

Onde é impossível separar o RH do negócio



Carlos Relvas, diretor de RH da Procter & Gamble, conta como gerenciar diversas unidades de forma coesa e com uma única política.

Pesquisando o site da empresa que é fonte desta matéria, atentei a um fato descrito em uma das páginas: "Três bilhões de vezes ao dia, as marcas da empresa participam da vida das pessoas no mundo todo". Não é possível se dar conta desse fato e, muito menos, procurar por fabricantes na embalagem durante a correria cotidiana, a menos que seja necessário utilizar o SAC (Serviços de Atendimento ao Cliente). É na Procter & Gamble que são fabricados alimentos, xampus e utensílios de higiene pessoal, por exemplo. E se você, leitor, não se dá conta, assim como eu, de onde vêm esses produtos, imagine mensurar como é gerenciar todos os colaboradores que tornam possível a criação e fabricação de todos eles.

Quem conta um pouco desse processo é o diretor de RH da Procter & Gamble Brasil, Carlos Relvas, profissional da empresa desde 2006 por conta de uma fusão com a Gillette, que possui uma longa experiência na área de recursos humanos. "Ingressei na Gillette do Brasil em Junho de 1989, no Rio de Janeiro, como estagiário na área de Remuneração & Benefícios. Em Novembro de 1990, fui admitido e após rodar por todas as áreas de RH por um ano e meio, fui transferido para trabalhar na matriz da Gillette em Boston como Trainee Senior de RH. Em Março de 1994, regressava ao Rio de Janeiro como Supervisor de Planejamento de RH em que fui res-

ponsável pelos planos de carreira, sucessão e desenvolvimento. Em 1996, retornava a Boston como Gerente de RH da Corporação, gerenciando o programa de expatriados da Companhia para a região latino-americana. Em 1997, fui promovido e transferido para Manaus, na posição de Gerente de Recursos Humanos para as Operações de Manufatura. No final de 2000, fui promovido à posição de Diretor de Recursos Humanos para a Gillette do Brasil, baseado em São Paulo. No final de 2004, fui transferido para o México como Diretor de RH para México & América Central. Em Janeiro de 2005, a Gillette foi adquirida pela Procter & Gamble. Após trabalhar por um ano e meio na integração das Companhias, recebi o convite para retornar ao Brasil como Diretor de Recursos Humanos da companhia combinada (Gillette + P&G), posição que ocupo desde Julho de 2006. Sou também diretor-superintendente do nosso Plano de Pensão".

O trabalho não é pouco. Afinal, são 3.500 funcionários

espalhados pelo escritório central e duas fábricas em São Paulo; uma fábrica em Manaus; uma fábrica na Bahia e um centro de distribuição e um escritório de uma unidade de negócios que estão baseados no Rio de Janeiro. O que o ajuda no gerenciamento desse plano todo é a política de gerenciamento, que é a mesma em todas as unidades da empresa "Tenho o controle de recursos humanos sobre todos os nossos sites. Temos um só manual de políticas e benefícios. Isto faz com que ganhemos em escala, além de ajudar a transferência de empregados entre as plantas. Todos os sistemas e subsistemas de RH são iguais. Aliás, não só entre unidades, mas globalmente. Se amanhã transferirmos um empregado para a China, ele administrará o salário dos seus reportes diretos utilizando o mesmíssimo sistema que utilizamos por aqui. A mesma lógica se aplica para o sistema de avaliação de desempenho, calibração, gerenciamento de carreira etc.", explica.

Anúncio

Sendo tudo padronizado, a visão do departamento de recursos humanos, imagina-se, tem de ser muito bem estruturada, não só com ações, mas com valores, certo? Relvas responde: "O RH ajuda a construir o negócio e a organização, criando em parceria com nossos gerentes de linha, vantagem competitiva através de pessoas, organizações, sistemas e cultura. Trata-se de uma função extremamente estratégica para a P&G, visto que somos uma companhia cuja filosofia é de promoção interna. Isto quer dizer que oferecemos uma carreira e não um emprego. Oitenta por cento do nosso recrutamento ocorre diretamente dos bancos das universidades (excluindo aqui pessoal de operação de fábrica). Sendo assim, é de absoluto interesse recrutar os melhores talentos e capacitá-los desde seu primeiro dia na empresa, a fim de que possam crescer e desenvolver seus potenciais ao máximo, tornando-se assim os nossos futuros gerentes, diretores e presidentes da empresa. Em um mundo onde o conhecimento e novas idéias estão amplamente disponíveis e a maioria dos

produtos e serviços podem ser facilmente copiados, com diferença de qualidade muitas vezes marginal, a P&G entende que seus recursos humanos são, simplesmente, a vantagem competitiva mais duradoura: difícil de serem vistos e copiados pela concorrência, diferentemente de outras variáveis de negócio. Sendo assim, é fundamental atrair, desenvolver e reter pessoas de alta qualidade que estejam motivadas a desempenharem-se no seu máximo. Isto coloca os profissionais de RH no centro das atenções".

