

Think Work

FORWARD



Um RH no centro da inovação

Quando Alessandro Bonorino entrou na BRF, em 2017, descobriu que informações essenciais da linha de produção eram anotadas em um caderno e depois repassadas para o sistema. Não havia Wi-Fi em todas as áreas das unidades de produção. Para acompanhar indicadores como o de ganho de peso dos frangos, seu principal produto, a companhia aguardava a ligação dos produtores ou a visita de veterinários às granjas. E se algum dos quase 100 mil funcionários em todo o mundo tivesse dúvidas em relação ao pagamento no fim do mês, tinha de discar o número do RH, dentro do horário de expediente, e torcer para alguém disponível do outro lado da linha pegar o aparelho.

Depois de quase 20 anos na gigante

de tecnologia IBM (dona do Watson, a inteligência artificial que escreveu até **livro de receita**), Bonorino chegou à dona das marcas Sadia e Perdigão em um momento ímpar. Uma das maiores processadoras de aves do mundo, a BRF enfrentava problemas financeiros, um troca-troca generalizado na alta liderança e uma investigação da Polícia Federal envolvendo o pagamento de propinas a funcionários públicos. Ciente da situação, Bonorino ingressou como líder global de recursos humanos com os desafios de resgatar a cultura e o orgulho de pertencer à companhia, além de ajudá-la no processo de transformação digital.

Um ano depois, ele assumiria também o departamento de serviços compartilhados e o de tecnologia – globalmente.

O COMEÇO

Apesar de seu gigantismo, as práticas de recursos humanos na BRF eram simples. Não havia uma academia de treinamento online, e o time de RH estava concentrado em tarefas administrativas e burocráticas. Bonorino precisava melhorar processos básicos, mas sem gastar muito dinheiro.

O jeito foi realocar recursos: em tarefas operacionais e repetitivas, máquinas substituiriam humanos, que ficariam livres para atuar na melhoria de políticas. “Tarefas administrativas devem ser feitas por tecnologia e proporcionar uma experiência rápida, 24x7”, afirma o executivo. Em 2018, a equipe de RH começou um piloto com um *chatbot*, a Flor, que responderia a dúvidas dos funcionários em relação a temas como pagamentos, férias e benefícios. Surgiram também os primeiros cursos online para desenvolver uma mentalidade digital nos trabalhadores.

Em pouco tempo, os projetos cresceram. A Flor, usando inteligência artificial, evoluiu para ser uma assistente virtual que interage com os empregados pelo portal e por WhatsApp. Além de responder perguntas, realiza transações. Precisa de algum documento? Pede para a Flor e ela te encaminha. “A Flor já fez 370 mil atendimentos e está preparada para responder 1.049 questionamentos”, afirma Bonorino. Desde o começo da pandemia, a Flor passou a perguntar de manhã como os funcionários estavam. Teve febre? Está sentindo algum sintoma? Se sim, fique em casa.

A academia corporativa ganhou o nome de *LearningFlix* e, em dois anos, acumulou mais 4 mil cursos, a maioria digital, e atendeu a cerca de 2.500 funcionários da BRF no mundo. Profissionais de diversas áreas foram treinados em metodologias ágeis.

Os dois projetos chamaram a atenção da liderança. Em meio à reestruturação corporativa que se seguia em 2018, Bonorino foi convidado a assumir a cadeia global de tecnologia da BRF, presente em 130 países. “Meu desafio passou a ser: precisamos fazer a transformação digital de forma expandida, para todos os lados.”

Mas ele sabia que a alta liderança via a tecnologia como algo caro e lento, que demoraria pelo menos dois anos para gerar resultado.

JUNTO E MISTURADO

Para vencer essa barreira, a estratégia de Bonorino foi fazer pilotos em todas as vice-presidências, para mostrar que a transformação digital pode ser rápida e não necessariamente cara. Se fosse realizar os projetos de forma linear, os frutos demorariam a aparecer. Então, a BRF se tornou um canteiro de obras digitais. À medida que os pilotos geravam resultados, eram expandidos, e novos programas surgiam.

Em 2019, os vice-presidentes passaram por um workshop para construir o cenário para 2030. Em dez anos, como a tecnologia poderia ajudar a BRF? Vendas, fábrica, qualidade, compras – todos os departamentos descobriram pontos que poderiam ser melhorados. Hoje, são 22 *squads* (grupos multifuncionais agrupados por temas, seguindo o conceito *agile*) e mais de 70 projetos de inovação em andamento. Um deles está no core do negócio.

