

RECURSOS HUMANOS NA AVIAÇÃO COMERCIAL UM VERDADEIRO ESTADO DE “REENGENHARIA PERMANENTE”

A tarefa de selecionar talentos em nenhuma área é atividade simples. Das inúmeras tarefas que ocupam a mente e a agenda dos gestores, talvez poucas sejam mais complexas do que a formação da equipe ideal. Não é nada fácil encontrar aquele profissional exato, motivado, dotado do exato perfil de competências desejado e que ainda se encaixa perfeitamente à sua proposta, contribuindo assim para uma sinergia favorável às atividades da empresa. Na aviação comercial os departamentos de RH e gestão de talentos têm sido chamados a um verdadeiro estado de "reengenharia permanente", buscando adaptar-se a realidades bastante desafiadoras e reinterpretando metodologias clássicas com vistas à otimização acelerada de seus resultados. O R&S (recrutamento & seleção) nunca teve importância tão significativa nos resultados das empresas como na atual indústria do transporte aéreo. O alinhamento dos recursos humanos à estratégia da empresa tem sido cada vez mais importante, visto que o planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta para a construção e consolidação das imagens corporativas. Apenas com planejamento é possível estabelecer uma comunicação integrada que dê consistência e potencialize a mensagem em todos os pontos de contato com o mercado. Falamos portanto de um processo pelo qual a organização garante o número certo e as pessoas apropriadas, no lugar certo, com o perfil certo e todas agindo em prol do objetivo estratégico de longo prazo da companhia. Desta forma cumpre-nos a tarefa de analisar hoje os dois principais desafios atuais do R&S de talentos para a aviação comercial, atirando luz sobre tais desafios de forma a torná-los mais visíveis, traçando um desenho colaborativo que auxilie os colegas na missão complexa - mas altamente recompensadora - de assegurar êxito na missão de identificar talentos. Vamos começar! **1) O primeiro grande desafio** é adaptar-se à nova realidade de custos das empresas. Não é segredo que nos últimos dois anos todas as companhias aéreas brasileiras precisaram passar por ajustes e enxugamentos internos por vezes severos a fim de assegurar a rentabilidade operacional no curto prazo, e a sobrevivência no longo prazo. Os departamentos de RH e gestão de talentos evidentemente não ficaram de fora desse ajuste. A racionalização de processos e os cortes orçamentários em seus centros de custo são apenas duas facetas dessa questão. Muito mais importante do que isso é a grande responsabilidade assumida com a otimização dos processos com vistas à redução ou eliminação de falhas, imprecisões e imperfeições no recrutamento & seleção de talentos. A carga de trabalho do profissional de R&S aumentou significativamente, sobretudo porque na atual configuração de downsizing das empresas o nível de tolerância a um recrutamento falho ou impreciso foi substancialmente reduzido. Em outras palavras, a assertividade de todo o processo de R&S passou de um nível alto de exigência para um nível ainda mais alto, demandando respostas extremamente rápidas e eficazes por parte de todos os envolvidos. Cada dia que passa é mais fundamental assegurar-se de que estamos contratando realmente a pessoa certa para a função certa, com margens reduzidas de falha. **2) O segundo grande desafio** é aumentar a assertividade dos processos em meio a um mercado muitas vezes saturado. Vamos tomar por base, por exemplo, o número de candidatos com currículos cadastrados para as vagas de tripulante de cabine, os comissários(as) de voo. Falamos de um universo de mais de 10 mil profissionais registrados no principal site de recrutamento do setor. Esse espaço amostral dilatado representa um enorme desafio para o profissional de R&S, encarregado de gerir não só o processo em si, mas muitas vezes também as expectativas de milhares de pessoas ávidas por uma oportunidade. Um panorama dito "normal" seria um enquadramento proporcional na ordem de dez para um, ou seja, dispor de cerca de trezentos candidatos para cada trinta vagas abertas. Todavia o que temos visto é uma desproporção de aproximadamente duzentos para um. Diante desse quadro a missão do profissional de R&S fica ainda mais complexa, exigindo uma atuação ainda mais dedicada e ainda mais centrada na busca perene pela qualidade, pela precisão e pela excelência. Em outras palavras, a fim de gerir um volume tão

expressivo de candidatos os recrutadores estão tendo que adotar novas estratégias e revisar os antigos procedimentos, priorizando novas tecnologias, novos procedimentos, novos padrões e cada vez mais catalizando candidatos que tenham percebido a relevância de se diferenciar em um mercado tão competitivo - e congestionado. Como podemos observar, o melhor panorama de gerenciamento dos dois desafios mencionados passa sempre pela revisão de conceitos, reafirmação de valores, pela busca incessante pela excelência e sobretudo pela resiliência de gestores e colaboradores. O comprometimento com a tarefa passa a ser mandamento basilar, assim como o engajamento das áreas de R&S dentro do espectro de ação do planejamento estratégico global de cada empresa. O ano de 2017 continuará sendo um ano de grandes desafios para a aviação comercial. Muito embora os números e indicadores da maioria das empresas aéreas brasileiras já comecem a apontar para cima, a governança das companhias certamente será conservadora no que tange às políticas de gestão e, conseqüentemente, no que tange aos desafios específicos da área de recrutamento & seleção. É fundamental que todos os profissionais estejam conscientes do seu papel fundamental nesse quadro global de recuperação, assumindo a responsabilidade de dar aquela cota a mais de resiliência, excelência, precisão e paixão que fará toda a diferença não só na realidade interna de cada empresa, mas também, e fundamentalmente, na vida de cada novo colaborador que venha a se integrar ao time.

Brasil - artigo de Rodrigo Rocha Consultor na Wapiya Consultoria em Gestão de Pessoas e Diversidade, Psicopedagogo, especialista em RH, Palestrante e Instrutor. É aeroviário de carreira, egresso do Grupo VARIG. Ministra treinamentos por todo o país e é autor de dezenas de apostilas e artigos voltados para a formação técnica e comportamental de profissionais da aviação.