

Como manter os bons profissionais

Ivonéte Dainese

Faltando pouco mais de dois anos para o fim da primeira década do século XXI, podemos perceber a mudança na estratégia das empresas, principalmente, nos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, no momento de escolher um profissional para compor uma equipe.

Essa mudança é estendida a todas as áreas, seja para atuação na construção civil ou para o comando de um conglomerado.

De acordo com Fernando Dias, consultor da Career Center empresa que presta assessoria a executivos e jovens em início de carreira - na última década do século XX, as empresas estavam voltadas para as questões econômica e em se manter no mercado. "Existia a competição, porém, os empregadores estavam preocupados em adaptar as estruturas físicas das empresas, com poucos profissionais e sobrecarregados. Hoje o quadro é bem diferente", analisa Dias.

Hoje, as empresas, sejam elas de grande, pequeno e de médio porte, já na elaboração de seus orçamentos, disponibilizam recursos para investir na qualificação de pessoal. Algumas que destinaram para este ano investimentos de até R\$ 1 milhão, reservaram até 20% para investimento humano. As especializações, que começaram com o Senai, seguem até as escolas de negócios e, muitas, até no exterior. "A diversificação de produtos e a concorrência mundial fazem do investimento humano uma prioridade", afirma.

O consultor explica que, ao buscar um profissional, algumas empresas ainda priorizam os que já atuaram no exterior. "Ao contrário do que acontecia no passado que era exigida apenas uma especialização, agora o profissional deve apresentar conhecimento de mercado e domínio de pelo menos três idiomas. São escolhidos os que já tiveram alguma atuação em outros mercados. Porém, o intercâmbio ainda existe, mas com esse diferencial".

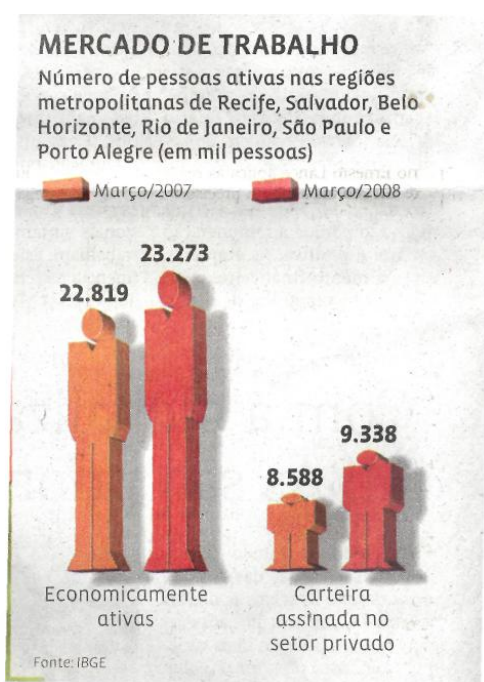
Para os executivos - muitos já aposentados -, o mercado, diferentemente do que acontecia há 20 anos, também está aquecido, afirma Fernando Dias. A falta de qualificação de jovens para os setores mais aquecidos, como os de siderurgia, construção civil, petroquímica, petróleo e gás está trazendo esses profissionais para as empresas como consultores.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) são mais de 3,9 milhões de pessoas com mais de 50 anos de idade trabalhando nas maiores cidades do País. Nos últimos cinco anos, mais de 1,2 milhão desses profissionais estão inseridos no mercado. A população ocupada nas metrópoles aumentou 20% desde 2002, enquanto as vagas para pessoas da faixa etária, acima dos 50 anos tiveram crescimento de 50%. Ainda de acordo com o IBGE, em março do ano passado nas principais capitais, como Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre, 22.819 pessoas estavam economicamente ativas. No mesmo período deste ano e nas mesmas regiões, eram 23.273, aumento de 8,73%.

Com o mercado seletivo, os salários, principalmente, os dos altos executivos, também estão em discussão. "A tumultuada atmosfera econômica destaca os desafios de se obter remuneração pelo bom desempenho", diz Russell Miller, diretor administrativo dos Conselheiros de Remuneração de Executivos da Korn/Ferry. "A comunidade empresarial continua a se concentrar em ajustar pagamento e desempenho, e as empresas estão obtendo sucesso desordenado diante deste objetivo".

