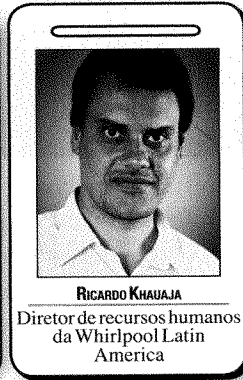
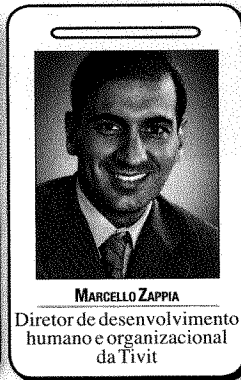
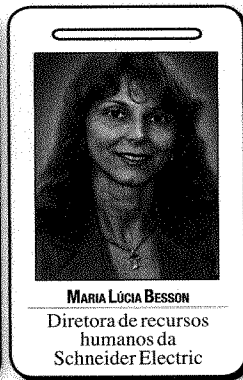
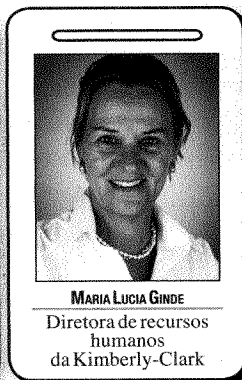
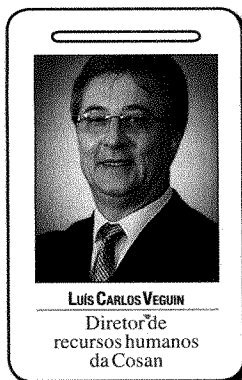


# Qual o principal desafio do RH em 2009?

Cinco executivos revelam quais as preocupações que mais afligem suas áreas neste ano

POR FERNANDA BOTTONI

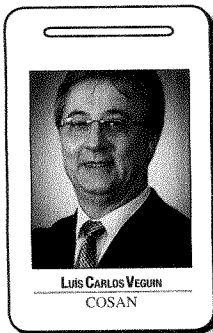


**N**em mesmo a crise e a desaceleração da economia foram capazes de fazer os executivos de recursos humanos deixarem de se preocupar com a atração e a retenção de talentos. Esse é o desafio que está no topo da lista dos profissionais da área. Para revelar quais são suas maiores preocupações para este ano – e como enfrentá-las –, convidamos os diretores Luís Carlos Veguin, da Cosan, Maria Lucia Ginde, da Kimberly-Clark, Maria Lúcia Besson, da Schneider Electric, Marcello Zappia, da Tivit, e Ricardo Khauaja, da Whirlpool Latin America. Veja o que eles dizem.



CHRIS CLINTON/GETTY IMAGES

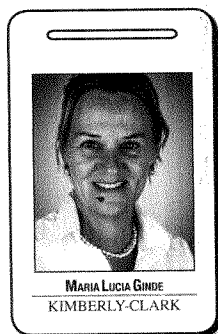
Muitos metros com  
óculos em 2009.  
E vai ter de fazer  
mais com menos



LUIS CARLOS VEGIN  
COSAN

“O principal desafio é atrair os talentos que estão no mercado, em razão das demissões que já foram geradas pela crise, para alcançar resultados ainda melhores para a companhia. A retração da economia gerou esse cenário incomum,

em que muitos profissionais de alto desempenho estão disponíveis por aí. Eu gostaria mesmo é de ter uma fila deles batendo à nossa porta. Só em março, devemos contratar cerca de 14 500 pessoas. Até meados de abril, seremos 44 000 funcionários ao todo. Nossa missão é demonstrar aos bons profissionais que a Cosan é uma empresa altamente competitiva, que desenvolve pessoas, tem plano de carreira e trabalha em toda a cadeia de combustíveis – e combustíveis limpos, o que é um atrativo e tanto. Outro desafio, agora em relação à retenção dos nossos profissionais, é, além de continuar investindo em sua formação e aprimoramento técnico, demonstrar que esses recursos investidos são, de fato, revertidos em melhoria de resultados.”



MARIA LUCIA GIMDE  
KIMBERLY-CLARK

“Nós vínhamos de um cenário muito otimista, de crescimento da demanda e das vendas. Agora que o cenário é outro, temos de fazer mais com o mesmo – ou até mais com menos. O *budget* de recursos humanos está menor. Na

Kimberly, todas as áreas tiveram de rever os orçamentos e terão de pensar muito bem onde irão aplicar suas verbas. Nós vamos intensificar a divulgação de nosso programa de incentivo, para que os funcionários apresentem ideias de redução de custos. Em parceria com gestores de diversas áreas, teremos de buscar mais produtividade e eficiência. Nós não estamos demitindo pessoas nem deixando de contratar para substituições, mas também não pretendemos abrir novas vagas

neste ano. O grande desafio, então, é fazer o que precisa ser feito, inclusive as coisas novas que o negócio pode exigir, com as pessoas que temos, incorporando metodologias de trabalho mais eficazes e produtivas. Além disso, temos de manter o time motivado, acreditando que vamos passar por isso e ainda crescer os mesmos 15% em relação ao ano passado. Embora não seja fácil, essa tarefa já está clara para todos os funcionários.”



