



Feliz RH Novo! (Parte final)

O Pessoas de ValoRH traz hoje a segunda e última parte dos depoimentos de RHs que fazem a diferença nas organizações. Ao falar dos desafios e das realizações em 2013 e da agenda de 2014, eles explicitam a evolução de seu papel e o impacto da sua área no desenvolvimento dos negócios. Confira.



6



1



2



3



4



5

1. Andrea Marquez, vice-presidente de Gente e Gestão da Bunge Brasil

Para mim e meus colegas da Bunge Brasil, 2013 foi o momento da virada, quando implementamos o trabalho de transformação cultural iniciado em 2010. Além de uma mudança física, foi preciso desenvolver novos sistemas, processos e estruturas.

A Bunge é uma das maiores empresas de alimentos e a maior exportadora do agronegócio brasileiro, gerando emprego a cerca de 20 mil pessoas em mais de 100 localidades. Por isso, mudar sistemas, processos e estruturas não era suficiente. Foi preciso ir além para construir a conexão com as pessoas. Integrar diferentes culturas, buscar sinergias, mobilizar para a mudança e preparar a liderança para ser protagonista dessa nova cultura foram alguns dos desafios.

Hoje, a satisfação de ver os resultados concretos, com funcionários comprometidos e engajados, é inevitável. Mas ainda há muito o que fazer e as perspectivas para 2014 são boas.

Com nossos mais de 1,3 mil líderes já envolvidos na nova cultura, motivados e abertos para o novo, queremos avançar cada dia mais. Nosso foco é fazer diferente e encontrar novas soluções, ampliando as possibilidades e os pontos de vista. Nossas energias estarão concentradas em criar um ambiente de trabalho mais agradável, para que as pessoas possam produzir com satisfação e entregar os resultados esperados.

2. Marcelo Sartori, diretor de RH da PwC Brasil

Nos últimos anos nos deparamos constantemente com os debates sobre as transformações do mundo: mudanças no fluxo de investimentos globais, sustentabilidade, anseios das novas gerações, entre outros. Nesse contexto, o papel dos responsáveis nas empresas por entender as demandas dos profissionais também vem se transformando e se tornando cada vez mais importante.

Para acompanhar as transformações da sociedade, as soluções de capital

humano precisam migrar de soluções de grupos para soluções flexíveis para o indivíduo. Não podemos mais imaginar que oferecer a possibilidade de home office será a saída para o problema de trânsito das grandes cidades e que será efetiva para todos os profissionais.

Entender as especificidades da nossa força de trabalho é uma questão de sustentabilidade do negócio. Assim, devemos considerar as demandas individuais e pensar em soluções flexíveis para as nossas pessoas.

Esse cenário reserva grandes desafios aos profissionais de capital humano, o que torna nosso trabalho ainda mais motivante. Vejo que a flexibilidade é uma tendência que irá ganhar força em 2014 e as organizações que conseguirem incluí-la em sua proposta de valor se destacarão como os melhores empregadores.

3. Cícero Domingos Penha, vice-presidente Corporativo de Talentos Humanos do Grupo Algar

O Brasil teve um 2013 difícil, de muitas mudanças nos negócios, abertura de novas fronteiras e mutações no mercado de trabalho, que exigiram muita competência na gestão de pessoas. Na Algar, nossas dores foram as mesmas, talvez um pouco mais que algumas organizações, pois 95% da nossa força de trabalho – 21 mil talentos diretos – está em serviços, bem acima da média nacional (67,4%), e esparramada pelo país.

Enfrentamos o drama da atração de talentos na área operacional devido à escassez do mercado, o *turnover* em atividades como call center e operações de segurança, e a falta de qualificação técnica em cargos com exigência de competências específicas.

Também houve a elevação acelerada dos custos da força de trabalho decorrente da política nacional de correção do salário mínimo, que descasca dos índices de reajustes dos nossos serviços. Entretanto, conseguimos manter o pique e a motivação do pessoal – o índice médio de positividade no clima interno atingiu 81%; investimos cerca de R\$ 12 milhões em

educação corporativa, promovemos mais de 1,9 mil pessoas e reforçamos o programa de formação de sucessores.

Em 2014, com a Copa do Mundo e as eleições, os desafios serão ainda maiores. Prevemos que a força de trabalho operacional sumirá de vez pelas muitas oportunidades que vão acelerar a velocidade de recrutamento. Isso significa desafio maior de manter nossos talentos, encarecimento do trabalho e necessidade de competência para gerenciar as margens orçadas.

Nossas armas serão o reforço na orientação às lideranças, mais diálogo com nosso pessoal, juízo nas negociações com os sindicatos, muito treinamento e um novo plano de PLR para melhoria da remuneração variável. Mas, na nossa visão, o pior ano estará por vir. Será 2015, quando o país terá de pagar a conta da farra de 2014.