Fernando Dias, comenta também que ao planejar, redirecionar, retomar sua carreira ou aprimorar sua performance, tanto o jovem como o executivo, têm necessidade de uma orientação personalizada de carreira e de salários, atualmente não suprida nem no ambiente universitário acadêmico, nem no organizacional. A função de produção de uma empresa descreve a relação que existe entre o nível de insumos utilizados na produção e a quantidade de produtos obtidos. Alguns estudos desenvolvidos por escolas de negócios mostram que existe a necessidade de levar em conta a contribuição deste novo fator de produção: o capital humano. Isto deve-se à crescente importância deste "novo componente" na produtividade e eficiência das empresas.

Para enfrentar os desafios impostos pela globalização, o consultor Fernando Dias destaca pontos importantes. O primeiro é que toda discussão antes da contratação deve ser compartilhada sem deixar nenhuma dúvida de ambas as partes. Segundo, que as empresas tenham interesse em aperfeiçoar seus profissionais alinhados com as estratégias elaboradas por elas.



Leia mais:

Para manter profissionais vale investir em qualidade de vida

Clarice Chiquetto

Empresas oferecem também boas políticas de bônus, premiação e remuneração.

Com o País crescendo a uma taxa média de 4% ao ano e a economia brasileira mês a mês mais aquecida, a disputa entre empresas por bons profissionais tem se intensificado. Para tentar coibir a saída de seus principais talentos, assediados inclusive por gigantes estrangeiras, as companhias nacionais têm traçado diferentes estratégias, que vão desde bonificações clássicas, como a participação nos lucros, até o patrocínio de programas de medicina alternativa, como aulas de ioga.

"Cada vez mais as empresas estão preocupadas com a retenção de seus talentos de maneira geral, dos executivos aos jovens. Esta preocupação cresceu, principalmente, com o início

desta década comenta Maria Ester Pires da Cruz, gerente do Ibmeccarreiras do Ibmecc São Paulo.

Segundo ela, em geral, as empresas criam ações que propiciam o aumento de satisfação, comprometimento e motivação dos funcionários, já que estes três fatores são vistos como as necessidades principais para reter os empregados.

Nesse contexto, uma remuneração competitiva e de acordo com o mercado, apesar de não ser a única motivação, é um dos itens considerados fundamentais pelas empresas. No geral, esta remuneração envolve, além do salário mensal, intensas políticas de bonificação e premiação.

"As vezes, o salário do executivo não é tão alto, mas ele fica motivado porque a remuneração variável é positiva. As empresas, especialmente financeiras, têm oferecido boas políticas de bônus, premiação e remuneração. Geralmente estas políticas são baseadas no que a pessoa produziu, o que aumenta a motivação", comenta Maria Ester.

Rogério Duarte, gerente de recursos humanos da Catho, destaca que a personalização dos profissionais com relação a premiações e benefícios tem sido frequente. Com isso, além de agressivas bonificações anuais baseadas no resultado da companhia, os executivos têm recebido premiações de acordo com seus rendimentos pessoais.

"As empresas têm levado em conta as diferentes funções e perfis dos gestores para oferecer planos de saúde e previdência, por exemplo, já que o diretor de marketing tem um perfil diferente do de contabilidade, assim como o profissional casado e com filhos é diferente do solteiro", comenta Duarte.

Decisões estratégicas

Oportunidade de transferências internacionais e programas de carreiras bem estruturados também se tornaram, nos últimos anos, algumas das formas de reter talentos. Também começam a fazer parte do calendário empresarial a integração entre os funcionários e os eventos fora do dia-a-dia e do horário de trabalho.

Instituições financeiras, como o Banco Real e a Caixa Econômica Federal, por exemplo, e grandes redes varejistas, como Pão de Açúcar, têm promovido, no decorrer do ano, diversas atividades e competições nos finais de semana: na, inclusive em fazendas ou hotéis, para integrar os funcionários. "Estas atividades sociais e de integração reforçam o senso de 'pertencer' àquela comunidade e empresa. Faz com que os profissionais sintam orgulho de onde trabalham. Este tipo de gestão influencia na retenção do empregado", explica Maria Ester.