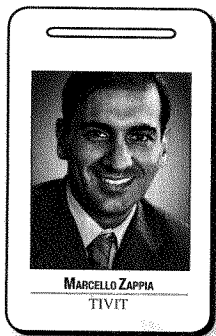
MARIA LUCIA BESSON  
SCHNEIDER ELECTRIC

“O primeiro desafio é manter a harmonia no ambiente de trabalho. Como consequência da crise, o nível de estresse vai estar ainda maior do que esteve nos últimos tempos. O segundo desafio, que é tão importante

quanto o primeiro, é manter os talentos dentro da empresa. Num momento de crise, eles são ainda mais disputados, até mesmo com as companhias que mais sofreram efeitos negativos. Elas precisa-

O GRANDE DESAFIO  
É FAZER O QUE  
PRECISA SER FEITO,  
INCLUSIVE AS  
COISAS NOVAS  
QUE O NEGÓCIO  
PODE EXIGIR,  
COM AS PESSOAS  
QUE TEMOS,  
INCORPORANDO  
METODOLOGIAS  
DE TRABALHO MAIS  
PRODUTIVAS

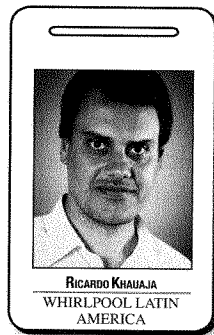
rão de profissionais muito bons para arrumar a casa. Para enfrentar essas duas questões, nós investimos em comunicação. Mais do que em momentos de calma, em horas de crise é preciso disponibilizar muita informação, para que todos saibam o que está acontecendo. Comunicar bem é a melhor forma de manter os funcionários alinhados. Do contrário, eles ficam inseguros, deixam de produzir como deveriam e acabam sendo seduzidos por outras ofertas. Os gestores precisam saber qual é o papel deles no momento e precisam repassar as informações às equipes. A pior coisa é você saber que o prédio está pegando fogo e ninguém te deixa pegar um balde para apagar o incêndio.”



“ Nossa meta é crescer 20% neste ano, mesmo com a crise mundial. Por causa disso, nosso principal desafio é identificar, desenvolver e reter os profissionais mais talentosos que temos e que nos ajudarão a

alcançar esse objetivo. Precisamos de gente muito boa. Em outubro do ano passado, desmembramos a diretoria de recursos humanos em duas áreas, uma operacional e outra denominada desenvolvimento humano e organizacional, que ficou sob minha responsabilidade. Desde então, desenvolvemos programas focados especialmente em talentos. Já identificamos 4 000 deles entre os nossos 26 000 funcionários. Para desenvolvê-los e fazer com que eles continuem conosco, aproveitamos alguns programas do grupo Votorantim, do qual fazemos parte. Há a Academia de Excelência, para onde mandamos vários gerentes e executivos. Temos também o Programa Rumo Certo, de liderança, para supervisores e coordenadores. Embora nos últimos cinco anos tenhamos alcançado 40% de crescimento ao ano, sabemos que, no cenário em que estamos, teremos de trabalhar forte para chegar aos 20%.”

## NESTE CENÁRIO DE INCERTEZA, É ESSENCIAL TER FLEXIBILIDADE NAS METAS PARA QUE A INSEGURANÇA NÃO TRAGA CONSEQUÊNCIAS NEGATIVAS AO RENDIMENTO DOS TIMES



“ Neste ano, o maior desafio da área de RH será administrar a expectativa de *performance* das pessoas em relação à entrega de resultados. Neste cenário de incerteza, é essencial ter flexibilidade para que a insegurança não

traga consequências negativas ao rendimento dos times. Por causa disso, devemos ter aqui, já em 2009, uma revisão de metas no meio do ano. O objetivo é verificar se elas estão aferidas ou se há necessidade de alguma mudança de direcionamento. É muito importante, nesse momento, que os gestores estejam conectados ao contexto que estamos vivendo e, principalmente, que saibam explorar a ferramenta de avaliação de *performance* existente na companhia. Essa ferramenta prevê a definição e o acompanhamento de metas e o *feedback* constante para os colaboradores. Temos certeza de que o bom desempenho dos nossos gestores nesse processo poderá minimizar os possíveis impactos negativos do cenário mundial. Acreditamos em nosso capital humano e na alta *performance* de nossos colaboradores.”