

profissional & negócios

A referência do RH

www.revistapn.com.br



20 ANOS

COMEÇOU A
TEMPORADA 2017.
INDIQUE, VOTE,
PARTICIPE!

ANO DA RETOMADA

A DESPITO DAS INCERTEZAS POLÍTICAS E ECONÔMICAS,
LÍDERES EMPRESARIAIS ACREDITAM QUE 2017 SERÁ O ANO EM QUE
AS BOAS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS VOLTARÃO A APARECER.

PESQUISA DE TENDÊNCIAS EM GESTÃO DE PESSOAS

OITAVA EDIÇÃO DO ESTUDO CONFIRMA PROJEÇÕES POSITIVAS

REMUNERAÇÃO

COMO GERENCIAR E DESENVOLVER LÍDERES ORGANIZACIONAIS
EM UM CENÁRIO DE ESTAGNAÇÃO SALARIAL

MOBILIDADE SOCIAL

PROGRAMAS DE EXPATRIAÇÃO PODEM SER FERRAMENTAS IMPORTANTES DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO



ANO DA RETOMADA

Líderes empresariais acreditam que, mesmo frente às incertezas do atual cenário político e econômico, 2017 será o ano da retomada da economia brasileira, em que as boas oportunidades de negócios voltarão a aparecer. Oitava edição da Pesquisa de Tendências em Gestão de Pessoas confirma projeção.

O último relatório divulgado pelo Banco Central (BC) apontou previsão de queda do Produto Interno Bruto (PIB) de 3,33% para 2016 e crescimento de 1,13% para o ano que se inicia, enquanto o Índice Nacional de Preços ao Consumidor (IPCA) projetado para 2016 é de 6,84% e de 4,93% para 2017.

Diante disso, um recente estudo elaborado pela AAPSA (Associação Paulista de Recursos Humanos e de Gestores de Pessoas) em parceria com as consultorias PwC e Allied Minds apontou que 55,4% dos comandantes empresariais do país estão “levemente otimista” para este ano. Em março de 2016, a maioria (45,6%) estava “levemente pessimista”.

Não dá para dizer que essa inversão dos resultados se deva à competência da classe política brasileira ao longo do ano passado, longe disso, mas é evidente que algumas resoluções trazidas pela equipe econômica comandada pelo ministro da Fazenda, Henrique Meireles, devolveram ao empresariado alguma segurança para suas próximas ações. Dos 178 líderes empresariais ouvidos pela pesquisa, entre presidentes e diretores dos departamentos de marketing, comercial e RH, 47% acreditam que os escândalos de corrupção ainda provocarão um impacto negativo ou muito negativo nos negócios em 2017.

Outra preocupação é a inflação: 34% dos entrevistados creem em um efeito negativo ou muito negativo da alta generalizada de preços, mesmo índice que aponta o elevado nível de desemprego brasileiro como um de suas principais inquietações. A julgar por esses dois aspectos, mais o crédito restrito (e caro), é de se esperar que a retomada econômica aconteça de maneira lenta e gradual.

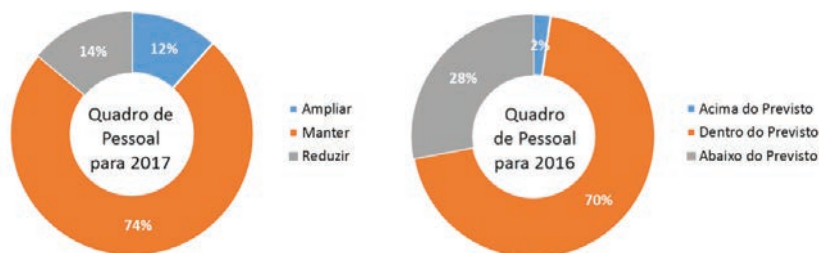
O que anima os empresários é a possibilidade de que algumas reformas há muito prometidas por Brasília finalmente entrem na agenda nacional: 57% vislumbram efeitos positivos em uma eventual reforma trabalhista, por exemplo; já 35% têm confiança na reestruturação previdenciária.

Ao analisarem a atuação do governo Temer, os líderes organizacionais são céticos. Mais da metade deles não acredita num ajuste econômico fiscal eficiente e 73% acham que a crise política seguirá em curso, o que permanece como grande obstáculo para o crescimento do país.

