



**ABRH-NACIONAL**  
Associação Brasileira de Recursos Humanos

# PESSOAS DE VALO RH

O informativo da ABRH-Nacional



Nº 1311 - ANO 26 - QUINTA-FEIRA, 2 DE JANEIRO DE 2014

## Feliz RH Novo! (Parte 1)

Desafios, transformações, propósitos, valores, sustentabilidade, inovação, realizações... Palavras que regem o vocabulário do RH nos dias de hoje em pouco lembram o RH do passado. O papel evoluiu, o foco ampliou, as exigências aumentaram, as cobranças idem. E isso tem sido muito bom para o negócio, para as pessoas e para os próprios RHs. Eles mesmos que o digam.

O Pessoas de ValoRH traz, em suas duas primeiras edições de 2014, as reflexões de executivos de destaque em Recursos Humanos sobre o que foi feito em 2013 e o que está em pauta neste ano novo. Confira a primeira parte:



### 1. Elisa Carra, diretora de RH para América do Sul da Ernst & Young

Para a EY, 2013 foi um ano de muitas realizações. Pelo segundo ano consecutivo, fomos reconhecidos como a empresa de nosso segmento mais atrativa para estudantes, segundo pesquisa da consultoria Universum, e a nossa universidade corporativa foi reconhecida pelo prêmio Cubic International Awards como melhor universidade corporativa do mundo.

São grandes realizações, mas também desafios, já que teremos grande foco em manter nossa atratividade junto aos jovens talentos, considerando as diferenças entre gerações e a nossa mudança de marca. Internamente, nosso objetivo é buscar o equilíbrio entre as gerações, potencializando as diferenças de cada profissional e promovendo equipes de alta performance.

Em 2014, continuaremos a investir no desenvolvimento de pessoas, sempre focando em ter os melhores talentos e as mais bem preparadas equipes. Para isso, investimos em programas de desenvolvimento, coaching e mobilidade para que todos tenham a oportunidade de atingir seu máximo potencial. Além disso, continuaremos a investir na disseminação do nosso propósito como empresa: construir um mundo de negócios melhor.

### 2. Marcelo Nobrega, vice-presidente de Pessoas da TAM

A TAM é uma empresa de 30 mil funcionários, a maior companhia aérea do país e um case de sucesso internacional do empreendedorismo brasileiro. Para nós, manter esse sucesso depende fundamentalmente do desenvolvimento de novas lideranças.

Por isso, em 2014 estaremos ainda mais empenhados em preparar nossos líderes para auxiliar suas equipes no aprendizado e no crescimento permanente. Fazemos parte do Grupo LATAM, um dos maiores grupos de companhias

aéreas do mundo, e precisamos criar mecanismos capazes de conectar nossos profissionais e permitir que troquem conhecimentos. Para nós, aproveitar toda a experiência dos milhares de talentos que trabalham conosco é fundamental para o aprimoramento de nossos serviços.

Neste ano, enfrentamos o desafio de uma reestruturação no quadro de tripulantes. Conduzimos o processo com transparência e respeito, e assumimos uma postura até então inédita entre as companhias aéreas do país. O programa de licença não remunerada e o programa de demissão voluntária que oferecemos lançaram as bases para um novo modelo de negociação trabalhista no setor. Somos líderes e vamos trabalhar para continuar na liderança.

### 3. Lilian Guimarães, vice-presidente de Pessoas e Cultura da Natura

O ano de 2013 foi muito intenso. O cenário econômico mais difícil coloca as empresas em alerta e deixa os ambientes mais tensos. O volume de informações e a necessidade de fazer conexões estão presentes todo o tempo nas nossas vidas. Como lidar com tanta insegurança? Temos que estar preparados para nunca estar preparados! Além disso, as pessoas estão buscando organizações que as deixem serem elas mesmas, e acima de tudo, encontrar significado no seu trabalho.

Esse cenário foi o principal motivador para que eu aceitasse o desafio de assumir, em setembro, a vice-presidência de Pessoas e Cultura da Natura, uma empresa que é motivo de orgulho para nós brasileiros. A abertura para o novo está presente na Natura. Passando por um momento de evolução e com o grande desafio de ser uma multinacional brasileira, a Natura me ofereceu a proposta de participar desse projeto de crescimento, liderando a transformação cultural que precisa ser feita. Em poucos meses, tenho aprendido sobre o negócio e conhecido as pessoas. Hoje temos um protótipo do que será o Programa de Cultura, que apoiará esse movimento de transformação da Natura.

Vamos enfrentar as questões que estão tornando a gestão incompatível com o mundo moderno, procurando criar ambientes livres e colaborativos, promovendo o diálogo constante e abertura para inovar nos processos de gestão de pessoas. Meu maior desafio é criar as práticas, políticas e processos de RH que sejam adequados ao momento do mundo, país e do negócio. Divertido? Muito! Estou animada! Feliz 2014 para todos!

### 4. Fabio Rosé, diretor geral de RH da L'Oréal Brasil

O ano de 2013 foi especial para a história da L'Oréal Brasil e seus colaboradores. A operação no país se firmou como um dos principais pilares de crescimento do grupo no mundo, transformando-se em uma região independente, o que fortaleceu sua representatividade como uma região estratégica para o futuro da companhia.

Também foi um ano muito sólido em termos de crescimento e de decisões importantes nas nossas marcas, entre elas a rápida expansão da marca Maybelline, a maior na categoria de maquiagem no mundo. Para alcançar essas ambiciosas metas, um dos grandes desafios da área de Recursos Humanos está sendo intensificar os processos de aquisição, desenvolvimento e retenção de talentos, que têm papel chave nessa jornada.

O ano de 2014 será a formalização de nossa intenção estratégica, em que o talento e a sustentabilidade são fundamentais para a condução do negócio. Para isso, acreditamos fortemente que nossos colaboradores têm competências para inovar e alcançar nossos objetivos.

### 5. João Senise, diretor de RH da Diageo para o Brasil, Paraguai e Uruguai

Tivemos um ano marcante. Do ponto de vista de RH, avançamos e fomos eleitos pelo instituto Great Place to Work como a 7ª melhor empresa para se trabalhar no Brasil em 2013 dentro do grupo de pequenas e médias empresas no país – um progresso de 20

posições em relação ao ano anterior. Fomos avaliados entre 1.095 companhias nacionais e multinacionais de grande, médio e pequeno porte, e essa colocação evidencia que estamos em constante evolução nos quesitos cultura, desenvolvimento de carreira e serviços para a satisfação do funcionário. Sem dúvida, um marco memorável.

Com a aquisição da Ypióca em 2012, tivemos, em 2013, um desafio muito interessante: a integração de duas culturas bastante distintas. Nossa função, neste caso, foi, e continua sendo, a de preservar aspectos da Ypióca e inserir o DNA Diageo – equação que resultará em uma cultura que engloba os melhores aspectos de cada uma.

A busca por esse resultado continuará como uma de nossas prioridades em 2014. E para o próximo ano focaremos, também, na atração dos melhores talentos do mercado e em treinamentos constantes com as lideranças para garantir que os valores e comportamentos Diageo sejam praticados por todo o time.

### 6. Marcelo Cardoso, diretor executivo de Pessoas do Grupo Fleury

O ano de 2013 foi de consolidação do crescimento sustentável do Grupo Fleury, que em 87 anos construiu processos estruturados de gestão e estratégia consistentes. Esse contexto tem permitido à empresa significativos investimentos na expansão de suas operações e em 27 aquisições realizadas durante os últimos 10 anos. De alguma forma, a minha chegada demonstra a vontade do grupo de colocar a gestão de pessoas de acordo com a relevância que o setor de saúde exige.

Reunimos condições que englobam uma grande variedade de colaboradores. Somos quase 12 mil, desde a nossa central de atendimento, em que alguns têm a empresa como primeiro emprego, até renomados médicos de grandes universidades. Ao mesmo tempo, 80% do nosso quadro é composto por quem tem mais contato direto com nossos clientes. São eles que

expressam a cultura do Fleury e entregam nossa proposta de valor.

Para nossa área de gestão de pessoas, 2014 será o início de um novo ciclo, o de colher frutos do que chamamos de "jornada de transformação de pessoas", marcada pela estruturação dos principais processos e com ênfase na capacitação e no desenvolvimento dentro do próprio grupo. Hoje, 66% dos nossos líderes são promovidos internamente. Cada vez mais, procuramos estimular os colaboradores para que se sintam acolhidos como os nossos clientes se sentem.

### 7. Irene Shirai Camargo, diretora de RH da Pfizer Brasil

Em um mercado em constante evolução, inovar é essencial em uma indústria farmacêutica. A Pfizer sempre foi reconhecida por sua inovação, seja em levar medicamentos diferenciados às pessoas, na forma de liderar os negócios ou nas simples atividades diárias. Para a companhia, os colaboradores são os grandes responsáveis pelas inovações e mudanças. Para que percebam a importância de suas contribuições, é preciso incentivá-los a agir como donos do negócio – e fazemos isso por meio da prática de uma cultura de propriedade (no inglês OWN IT!) – e a terem um papel ativo na construção das estratégias e ações da organização.

Por isso, em 2013, uma de nossas ações prioritárias foi a de estimular a troca de ideias de modo transparente e construtivo. Em janeiro lançamos a iniciativa de "Conversas Francas", para encorajar discussões, promover questionamentos e estimular outros pontos de vista e novas atitudes.

Em 2014, vislumbro a necessidade de a área de RH se preparar para, cada vez mais, apoiar processos de mudança. Internamente, a Pfizer adota, já em janeiro, uma nova estrutura comercial, ao mesmo tempo em que, externamente, a área farmacêutica passa por uma grande transformação, com mais pessoas tendo acesso à saúde. Tudo isso demanda novas formas de pensar e atuar.