



# PESSOAS DE VALO RH

O informativo da ABRH-Nacional

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



Nº 1360 - ANO 27 - QUINTA-FEIRA, 11 DE DEZEMBRO DE 2014

## GESTÃO DE PESSOAS

# Liderar é...

**L**íderes não têm o papel de formar gerentes, mas, sim, empreendedores; nem atores, mas, autores. Essa foi uma das reflexões levadas aos participantes do II Fórum Desafios da Liderança, realizado pela ABRH-Nacional no Rio de Janeiro, no final do mês passado.

Ao lançá-lo em 2013, a associação fez questionamentos sobre quem é o líder do século 21, em que cenários ele atua e como se movimenta nesses cenários, gerencia sua carreira e vê os seus liderados. “Fomos estimulados a pensar em como construímos os resultados organizacionais por meio do melhor de nossas equipes, em ambientes colaborativos e saudáveis”, lembra Glaucimar Peticov, diretora de Trabalhos e Estudos de Liderança da ABRH-Nacional e idealizadora do fórum.

Nesta edição, diz ela, as reflexões avançaram em torno de outras questões. O professor e pesquisador Sigmar Malvezzi abordou a liderança como uma “força reguladora da ação coletiva”, ou seja, uma influência interpessoal, usada para a construção de ações conjuntas entre as pessoas. Tal competência, friso, requer sustentabilidade, deve ser continuamente construída, e é um instrumento estratégico da gestão. De acordo com ele, como a eficácia da gestão depende de empreendimentos, o papel da liderança não é o de preparar gerentes, mas, sim, empreendedores, assim como autores e não simplesmente atores.

Já Cesar Bullara, professor e diretor do Departamento de Gestão de Pessoas do ISE Business School, destacou o engajamento e a atuação do líder, que exige renovação e revisão do vínculo com as pessoas. Para ele, aprendizado, polivalência, visão de conjunto, flexibilidade e autonomia devem fazer parte do ambiente de trabalho e esse desenho deve ser feito pelo líder, para dar significado ao trabalho.

A inovação também esteve na pauta. Ana Cristina Maia, diretora de Inovação da Coca-Cola, destacou que a liderança precisa se capacitar e capacitar o time para inovar e buscar formas novas e lucrativas dentro da empresa. Para acelerar a inovação, ela citou alguns comportamentos: aprender com os erros, aprender com os outros e manter aceso o espírito empreendedor.



Malvezzi: força reguladora

Daniel Motta, sócio e presidente da BMI – Brazilian Management Institute, levou ao público o conceito de liderança essencial, que pode ser traduzida como a capacidade de estabelecer pactos. Ele afirmou que a solução para as disfunções da cultura organizacional passa pelo descongelamento de crenças tácitas, o que deve ser encabeçado pela liderança e sustentado por coalizão dos líderes em todos os níveis da empresa.

Ao afirmar que os líderes precisam de mais intersecção e conexão com o time, Alfredo Castro, presidente da MOT Training and Development, falou do storytelling como ferramenta, pois, segundo ele, ao transmitir eventos em forma de narrativa, compartilham-se conhecimentos,

experiências e vivências, que ensinam e consolidam elementos importantes da cultura organizacional.

No final, Eugênio Velasques, diretor da Bradesco Seguros, ratificou que a expectativa de vida do brasileiro tem aumentado e, em função disso, além de uma vida saudável, os líderes precisam buscar novos desafios na vida pessoal e profissional para, assim, se manterem produtivos e felizes em suas realizações. Além disso, o executivo tratou da diversidade das gerações e dos desafios dos líderes para lidar com as diferenças, o que exige desprendimento e flexibilidade.



Divulgação

## RH DO ANO

Na noite anterior ao início do fórum, Glaucimar recebeu, em São Paulo, o título de melhor profissional de RH do Brasil em 2014, concedido pela revista *Você RH*. Diretora de RH do Bradesco, ela é responsável por coordenar a gestão de 80 mil funcionários.

“Tem uma frase do [poeta] Mário Quintana em que ele diz: ‘eu não tenho muros, só tenho horizontes’. É um pouco o que o profissional de RH faz: olhar os horizontes do Brasil por meio do processo de formação profissional que nosso país precisa tanto”, disse ela na ocasião.

Outros dois parceiros da ABRH-Nacional – ambos integrantes

do comitê de criação do CONARH 2015 – 41º Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas, promovido pela associação – foram eleitos os melhores RHs em seus setores: Lilian Guimarães, vice-presidente de Pessoas e Cultura da Natura, em Bens de Consumo/Higiene e Beleza, e Marcelo Arantes, vice-presidente de Pessoas, Organização, TI e Suprimentos da Braskem, na área de Química/Petroquímica.

## PESQUISA

# RH e vantagem competitiva

Muito se fala que RH de alto desempenho impulsiona a performance financeira das organizações. Isso agora foi confirmado pelo The Boston Consulting Group (BCG) e pela World Federation of People Management Associations (WFPMA), da qual a ABRH faz parte, no *Creating People Advantage 2014/2015: How to Set Up Great HR Functions*, relatório anual sobre tendências em RH novas e bem-sucedidas.

O estudo comparou o desempenho de dez anos das 100 Melhores Empresas para se Trabalhar em 2014 da revista *Fortune* com as com o índice S&P 500. As 100 – ou seja, aquelas com as melhores práticas em gestão de pessoas – superaram o índice em quase 100 pontos percentuais.