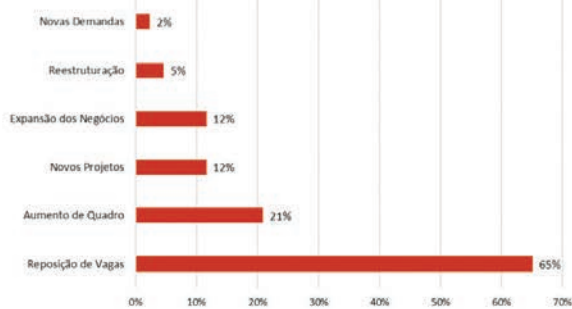
Entranhas corporativas

Voltando os olhares para dentro das organizações, é possível perceber, relativamente, a mesma mescla de otimismo e ceticismo

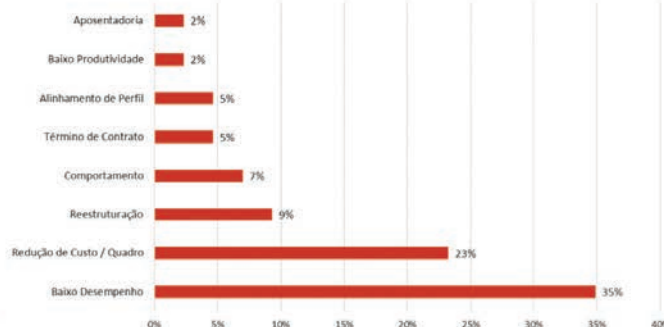
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



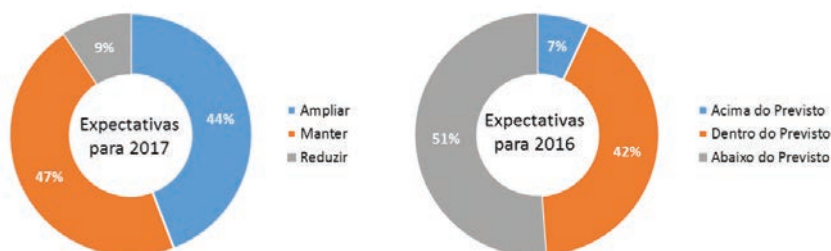
Motivos de Contratação em 2016



Motivos de Demissão em 2016



EXPECTATIVA DE NEGÓCIOS



em relação aos negócios e ao desempenho de determinados segmentos econômicos. A oitava edição da Pesquisa de Tendências em Gestão de Pessoas (PTGP), conduzida pela consultoria ISK exclusivamente para a revista profissional & negócios, comprova isso. “A presente edição da pesquisa demonstrou o RH realista quanto à efetiva realização dos projetos sob sua responsabilidade, mantendo uma posição equilibrada entre suas expectativas e as condições para efetivação. Entendemos que isso é consequência do cenário econômico atual e das projeções dos analistas para o próximo ano, ainda abaixo do desejado, o que faz com que as dificuldades de orçamento sejam determinantes para a manutenção apenas dos projetos considerados de maior relevância, ainda assim condicionados à obtenção dos melhores resultados”, afirmam José Antonio Silva e Kátia Moreno, da ISK, responsáveis pelo estudo.

De fato, o ano de 2016 foi marcado pela instabilidade política e econômica, que desafiou as empresas a reverem suas estratégias, buscando redução de custos, otimização de recursos, melhoria da

produtividade, readequação das estruturas, revisão dos processos, novos clientes e fidelização dos atuais, bem como a diversificação de produtos.

As empresas participantes da PTGP 2017 apontam que, no que tange à operação do RH, as decisões mais importantes do ano passado foram orientadas para redução de quadro de profissionais, manutenção ou suspensão das ações de treinamento e de desenvolvimento, engajamento e retenção dos profissionais, negociação com fornecedores de RH, redução de horas extras, enxugamento de benefícios não obrigatórios etc.. “As expectativas das 65 empresas que participaram da pesquisa estão alinhadas com a previsão do BC. A maioria (51%) deve fechar 2016 com resultados abaixo do esperado e grande parte delas prevê manutenção (47%) ou ampliação (44%) dos níveis de negócios para 2017. Já o quadro de lotação de colaboradores, que foi reduzido consideravelmente desde 2015, deve ser mantido no mesmo nível para 2017 em 74% das empresas”, revelam os consultores.

ORÇAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Orçamento

O orçamento das áreas de Recursos Humanos foi revisado e reduzido pelas empresas no ano passado, tendo sido necessário revisar prioridades, adiar ações previstas, reduzir a abrangência dos projetos, realizar internamente ou renegociar com fornecedores de serviços de Recursos Humanos. Para 2017, 56% das empresas deve manter o orçamento no mesmo patamar de 2016, enquanto 23% deve ampliar e 21% deve reduzir.



■ Ampliar
■ Manter
■ Reduzir

Práticas para otimização do orçamento:

- Revisão de prioridades
- Renegociação com fornecedores
- Redução de custos e conscientização dos colaboradores sobre o tema
- Redução de horas extras, enxugamento de benefícios não obrigatórios e redução de custos fixos
- Revisão e automatização de processos de RH

Remuneração

Em 2016 os acordos coletivos foram fechados com reajustes

abaixo da inflação do período, visando preservar o emprego, situação que somente será revertida a partir da retomada da economia. Para 2017 a previsão das empresas pesquisadas é que os reajustes, tanto individuais quanto coletivos, serão menores que os aplicados no ano passado, já que a inflação prevista é de 4,93%, conforme divulgado pelo BC.

Tal cenário estimula a expatriação de executivos brasileiros para outros países, de acordo com José Antonio Silva e Kátia Moreno. “Considerando o cenário econômico brasileiro e seus reflexos nas remunerações dos executivos, torna-se natural a busca por oportunidades no exterior, e não é difícil que isso já esteja ocorrendo. Ainda mais que recentes boletins sobre a economia externa apresentam crescimento do PIB norte-americano (3,2% no terceiro trimestre de 2016) e maior possibilidade de contratações por países da zona do euro.”

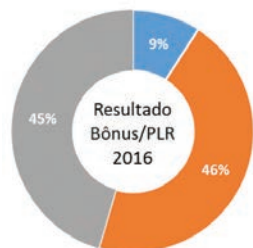


José Antonio Silva, da ISK: dificuldades de orçamento condicionam ações do RH à obtenção dos melhores resultados.

Ações que deram certo

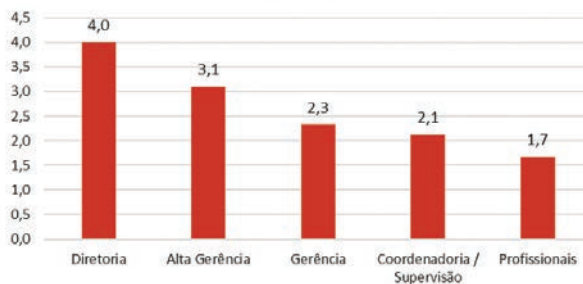
Segundo Cristiane Nascimento, executiva de Recursos Humanos da Bluestar Silicones, para ser estratégico, o RH deve engajar toda a organização e cumprir os planos de crescimento. “Por isso, mantemos vigília para a formação das equipes com ações de team building orientadas para equipes alinhadas e comunicação constante entre líderes e liderados”.

MOVIMENTAÇÃO SALARIAL



■ Acima de 2015
■ Alinhado a 2015
■ Abaixo de 2015

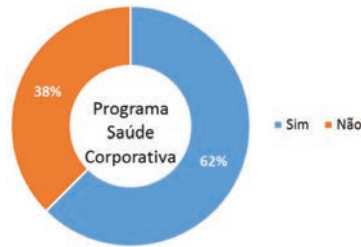
Bônus/PLR Pagos em 2016 (em número de salários)



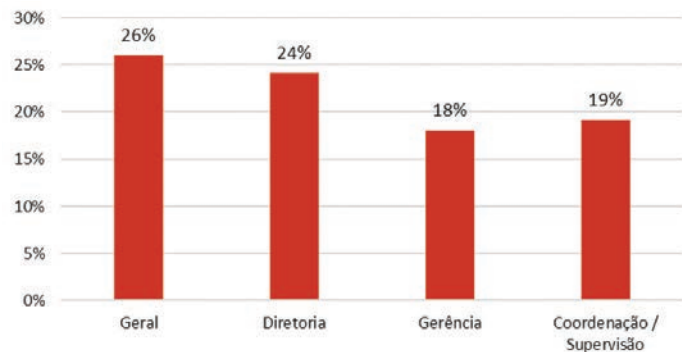


A consultora Kátia Moreno, da ISK, que conduziu a Pesquisa de Tendências em Gestão de Pessoas: "Considerando o cenário econômico brasileiro e seus reflexos nas remunerações dos executivos, torna-se natural a busca por oportunidades no exterior".