Possibilitar aos diretores se integrarem com a empresa de tal forma que possam participar de decisões sobre o negócio é outra tendência para manter bons profissionais. Duarte conta que as empresas têm dado oportunidade a seus diretores para participar inclusive de decisões estratégicas da companhia.

Além disso, nos últimos cinco anos, outra questão passou a ser fundamental para reter talentos: a qualidade de vida do executivo. "As companhias estão preocupadas em oferecer um bom plano de saúde, opções de ginástica laboral, sala de descompressão, espaços destinados a descanso para quando o executivo estiver muito estressado", destaca a gerente do Ibmecc.

Já no caso dos trainees, a retenção costuma ser mais simples. Um bom programa de treinamento e a transparência da empresa em todo processo costumam ser suficientes para que as jovens promessas continuem na empresa, diz Duarte. Entretanto, ele ressalta que é preciso oferecer ao trainee um salário de mercado de acordo com a sua função para mantê-lo. "Uma boa alternativa é oferecer também aos jovens uma política de bonificação agressiva", acrescenta.

Duarte conta que uma novidade que tem sido implementada, principalmente por multinacionais, para motivar e manter seus trainees é oferecer visitas à sede da companhia e deixá-lo "viver a vida" do profissional que ele estiver acompanhando em cada etapa do programa, o que envolve idas a reuniões e viagens de negócio.

Leia mais:

Saúde e educação pesam na escolha

Com a crescente e acirrada competição entre as empresas por bons profissionais e com o aumento das diferentes políticas de retenção criadas pelas companhias, o mercado tem disponibilizado cada dia mais opções de benefícios para que elas repassem a seus executivos na tentativa de mantê-los no cargo.

Além das bonificações clássicas, como os mais diversos cursos, participação nos lucros, seguros de vida e de saúde, nos últimos anos surgiram no mercado brasileiro novas opções para atrair e agradar os executivos. As ofertas vão desde o patrocínio da educação dos filhos dos executivos, inclusive por meio de parceria com escolas e universidades, até orientações financeiras direcionadas à vida pessoal do empregado.

"O oferecimento de apoio psicológico sem despesas para o profissional e sua família, sessões de medicina alternativa não cobertas pela maioria dos planos de saúde, como ioga e acupuntura; de apoio jurídico, inclusive para problemas pessoais do empresário, além de descontos para funcionários que desejam adquirir produtos da própria empresa têm se tornado mais comum", afirma Renato Wabersk, consultor de carreira da Catho que complementa: "o reembolso de pagamento de academias de ginástica, por meio de parcerias, são benefícios mais comuns oferecidos pelas grandes empresas brasileiras e tudo isso para reter seus profissionais."

Os tratamentos diferenciados e personalizados aos funcionários, dependendo da função e do perfil de cada um, também têm sido oferecidos. Apesar de existir há muitos anos, e ser aplicado há algum no exterior, o aconselhamento profissional pessoal dos funcionários (coaching), por exemplo, feito por meio de consultorias especializadas, tem se tornado cada dia mais comum no Brasil e ganhado visibilidade, principalmente, ao final da década de 90.

Na comparação entre os anos de 2005 e de 2007, por exemplo, de acordo com pesquisa realizada pela Catho com 15 mil pessoas de todos os níveis de profissionais no Brasil, o percentual médio de pessoas submetidas a processos de coaching dentro das empresas cresceu de 18,78% para 21,26%. Nas posições de vice-presidente e diretores, este percentual é maior, chegando a 38%. E, nas grandes empresas, com porte acima de US\$ 100 milhões por ano, quase a totalidade (86%) dos vice-presidentes já passaram por este processo - nos cargos de presidentes e diretores, esta porcentagem é de cerca de 50%.

Este crescimento também pode ser visto nos processos de mentoring, que acontecem quando uma pessoa da própria empresa é designada para ser o conselheiro da carreira do executivo. Foi registrado, pela mesma pesquisa, um aumento geral de 9,82% para 10,35% em todos os níveis. Mas, entre os vice-presidentes das grandes companhias, o percentual também chega a quase 86%.

