



OS DESAFIOS DO RH NO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Área de concentração: **Gestão Estratégica de Pessoas**

Natália Gomes Simões. Graduada em Gestão de Recursos Humanos. MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Senac Minas. E-mail: n.simoes@outlook.com

Rachel Sant'Anna Murta. Mestre em Turismo e Meio Ambiente. Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial. Engenheira-Arquiteta. Publicitária. Desde 2011 presta Consultoria Consultiva para os cursos de pós-graduação do Senac Minas, nas disciplinas de Metodologia Científica e Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). E-mail: rachel.santannamurta@gmail.com

Resumo

Este Caso de Ensino tem como objetivo apresentar as dificuldades enfrentadas por uma profissional de recursos humanos no processo de mudança organizacional em uma empresa do setor alimentício, retratando situações verídicas do dia a dia dos empregados e a resistência dos diretores referente às propostas de mudança. Além disso, aborda os dilemas vivenciados por essa empresa em virtude da mudança cultural promovida e como as estratégias de gestão de pessoas repercutem sobre o clima, a cultura organizacional e os resultados. Permite ainda refletir sobre temas como: área e profissional de recursos humanos, modelos de gestão, captação e integração, avaliação de clima, treinamento e desenvolvimento, indicadores para RH e gestão de pessoas. Trata do papel do gestor no processo e da importância de aguçar nos empregados visão de futuro e respeito a novas regras durante as mudanças. O Caso foi elaborado a partir de relatos da analista de recursos humanos, responsável por implantar o processo de mudança organizacional na empresa, visando a identificar aspectos-chave a serem gerenciados, para que os resultados esperados sejam alcançados. A utilização do Caso é indicada em disciplinas de cursos de graduação e pós-graduação e em reestruturação de empresas e processos relacionados a: gestão de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento, capital humano, cultura e clima organizacional.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Gestão de Pessoas. Mudança Organizacional. Recursos Humanos. Resultados.

Introdução

Desde criança, Joyce Monteiro é apaixonada por pessoas, por ouvir histórias, observar comportamentos e procurar soluções para as adversidades encontradas,

sendo sempre elogiada na escola por professores e pais de colegas devido a sua empatia e à determinação em ajudar o próximo.

Ao concluir o ensino médio, a jovem garota realizou um dos maiores sonhos: ingressar na faculdade de psicologia. Com excelente desempenho acadêmico, no 6º período, a estudante foi selecionada para estagiar em uma empresa no ramo de alimentos, na qual se dedicou a tarefas administrativas e auxiliar no setor de recursos humanos. Após dois anos, chega ao fim o estágio de Joyce na Néctar, levando consigo uma excelente bagagem de conhecimentos, os quais lhe possibilitaram identificar inúmeros problemas vinculados ao RH e seus subsistemas, entretanto, por ser apenas estagiária, suas opiniões eram subestimadas e nunca foram levadas por seus gestores aos responsáveis pela empresa.

O primeiro emprego de Joyce após o estágio foi em uma serralheria que contava apenas com cinco empregados. Ali as atividades eram simples, rotineiras e não havia possibilidade de crescimento. Em busca de ascensão profissional, a psicóloga sempre conferia os *sites* de vagas de emprego, quando, em um belo dia, ela se depara com a seguinte vaga: analista de recursos humanos para a empresa Néctar. Foi uma mistura de sensações entre se candidatar ou não, uma vez que ela conhecia as fraquezas da empresa e poderia trabalhar todas as ações planejadas no estágio, entretanto tinha dúvidas pelo fato de ser uma empresa em que os empregados não são ouvidos.

Pensativa, Joyce chega a sua casa e explica a sua mãe sobre a vaga de emprego e seus sentimentos em relação à empresa. De pronto, a mãe aconselha a filha a se inscrever e ter a oportunidade de avançar na carreira.