PROGRAMA ESTRUTURADO DE SAÚDE



PERCENTUAL DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA



A PTGP revelou que alguns dos bons resultados alcançados pelo RH em 2016 vieram de ações como:

- Desenvolvimento da liderança para manter os níveis de engajamento das suas equipes em situações de crise;
- Desenvolvimento das equipes comercial e administrativa envolvidas no atingimento das metas e no acompanhamento de indicadores;
- Revisão da estrutura de cargos e salários em razão da redução do quadro de profissionais, tornando-a adequada à nova realidade da empresa;
- Revisão e informatização dos processos internos para melhoria do índice de eficiência com quadro de profissionais reduzido.

No topo da agenda

Para 2017 a agenda de Recursos Humanos apresentada pelas empresas pesquisadas incluirá ações de treinamento, desenvolvimento, desempenho, engajamento, retenção, carreira e sucessão, cargos e salários e adequação de estrutura organizacional, entre outras menos citadas.

No caso da Bluestar Silicones, são três as premissas que nortearam a atuação em 2017: desenvolvimento de pessoal, revisão da política de remuneração e benefícios, e ações de engajamento para alinhamento da missão, valores e entrega de valor aos clientes.

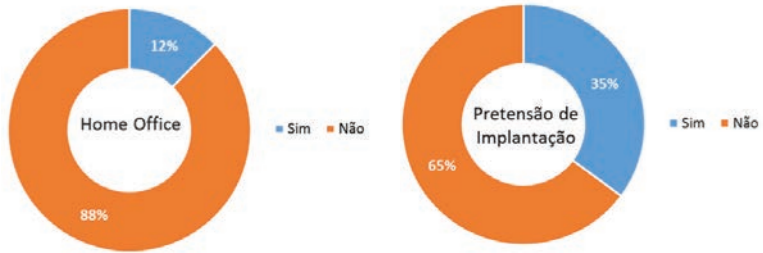
ESCASSEZ DE TALENTOS



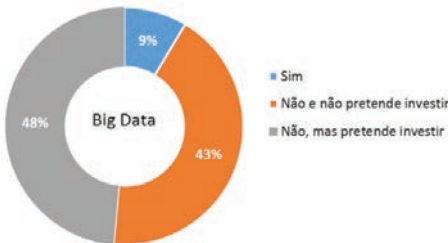
O orçamento das áreas de Recursos Humanos foi revisado e reduzido pelas empresas no ano passado, tendo sido necessário revisar prioridades, adiar ações previstas e reduzir a abrangência dos projetos.

Na prática, o desafio do RH residirá em implementar essa agenda com orçamento restrito, alinhando cada ação ou projeto de gestão de pessoas à estratégia do negócio e apresentando os resultados obtidos. “Para tanto, será muito importante que os profissionais de Recursos Humanos apurem suas habilidades de negociação para aprovação dos projetos, da mesma forma que são exigidos cada vez mais em suas competências, habilidades e visão estratégica para obtenção de resultados e apoio à gestão de negócios”, dizem José Antonio Silva e Kátia Moreno, da ISK.

TRABALHO REMOTO (HOME OFFICE)



BIG DATA



- 9% das empresas contam com recursos tecnológicos e variedade de dados (big data) disponíveis para que a área de Recursos Humanos possa respaldar suas decisões e transformar dados em vantagens competitivas.
- Dentre as empresas que não utilizam big data, 48% pretendem investir na sua estrutura e 43% não pretendem investir no curto prazo.