"Este aconselhamento foca o desenvolvimento de algumas habilidades do funcionário mesmo, com o objetivo principal de retê-lo. É um trabalho muito individual. Até o fim dos anos 90, havia este tipo de treinamento, mas generalizado e com as mesmas técnicas aplicadas a todos os tipos de profissionais em geral. Atualmente este tratamento, feito por meio de consultorias, é personalizado e focado na limitação que o funcionário quer contornar ou superar, na potencialidade que quer reforçar, focando sempre o auto-conhecimento", diz Maria Ester Pires da Cruz, do Ibmec - Carreiras, São Paulo.

Leia mais:

Com a globalização MBAs são prioridade

Diante de um mundo globalizado, as estratégias das companhias no que se refere às ofertas de cursos e treinamentos aos executivos estão cada dia mais variadas. Com isso, programas voltados à internacionalização dos executivos e os cursos à distância têm cada vez mais espaço dentro das empresas. "Uma gama maior de cursos tem surgido no mercado. As empresas têm colocado à disposição dos executivos diversos tipos de especializações e MBAs, além de aulas de um terceiro idioma. E muitas companhias têm oferecido cursos fora do Brasil", conta Maria Ester Pires da Cruz, gerente de carreiras do Ibmec São Paulo. Segundo ela, as gigantes multinacionais, as brasileiras que atuam no exterior e boa parte das financeiras, são exemplos de empresas que oferecem essas especializações

De acordo como Irineu Gianesi, diretor acadêmico de programas executivos e corporativos do Ibmec São Paulo, os cursos voltados à gestão internacional começaram a ter aumento de procura há cerca de dois anos. Em geral, reforça, as empresas que mais gastam com este tipo de curso são as do setor financeiro. Existe também um movimento das grandes indústrias que têm procurado esta nova oferta para seus executivos. Gianesi cita também como exemplo, um programa desenvolvido pelo Ibmec com a siderúrgica Gerdau. O programa, que está na segunda turma, é realizado no Brasil e no exterior. A parceria permite que os cursos sejam realizados na China, Estados Unidos e Europa. O objetivo é preparar um grupo de profissionais de gerência para a internacionalização. "A indústria precisa enviar esses gerentes para suas unidades pelo mundo. É uma nova realidade. Eles respondem para um diretor do exterior e outro do Brasil".

Os cursos à distância também têm adeptos. O executivo explica que as empresas que precisam transmitir conhecimentos básicos para um grande número de funcionários são as que mais utilizam este recurso. "É uma alternativa econômica e eficiente para quando há grande quantidade de pessoas ou de despesas geográficas. Ou ainda quando o conteúdo não é tão complexo. No caso de uma operadora de telefonia, por exemplo, que queira passar um mesmo conhecimento para todos os atendentes, o ensino à distância, por meio de parcerias com consultorias ou universidades, é mais eficiente", afirma. Quando o conteúdo é complexo e o número de pessoas atendidas é menor, os cursos focados são mais procurados. Nestes casos, a parceria das empresas com escolas ou universidades, e não mais com consultorias, é essencial, diz Gianesi.

Edina Bom Sucesso, da Ergon (MG), explica que existe uma grande procura pelos cursos de gestão, como contabilidade e administração. "As empresas hospitalares começaram a procurar os cursos de gestão até para médicos e enfermeiros, já que a gestão hospitalar é complicada."

Leia mais:

O espaço dos jovens nas empresas

Uma das principais dúvidas dos trainees é referente a como devem se comportar diante de seus empregadores. Antes de mais nada, os jovens em treinamento devem ter em mente que são analisados como um funcionário e não como um aprendiz. "É muito diferente a análise que as companhias fazem de seus trainees e de seus estagiários. Os estagiários não são treinados para ocupar cargos de gerência e os trainees são", comenta Gláucia da Costa Santos, consultora de recursos humanos da Catho.

