

BRASIL 2013 - DIRETOR DE (RH) RECURSOS HUMANOS NO SECTOR AÉREO

As empresas brasileiras de aviação sofrem com a alta rotatividade de seus profissionais de recursos humanos. Nem todos sobrevivem num setor instável e em constante reestruturação. No Brasil, comandar a área de recursos humanos no setor aéreo é um dos maiores desafios que um profissional pode enfrentar - tanto pela dificuldade de fazer carreira em empresas com culturas muito específicas quanto pela instabilidade do mercado, que se alterna entre ampliar e enxugar a folha de funcionários e vive redefinindo seu modelo de gestão e investimentos. Em empresas como TAM e Gol, o cenário é de alta rotatividade para diretores e vice-presidentes de RH. Na mais recente movimentação do setor, a TAM contratou, em fevereiro, Marcelo Nobrega - antes diretor de RH para a América Latina da Reckitt Benckiser - para ocupar a vice-presidência de pessoas. Seus antecessores não ficaram mais de dois anos na função. Na Gol, a situação é parecida. Em 2012, a companhia fez uma grande reestruturação e cortou 4.000 funcionários - entre eles, Ricardo Khauaja, então VP da diretoria de clientes e mercado, que englobava a área de RH e que também foi extinta. Ele ficou menos de três anos na companhia e hoje é sócio da K+ Consultoria e Treinamento. Desde então, quem está à frente das operações de recursos humanos é Luiz Thomé. A exceção nessa dança das cadeiras é a Azul, onde Johannes Castellano ocupa há cinco anos o posto de diretor de recursos humanos e desenvolvimento organizacional. Que o mercado brasileiro de aviação cresce, não há dúvida. A estimativa é que o setor tenha uma expansão de 7,5% neste ano, de acordo com a Associação Brasileira das Empresas Aéreas. Então, por que é tão grande a rotatividade dos profissionais de RH do alto escalão nas companhias aéreas? **Ao sabor dos ventos**

Para começar, o setor aéreo é bastante sensível aos movimentos económicos do país - o que reflete (e muito) no dia-a-dia dos RH. "Qualquer problema faz com que as empresas tenham de tomar medidas emergenciais", diz Guilherme Cavaliere, que ficou dois anos à frente do RH da TAM e hoje é diretor de recursos humanos da Serasa Experian. Cada oscilação do dólar, aceleração ou desaceleração da economia determina mudanças que precisam ser encaradas por quem ocupa a cadeira de recursos humanos. "Se o combustível sobe, e isso representa 45% de nosso custo, temos de estar preparados para viver um momento instável, que não estava nos planos", diz Luiz, da Gol. Por outro lado, quando o mercado acelera, pode ser necessário fazer contratações em massa e caçar pilotos e técnicos em aviação - escassos e muito caros para formar. "O problema é que, dali a um ano, a economia pode se retrair e todos esses novos funcionários precisam ser demitidos, para ser recontratados dali a dois anos, e assim sucessivamente", diz Ricardo, ex-Gol. Foi isso que aconteceu de 2009 a 2011, quando Gol e TAM fizeram, juntas, oito rearranjos de mão-de-obra. O resultado desse cenário é que os RH acabam lidando muito mais com folhas de pagamentos, trâmites trabalhistas e reestruturações de custo do que com pensamento estratégico. "O setor ainda não encontrou um modelo sustentável para a área de recursos humanos", diz Marcelo Cuellar, da Michael Page. **Sem planos de longo prazo**

Outro desafio para esses profissionais é a particularidade do setor, um híbrido de serviço e indústria, que faz com que os executivos de recursos humanos tenham de atender a demandas muito diversas: precisam lidar com o pessoal da base operacional, que trabalha nos hangares e tem rotina de fábrica; com os funcionários de atendimento a cliente, que têm rotina de call center; com gente da área executiva, que tem rotina de grande empresa; e com o pessoal da linha de frente: pilotos e comissários. E isso tudo em uma base espalhada por todo o Brasil. Por isso, há dificuldades para engajar toda a mão-de-obra na cultura da empresa. "É complicado engajar pessoas num setor em que a grande ligação entre elas se dá pelo uniforme", diz Ricardo. "O profissional de recursos humanos se sente frustrado por não alcançar suas próprias metas nem implantar inovações com a rapidez exigida pelo mercado." Um complicador adicional é a alta regulamentação do setor. "A Agência Nacional de Aviação Civil vive implementando novas regras que as empresas precisam seguir de qualquer maneira", diz Marcelo, da

Michael Page. A tensão aumenta cada vez que uma norma diferente aparece, pois nem sempre se consegue inovar nas políticas internas de RH por causa das regras externas. "Você não pode lutar contra isso. É impossível controlar todos os fatores externos. O profissional só sobrevive se tiver muita resiliência", afirma Luiz, da Gol. O balanço é que nem todos os profissionais conseguem lidar com o fato de precisar modificar constantemente os objetivos de longo prazo. Muitos acabam optando por migrar para setores mais estáveis, mesmo que os salários não sejam tão altos quanto os da aviação. A remuneração, por sinal, é o grande atrativo do setor - cerca de 400.000 reais ao ano mais bônus que podem elevar os ganhos a 2 milhões anuais. "Na prática, muitos profissionais pagam um pedágio na aviação para valorizar seu passe e depois saem", diz Alexandre Attuah, consultor de recrutamento da Robert Half. Outra vantagem é a visibilidade dada pela aviação. Afinal, por bem ou por mal, o setor está sempre sob os holofotes. Fonte: Exame - Aviação 17/7/2013