Em março de 2019, Joyce é contratada e se torna a nova analista de recursos humanos da Néctar Alimentos. Seu primeiro passo como responsável pelo setor foi avaliar os pontos identificados no período de estágio, conciliado a conversas com pontos focais de cada setor. E, para sua surpresa, nada havia mudado. A empresa mantinha o mesmo modelo de gestão, os mesmos processos de seleção, índices de rotatividade e absenteísmos elevados, empregados aparentemente resistentes a mudanças e clima organizacional insatisfatório.

Joyce realiza um balanço, solicita aos diretores uma reunião e apresenta prévio diagnóstico em relação aos pontos a serem desenvolvidos, as dificuldades enfrentadas pelo setor de recursos humanos, a necessidade de reestruturação do processo em relação a recrutamento e seleção, pesquisa de clima, plano de carreira,

enfim, para melhorias nos resultados da empresa. Os diretores analisam as ações de Joyce positivamente, entretanto possuem cultura enraizada e resistência em comprometer-se com novos desafios.

Considerando o atual cenário, Joyce possui autonomia para realizar as melhorias, porém falta apoio da alta direção. A analista de RH se vê diante de uma situação complicada, mas deve agir para que os resultados efetivamente aconteçam, tomando decisões estratégicas, definindo o principal fator de mudança e estruturando os subsistemas de RH.

Conhecendo o ambiente de trabalho

Joyce avalia que o processo de gerenciar pessoas é de suma importância para que a organização possa obter resultados diferenciados e vantagens competitivas, e o setor de recursos humanos tem influência direta nas estratégias e na tomada de decisões. Após a reunião com a diretoria, a analista desenha seu plano de trabalho e começa agir, realizando novo contato com os empregados de cada setor para conhecer as atividades e identificar as necessidades.

O setor de produção possui perfil marcante, conhecido por todos os outros setores por se tratar de uma equipe com opinião formada em relação às tarefas. Não existe troca de informação entre eles, o gestor exerce liderança autocrática, não escuta nem aceita opiniões divergentes. Em conversa com a auxiliar de produção Glória, de 43 anos, Joyce identificou que os empregados da produção produzem o básico, não se esforçam para ir além e possuem comportamentos inadequados, como fazer lanches na área de operação. Ao questionar o gestor imediato sobre o comportamento da equipe, ele lhe responde que sempre foi assim, que a equipe é difícil, mas entrega o resultado.

O setor administrativo é composto por assistentes, auxiliares e pontos focais que entregam as tarefas delegadas pelos diretores, ou seja, atualmente não existe gestor para o setor. A maior queixa registrada por esses empregados trata-se da falta de um responsável para delegar, checar e orientar. Também não existe oportunidade de crescimento profissional.

Quanto aos empregados de serviços gerais, são introvertidos e possuem dificuldades de comunicação. Joyce os sentiu desconfortáveis ao detalhar as atividades e, entre um comentário e outro, sempre ouvia *“melhor calado e*

trabalhando”. Eram empregados sem informações claras e nitidamente precisavam daquele emprego, por isso tinham medo em manifestar suas opiniões. Geraldo Alencar, gestor da equipe, executa tarefas básicas em delegar e acompanhar a entrega dos serviços e não realiza nenhuma ação de incentivo com seu time, por depender de aprovação da diretoria, o que se torna muito burocrático.

O setor de recursos humanos é um dos maiores desafios de Joyce, pois possui resistência às mudanças e considera os processos de seleção, gestão, comunicação e dimensionamento dentro do RH eficazes, entretanto estão insatisfeitos por não existir plano de carreira na empresa.

Durante os dois meses em que se dedicou a conhecer e colher as informações dos setores, ficou perceptível a insatisfação dos empregados em relação ao clima organizacional da Néctar, gerando absenteísmo e rotatividade. Outro ponto de destaque é a resistência dos empregados às mudanças, pois estão acomodados na zona de conforto, em comportamentos e práticas que influenciam negativamente os valores e crenças da cultura da organizacional.