Ela explica que, como os trainees são preparados desde o início para serem transformados em gestores, a cobrança sobre eles é grande. Os programas de treinamento de jovens talentos dependem muitos recursos das companhias, então, elas precisam ter certeza de que terão retorno no processo, de que o investimento que estão fazendo naquele futuro profissional será interessante. "As empresas investem muitos recursos, pagam bons salários, ensinam aos trainees qual é a cultura da companhia, como realizar as tarefas da sua área. Por isso, mesmo se tratando de pessoas em treinamento, cobram responsabilidades e atitudes de um profissional. E podem dispensar um trainee durante o processo caso não fiquem satisfeitas com seu desempenho", conta Gláucia que ressalta: "os empregadores também esperam sempre que o trainee, mesmo jovem, mantenha uma postura profissional com relação ao cumprimento de horários, às roupas escolhidas para cada ocasião, ao respeito de hierarquias e à imposição de sua própria posição, quando necessário". Isto porque o jovem deve demonstrar que está capacitado para ocupar um cargo de gestor desde o início do processo."

Leia mais:

A busca por novos talentos

Os processos de trainees têm sido, há cerca de dez anos, o caminho mais curto que as empresas encontraram para buscar novos talentos. Além de possuírem um longo e criterioso processo de seleção, estes programas têm como vantagem o fato de a própria companhia formar seus futuros gestores. "É claro que requerem investimentos, mas o retorno que as empresas têm com os processos de treinamento de jovens talentos, a médio e longo prazo, compensa mais do que contratar um profissional já formado no mercado, que pede de um salário maior e que precisará se adaptar à cultura da companhia", explica a consultora de recursos humanos da Catho, Gláucia da Costa Santos. "O gasto dos programas de trainee é muito maior do que os de estágio, mas o retorno trazido pelos profissionais treinados é muito maior. Geralmente eles já são efetivados em cargos de liderança assim que o treinamento termina, pois a empresa forma o gestor como acredita ser mais conveniente", completa a consultora.

Duração variável

Utilizados pelas empresas, principalmente, a partir de meados da década de 90, os programas de trainee têm duração variável entre um e dois anos e são mais vinculados às áreas administrativas e de tecnologia das companhias. Geralmente as empresas iniciam o processo

de seleção em março ou outubro e os programas começam no início do novo semestre letivo das universidades.

Multinacionais e empresas de grande porte são as principais patrocinadoras destes programas. A Nestlé a Natura, por exemplo, além de grandes bancos como o Unibanco, realizam freqüentes processos de trainees, investindo nos jovens formados em seus treinamentos e os efetivando em cargos de gerência. "Há hoje na Natura, por exemplo, diversas pessoas em cargos de gerência que começaram há alguns anos como trainees", conta Gláucia.

Concursos internos

Além dos programas de trainee, que oferecem salários entre R\$ 1,5 mil e R\$ 3,5 mil, outra forma que tem sido utilizada pelas empresas para encontrar novos talentos é a realização de concursos internos. Especialmente em companhias de grande porte, tem se tornado cada dia mais freqüente que os empregadores tentem primeiro encontrar dentro de seus próprios quadros um profissional qualificado para funções específicas e, só depois, busquem opções no mercado. Este procedimento serve como fator de motivação para funcionários, que podem ascender profissionalmente sem necessariamente ter de mudar de emprego.

"Os programas internos procuram identificar e treinar dentro da empresa um profissional específico. A principal vantagem é encontrar pessoas já acostumadas e adaptadas à cultura da empresa. Não é preciso arriscar com um profissional de fora. É mais fácil para os empregadores ensinar o conhecimento e as regras de uma nova área para um empregado promovido, e treinar alguém para o seu cargo anterior, cuja posição é geralmente mais simples, do que trazer alguém", finaliza.

Leia mais:

Salários atraem os jovens

Edina Bom Sucesso, diretora da consultoria mineira Ergon, destaca que estas preocupações, entretanto, são constantes entre os executivos mais maduros e experientes, mas não atingem muito os mais jovens. Geralmente, explica, os profissionais menos experientes são movidos pelo salário maior e não consideram tanto os benefícios oferecidos por cada empresa, como planos de saúde, viagens, plano de carreira, promoções e demais cursos.

"A maioria dos jovens sequer considera o mercado da empresa no Brasil e no exterior, a atuação da companhia fora do país, o que é muito importante, já que hoje em dia tem sido freqüente o envio de profissionais para atuarem em outros países", afirma a consultora.

