

O FIM DAS AVALIAÇÕES

EMPRESAS DEIXAM DE ROTULAR OS FUNCIONÁRIOS PELO DESEMPENHO

OS APPS INVADEM O RH

CONHEÇA OS APLICATIVOS PARA CELULAR QUE AJUDAM NA GESTÃO DE PESSOAS

LIÇÕES DO TOPO

AS REFLEXÕES DE CINCO EX-LÍDERES DE RECURSOS HUMANOS SOBRE A ÁREA

você/s/a

voce R H



R\$ 20,00 • EDIÇÃO 43 • ABR/MAI 2016

REVISTAVOCERH.COM.BR

A ERA DAS MUDANÇAS

UM EM CADA TRÊS NEGÓCIOS MORRE PORQUE NÃO CONSEGUE SE ADAPTAR ÀS CONSTANTES TRANSFORMAÇÕES DO MUNDO MODERNO. PARA SOBREVIVER, OS EMPRESÁRIOS DEVEM INTRODUIZIR A GESTÃO DE MUDANÇAS NA ROTINA CORPORATIVA – E NÃO ENCARÁ-LA APENAS COMO UM PROJETO PONTUAL



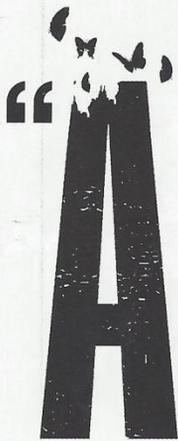
BEM-VINDO À

ERA DAS

MUDANÇAS

A CHANCE DE UMA EMPRESA TRADICIONAL DESAPARECER NOS PRÓXIMOS ANOS É DE UMA EM TRÊS. A CAUSA MORTIS É A DIFICULDADE DE SE ADAPTAR AO MUNDO COMPLEXO. PARA SOBREVIVER, OS EMPRESÁRIOS DEVEM ASSUMIR A GESTÃO DE MUDANÇAS NA ROTINA DOS ESCRITÓRIOS E DAS LINHAS DE PRODUÇÃO

TATIANA SENDIN



“A

vida muda num instante. Você senta para jantar e a vida que você conhecia acaba de repente.” É assim que a jornalista e escritora americana Joan Didion começa seu best-seller *O Ano do Pensamento Mágico*, no qual narra o período de um ano após a morte de seu marido.

No mundo corporativo, a sensação não é diferente. Você senta para trabalhar e aquela empresa ou aquele negócio a que você estava habituado já não existe mais. A chance de as organizações tradicionais desaparecerem nos próximos anos, seja por falência, fusão, venda ou outras causas, é de uma em três. O relatório *The Biology of Corporate Survival*, da consultoria internacional Boston Consulting Group (BCG), indica que as companhias hoje padecem mais jovens que a idade média de seus funcionários. A principal *causa mortis* é a dificuldade em se adaptar ao ambiente complexo.

De reestruturação, troca de presidentes, fusão ou aquisição a reposicionamento cultural, os trabalhadores encararam em média cinco movimentos diferentes nos últimos três anos. Do meio do ano passado para cá, por exemplo, vimos o Citi divulgar sua saída do Brasil no setor de banco de varejo,

o Bradesco comprar o HSBC no país, as duas gigantes químicas Dow e Dupont anunciarem fusão e a Vale perder mais de 44 bilhões de reais de faturamento.

A agitação não se restringe aos muros de escritórios e fábricas. Na virada do ano, um grupo de adolescentes derrubou o secretário de Educação do governo paulista após uma série de protestos e ocupações de escolas públicas. Em março, as manifestações ora contra, ora a favor da presidente da República se intensificaram. Até o fechamento desta edição, Dilma ainda era presidente e Michel Temer, seu vice — mas Lula não era ministro da Casa Civil.

Adicione ao cenário local a incerteza geopolítica internacional, o radicalismo crescente e o futuro apocalíptico desenhado pelo aumento da urbanização, pelas drásticas mudanças climáticas e pelo envelhecimento da população mundial. Sem falar nos avanços tecnológicos, que de um lado ameaçam as organizações tradicionais e do outro empoderam os cidadãos — deixando-os mais conectados e críticos ao julgar fornecedores, patrões e governos.

Não se trata apenas de um período conturbado. De acordo com os dados da CEB, empresa americana que pesquisa globalmente as melhores práticas de capital humano, 73% dos líderes de recursos humanos de 305 grandes corporações preveem para os

próximos anos um número ainda maior de movimentações.