Ao analisar todo o cenário, a analista Joyce concluiu que a direção da empresa está focada no setor financeiro, não existem práticas de gestão de pessoas, não se definem critérios claros de contratação, não há preocupação com relação ao treinamento e ao desenvolvimento, ao clima e à satisfação dos empregados.

Departamento de Recursos Humanos da Néctar Alimentos

Apesar de Joyce ter estagiado na empresa e conhecer alguns dos pontos negativos, ela se deparou com um cenário bem mais caótico do que imaginava e, mesmo com sua bagagem de experiência, a analista se sentia desafiada pelo novo cargo.

Desde a fundação da Néctar Alimentos, o setor de Recursos Humanos se restringia a questões burocráticas, como admissão e demissão, não havia planejamento para gestão de pessoas, ações de clima, motivação, treinamentos, plano de carreira, e os empregados estavam acostumados com aquela rotina.

A empresa ofertava bons benefícios como restaurante, vale-alimentação, vale-transporte, auxílio médico, considerados diferenciais, entretanto a rotatividade e o absenteísmo eram elevados. O motivo se deve ao fato de a empresa não

acompanhar os empregados de perto, à insatisfação com a gestão de pessoas e à falta de acolhimento humano.

Para Joyce, a empresa terá bons empregados através da reestruturação do setor de Recursos Humanos, com uma gestão mais eficiente que atue no desenvolvimento e na motivação dos colaboradores, que implante tecnologias para acompanhamento e fiscalização das atividades diárias, promova treinamento dos diretores e gestores para novas práticas na gestão de pessoas, ações de clima, revisão nos processos de seleção, admissão e demissão e, por consequência, mudança na cultura.

Com base nas informações e com intuito de entender as normas existentes, Joyce começou a questionar alguns empregados sobre o atual processo, o que causou um desconforto no grupo, pois já estavam acomodados com as rotinas dos setores.

Ao abordar um dos assistentes de RH sobre o processo de delegação das tarefas do setor, ele informou que existe um cronograma seguido há anos, e ela não deveria mexer naquilo. A analista amenizou a situação e informou ao assistente que os questionamentos eram importantes para a revisão dos processos e a adaptação do setor.

As mudanças propostas por Joyce serão executadas de forma padronizada, alinhada com os empregados, a fim de evitar novas ocorrências ao longo do processo, proporcionando visão dos resultados positivos, negativos e como corrigi-los para alcance de sua eficácia.

A primeira demanda

Analítica e estratégica, há seis meses responsável pelo setor de Recursos Humanos, Joyce havia implantado melhorias internas na Néctar, ações como realizar *coffee break*, ser mais presente no dia a dia e ouvir e dialogar com empregados, facilitaram a convivência entre as áreas operacional e estratégica. A tendência é melhorar a cada dia mais, com outras ações.

Até então, Joyce não havia realizado alterações no quadro funcional, quando recebe por *e-mail* a primeira solicitação do gestor de produção para demitir três empregados que trabalham na Néctar há mais de três anos, e a justificativa apresentada para as demissões era a de que os resultados não evoluíam e os

colaboradores não caminhavam mais no mesmo nível da equipe. A informação deixou Joyce intrigada, pois toda a equipe não apresentava evolução, os resultados e o ritmo de trabalho eram os mesmos. A analista, então, questiona o gestor:

Joyce – Sr. Nelson, quais são as formas de acompanhamento dos empregados? Quais ações foram realizadas para resgatá-los? De quanto em quanto tempo o senhor aplica feedback produtivo e construtivo?

Sucintamente, ele responde:

Nelson – Não tenho tempo para esse tipo de ação, estou aqui para fazer a produção acontecer e não acompanhar falta de comprometimento de empregado.