De qualquer forma, comenta Maria Éster, não há regra fixa. "É pessoal. Depende do objetivo de cada um, de seu conjunto de valores, dos desejos, objetivos pessoais e profissionais. Mas o sentimento de "pertencer" a uma empresa tem sido muito importante para segurar os executivos em seus cargos", ressalta.

Leia mais:

Gestão por competência alia estratégia

Ana Cecília Vasconcelos

Responder aos novos desafios e adequar o trabalho dos funcionários de acordo com estratégias pré-definidas são fundamentais para que as empresas consigam obter os

resultados esperados. Traçar planos consistentes moldados nas competências de cada funcionário e também da própria empresa tem um nome, chama-se gestão por competência. Uma estratégia que tem alcançado resultados significativos quando se trata de gestão de pessoas, análise, escolha e avaliação de seus funcionários.

Com esse tipo de gestão, as empresas conseguem adequar suas competências com a de seus funcionários. Caracterizam-se por competências, todas as habilidades, conhecimentos e atitudes inerentes a cada ser humano e aquelas adotadas pela empresa, por exemplo, criatividade, comunicação oral, conhecimento especializado, persuasão. "Eu traduzo em competências, o que as pessoas precisam ter em conhecimentos e habilidades para entregar determinado resultado", afirma Karin Parodi, sócia-diretora da Career Center, consultoria em Recursos Humanos. No entanto algumas não são constatadas com muita clareza, sendo assim, menos evidentes, como, análise de problemas, planejamento e organização, habilidade de negociação, foco em resultados e visão estratégica. Todos possuem essas características em um maior ou menor grau e a gestão por competência tem a capacidade e o objetivo de avaliar e desenvolver essas competências nos funcionários dependendo dos recursos destinados pela empresa. Isso ocorre, através de diversas ferramentas utilizadas pela área de recursos humanos, "avaliação de desempenho, plano de desenvolvimento, programas de desenvolvimento individual (coaching) e em grupo (workshops), além de diversas ferramentas específicas de cada empresa", afirma Karin. Quando se fala em ciências humanas, no entanto, nunca se sabe ao certo se aquele profissional vai atingir o desenvolvimento esperado. De acordo com Fabio Pereira, diretor da Michael Page- empresa de recrutamento especializado, presente em 25 países - as empresas hoje em dia, contratam pelo conhecimento técnico (conhecimento, vivência e experiência) e demitem pelo comportamental, "as empresas se importam menos com a parte técnica do que com as competências em si, as questões comportamentais. Isso significa que algumas características devem ser mais bem avaliadas do que outras, imaginando no longo prazo", disse. Segundo Pereira, cada empresa utiliza uma forma de medir em que nível se encontra cada uma das competências em questão, uma espécie de termômetro. Dependendo da hierarquia que o profissional assume ele vai ter mais competências desenvolvidas do que outras. Ele pode ter todas as competências desenvolvidas num nível máximo, ou ele pode ter algumas desenvolvidas, e outras em tanto, no caso de um cargo mais baixo, como o de um analista, por exemplo. As competências vão sendo desenvolvidas ao longo da evolução de cada profissional, e avaliadas de acordo com o seu progresso. "As avaliações de desempenho são feitas anualmente. Frente aos objetivos propostos, quais foram alcançados, os pontos fortes e fracos e um novo plano de ação para o próximo ano", completa Pereira. Os aspectos mais subjetivos vão permitir que o crescimento do profissional aconteça de forma sustentável e duradoura, completa Pereira. O formato de gestão por competência começa na contratação, com o objetivo de mapear as competências e constatar o nível em que elas se encontram em cada profissional. "É um processo longo, demorado exige investimento em profissionais de recursos humanos diferenciados, estrutura, treinamentos, exige que o funcionário volte a estudar, faça cursos, treinamentos", acredita Pereira.

