

Pessoas de VALORRH



O INFORMATIVO DA ABRH - BRASIL



Mohamed Hassam/PhotoBoyz

RH em ação

PARTE 2

Na semana passada, o *Pessoas de ValorRH* trouxe o depoimento de RHs de diferentes setores – Anglo American, Bayer, Deutsche Bank, Laureate Brasil, Médicos Sem Fronteiras e Syngenta –, sobre como foi 2017 para a gestão de pessoas e as expectativas para 2018. A edição de hoje encerra o ciclo com os depoimentos de mais seis profissionais de outros seis setores econômicos. Confira:



1. Fabrício Alves Ferreira é diretor de Desenvolvimento Humano e Organizacional do Martins Atacado

2017 entra para história como um dos anos mais desafiadores em minha experiência corporativa de quase 20 anos, pois viemos de dois anos com crescimento de PIB negativo com expectativa de, talvez, termos um terceiro, que felizmente não irá acontecer (por muito pouco, é verdade). Por isso, a atenção aos detalhes foi muito grande.

Falamos muito sobre estrutura organizacional, gestão da remuneração, produtividade, *head count*, mas no Martins também falamos de crescimento, de retomada, novos projetos, ou seja, estávamos, sim, preocupados em fechar um bom ano de resultados, mas sem deixar de construir o futuro. Exatamente essa foi a tônica de 2017, diferente de 2015 e 2016 quando falamos muito mais de redução, enxugamento, fechamento de unidades, etc.

Conversamos muito com a liderança da empresa sobre termos um ambiente de trabalho de confiança, onde as pessoas possam trabalhar felizes. Trabalhamos fortemente no desenvolvimento das competências necessárias para o desenvolvimento dos negócios. Mudamos internamente nossa forma de trabalho, nos aproximamos ainda mais de nossos clientes internos. Tudo isso fez com que a percepção dos 4.600 colaboradores sobre a gestão de pessoas fosse ainda melhor do que os resultados da pesquisa de clima do ano passado.

Para 2018 temos uma agenda mais positiva ainda. Estamos falando de mais crescimento, de como iremos agregar valor aos nossos mais de 200 mil clientes varejistas. Isso nos desafia todos os dias!

2. Patrícia Pugas é diretora executiva de Gestão de Pessoas do Magazine Luiza e integrante do comitê de criação do CONARH 2018

Mudanças rápidas, inovação e geração de resultado foram os grandes desafios na gestão de pessoas em 2017. Resgatar os espaços perdidos pelo RH ao longo dos anos, deixando cada vez mais de ser reativo e tornando-se estratégico nos negócios, foi o mantra da vez.

A aceleração dos mercados em diversos setores causou uma movimentação frenética nas pessoas. Quando o mercado se movimenta, é natural que as pessoas também o façam e procurem se movimentar profissionalmente. Havia um sentimento de “tirar o atraso”, uma ansiedade em fazer e em executar mais para minimizar as perdas dos dois anos anteriores. Lidar com essas questões foi um grande ponto de atenção.

No Magazine Luiza, estávamos no limiar da consolidação de um processo de digitalização iniciado em 2015. A missão do RH era buscar ferramentas e modelos que adequassem nossa gestão a essa demanda de inovação. Dizemos aqui que “o que não muda é que a gente sempre muda”, ou seja, estamos todo o tempo nos reinventando e conciliando o atendimento das expectativas comuns que todo RH tem ao novo modelo de rapidez de transformação.

Para 2018, sabemos que, toda vez que a economia aquece, aumenta a demanda por profissionais qualificados, principalmente os de empresas de grande exposição. Nosso desafio

será o de reforçar a atenção em recrutar cada vez melhor, além de reter e dar oportunidades àqueles que já estão aqui. É óbvia a necessidade de aprofundar o perfil comportamental nos processos seletivos, não somente para sermos mais certos na contratação, como mais efetivos nos processos de meritocracia, sempre alinhados à estratégia do negócio.

3. Danielle Arraes é vice-presidente de RH para América Central e do Sul da Puratos e integrante do comitê de criação do CONARH 2018

O ano de 2017 foi bastante especial e transformador: minha família cresceu com o nascimento do meu segundo filho e abracei um novo desafio profissional: tornei-me vice-presidente de RH para América do Sul e Central na Puratos, grupo internacional com uma vasta experiência e gama completa de produtos inovadores nos setores de panificação, confeitaria e chocolate.

Nosso principal desafio em 2017 foi alavancar a colaboração dentre os diferentes países em nossa região, transformando-a em vantagem competitiva. Evoluímos ainda nosso desenho organizacional, de forma a ter um modelo de governança mais ágil e que proporcionasse novos desafios a nossos talentos.

Para 2018, seguiremos investindo em nossa jornada de crescimento e transformação, com especial foco em comunicação integrada como ferramenta de engajamento. Além disso, vamos fortalecer a identidade de nossa marca empregadora e seguiremos investindo no desenvolvimento de nossos líderes de hoje e do amanhã, garantindo, assim, os pilares de um crescimento sustentável e de longo prazo.

4. Michele Martins é gerente de Gente e Gestão da NSC

Sem dúvida, 2017 foi um marco histórico para a nossa empresa. Após a aquisição das operações de Santa Catarina por um novo grupo de acionistas em 2016, 2017 foi o ano da concretização da mudança. Mudamos de nome, de marca, de identidade. Encaramos essa oportunidade de renascimento com a determinação de honrar nosso passado, nossas conquistas, sem deixar de aproveitar para deixar para trás aquilo que não nos cabe mais.