Se a vida cotidiana e corporativa está longe de se acomodar e a disrupção se tornou um fato permanente, como garantir a sobrevivência das empresas (e das pessoas) em um universo que se distorce o tempo todo? O primeiro passo é introduzir a gestão de mudanças na rotina dos escritórios e das linhas de produção e tratá-la efetivamente como uma competência essencial aos trabalhadores. No meio desse furacão, não há melhor personagem para comandar essa transformação do que o líder de recursos humanos.

ANTECIPE AS MUDANÇAS

Vivemos o que os consultores da Deloitte, no relatório *Disruption*, chamam de “mundo Vuca” — sigla para as palavras em inglês volátil, incerto, complexo e ambíguo. No mundo Vuca, os empresários enfrentam um aumento de demanda por clientes a que nunca serviram e com necessidades que até então desconheciam, uma pressão implacável por produtividade devido aos competidores com baixo custo e ameaças por concorrentes oportunistas.

A melhor forma de antecipar as transformações é seguir o comportamento de quem paga a conta — o cliente. É isso o que têm feito a operadora de telefonia Telefônica Vivo e a rede varejista GPA, dona das lojas Pão



de Açúcar e Extra, entre outras.

Antonio Salvador, vice-presidente de recursos humanos do Grupo, que emprega 150 000 pessoas, diz que a Lei das Domésticas encareceu o custo dessas profissionais, forçando chefes de família a preparar seu próprio jantar, escolhendo refeições rápidas e práticas. “A gente se quebra na pele a ruptura tecnológica e do conceito familiar, que não tem mais um formato definido”, afirma o executivo, que acompanha as alterações do consumidor de perto. Em resposta à mudança de comportamento da sociedade, nos últimos dois anos o GPA abriu 300 lojas pequenas e de proximidade, como o Minuto Pão de Açúcar e o Mini Extra, feitas para que o cliente pare no meio do caminho e reponha suas necessidades. Além disso, semana a semana, o Grupo mede o número de pessoas que optam pelo supermercado virtual — hoje, 25% das compras são feitas pela internet. “Se o RH perde esse vínculo, ele perde a conexão com o que a empresa precisa”, diz Salvador.

A equipe de RH da Telefônica Vivo também tem trabalhado junto ao negócio para se antecipar ao que vem por aí. “Nos próximos dois ou três anos, teremos carros conectados com internet e casas inteligentes; e venderemos produtos de realidade virtual com muita frequência”, afirma o vice-presidente de gestão de pessoas Giovane Costa. Para formar a mão de obra, ele optou pela realidade virtual, com óculos 3D e sistemas de simulação de ambientes. A ferramenta imita os possíveis diálogos entre o visitante e o atenden-

PERÍODO INTENSO

Nos últimos três anos, estas foram as principais ocorrências enfrentadas por empresários e trabalhadores



FONTE: CEB

te das lojas, prevendo respostas e sinalizando os erros. Segundo Costa, essa foi a solução para antecipar a vida futura de maneira “ágil, atrativa e competente”. “Eu não posso criar algo tão futurista que os colaboradores achem que não irá acontecer”, diz. O curso, que começou há pouco mais de um mês, formou 300 pessoas. A expectativa é alcançar os 7 000 funcionários que ficam nas lojas.

De nada adianta, porém, acelerar as transformações dos clientes se internamente a companhia estiver engessada. Por isso, a empresa de tecnologia Cisco está reorganizando seus 25 000 engenheiros, dividindo-os em quatro áreas de atuação chave, como serviços em nuvem e internet das coisas, para dar agilidade frente aos concorrentes.



Antonio Salvador, vice-presidente de RH do GPA: seguindo o comportamento do consumidor, o grupo abriu nos últimos dois anos 300 lojas pequenas e de proximidade, como esta da foto

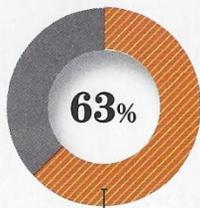
NOVO MODELO MENTAL

Christian Orglmeister, diretor da consultoria de gestão BCG, alerta que o tradicional modelo mental dos executivos, de olhar o passado e decidir o futuro, se torna inútil quando falamos de disrupções. “As mudanças sem precedentes dão um curto-circuito na cabeça dos líderes, e isso é um problema para os negócios”, afirma. “Houve um emburrecimento das empresas.

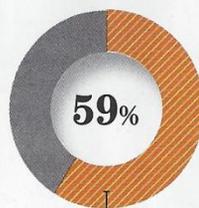


PERSONAGENS PRINCIPAIS

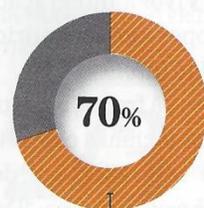
Num mundo que se transforma o tempo todo, a gestão de mudanças precisa fazer parte da rotina de trabalho de líderes e subordinados



DAS ORGANIZAÇÕES CONTRATAM CONSULTORIAS PARA AJUDAR NA GESTÃO DE MUDANÇAS ESPECÍFICAS



DAS EMPRESAS TREINAM LÍDERES PARA GERENCIAR INICIATIVAS ESPECÍFICAS DE MUDANÇA



DAS COMPANHIAS TREINAM OS FUNCIONÁRIOS PARA PREPARÁ-LOS PARA MUDANÇAS ESPECÍFICAS



Elas aprenderam que fazer mais do mesmo dava resultado, mas hoje elas precisam de gente que desafie o *status quo*.”

Especialistas de consultorias de gestão e carreira, como PWC, Mercer, FGV e Lee Hecht Harrison, defendem que os profissionais do mundo *Vuca* precisam ser capazes de se desapegar (de projetos, ideias, enfim, da vida a que até então estavam acostumados), de aceitar erros (seus e dos outros) e de tomar decisões rápidas (com poucas informações). Além de serem aptos a trabalhar com ferramentas digitais e grande volume de dados. “O importante é ter alguém capaz de navegar na próxima onda”, diz João Lins, sócio da PWC. Uma forma de fazer isso é trocar parte da liderança, contratar mais jovens, ou treinar.

Essa tem sido a preocupação da Vivo, do GPA e da concessionária de energia elétrica Energisa. A Vivo elaborou um questionário para avaliar quantos de seus 150 líderes possuem o perfil digital. “Preciso saber quantos estão preparados e o que eu, como RH, devo reforçar a fim de que eles fomentem o desejo de mudança dos colaboradores”, diz Costa, que comanda outra grande transformação pela qual passa a Vivo: a integração com a GVT, operadora adquirida em agosto de 2015.

Um passo à frente, o Grupo Pão de Açúcar incluiu a competência “decisão” na avaliação de desempenho de seus gestores. “Decisão é a habilidade de decidir, com pouca informação, rapidamente. Você precisa ser um especialista nisso”, explica Salvador. Nos





Daniele Salomão, diretora de RH do grupo Energisa: mesmo aumentando em 70% a frota de veículos e em 230% os uniformes, a concessionária economizou 72 milhões de reais em estoque

8 em cada 10 CEOs PREVEEM UMA MUDANÇA SIGNIFICATIVA NA CORPORAÇÃO

36% dos desengajados SÃO MENOS PROPENSOS A SAIR DA ORGANIZAÇÃO EM TEMPOS DE MUDANÇAS

1 em 4 funcionários DE ALTO POTENCIAL PENSA EM DEIXAR A EMPRESA DURANTE AS MUDANÇAS

5 é o número de mudanças QUE UMA ORGANIZAÇÃO TÍPICA PASSOU NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS

60% das empresas NÃO TINHAM PASSADO POR ESSE TIPO DE MUDANÇA ANTES

73% das organizações ESPERAM UM NÚMERO MAIOR DE MUDANÇAS NOS PRÓXIMOS TRÊS ANOS

2/3 dos projetos DE MUDANÇAS FALHAM PARCIAL OU TOTALMENTE

FONTE: CEB

MANUAL DE SOBREVIVÊNCIA

Os profissionais de recursos humanos fazem toda a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma iniciativa de transformação

AUMENTO NA
POSSIBILIDADE
DE SUCESSO

NÃO FAÇA

PESSOAS DE RH INFLUENCIAM APENAS AS DECISÕES DOS EXECUTIVOS



FAÇA

PESSOAS DO RH AJUDAM OS GESTORES A IMPLEMENTAR AS MUDANÇAS



63%

TENHA UM ÚNICO TIME DE ESPECIALISTAS DE MUDANÇA

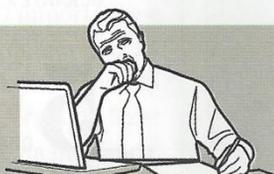


MÚLTIPLOS TIMES DE MUDANÇA, COM EXPERTISE DE RH DIVERSO



11%

REÚNA INFORMAÇÕES PARA REAGIR ÀS NECESSIDADES DE MUDANÇA



CRIE VISIBILIDADE DO RH EM TODA A ORGANIZAÇÃO PARA PREVER NECESSIDADES DE MUDANÇA



7%

FONTE: CEB

últimos dois anos, a companhia também tem perguntado aos candidatos à liderança onde eles desejam estar daqui a dois anos. O que era considerada uma vantagem no passado, hoje quem tem a resposta pronta, tracejado os cargos e carreira futura, tende a ser descartado no processo.

A Energisa, ao integrar as operações do Grupo Rede, em 2014, criou uma escola de liderança para capacitar todos os gestores. De lá para cá, mais de 95% dos 10 000 funcionários passaram pela avaliação de desempenho e cerca de 30 000 ações de aperfeiçoamento individual foram criadas. Então vieram as crises energética e econômica. “Nosso plano estava lindo até 2018, mas

daí o mundo desabou. Com o desemprego, aumentam os índices de inadimplência e roubo de energia, exigindo agilidade nas tomadas de decisão”, afirma Daniele Salomão, diretora de gestão de pessoas do grupo. O RH reviu os módulos da academia de líderes e incluiu aulas sobre protagonismo e comunicação. “Quando passamos por modificações o tempo todo, o chefe precisa ser protagonista e incentivar essa qualidade na sua equipe”, diz.

EXPANDA A GESTÃO DE MUDANÇAS

As atuais abordagens de gestão de mudanças, tratadas em projetos pontuais, são insuficientes para a era da disrupção, pois não

atingem a velocidade ou os comportamentos de que as organizações necessitam. “Em um mundo de transformações constantes, você tem de incorporar essa realidade no dia a dia”, diz Simone Costa, sócia da Dextera, consultoria especializada em gestão de mudança organizacional (GMO).

Ao ouvir representantes das maiores companhias do Brasil, a consultoria descobriu que 46% delas realizavam mais de 50 modificações simultaneamente, fossem elas estratégicas, de processos ou sistemas. Apenas um terço das empresas conseguia manter para a maior parte dos projetos o cronograma e o orçamento previstos originalmente. Segundo a pesquisa, das corpo-

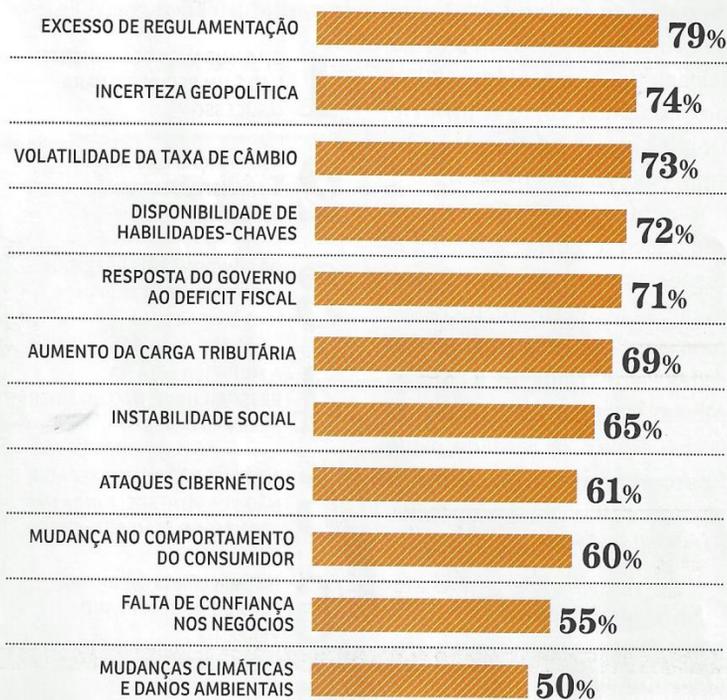
rações que têm uma área para gerir as transformações, apenas 31% são ligadas ao líder de recursos humanos. “O papel do RH é entender que as áreas precisam fazer alterações em escala e, para isso, ele deve incorporar técnicas e ferramentas para que ajam mais rápido”, diz Simone.

Essa tem sido a estratégia da Vivo e da Tigre. A fabricante de materiais de construção popularmente conhecida por seus tubos e conexões criou uma área de gestão de mudança organizacional há quase dois anos, quando desenhou a estratégia de negócios para 2020. O departamento tem como missão auxiliar os gerentes de projetos, apoiar e formar a liderança nas rupturas necessárias, e preparar multiplicadores da metodologia. “Se você não faz gestão de mudanças, fica sujeito à própria sorte”, afirma o diretor de gestão de pessoas da Tigre, José Renato Domingues.

A equipe de GMO, subordinada ao RH, entrou em ação em 2015, quando a Tigre encerrou a planta de Pouso Alegre, em Minas Gerais, com 327 empregados. Por seis meses, o grupo mobilizou a liderança, estudou o impacto do fechamento nas pessoas e traçou um plano de ação — entre eles, o de formar operadores de empilhadeira para trabalhar em fábricas da região. No fim, 77% das pessoas foram operar máquinas em outras empresas e apenas seis processaram a Tigre na Justiça do Trabalho — um número baixo, segundo Domingues, sinal de que a mudança foi bem conduzida.

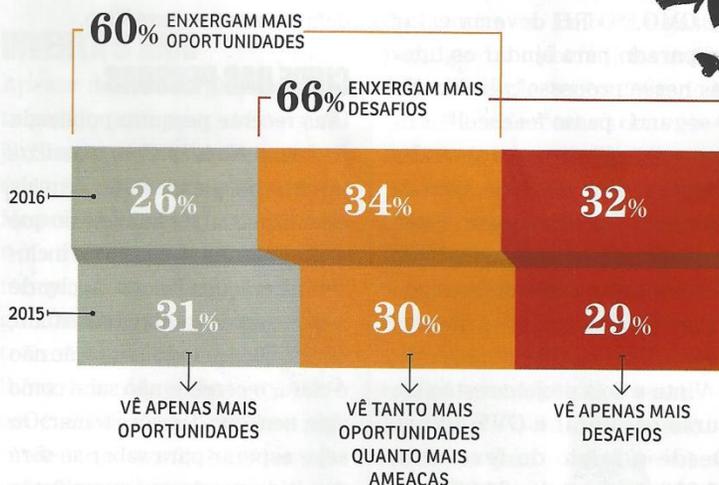
CEOS PREOCUPADOS

O que põe em risco os negócios nos próximos anos, na visão dos presidentes de empresas



NÃO ACABA NUNCA

De 2015 para cá, os presidentes de empresas enxergam mais ameaças do que oportunidades aos negócios



FONTE: PWC



Como a demanda por mudanças tem crescido, a área de GMO iniciou o treinamento de todos os líderes da Tigre. Grande parte do ensino (70%) vem de projetos práticos, como o da fábrica de Pouso Alegre; 20%, por coaches, como o próprio Domingues; e 10%, em sala de aula, com estudos de caso.

Recentemente, a Tigre passou a usar a teoria de GMO nas fusões e aquisições. Em vez de olhar os aspectos técnicos de uma empresa, como produtos ou redes de distribuição, a companhia analisa o líder daquele negócio — que é, na verdade, o que interessa quando alguém pensa em aquisição. Duas transações estão em andamento seguindo esse modelo.

Na Vivo, Giovane Costa tinha passado por outras sete integrações ao longo de sua carreira. Ele sabia da importância de seguir uma metodologia de gestão de mudanças. Antes de a compra da GVT pela Telefônica ser aprovada, ele formou 30 diretores de recursos humanos nos preceitos de GMO. “O RH deveria estar preparado para ajudar os líderes nesse processo”, diz Costa. O segundo passo foi escolher líderes de negócios para aprender o mesmo conceito. Hoje, 60% da diretoria está educada em gestão de mudanças e cada vez mais coordenadores e analistas recebem aulas das práticas de melhorias de processo do Six Sigma.

