líder precisa estar muito alinhado às boas práticas de gestão de pessoas e aderente à cultura da organização. Por outro lado é preciso dar visibilidade de futuro aos profissionais, acompanhando a carreira, dando *feedback* e fornecendo as ferramentas necessárias, sempre com novas responsabilidades. Quanto ao pacote de recompensa, que não é salário, o profissional precisa perceber que seu esforço é recompensado de alguma forma. **Executivo do Segmento de Mineração**

Atraímos profissionais por sermos referência em algumas práticas do segmento, e pela possibilidade de fazer uma carreira internacional. **Executivo do Segmento de Infraestrutura**

Estamos em uma fase de crescimento, mesmo em meio à crise. Estamos tendo muita inovação, o que facilita na atração. **Executivo do Segmento de Consumo – Alimentos**

Atuamos fortemente com trilhas de carreira. 47% das posições são preenchidas internamente e 37% do quadro, foram oriundos de programas de estágio. Temos constantes ações de capacitação interna e externa, o que promove interessante retenção. **Executivo do Segmento de Life Sciences**

Neste momento estamos atuando fortemente quanto ao ambiente do trabalho, mantendo um bom clima (liderança preparada, expectativa de crescimento, alinhamento dos objetivos individuais sendo mapeados sempre – gestão de desempenho), bem como remuneração. Temos conseguido reter mesmo neste cenário. Muito difícil alguém sair da empresa. Hoje o *turn over* está na faixa de 2% em todo o grupo. **Executivo do Segmento de Construção**

”

“

As pessoas querem saber o que está acontecendo neste momento de crise, e a **transparência é fator chave**. O Brasil está gerando uma insegurança em relação ao emprego e ao futuro, o que gera a necessidade de criatividade e inovação, bem como produtividade. **O desafio do RH é deixar as pessoas mais leves** em relação ao futuro, para que os profissionais possam trabalhar com mais tranquilidade. **Não é a questão financeira que quebra uma empresa, mas o clima de insegurança e medo.** ”

Executivo do segmento de Construção Civil

RESPONSÁVEL PELA PESQUISA

DAVID BRAGA

David é Director & Partner da Fesa em Belo Horizonte, responsável pela prática de consultoria em busca e seleção de executivos no estado de Minas Gerais e região Centro Oeste. Através da associação da Fesa com a IIC Partners, conduz projetos em mais de 60 centros empresariais no mundo inteiro.

(31) 3069-0010
david.braga@fesa.com.br



SOBRE A FESA



empresa líder em retained executive search no Brasil, com 20 anos de atuação na busca e seleção de executivos para posições de primeiro nível, aí incluídos conselheiros, presidentes e demais posições necessárias para o sucesso de uma organização.

atuação nacional com matriz em São Paulo e escritórios em Belo Horizonte, Campinas, Curitiba, Porto Alegre e Rio de Janeiro.

equipe formada por 120 profissionais, dos quais 30 consultores especializados nos diversos segmentos de mercado, cobrindo assim todos os setores econômicos.

projetos trabalhados para mais de 2.000 empresas, que geraram a contratação de mais de 4.000 executivos, entre eles mais de 150 CEOs e mais de 1.500 "C-Level" no Brasil e no mundo.



Fesap Holding é acionista majoritária das empresas Fesa Global Executive Search Transforming Leadership, Fesa Advisory e Asap Recruiters. Cada empresa tem sua operação independente, mas podem trabalhar em parceria, de forma a melhor atender o cliente. São empresas complementares, com visões e missões semelhantes no seu propósito empresarial: "transformar, para melhor, nossa ambiência planetária".



Consultoria de retained executive search especializada na busca e seleção de executivos para posições entre média e alta gerência, com foco no primeiro nível ("C Level") - conselho, presidência, diretoria e demais posições de liderança necessárias para o sucesso de uma organização. www.fesa.com.br



Consultoria em Capital Humano e Organização, com o objetivo de ajudar os clientes a superarem desafios do negócio através das pessoas, provocando processos de transformação nas empresas e garantindo o alinhamento das estruturas de decisão e das equipes com os objetivos corporativos. Estratégia de negócio, governança corporativa, estrutura organizacional, estratégia de capital humano, gestão de potencial e de desempenho e cultura empresarial são peças-chave para os processos de transformação. www.fesaadvisory.com.br



Consultoria de retained executive search especializada na busca e seleção de executivos desde seu início de carreira (entry level) até a média gerência. Tem como responsabilidade social principal recrutar futuros líderes que atuarão como agentes de mudança nas suas organizações, liderando-as para um capítulo real de sustentabilidade. www.asapbrasil.com.br

Fesa Belo Horizonte
Av. Afonso Pena, 4121 - 4º andar
(31) 3069-0010

A criação da pesquisa teve apoio técnico do Managing Partner da Fesa, **Gino Oyamada**, das Researchers **Bárbara Nogueira** e **Renata Agostinho**, e da Responsável pelo Marketing do Grupo Fesap, **Sara Heck**.