É necessário e fundamental definir exatamente cada uma das competências para cada empresa especificamente, "é preciso ter foco no cliente para atingir um resultado, mas é preciso definir também o que é foco no cliente para aquela empresa em questão", questiona Karin Parodi, da Career Center. Formatar o caminho exato e as metas a serem atingidas em um determinado espaço de tempo, saber onde e quando cada empresa quer chegar, e a que custo, depende do trabalho de cada funcionário. Depende de quanto e como cada funcionário está apto a exercer determinada função baseado nas suas competências. As empresas atualmente dependem muito mais de pessoas bem preparadas e aliadas às estratégias e também de métodos e ferramentas eficazes de avaliação. De acordo com Karin Parodi, o que

vai fazer a empresa conseguir resultados e alcançar estratégias são as pessoas. Partindo desse princípio é possível traçar um plano mais elaborado mostrando o caminho a ser seguido e os resultados a serem alcançados. Para João Marcos Souza, diretor da Hays Brasil, é preciso um setor de recursos humanos bem estruturado e implementado.

Leia mais:

A força da área de recursos humanos

Roberta Scrivano

As áreas de recursos Humanos ganham cada vez mais relevância dentro das empresas "Os recursos humanos (RHs) estão cada vez mais estruturados. E isso se deve ao aumento do valor do fator humano", afirma João Cordeiro, sócio fundador da Max Estratégias Humanas, consultoria especializada em RH.

A diferença, quando comparados com décadas anteriores, é seu foco, que está passando da administração para o negócio. Esse movimento torna o RH uma das áreas mais estratégicas e responsáveis pelo envolvimento do corpo funcional com as metas das empresas.

"O trabalho do RH é cada vez mais estratégico e não se limita apenas a processos como contratação e o bom andamento das folhas de pagamento", esclarece Fábio Mandarano, gerente sênior de consultoria e gestão de capital humano da Deloitte. Além disso ele diz que há uma forte tendência de terceirização dos serviços de RH. "A empresa precisa analisar o seu custo e benefício. A partir daí é preciso pensar se vale mais a pena ter seu próprio departamento de recursos humanos, ou terceirizar, o que pode ser mais caro, mas com resultados mais rápidos e eficientes", diz Mandorano.

José Cabral, diretor de administração e financeiro da Tradição, Talento & Soluções Cabral detalha que a terceirização deverá acontecer cada vez mais nos processos burocráticos. "No mundo já se percebe que trabalhos como o cuidado com a folha de pagamento, que são bastante repetitivos, são terceirizados".

Cabral ressalta ainda que: "Antes o RH era o último a receber investimento dentro da empresa, até mesmo novos computadores. Mas hoje essa visão mudou justamente porque os grandes empresários perceberam que investimento em funcionários traz resultados para as companhias".

"Aumentar a integração entre os funcionários, melhorar o clima da empresa, estimular a criatividade e o bem-estar também são funções do departamento", completa Cordeiro.

De acordo com uma pesquisa da Deloitte, que analisou 531 executivos de 468 empresas diferentes, a questão da administração de pessoal está entre as principais preocupações de empresas multinacionais e isso se dá por conta da importância dos funcionários para o bom desempenho das companhias. "Hoje as empresas têm muito mais consciência de que o investimento em capital humano é essencial para o desenvolvimento da empresa", conta Mandarano.

Para Cordeiro, que está no mercado há 24 anos, o aumento do investimento em capital humano é claramente percebido. "O ideal para qualquer empresa é investir de 5% a 6% do total da sua folha de pagamento em capital humano. E muitas já atendem a esse percentual", conta.

Ele ressalta que até a recrutamento de funcionários para o departamento pessoal e outras áreas é mais rigorosa. "A seleção é muito mais criteriosa. Há cinco anos eram feitas apenas algumas entrevistas e hoje o processo é muito mais exaustivo", detalha o especialista.

Leia mais:

Bendita Hora investe em gestão de pessoas

A pizzaria Bendita Hora, fundada em 2002, está implantando este ano o seu departamento de Recursos Humanos. "Sempre soubemos a importância do investimento humano e agora com musculatura financeira e experiência optamos por ter nosso", afirma Gustavo Bacellar, sócio do empreendimento que está transitando do pequeno para o médio porte. O empresário conta que desde o final de 2005 a empresa tem o apoio de uma consultoria para o desenvolvimento das políticas de RH. "No ano passado, abrimos uma nova casa de Alphaville, em Santa de Parnaíba, e a intenção de padronização dos serviços nos estimulou a instalar o nosso próprio RH", esclarece Bacellar. De acordo com ele, treinamentos de abordagem, de vendas e de produção já estão sendo feitos com a chamada "brigada", nome dado ao corpo de garçons das casas. "Optamos ter o nosso recursos humanos por necessidade", detalha. As pizzarias contam com espaços em Perdizes e em Alphaville, que priorizam o estilo o rústico com muita madeira, plantas e ferro na decoração. No total, a empresa responde pela gestão de 150 funcionários.

Leia mais:

A importância da gestão de conflitos

Josiane Barbieri

Competência fundamental a ser adquirida por executivos e dirigentes, a gestão de conflitos está entre as mais requeridas pelas empresas contratantes no traçar do perfil de cargos gerenciais. Saber gerir conflitos é tarefa fundamental daqueles que pretendem trabalhar em equipe, com foco nos resultados.

Assim como nosso corpo, ainda que composto por diversos órgãos com funções completamente distintas entre si, funciona em interdependência harmônica, também as diversas áreas ou pessoas de uma organização deveriam ser consideradas como tais a fim de realizar um escopo estratégico.

No entanto, nem sempre ocorre assim e para gerir os conflitos com eficácia são minimamente necessárias: atitude empática, pré-disposição à comunicação, escuta ativa (saber ouvir!) e o uso de uma linguagem neutra por parte do gestor. Bastariam estas quatro habilidades para já garantir uma boa performance na resolução de conflitos intra ou inter grupais.

Porém não é somente isso! É fundamental também o concurso de outras competências, tais como: pensamento estratégico, autocontrole, visão sistêmica, negociação e criatividade.

A primeira regra fundamental a ser compreendida é que o conflito não é apenas destrutivo ou construtivo e sim os dois. O objetivo não é eliminar o conflito, mas aprender a administrá-lo para que os elementos destrutivos sejam controlados, enquanto os aspectos produtivos sejam consagrados. Identificar ambos os aspectos nas controvérsias cotidianas é o maior desafio, pois exige, antes de tudo, um forte domínio e conhecimento de aspectos subjetivos do próprio gestor. Em outras palavras, significa que ele deve se conhecer para conhecer os demais. Parafraseando Sun Tzu, "conheça o inimigo e conheça a si mesmo; assim, em uma centena de batalhas, você nunca correrá perigo. Quando se desconhece o inimigo, mas se conhece a si

mesmo são iguais as oportunidades de ganhar ou perder. Mas desconhecer a ambos, certamente se estará em perigo em todas as batalhas".

Segunda regra: cada conflito é sempre único, particular, e não é válida a experiência do passado para resolvê-lo. Pode-se observar que a experiência do passado, aplicada a um novo problema, é fruto de um hábito, porque as pessoas, o tempo, os modos são diversos e basta somente um particular para mudar completamente as variáveis em jogo. A percepção das convergências e divergências de um conflito, que inclusive podem mudar no transcurso de sua ocorrência, é fator relevante para uma intervenção adequada no sentido de criar as condições necessárias para solucioná-lo.

O Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) foi desenvolvido por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann no começo da década de 70, como base no modelo de conflitos gerenciais desenvolvido por Robert Blake e Jane Mouton, com o fim de conhecer o comportamento de um indivíduo em situações de conflito. A partir de duas coordenadas básicas: assertividade (grau pelo qual você tenta satisfazer seus próprios interesses) e cooperatividade (grau pelo qual você tenta satisfazer os interesses do outro), podemos localizar os cinco estilos de comportamentos para a resolução de conflitos, ou seja, competindo, colaborando, conciliando, evitando e concedendo. O questionário possui 30 questões que identificam a intensidade das preferências em cada um dos cinco estilos de resolução de conflitos. Em cada sujeito tende a predominar um dos estilos, mas o ideal seria que o gestor transitasse por todos eles, utilizando-os de forma funcional de acordo com a novidade da situação conflitiva apresentada.

Para chegar a este estágio de autoridade no uso destes estilos é preciso preparo por parte do gestor, que pode ser atingido através do domínio teórico do tema em questão e da consultoria pessoal, a qual propicia a revisão de condutas e modelos mentais impeditivos e/ou facilitadores para a aquisição de tal competência.

Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 30 abr. e 1 mai 2008, Caderno Investimento Humano, p. E1-E4