AGENDA DE RECURSOS HUMANOS



- Desenvolvimento de lideranças
- Desenvolvimento de pessoas
- Gestão de desempenho
- Engajamento e retenção
- Clima organizacional
- Manutenção e controle orçamentário
- Plano de carreira e sucessão
- Cargos e salários
- Cultura organizacional
- Adequação de estrutura



Cenário macroeconômico positivo

Ex-ministro da Fazenda **MAÍLSON DA NÓBREGA** acredita que “estamos começando a sair do fundo do poço”

“Embora existam riscos, temos muito a realizar e crescer no Brasil, porque estamos começando a sair do fundo do poço, e isso pode ser comprovado pelos resultados do PIB, que têm mostrado um horizonte de estabilidade e crescimento de 1% neste ano e cerca de 2% em 2018”, diz o ex-ministro da Fazenda Mailson da Nóbrega, para quem há, ainda, outros pontos positivos no horizonte: “A indústria hoje opera apenas com 73% da capacidade de produção, a Selic está em novo ciclo de queda e, por enquanto, não há expectativa de crises cambiais e bancárias, porque no ápice do impeachment o câmbio funcionou muito bem, sem traumas. Isso

significa que nosso sistema financeiro é muito sólido”.

O economista ressalta que a gestão de risco no país é igualmente eficiente, porque tem mecanismos de alertas, frutos do alto nível do sistema financeiro brasileiro, que é mundialmente, considerado superior ao dos países desenvolvidos. “Prova disso é que terminaremos 2016 como a nona economia mundial. Em momentos melhores, já fomos sextos nesse ranking, mas, ainda assim, continuamos entre os dez primeiros”.

Com relação à crise política que se arrastou por todo o ano de 2016, Nóbrega diz que o Brasil está pronto para superá-la. Ele



explica: “Francis Fukuyama, pesquisador sênior do Instituto Freeman Sprogli da Universidade Stanford, examina, em um de seus livros, a ordem política desde a origem da humanidade. Ele mostra que existem mecanismos da ordem política virtuosa que permitem o crescimento mesmo que haja alguma catástrofe. São três os fatores e contamos com todos: Estado forte, Estado de direito e Accountability – a responsabilidade de prestar contas e ter transparência, o que é possível quando há imprensa e capacidade de mobilização da população”.

Decerto o agronegócio brasileiro é outro ponto positivo. “Em poucos anos teve a maior revolução em produtividade, multiplicando por cinco a produção. Hoje somos o maior exportador de soja, café, açúcar, frango e suco de laranja do mundo. Cerca de 90% do suco de laranja distribuído no mundo vêm do Brasil”.

Além disso, os bancos tendem a uma maior concessão de crédito já a partir do primeiro trimestre, segundo o ex-ministro.

Veja alguns sinais de alerta destacados por Mailson da Nóbrega:

Donald Trump – “Há incertezas em decorrência do que, efetivamente, Trump fará após assumir”. Ele sinaliza que é preciso ficarmos atentos aos membros que serão escolhidos para a nova equipe do governo e também ao aumento do déficit americano (se aumentar, vai desacelerar a economia mundial), bem como a se Trump vai travar uma guerra comercial contra a China no comércio exterior.

Produtividade – “O Brasil precisará fazer mais com menos ou com os mesmos recursos por meio de tecnologia e gestão”.

Lava-Jato – “O envolvimento de Temer, provavelmente, não causará grandes traumas na economia”.

Eleições 2018 – “Cenário vai depender de quem será eleito. Se for positivo, pode colocar o Brasil em novo ciclo de crescimento contínuo, mas há o risco de elegermos um aventureiro”.

Reforma da Previdência – “É crucial definir a idade da aposentadoria e quando entra em vigor, porque hoje a Previdência significa 40% dos gastos do governo; se continuar assim, em 20 anos saltará para 90% dos gastos e será o colapso”.

Influência externa e tributação – “Esses são dois agravantes na economia porque o sistema tributário brasileiro é o pior do mundo. As empresas gastam cerca de 2.000 horas por ano com tributação, enquanto a média mundial são 200 horas ao ano. Esse cenário é de alto custo para o Brasil e a reforma tributária é urgente”.

Alto spread – “O motivo é a inadimplência, que significa 35% do spread no país”.

Desemprego – “O surgimento de vagas dependerá da confiança e do crédito que circulará no mercado. Além disso, o governo precisa gerar mais segurança para os empresários; a recuperação ocorrerá, mas provavelmente será lenta”.