Joyce atende ao pedido do gestor, entretanto precisava entender melhor a solicitação. Dessa forma, implanta a entrevista de desligamento como ferramenta de retorno, levantando questões importantes relacionadas à rotatividade, ao absenteísmo, à satisfação e ao clima. Com todas essas informações, a analista consegue entender os reais motivos dos desligamentos ativos e passivos. Logo na primeira entrevista, identifica a insatisfação com o gestor do setor:

Joyce – Como foi à experiência com a Néctar? Houve algum desconforto no tempo em que trabalhou na empresa? Qual ponto pode melhorar?

Empregado Roney – Vou falar em nome dos três: os desligamentos vieram em bom momento. Por motivos pessoais, nós não podíamos solicitar, mas não dava mais para continuar aqui. A relação com nossa chefia é muito complicada, não temos orientações de como executar nossas atividades. Diariamente, somos cobrados a produzir, nunca sabemos se estamos trabalhando de forma correta, se podemos melhorar, a verdade é que estamos completamente insatisfeitos com a empresa.

Joyce – Vocês estão saindo da Néctar, deixem um feedback de forma geral.

Empregado Mário – O setor operacional e o administrativo são mundos diferentes, o contato é o mínimo possível. Sugiro que os empregados dos setores tenham mais momentos juntos, como confraternização. O coffee break que você criou quebrou um pouco esse gelo.

Empregado Otávio – A empresa possui bons benefícios, entretanto não possui plano de desenvolvimento profissional, o que muitas vezes impacta a decisão de permanecer ou não na Néctar.

Nitidamente existe um problema de relacionamento entre gestor e equipe, relatado também por outros empregados no primeiro contato com a analista. Seguindo sua estratégia de evitar conflitos e implementar as mudanças necessárias, Joyce repensa sobre a importância do papel do gestor na gestão de pessoas e quais ações deve colocar em prática para melhorar o atual modelo de gestão da Néctar.

A necessidade de novos talentos

Quatro meses após as demissões dos três empregados da produção, os resultados apresentaram queda, impactando diretamente os rendimentos da empresa. Insatisfeitos com a situação, os diretores solicitam a contratação de novos empregados.

Atendendo à demanda, Joyce solicita ao gestor do setor que informe o perfil dos empregados para recrutamento:

Joyce – Senhor Nelson, quais são os requisitos que o candidato precisa ter para atender à vaga de auxiliar de produção?

De imediato ele responde:

Nelson – O principal requisito do candidato é ter determinação para executar atividades pesadas da produção.

Joyce – Entendo, mas quais são as habilidades, competências, a experiência, o domínio em algum equipamento e nível de escolaridade?

Nelson – O RH sabe, sempre fizeram isso.

Insatisfeita com o retorno, Joyce agradece as informações e se retira.

A empresa não possui descrição de perfis para contratação, como também não incentiva a promoção interna. Quantos empregados do setor de serviços gerais poderiam crescer dentro da empresa, mas o atual processo não permite tal feito.

Joyce entende que um processo seletivo malsucedido acarreta todos os fatores negativos que acontecem ali, que os resultados não mudariam sem antes haver definições para cada perfil profissional e que devem existir políticas claras para os ocupantes dos cargos.

As formas de recrutamento deixam a desejar, a vaga operacional é divulgada apenas no *site* da empresa, dificultando a inscrição de perfis diferenciados, somente quem consultasse a página “trabalhe conosco” teria conhecimento da vaga disponível, não havia promoção interna ou indicação.

Joyce reflete também sobre a forma como esses empregados serão recebidos na empresa, o acolhimento, o treinamento das atividades, como se dará a integração ao time, uma vez que no atual processo o empregado recebe do RH somente instruções sobre o pagamento, o horário e uma cartilha de direito e deveres, antiga e desatualizada. Após a contratação, o empregado é apresentado ao gestor do setor, que lhe informa suas atividades já no posto de trabalho e comunica à equipe sobre o novo colega.