Neste ano, o estudo ouviu mais de 3,5 mil executivos de diferentes indústrias em 101 países e foi complementado com entrevistas pessoais com 64 líderes de negócio e de RH.

### No Brasil

A pesquisa também identificou que formação da liderança, gestão de talentos e cultura e comportamento são as principais preocupações atuais dos gestores de RH no Brasil. O desenvolvimento da liderança, particularmente ante o cenário atual de incertezas, é um dos temas mais urgentes.

“O crescimento recente de um país com escassez de talentos gerou uma guerra por profissionais. Isso levou muitas empresas a acelerarem a carreira e promover seus gestores como forma de retenção. No entanto, agora que os ventos da economia mudaram e os desafios são de custos e eficiência, muitos deles não foram preparados para liderar nesse contexto”, analisa Christian Orglmeister, sócio do BCG Brasil.

Outro aspecto é a volta do tema de cultura e comportamento no Brasil. Isso porque, com a guerra de talentos, muitas empresas

sofreram aumento de *turnover*, algumas com mistura expressiva de profissionais vindos de outras organizações. “Como esse foi um movimento muito rápido, agora essas empresas estão tendo que parar e revisar sua essência e reafirmar seu DNA”, diz Orglmeister.

O estudo também indica que muitas empresas também têm trabalhado para transformar sua cultura e seus valores em comportamentos concretos, reforçados por práticas de gestão de pessoas específicas.

### RH x Público interno

O relatório ressalta, ainda, a importância de uma ligação clara entre os líderes de RH e os de negócio.

“Entrevistados que não atuam na área descreveram a capacidade de gestão de pessoas da sua empresa como significativamente menor do que os entrevistados que atuam no RH”, diz Jorge Jauregui, presidente da WFPMA.

Entre as 27 áreas de RH abordadas no estudo, os entrevistados que não atuam no segmento classificaram 40% na “zona vermelha”, indicando uma necessidade significativa de ação, incluindo temas críticos, como liderança, gestão de talentos e planejamento estratégico da força de trabalho. Já os RHs não classificaram quaisquer áreas na zona vermelha.

Além disso, o relatório segmentou as empresas com melhor e pior desempenho e identificou temas comuns entre cada grupo. O que mais se destacou foi a constatação de que os departamentos de RH de empresas vencedoras eram mais capazes de identificar prioridades claras, onde precisavam melhorar e direcionar melhor seus investimentos e esforços futuros.



## As melhores em liderança

HP, GE e IBM estão no topo da lista de 2014 da pesquisa Best Companies for Leadership, realização anual da consultoria Hay Group, que classifica as dez melhores empresas para liderança no Brasil e examina como elas constroem e aceleram o desenvolvimento de grandes líderes.

De acordo com o levantamento, as melhores empresas se destacam por terem, de fato, ações efetivas de desenvolvimento em todos os níveis da organização – 91% adotam essa prática, contra 63% das demais.

“As Top 10 têm um olhar diferenciado para os futuros líderes e passam maior clareza sobre o que esses talentos precisam desenvolver”, explica Fatima Marques, presidente do Hay Group para América Latina.

Além disso, elas conseguem atrair os melhores profissionais e são reconhecidas no mercado como celeiros de talentos: 92%

afirmam que outras empresas tentam recrutar seus funcionários; nas demais, esse número cai para 76%.

As Top 10 também buscam parcerias de longo prazo como políticas de retenção (81% contra 45%) e se preocupam em montar um *pool* de sucessores para posições críticas (80% contra 38%).

“Embora não seja uma questão nova, a sucessão continuará sendo um desafio. A diferença é que as Top 10 conseguem se organizar para responder a essa preocupação”, diz Fatima.

### Confira as TOP 10

- |             |                  |
|-------------|------------------|
| 1. HP       | 6. Volvo         |
| 2. GE       | 7. Itaú Unibanco |
| 3. IBM      | 8. 3M            |
| 4. Unilever | 9. Braskem       |
| 5. Ambev    | 10. Santander    |

## MELHOR Respeite a estratégia

Não é novidade a grande preocupação das empresas em identificar e desenvolver seus líderes, atuais e futuros. No entanto, ações como essas não devem ser resultado de um efeito manada (“só por que outra companhia está fazendo também tenho de fazer”). Para César Souza, presidente do Grupo Empreenda, a razão primeira de se ter um programa dessa natureza é a estratégia da companhia. Em outras palavras, se esse projeto não estiver atrelado ao que a empresa quer ser no futuro, nada feito. Esse é o tema da matéria de capa da revista *Melhor – Gestão de Pessoas* de dezembro, que apresenta bons argumentos para sustentar essa avaliação.

A edição também traz uma entrevista com Michael Haberman, professor de gestão de

pessoas da University of Georgia e da Emory University, que defende o uso das redes sociais pelo RH. Ele afirma que essas ferramentas oferecem uma excelente oportunidade de conhecimento do ser humano e ampliam a capacidade das organizações de encontrar profissionais qualificados em curto espaço de tempo. Por outro lado, alerta: o excesso de possibilidades de escolha pode dificultar a conclusão de um processo seletivo. A escolha da rede social, diz, depende do objetivo e do público-alvo.

**Assinatura:**  
Tel. (11) 3039-5666  
www.revistemelhor.com.br  
assinatura@editorasementos.com.br