O que não fazer em 2017

CHRISTIAN BARBOSA,
um dos principais
especialistas em
produtividade do país,
fala sobre as armadilhas
que comprometem a
eficiência profissional.



Excesso de redes sociais – muitas vezes, a pessoa está trabalhando, produzindo algo importante, e surgem alertas no celular e no computador a todo instante, pois fica conectada a diversas redes o dia inteiro. Quem deseja ter um ano mais produtivo, precisa diminuir o volume de acesso. Não é necessário parar de usar, basta se desligar de grupos e conteúdos irrelevantes e focar no que é importante.

Descontrole do tempo e das finanças – quem não aprende a controlar o tempo e as finanças, fica com a sensação de que tudo está passando rápido demais e de que o dinheiro não é suficiente. Para mudar isso, é preciso aprender a controlar a agenda, com as atividades e compromissos organizados, de forma que seja possível priorizar o que é realmente importante. Deixar tudo na cabeça ou anotado em um pedaço de papel faz com que a pessoa perca o controle da organização, o que dá a sensação de correria.

Medo – o ano de 2016 foi um período em que as pessoas demonstraram estar mais receosas, afinal, não foi favorável para a economia e os índices de desemprego estão altos. Infelizmente, não conseguimos extinguir a sensação de medo da nossa vida, mas é possível

el aprender a lidar com isso. Aqueles que têm projetos em mente e que querem tirá-los do papel precisam aprender a elaborar um planejamento e estudar muito sobre o que desejam fazer. Com isso, a capacidade de decisão é ampliada e, conseqüentemente, o medo diminui. Esteja preparado para enfrentar os obstáculos com confiança.

Falta de rotina – alguém sem hábitos planejados não tem tempo para realizar as atividades pessoais. Estabeleça uma agenda com um tempo dedicado às suas ações, como praticar um esporte ou ler um livro. Quando você cria uma rotina, surge a sensação de evolução, pois começa a colocar no seu tempo as coisas que realmente gosta de fazer.

Muitas promessas – em dezembro, as pessoas costumam fazer diversas promessas, no entanto, grande parte não sai do lugar. Aprenda a selecionar apenas as metas que são realmente importantes e escolha, no máximo, três delas para colocar em prática. A partir disso, elabore um plano de ação eficiente, para colocar as promessas na rotina ao longo do ano e ter a sensação de evolução, não apenas de uma correria frenética.

“Grande oportunidade para a retomada”

CARLOS ZARLENGA, presidente da GM Brasil, vê fim da crise em 2017.



Para Carlos Zarlenga, presidente da GM Brasil e CFO para a América do Sul, o volume de vendas do setor automotivo em 2017 retornará aos 2,4 milhões de unidades, acima dos 2,1 milhões esperados para 2016, com o pior da crise ficando para trás e a economia se estabilizando. “É uma grande oportunidade para a retomada. Não tenho dúvidas de que o crescimento vai voltar ao Brasil. Pode não acontecer em janeiro, mas, quando penso em 2017, nós vamos ver um crescimento.”

Mesmo com o enfraquecimento da indústria automobilística, juntamente com a economia, nos últimos anos, a GM está mantendo seu plano de investimentos de R\$ 13 bilhões para 2014-2020. O plano incluiu o lançamento de vários veículos novos e o corte de custos, reduzindo sua força de trabalho para 16 mil funcionários

(eram 21 mil em 2015). A empresa ultrapassou a Fiat Chrysler Automobiles em participação de mercado local, com uma fatia de 20%, de acordo com dados da Anfavea. “Vimos a realidade pelo que era e não pelo que queríamos que ela fosse. Somos agora uma empresa com uma estrutura de custos muito mais eficiente do que tínhamos no começo da crise”, diz ele.

No final de outubro de 2016, a General Motors informou que mais que dobrou seu lucro líquido global no terceiro trimestre: US\$ 2,8 bilhões. A receita líquida global cresceu 10%, para US\$ 42,8 bilhões, em relação ao mesmo período de 2015. Na América do Sul, o grupo reduziu o prejuízo para US\$ 121 milhões em relação à perda de US\$ 217 milhões no mesmo período de 2015.

Com a palavra, César Souza.