Buscando melhorias na captação de profissionais, Joyce desenhou o perfil do auxiliar de produção, com os requisitos que atendam às necessidades do cargo. Depois, ela divulgou a vaga em outros *sites* de empregos, abrangendo uma gama maior de candidatos. O processo foi realizado no atual modelo: seleção de currículo e entrevista, somente duas etapas devido à urgência da solicitação. No primeiro dia dos novos empregados na Néctar, Joyce os acompanhou na ambientação, apresentando as dependências da empresa, o gestor e também a equipe – foi um acolhimento diferente, além de atualizar sobre os direitos e deveres que não estavam inseridos na cartilha.

Existe um enorme gargalo nos processos de recrutamento, seleção e ambientação dos novos empregados, a reestruturação deve ser imediata. Joyce elabora uma nova cartilha com todas as normas e condutas a serem seguidas por todos, e irá alinhar com os empregados após aprovação da diretoria.

O olhar para a gestão de pessoas

Além dos gargalos nos processos mencionados, os empregados reclamam que não existe comunicação clara e objetiva, que em muitas situações sabem certas informações através da “rádio peão”, que sentem falta de um jornal da empresa ou um comunicado em mural, e que para situações urgentes o gestor faz um comunicado junto à equipe.

A falta de comunicação clara e objetiva é um fator decisivo na formação da atual cultura organizacional da Néctar Alimentos, a falha no processo faz com quem os empregados tenham pouco acesso as informações e muitos não compreendem quando passada pelo gestor.

A insatisfação vai além das formas de comunicação, os empregados se queixam dos gestores, alegam que eles exercem um modelo de liderança autocrática, a decisão final sempre é tomada pelo responsável do setor, a equipe quase não tem voz. Essas insatisfações foram confirmadas através da troca de informações entre a Joyce e os gestores, sempre ríspidos e não procurando a solução em conjunto, sendo a palavra final sempre do gestor. A forma de intervenção, tomada de decisão e delegação junto à equipe são comportamentos que interferem diretamente nos níveis de satisfação, que não são bons.

O gestor é considerado espelho da equipe, suas ações refletem no dia a dia e no comportamento dos liderados. Visando trazer para a Néctar um modelo de gestão mais participativo, Joyce implanta o bate-papo com o RH: os gestores e a analista se encontram uma hora por semana com a finalidade de entender as necessidades trazidas pelos gestores. A proposta é desenvolver nos gestores a competência de saber ouvir e melhores formas de se comunicar e orientar as equipes. Essas ações positivas transformam a cultura da empresa. Joyce afixou mural em quatro pontos estratégicos e semanalmente o atualiza com informações sobre benefícios, dicas de bem-estar e aniversariantes do mês. A prática é através de comunicação transparente, sempre se certificando de que todos os empregados estejam atualizados e munidos com o conhecimento necessário.

Traçando metas pequenas para alcançar grandes

Para medir e acompanhar todas as ações que geram as mudanças necessárias na empresa, Joyce lista indicadores de recursos humanos que confirmam a importância dos investimentos em gestão de pessoas, comprovando a otimização dos processos, a redução de despesas e o aumento da produtividade. Os indicadores evidenciam a situação atual, definem objetivos futuros e avaliam a efetividade de ações e projetos, além de adequar a estrutura organizacional. Os indicadores medidos no processo de mudança foram selecionados de acordo com as situações relatadas ou vivenciadas por gestores ou empregados:

- Clima Organizacional
- Produtividade e Desempenho

- Absenteísmo
- Retenção de Talentos
- *Turnover* ou Rotatividade
- Custos de Rotatividade
- Retorno sobre investimentos
- Avaliação de aprendizagem

Através desses indicadores a analista pretende garantir a atração e a retenção de talentos, os altos índices de motivação e engajamento, o desenvolvimento dos profissionais e a formação de equipes fortes e competentes. Para ela é importante identificar os fatores que influenciam direta ou indiretamente cada indicador e, assim, definir estratégias para garantir a evolução do desempenho geral.

Convencendo os diretores

Joyce encontra-se diante do seu maior desafio profissional e tem certeza de que esse processo de mudança vai gerar inúmeros benefícios para sua carreira e, principalmente, para a Néctar. Nesse um ano em que trabalha na empresa, ela procurou observar, vivenciar e presenciar as atividades, trocar informações e promover ações até concluir seu diagnóstico. Mais madura em relação ao seu cargo e ciente de todos os *gaps* da empresa, Joyce sabia que as mudanças não seriam fáceis, mas necessárias. Dessa forma, mapeou os dados e convocou uma reunião formal com os diretores Michael e João Belmiro.

Os principais projetos são direcionados ao clima organizacional através de aplicação de pesquisa de clima e ações de melhorias do ambiente, mapeamento de perfil profissional e descrição de cargos, reestruturação no processo de recrutamento e seleção, realização de treinamentos para desenvolvimento dos empregados com foco nas atividades e ascensão profissional, investimento em ferramenta de avaliação de desempenho, programas de qualidade de vida para acompanhamento dos índices de rotatividade e absenteísmo, estabelecimento de metas e indicadores e, por fim, consultoria específica sobre gestão de pessoas para diretores e gestores, ou seja, foco em ambiente estruturado, resultados e satisfação dos empregados.

Michael é um diretor extremamente conservador em suas decisões, não gosta de se ariscar em novos investimentos. Acomodado ao atual cenário e à receita da empresa, considera ousados os planos propostos por Joyce. Já João Belmiro os avalia de forma positiva e acredita que a reestruturação é necessária para alavancar os resultados da Néctar, pois os tempos mudaram e o mercado está evoluindo cada dia mais, entretanto a empresa não o está acompanhando na mesma velocidade.

Joyce, então, percebe que os diretores possuem opiniões divergentes, e que aquela situação poderia dificultar ainda mais o processo de mudança. Ao sentir o desconforto entre os dois, a analista solicita retorno referente ao projeto, a fim de juntos tomarem as melhores decisões.

Michael – *Qual será a porcentagem de evolução nos resultados atuais? Qual é o valor do investimento em ações de clima e desenvolvimento de pessoas?* – o diretor questiona a analista, alegando não terem capital suficiente para tais ações.

João Belmiro – *Considero todo o projeto eficaz. Podemos investir hoje que seremos recompensados com o retorno das ações. Temos capital suficiente para aplicar as melhorias e fazer gestão de pessoas de forma eficiente. Precisamos mudar, afinal, este foi o intuito ao contratar a analista. Abra a cabeça, Michael, as mudanças irão refletir no dia a dia dos negócios da empresa e, como consequência, haverá melhor comunicação, assertividade nas tomadas de decisões, clima satisfatório e mudança de cultura.*

Os diretores solicitam um prazo para análise e retorno consensual. Nesse momento, a analista ressalta:

Joyce – *Não é um trabalho que se conclui da noite para o dia, é preciso muita paciência. As ações irão proporcionar mudanças e uma nova cultura organizacional, com empregados satisfeitos e melhores resultados.*

Hora de refletir, reunião encerrada!

O trabalho não pode parar...

A analista de recursos humanos comprometeu-se a buscar a melhor forma para solucionar os problemas da Néctar Alimentos, ampliando a produtividade dos empregados e dos gestores, gerando novos comportamentos e atitudes, voltados

para o resultado e elevando os índices de satisfação no trabalho, motivação e felicidade de forma eficaz e visando ao alcance dos objetivos organizacionais propostos.

Nesse momento, Joyce se dá conta de que são inúmeros os desafios do RH no processo de mudança organizacional, e começa a questionar outras maneiras de convencer os diretores de que todas as ações propostas são para a evolução da Néctar. Qual é o melhor caminho a seguir? Qual ação deve ser priorizada no primeiro momento? Quais serão os efeitos da mudança organizacional para o empregado e para a empresa?

Ciente das inúmeras dificuldades, principalmente de aceitação por parte da diretoria, Joyce está disposta a enfrentar os desafios do RH no processo de mudança organizacional.