Há dois anos, a BRF aguardava a ligação dos produtores rurais para receber dados sobre a produtividade das granjas. Este é um tema fundamental para uma produtora de alimentos como a BRF. Aves que não ganham peso significam menos matéria-prima para a produção de salsichas e nuggets ou a necessidade de mais dias de alimentação e, portanto, custos maiores. Surgiu assim o aplicativo Agro 4.0, que captura os dados dos produtores pelo celular, permitindo à BRF um acompanhamento 24 horas por dia da cadeia produtiva. Hoje, o sistema é usado por 9 mil parceiros, que recebem informações sobre a BRF e indicadores do processo de produção. Recentemente, o app ganhou uma funcionalidade para permitir que os produtores vendam para a BRF parte do milho e da soja que plantam para alimentar as aves.

As fábricas receberam soluções de internet das coisas (IOTs), etiquetas RFID e

câmeras para garantir o rastreamento inteligente de itens e melhorar a qualidade do processo produtivo. Para serem habilitadas para exportar para países como China, Coreia, Omã e Tailândia, as plantas foram preparadas para receber visitas virtuais, que asseguram o cumprimento das exigências por esses países. Além disso, a companhia passou a usar *big data* e inteligência artificial para ajudar os produtores rurais a identificar as áreas livres de risco e de melhor oportunidade para geração de grãos.

A pandemia acelerou o processo de mudança. De um dia para outro, a BRF colocou 10 mil pessoas para trabalhar remotamente. Os líderes perceberam que conseguiam falar com 5 mil pessoas ao mesmo tempo, e que o desenvolvimento dos trabalhadores poderia acontecer a qualquer hora, de qualquer lugar. “A última barreira na cabeça das pessoas, caiu”, diz Bonorino.

Ele conseguiu atingir um equilíbrio interno e mostrar que uma organização pode ser mista: inovadora e tradicional. Isso significa que nem todas as áreas serão tocadas pela transformação radical. “A empresa vai adotar diversos modelos de trabalho, mas a linha de produção continuará seguindo o Six Sigma”, diz Bonorino. “Não vamos ter *squad* para produzir frango.”

O RH EM 2030

Bonorino e seu time preparam a internacionalização dos projetos, com pilotos programados na Turquia e nos Emirados Árabes. A Flor, além de português, vai falar inglês e turco. O próximo desafio é desenhar o futuro.

Instalar tecnologia é a parte fácil; desenhar as práticas de gestão de pessoas que terão validade daqui uma década, um grande mistério. “Implementamos as melhores práticas conhecidas de RH. Agora precisamos construir políticas e processos que serão a base do futuro, mas para os quais não temos referência”, afirma.

O executivo arrisca algumas previsões. O líder será cada vez mais conector, alguém que une as pessoas – e não quem controla e comanda. Porém, a liderança foi preparada para controlar. Como mudar essa mentalidade? Para ele, um princípio da transformação digital é atuar de forma interdependente. “Temos de trabalhar de maneira biológica: aprender com o outro, abraçar a diversidade, incluir pontos de vista diferentes, de gente que conhece a in-

dústria e que não conhece. Temos de colocar o cliente no foco da decisão.”

Se até aqui as políticas de RH foram empurradas para os funcionários, daqui para frente terão de ser construídas colaborativamente. A gestão de pessoas estará cada vez mais baseada em ciência e tecnologia, ao mesmo tempo em que irá proporcionar uma melhor experiência aos usuários. “O RH vai parecer como um internet banking, mais intuitivo, transacional.” Até a área de serviços compartilhados Bonorino começa a chamar de Centro de Digitalização de Serviços.

Promover essa mudança nem sempre foi fácil. Depois de quase 20 anos na IBM, Bonorino dominava todos os processos de negócios e conhecia bem o setor. Ao entrar na BRF, teve de aprender sobre uma nova indústria e entender como fazer essa transformação. “Tive de lidar com minha vulnerabilidade e incerteza, reconhecer que eu não sabia tudo.”

Por enquanto, os esforços foram recompensados. Na última pesquisa interna de clima, o índice de engajamento ficou em 86%, dois pontos percentuais acima de 2019.

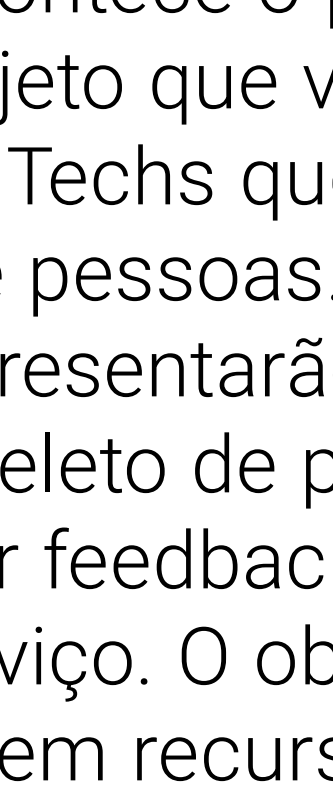
Vamos juntos?

Algumas pessoas questionam se o RH tem capacidade e competência para liderar o projeto de transformação digital da companhia. Aham, talvez por afinidade de temas, que o assunto deveria ficar para o líder de tecnologia.

Contudo, tenho visto cada vez mais líderes de recursos humanos assumindo áreas de inovação em grandes organizações e, assim como Alessandro Bonorino, conduzindo com maestria essa caminhada para o futuro.

Tecnologia nada mais é do que uma ferramenta criada pelos humanos. E quem entende mais de pesso-

as nas corporações? O profissional de RH não só tem condições de capitanear essa mudança, como, bem preparado, arrisco a dizer que é o personagem ideal para esse desafio. O que falta? Entender melhor o que significa trazer inovação e desenvolver a mentalidade digital. Mas, aos poucos, chegamos lá.

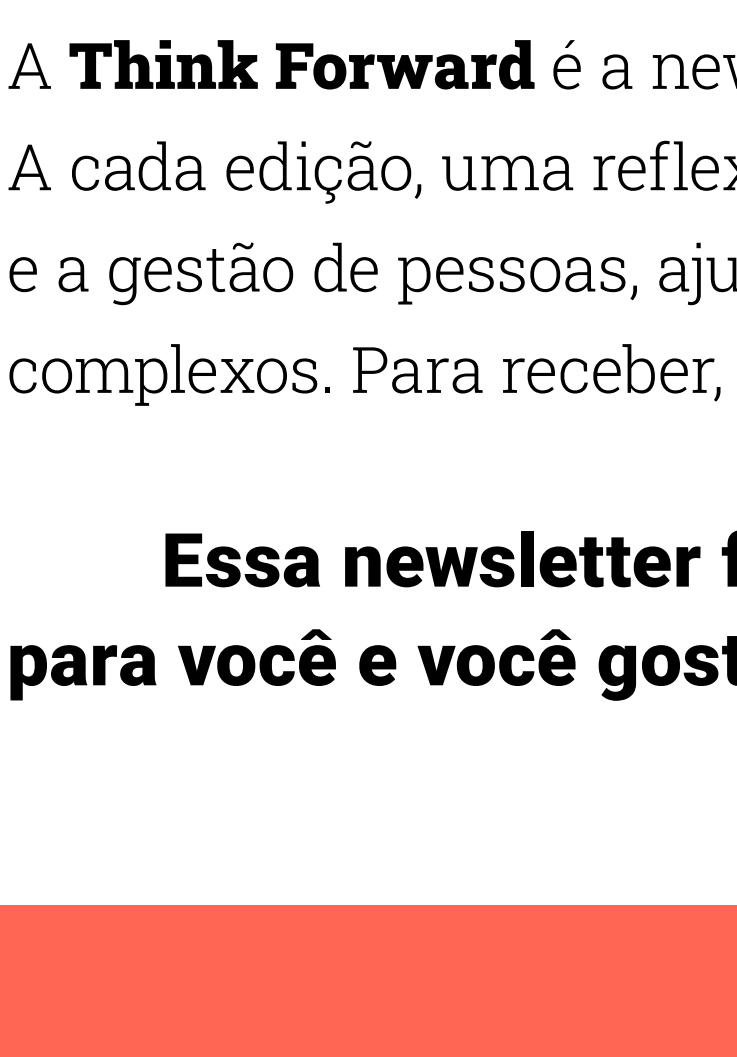


Tatiana Sendin
Founder e Editora chefe
Think Work

tatiana@thinkworklab.com



THINK WORK IN PROGRESS



Amanhã acontece o primeiro **Think Work Start**, o projeto que vai conectar os HRS com as HR Techs que estão revolucionando a gestão de pessoas. Todo mês, duas startups apresentarão sua ideia para um grupo seleto de participantes, que poderão dar feedback e tirar dúvidas sobre o serviço. O objetivo é impulsionar a inovação em recursos humanos.

O Start é fechado para assinantes.

PARA GARANTIR SUA VAGA, SE INSCREVA AQUI.

Sobre:

A **Think Forward** é a newsletter quinzenal, no estilo Zeitgeist, da **Think Work**. A cada edição, uma reflexão aprofundada sobre temas relevantes para os negócios e a gestão de pessoas, ajudando o leitor a navegar de forma simples por assuntos complexos. Para receber, você precisa ser um assinante do **Think Work Lab**.

Essa newsletter foi encaminhada para você e você gostaria de assinar?

CLIQUE AQUI

Think Work
FORWARD

desenvolvido por: estúdio cosmo | estudiocosmo.criacao@gmail.com