Presidente do Grupo Empreenda fala sobre o papel do RH em meio ao período de instabilidade econômica

A área de RH não tem dado a contribuição que a maioria dos CEOs espera. Ouço muitas queixas de CEOs. Muitos me dizem que a área de RH ficou muito operacional e precisam atuar “fora da caixa do RH tradicional”.

Tenho atuado com várias das empresas da lista das 500 Maiores do Brasil. O que percebo não é resultado de nenhuma pesquisa formal, mas fruto de conversas informais com os CEOs, meus clientes. Sempre em conversas com eles, pergunto: e a área de RH, como está ajudando a superar esses desafios da crise?

Apenas uns poucos dizem que o RH tem ajudado. Muitos dizem que estão pensando em substituir seu RH por alguém de outra área, “por conhecerem mais o negócio”, é o que afirmam.

Como gosto de ser construtivo, enumero cinco sugestões para o RH aumentar sua contribuição no que de fato, interessa aos CEOs:

1. Ajude sua empresa a aumentar a receita e a fidelizar clientes: sim, atue na ponta, na linha de frente, use seu arsenal de T&D para capacitar distribuidores e revendedores e atendentes, criando uma cultura de “clientividade” na sua empresa. Saia da caixa e deixe de pensar que o RH deve atuar apenas com quem está na folha de pagamento da compainha. Treine revendedores, distribuidores e treine até mesmo fornecedores. Com isso, você poderá contribuir para aumentar o índice de satisfação de clientes, e não apenas para criar um bom clima interno.

2. Contribua para a excelência operacional, para reduzir os custos de forma inteligente: redução de custos não é só cortar e demitir pessoas, atuar no headcount. Procure ajudar os líderes da empresa a identificarem os custos ocultos: no desperdício, nas políticas equivocadas, nos sistemas e processos inadequados, no retrabalho, na duplicidade de funções, na lentidão de decisões. O RH



pode ajudar a criar a chamada “cultura da excelência” – poucos têm atuado nisso.

3. Ajude a mitigar os riscos: sim, ajude a criar a cultura da gestão de riscos e sua prevenção. Não é só o tradicional “Índice de Acidentes e Segurança”. Atue no risco ambiental, no risco de imagem, no risco ético, crie a cultura de compliance.

4. Crie uma cultura de inovação: as empresas precisam se reinventar. Todos falam que precisam inovar e o RH não é percebido como alguém que está lutando por essa cultura da inovação. Sempre digo que “inovação é como sexo: as pessoas dizem que fazem muito mais do que fazem na realidade”.

5. Seja mais multifuncional: entenda mais do Comercial, do Financeiro, de Logística, apresente melhor o “ROI – Retorno sobre o Investimento no RH”. Lembre-se: o ROI é medido por três indicadores: aumento de receita, diminuição de custos e mitigação de riscos.

Ano pede investimento

Executivo do Banco Cooperativo Sicredi
FELIPE DE OLIVEIRA AZEVEDO fala sobre
as melhores oportunidades para 2017.



A solução para guardar dinheiro com sabedoria é investir. Porém, essa é uma prática ainda pouco difundida entre os brasileiros, que pouco aproveitam as vantagens do hábito de poupar por pensarem que é preciso grandes valores para começar. Não esqueça: para colher os bons frutos do imóvel próprio, carro ou da aposentaria, é preciso plantar, isto é, começar a investir. Para você ter uma ideia, guardando R\$ 100 por mês em uma aplicação que renda 10% ao ano, em 30 anos você terá mais de R\$ 220 mil. Agora, imagine se você conseguir guardar um pouco mais do que isso?

Para quem já investe, alguns mitos devem ser esclarecidos,

especialmente em relação à declaração do Imposto de Renda (IR). Um dos mais comuns é acreditar que o resgate dos investimentos, no final do ano, evitará que o valor conste na declaração de IR, o que não é verdade. Segundo a Receita Federal, é obrigação do contribuinte declarar todas as aplicações financeiras que teve no decorrer do ano.

O ano de 2017 está começando, e guardar dinheiro não precisa ficar só na promessa. Investir é sempre a melhor opção para tornar realidade essa meta de Ano-Novo e ainda traz recompensas financeiras positivas no futuro para você e, também, para toda a sua comunidade. ■