Vinte e dois projetos estão em curso para unir a GVT à Vivo. Desde o início de fevereiro, 25 000 pessoas, dos 34 000 empregados, recebem treinamento

7 LIÇÕES PARA O SUCESSO DA MUDANÇA

O que é preciso ter em mente durante as transformações

- 1 UMA MUDANÇA PERMANENTE NÃO É UM REQUISITO PARA O SUCESSO
- 2 A REPETIÇÃO NÃO TORNA A TRANSFORMAÇÃO MAIS FÁCIL
- 3 OS FUNCIONÁRIOS PRECISAM COMPREENDER A MUDANÇA, NÃO GOSTAR DELA
- 4 A MUDANÇA ESTÁ NA PESSOA-CHAVE, NÃO NO LÍDER DE DEPARTAMENTO
- 5 A PRONTIDÃO DO EMPREGADO, NÃO SUA VONTADE, AJUDA NA TRANSFORMAÇÃO DE SUCESSO
- 6 METAS CLARAS IMPORTAM MAIS DO QUE UM PLANO PERFEITO
- 7 DIFERENTES ÁREAS DA CORPORAÇÃO SENTEM A MUDANÇA DE MANEIRA DISTINTA

FONTE: CEB

sobre os processos da nova operadora. Em maio, a marca muda definitivamente para Vivo.

GUIE DAS PESSOAS

Uma recente pesquisa publicada no jornal *Nature Communications* prova que a incerteza é mais estressante ao ser humano do que o fato ruim em si, causando inclusive alterações físicas. Archy de Berker, um dos autores do estudo, afirma que, quando a situação não é clara, o cérebro não sabe como agir, nem que decisões tomar. Ou seja, esperar para saber se será demitido ou não após uma fusão é mais traumático para o traba-

lhador do que a demissão em si.

Em geral, quando uma corporação passa por um período de indefinição, o número de gestores que participam da distribuição de tarefas de seus times cai, assim como também diminui a quantidade de líderes dispostos a aceitar novas orientações de execução do trabalho e de permitir a inovação. Por sua vez, os subordinados sentem mais necessidade de ser reconhecidos, ao mesmo tempo em que seu engajamento diminui. Há ainda uma tendência em aumentar os casos de má conduta, como fraude em relatórios de despesas, manipulação da avaliação de desempenho ou violação das regras de segurança, entre outros.

Não é à toa que dois terços das modificações planejadas pelas organizações fracassam. O ponto mais fraco, como sempre, é o ser humano. Segundo a pesquisa da Dextera, quase 80% das mudanças realizadas nos últimos dois anos não foram aceitas pelos funcionários. Eles não entendiam as transformações, nem como deviam alterar seu comportamento para se adequar à atual realidade.

É bom deixar claro: qualquer alteração, mesmo a mais simples, provoca ruptura com a situação atual, e toda ruptura gera resistência. “A mudança só dará certo se tiver um propósito aceito pelo pessoal”, afirma Simone, da Dextera. Em vez de o empresário dizer que irá instalar um sistema de gestão empresarial, como o SAP, é melhor usar o discurso de que está adotando ferramentas para me-



Giovane Costa, vice-presidente de RH da Telefônica Vivo: investe em realidade virtual, gestão de mudanças e avaliação do perfil dos líderes para garantir a sobrevivência da empresa

lhorar o tempo de resposta e a integração das áreas. Afinal, enquanto alguém olhar torto para o propósito, a transformação não atingirá o sucesso.

A Energisa tomou o cuidado de envolver todos os trabalhadores na integração com o Grupo Rede. No primeiro dia de trabalho após definida a compra, distribuiu aos funcionários um jornal criado especialmente para a circunstância, chamado de *Notícias da Integração*. A primeira edição trouxe o lema Juntos: “Juntos somos 10 000 pessoas, juntos atendemos 15 milhões de usuários”, seguido do organograma da

organização e outros fatos relevantes para o processo.

INVERTA O JOGO

Apesar de ter um planejamento para quatro anos, a Energisa já finalizou 54% dos projetos e atingiu 63% dos resultados. Mesmo aumentando em 70% a frota de veículos e 230% os uniformes, a concessionária conseguiu reduzir 48% do custo com terrenos e economizar 72 milhões de reais em estoque. Nove em cada dez funcionários entendem e estão alinhados com a estratégia da nova empresa.

Na Vivo, a motivação dos em-

pregados atingiu 82%, segundo a pesquisa de satisfação divulgada há um mês. Embora o gasto para igualar os benefícios entre os funcionários tenha chegado a 70 milhões de reais, as duas operadoras juntas conseguiram um resultado 5% maior do que o previsto — o segundo melhor resultado do Grupo em todo o mundo.

Diante da instabilidade do mundo atual, ter um bom projeto de gestão de mudança é a diferença entre a sobrevivência e a morte. Representa, sobretudo, a segurança de ir para o trabalho e saber que, não importa o que aconteça, no final tudo acabará bem. ■