4. Paulo Miri, vice-presidente de RH, Comunicação, Suprimentos e BPEX da Whirlpool Latin America

Em 2013, o foco permaneceu no desenvolvimento das equipes e da liderança de modo a contribuir com a construção do plano de cada um dos funcionários. Junto com todas as metas do negócio, conseguimos manter a retenção das equipes na agenda estratégica da diretoria e aproximamos o RH ainda mais do negócio para garantir o suporte necessário aos gestores e a contribuição clara nos resultados da empresa.

Mais do que nunca, vivenciamos a importância da nossa área para a empresa, gestores, equipes, consumidores e sociedade. Ser reconhecida como uma das melhores empresas para trabalhar nos prêmios concedidos pelo Great Place to Work com a revista *Época* e pela revista *Você S/A* reforça positivamente as ações que realizamos ao longo deste ano, uma vez que eles avaliam boa parte de nossos processos, e nos dá perspectivas para o ano que vem.

Em 2014, o investimento no crescimento dos profissionais será o mesmo. Será um ano muito desafiador e queremos agregar ainda mais valor ao negócio e fortalecer a área.

Revisamos programas importantes, como o de trainee, que ganhará um alinhamento global; estabelecemos novas parcerias com universidades; queremos fortalecer ainda mais a Universidade Whirlpool – que capacita os profissionais quanto aos princípios da companhia, liderança, negócio e competências; e os funcionários permanecem com a oportunidade de se desenvolverem por meio da troca de experiências com mentores e de se encontrar com a alta liderança da companhia para falar sobre temas relacionados à carreira.

5. Marcelo Orticelli, diretor de Consultoria Pessoas e Relações de Trabalho do Itaú-Unibanco

Como gestor de RH, um dos meus maiores desafios foi atuar na consolidação da cultura do banco, tendo na meritocracia um dos nossos principais pilares. Acreditamos que a meritocracia impulsiona a performance de uma empresa, atrai os melhores talentos e contribui para seu crescimento. Como empresa prestadora de serviços financeiros, o capital humano é a chave do nosso sucesso, portanto um dos principais desafios foi relacionado à formação e ao desenvolvimento de pessoas.

Outro desafio relevante nesse contexto é o mapeamento de potenciais sucessores de posições-chave na organização. Trata-se de um processo contínuo de reconhecimento daqueles executivos que estão em crescimento e da identificação das posições em que os mesmos estão prontos para assumir novos desafios. Essa cultura de formação, reconhecimento e atribuição de responsabilidades, dando a oportunidade para que assumam novos desafios, é fator crítico de sucesso na estratégia de gestão de pessoas.

Para 2014, o desafio não é diferente: a busca contínua por crescimento, resultados e eficiência, consolidando uma forte cultura meritocrática, que estimula a participação, a ousadia, o trabalho em equipe e o foco em resultados, e buscando a liderança na satisfação dos clientes.

E, para alcançar isso tudo, a prioridade está na colocação da pessoa certa no lugar certo. Atrair os melhores talentos, desenvolvê-

los, desafiá-los e gerar oportunidades de crescimento. A gestão de pessoas é peça-chave nesse processo, assim como ter um ótimo ambiente de trabalho, aberto e participativo.

6. Malena Martelli, vice-presidente de RH da Capgemini

A melhor palavra para descrever 2013 é intenso. Foi um ano de crescimento, em que RH precisou encontrar mão de obra qualificada ou com potencial de qualificação para as vagas em tecnologia de ponta.

Assim, combinamos programas de estágio, de trainee e parcerias com universidades com o recrutamento em outros países. Abusamos das mídias sociais e lançamos uma campanha global, com uma única linguagem para contar aos candidatos espalhados pelo mundo a nossa proposta de carreira e valores. Além disso, fizemos um *upgrade* no POI – Programa de Recrutamento Interno, encorajando os gestores a assumirem o risco de dar oportunidade ao funcionário que não estivesse totalmente preparado e dando autonomia ao colaborador pela decisão de se candidatar às vagas. O resultado surpreendeu: mais de 30% das contratações foram através do POI.

A área de remuneração nos trouxe mais desafios. A forma de contratar mudou, está mais customizada, e tabelas rígidas de salários não atendem às práticas de mercado, mas o entendimento das “âncoras de carreira” do candidato e garantir que ele esteja engajado com a empresa também são diferenciais competitivos.

No RH, reforçamos e expandimos meu time. E quase dá para comparar com as dificuldades de contratação na área de tecnologia de ponta, pois precisamos de gente que goste de gente, mas também tenha interesse no negócio.

Já 2014 será um ano de consolidação para RH, com foco no treinamento dos novos contratados e no desenvolvimento da liderança. Também temos planos de melhorar a análise de nossas informações e indicadores - *people analytics* – para entender melhor nosso capital humano e tomar decisões saudáveis para o negócio e para as pessoas.