

Pequenas e médias empresas profissionalizam área de RH

Vívian Soares

Preocupadas em atrair e reter talentos, companhias investem na contratação de líderes mais experientes para implementar novos programas.



Marcos Atchabahian, sócio da Village, diz que para expandir a rede de lojas precisou reestruturar a área de RH

A profissionalização das empresas de pequeno e médio porte chegou às políticas de gestão de pessoas. Buscando atrair e reter mão de obra em um mercado aquecido, muitas delas estão montando suas estruturas de recursos humanos. Contratar executivos experientes para liderar a área e implementar programas de meritocracia são alguns dos investimentos dessas companhias, que apostam nas pessoas para crescer e ganhar competitividade diante das grandes.

"Não importa o tamanho da empresa, os desafios são os mesmos: buscar, desenvolver e manter talentos", afirma Danilo Nascimento, diretor da BPC PME, braço recém-criado da consultoria Business Partners para pequenas e médias organizações. Segundo ele, a abertura da unidade foi motivada pelo aumento da procura dessas companhias por serviços de consultoria em RH nos últimos anos.

Foi graças ao crescimento acelerado e à necessidade de treinar seus profissionais que a Village, rede varejista de produtos de acabamento com 15 lojas na região metropolitana de São Paulo, decidiu contratar uma executiva de RH. O sócio Marcos Gabriel Atchabahian conta que, nos últimos dois anos, a empresa inaugurou um centro logístico e abriu cinco novas lojas, criando 150 vagas. "Decidimos fazer uma mudança radical na estrutura da organização, e o RH foi uma das áreas estratégicas na qual investimos", afirma o sócio.

Há alguns meses no cargo, a gerente geral Fernanda Vassoller chegou à empresa com o desafio de rever políticas de cargos e salários, desenvolvimento e treinamento de 500 funcionários. "Encontrei uma estrutura muito concentrada em folha de pagamento. Com o tempo, fomos diagnosticando todas as necessidades da empresa e já estamos implementando mudanças", garante. A reestruturação colocada em prática pela executiva contemplou estudos de clima organizacional, ações para retenção de talentos e até projetos de seleção de trainees e de uma universidade corporativa.

Casos como o da Village mostram que as boas práticas herdadas das grandes empresas estão sendo absorvidas pelo mercado de pequenas e médias. "Elas estão aplicando cada vez mais

esses programas, mas respeitando limitações e fazendo adaptações à sua realidade", diz Nascimento.

Esse é o caso do Cemitério Parque Senhor do Bonfim, empresa com 40 funcionários e faturamento anual de R\$ 4 milhões, sediada em Curitiba. Nos últimos anos, a necessidade de ganhar competitividade no mercado fez com que a direção implementasse um sistema de gestão de pessoas focado em treinamento e desenvolvimento. No início deste ano, contratou uma consultoria especializada para avaliar o planejamento estratégico, que motivou a criação de uma área de recursos humanos. "Tínhamos programas de metas e comissões, mas que eram administrados de forma muito intuitiva", revela o sócio diretor Robson Posnik.

O profissional de RH contratado ajudou a companhia a aumentar o time e a estruturar áreas até então inexistentes como cobrança e atendimento ao consumidor. "Também estamos treinando gestores e definindo políticas de meritocracia", afirma Posnik. O planejamento de médio prazo inclui subsídio a cursos, salários extras e participação nos lucros para funcionários que se destacarem.

A atração de talentos também é um desafio para as pequenas e médias. Na Automalógica, especializada em automação de sistemas elétricos, a disputa é ainda maior - todo o quadro técnico da companhia de 15 funcionários é formado por engenheiros, que estão entre os profissionais mais demandados do mercado hoje. "Disputamos talentos com grandes empresas de engenharia", ressalta o sócio-diretor Marcelo Barbosa Ferreira.

Para atrair esses profissionais, a Automalógica desenvolveu políticas para oferecer perspectivas de futuro aos funcionários. Uma das primeiras mudanças foi definir a matriz de cargos e salários e o processo de capacitação dos novos colaboradores. "Também investimos fortemente em uma avaliação de desempenho mais formal", explica Ferreira.

Este ano, a empresa inicia um ciclo de avaliação dos profissionais. A partir daí, eles definirão as metas para cada período junto aos seus gestores. "O objetivo é incluir tanto o aprendizado técnico quanto o comportamental", destaca. As mudanças, segundo o sócio, levam em conta os planos da companhia, que cresce, em média, 50% ao ano. "Nosso foco é desenvolver mão de obra própria. Como os especialistas disponíveis no mercado são caros e disputados, optamos por capacitar profissionais em início de carreira", diz.

Segundo Danilo Nascimento, da BPC PME, esse mercado tem entendido melhor a função estratégica do RH. "Estruturar esse setor é um passo importante que, além de trazer crescimento e bons resultados, agora se tornou uma questão de sobrevivência."

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 19 out. 2011, Eu&Investimentos, p. D10.