Para complementar essas ações que não apenas ajudam a gerenciar as pessoas da melhor forma, de acordo com a visão, missão e valores da empresa, e claro, a reter talentos, a empresa oferece alguns benefícios a seus colaboradores que vão um pouco além dos usuais, como vale-refeição e vale-transporte. Um bom exemplo é o atendimento psicológico, já adotado por grandes companhias que exercem atividades onde a pressão é constante e o índice de estresse é elevado. "Possuímos um extenso programa de benefícios muito apre-

ciado por nossos funcionários: Assistência Médica, Check-up, Assistência Odontológica, Seguro de Vida, Reembolso de Medicamentos e Vacinas, Programa de Assistência ao Empregado (assistência psicológica, jurídica e orientação financeira), Plano de Compra de Ações, Previdência Complementar, Vale-Refeição/Refeitório, Reembolso de Transporte Fretado, Estacionamento, Prêmio por Tempo de Companhia, Benefícios de Natal, Empréstimo de Emergência, Convênios entre outros".

E já que falamos em estresse, pergunto se há algum programa voltado à qualidade de vida dentro da corporação, uma vez que esse é um tema cada vez mais recorrente nas companhias, ganhando cada vez mais espaço em reuniões,

planejamentos e pautas da diretoria. Relvas comenta sobre os programas desenvolvidos: "O programa de qualidade de vida da P&G ("Equilíbrio") oferece ferramentas que levam ao bem-estar pessoal. Ele está estruturado em um conceito holístico (corpo e mente) e engloba quatro esferas de bem-estar que levam o



Produtos da P&G fazem parte do dia a dia de milhões de consumidores.

indivíduo ao equilíbrio: bem-estar físico (avaliação física e nutricional, grupo de corrida e caminhada, campeonatos de futebol, vôlei, boliche etc.); bem-estar emocional (programa de assistência ao empregado, sala de lactantes, espaço equilíbrio no 2º andar para leitura e relaxamento, "P&G em contato com a Família" (ações com os familiares, palestras sobre temas relacionados a bem-estar e prevenção de doenças); bem-estar espiritual (aulas de yoga duas vezes por semana no escritório após o expediente), *quick massage*, bem-estar mental: biblioteca corporativa etc. Vale mencionar também políticas de horário flexível (de entrada e saída), horário reduzido (gestantes), licença de até um ano, video-game e totó (pebolim) nos escritórios, além de motoboy para serviços particulares, e serviços de manicure e engraxate uma vez por semana".

Seguindo esse padrão, que muito se assemelha ao Google em alguns aspectos como a disponibilidade de flexibilidade e jogos como entretenimento em meio ao expedi-

ente, qual pode ser a maior dificuldade de gerir pessoas na Procter & Gamble? Segundo o diretor de recursos humanos, "as dificuldades, quando existentes, estão relacionadas ao desafio natural de se conciliar interesses individuais com os da organização". Veja: "Nosso processo seletivo é bastante criterioso e exige comprometimento e tempo, o que garante que possamos conhecer e entender as capacidades de nossos candidatos. Por outro lado, o processo também favorece que os candidatos conheçam a P&G. Em outras palavras, buscamos identificar pessoas com o perfil adequado à nossa cultura, portanto, com maiores possibilidades de adaptação". O processo seletivo da companhia visa não apenas contratar profissionais prontos, mas formar carreiras e desenvolver pessoas. Um grande exemplo é o programa de estágio e *trainees*, que busca atrair talentos recém saídos das universidades.

Como em toda grande empresa, os desafios de gerenciar pessoas e manter as políticas alinhadas são grandes. Então, qual dica Carlos Relvas deve deixar aos leitores que compar-

tilham realidades semelhantes no cotidiano das companhias? "É fundamental que construam parcerias com os gerentes de linha, aumentando a capacidade destes de liderar pessoas e organizações. Para isso, é essencial que entendam o negócio ao qual pertencem - tendências, problemas, resultados, podendo assim, identificar oportunidades de aplicação de expertise técnico de RH, entregando produtos de RH que façam uma diferença real; estejam presentes e visíveis nas discussões de negócios; sejam proativos, ousados e tomem a iniciativa - não esperem por um convite. Você obteve êxito na construção de sua parceria quando (1) a agenda do RH se torna a agenda do líder de negócio e (2) a agenda do RH não pode ser separada da agenda do negócio: são interdependentes, interrelacionadas. Gosto muito, e acredito piamente em uma frase do Louis Allen: 'As pessoas são os únicos elementos diferenciados de uma organização. Pessoas excepcionais podem fazer funcionar bem uma organização precária. Pessoas desmotivadas ou incompetentes podem anular a mais perfeita organização'".

Anúncio