Trabalhamos muito na construção desta nova identidade para entender quem somos e quem queremos ser. Desenhamos, de forma colaborativa, novas atitudes, novos comportamentos, um novo DNA. Investimos em comunicação e alinhamento internos, especialmente das lideranças, pois é preciso inspirar a mudança pelo exemplo.

Em 2018, seguiremos com esse foco. Será o ano do gerenciamento da mudança, desenhando e implantando projetos que nos levem à transformação cultural. Além disso, investiremos ainda mais na preparação de lideranças, formais e informais, que são os primeiros multiplicadores e guardiões da cultura. E claro, comunicar, comunicar, comunicar, para garantir a disseminação dos conceitos, mas também para ouvir e compartilhar percepções e experiências que nos indiquem os pontos críticos da mudança.

A transformação que nosso negócio vive não é



apenas cultural. Precisamos reinventar nosso modelo de negócio, experimentar em todas as frentes, ampliar o nosso próprio conceito de comunicação, agregar valor e, por que não?, novos serviços ao nosso *core*. E tudo isso só se faz com gente. Gente presente, gente envolvida. Por isso, trabalharemos forte em engajamento e desenvolveremos o nosso EVP – Employee Value Proposition. Gente disposta a crescer junto e ser ainda melhor. Porque essa nova história é a gente que faz!

5. Claudio Nogueira é diretor de RH da Subsea7

A indústria de óleo e gás vem sofrendo fortes transformações, sobretudo com a queda do preço do petróleo e sua estabilização num patamar considerado por alguns como *lower forever*. Isso acarreta a necessidade da revisão do modelo de negócio, cujo pano de fundo é o foco em custos, caixa e operações *lean*. É preciso abandonar o modelo mental que predominava quando o preço estava acima de USD 100/barril.

Em 2018, acentuaremos essa jornada na Subsea7. Por ser uma empresa de alta tecnologia, é de fundamental importância estabelecer uma verdadeira cultura de inovação associada com empreendedorismo. Esta cultura só se faz num ambiente de trabalho mais integrado, com maior flexibilidade e diversidade. O RH tem papel fundamental, juntamente com a alta gerência, na tradução dos impactos esperados e na condução da mudança cultural.

No terreno da legislação trabalhista, a reforma trouxe grandes oportunidades de flexibilização. Cabe ao RH avaliar as mudanças que a nova lei oferece *vis-à-vis* à cultura e operação da empresa e apontar soluções que proporcionarão maior produtividade e valor percebido pelos colaboradores.

Há ainda inúmeros desafios que as empresas e o RH estão vivenciando: as tecnologias disruptivas estão aí, ocorrendo num ritmo quase exponencial – internet das coisas, robotização, uberização, nanotecnologia, etc.; e a sociedade, através das redes sociais, ampliou o ativismo e a vigilância. A visão de futuro é de muitas possibilidades e poucas certezas. Como a gestão de mudanças também está no cerne das atividades de RH, fica cada vez mais evidente a crescente importância estratégica da área.

Tenho participado de discussões riquíssimas com grupos de RH e academia. A visão de futuro é ainda muito difusa com inúmeras possibilidades e poucas certezas. O que nos resta é continuar explorando, e perguntar muito – sim, fazer muitas perguntas, pois neste mundo de poucas respostas o mais importante são, de fato, as boas perguntas.

6. Caroline Carpenedo é gerente corporativa de Desenvolvimento Organizacional e de Pessoas da Gerdau e integrante do comitê de criação do CONARH 2018

Em 2017, os desafios da indústria mundial do aço e a crescente competitividade do setor nos levaram, sob a ótica de pessoas, a trabalhar novos comportamentos, símbolos e mudanças em vários sistemas de gestão.

Trabalhamos intensamente na difusão dos novos atributos culturais em toda a organização, cobrindo 12 países. A estratégia inicial foi ter os líderes como modelo desse novo momento e, para isso, envolvemos todos os níveis da organização à medida que os novos comportamentos eram percebidos. Nas trilhas de aprendizagem, os líderes compartilharam conhecimento e trocaram experiências. Também iniciamos o programa GMakers para atrair e desenvolver profissionais com perfil disruptivo.

Além disso, evoluímos em nossas iniciativas de inovação digital, com aumento de produtividade e redução de custos nas operações. Soma-se a isso a evolução da governança da Gerdau: já em janeiro temos novo CEO, Gustavo Werneck, com larga experiência dentro da empresa, e os membros da quinta geração da família permanecerão no Conselho de Administração, focados na definição das estratégias para o negócio e apoiando os executivos na sua implementação.

Para 2018, um dos desafios é desenvolver ainda mais os talentos e a liderança, fundamentais para o prosseguimento desse processo de transformação, e continuar ampliando as iniciativas de inovação digital. A jornada também inclui a discussão sobre o propósito da empresa e a transição de nossa sede corporativa para São Paulo, buscando um novo nível de integração entre as áreas corporativas e as operações de negócio para a contínua reinvenção da Gerdau.



Publicação da ABRH-Brasil / Associação Brasileira de Recursos Humanos
Presidente: Elaine Saad • Vice-presidente: Dauiane Chemin
Rua General Jardim, 770 • 7º andar, cj 7D • CEP 01223-010 - São Paulo/SP • Tel. (11) 3124.8850 / Fax: (11) 3124.8867
E-mail: abr@abrbrasil.org.br • Fale com a Presidente: elaine.saad@abrbrasil.org.br • www.abrbrasil.org.br
Editora: Thais Gebrim • Projeto Gráfico e Diagramação: Daniel Strauch

f ABRHBrasil t @ABRHBrasil in abrbrasil

Apoio:



Parceria:

