

TALENTOS HUMANOS NO DIVÃ

Discutindo a relação entre competências
e incompetências dos gestores de RH

Cícero Domingos Penha

Vice presidente de Talentos Humanos



Alexandrino Garcia | O fundador

“Trabalhamos para servir a comunidade”



Segmentos Algar de Atuação

TI / Telecom



Agro



Serviços



Turismo



Estrutura Algar



Setor TI / Telecom

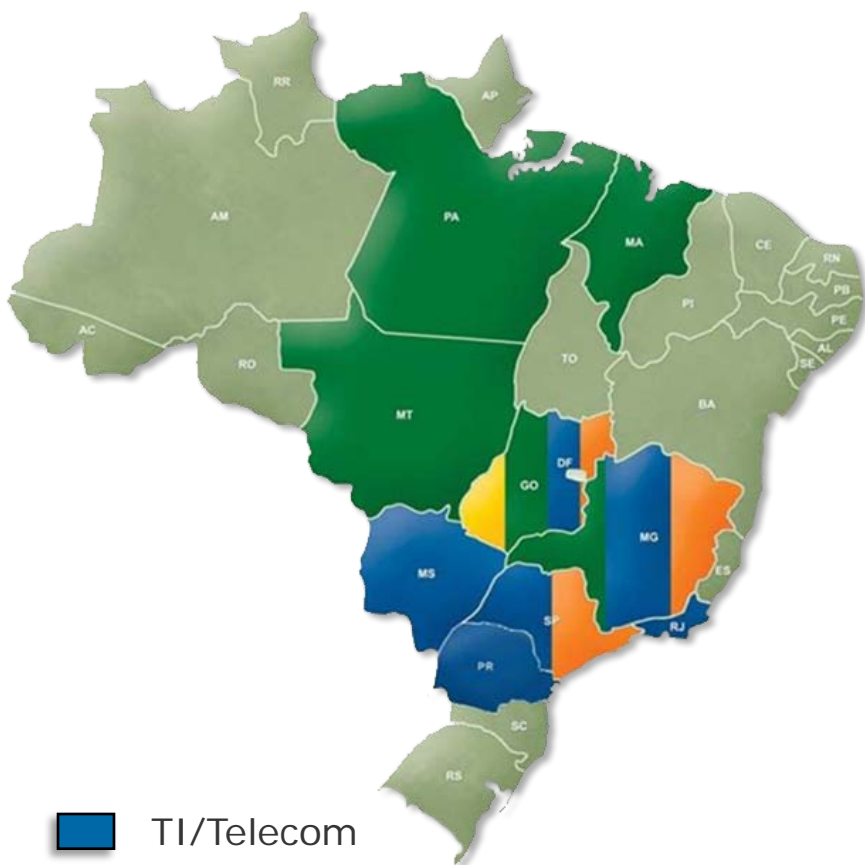
Setor Agro

Setor de Serviços

Turismo



Presença geográfica



- TI/Telecom
- Agro
- Serviços
- Turismo

Principais indicadores

2009

R\$ **3,2** bi
receita bruta

R\$ **537** mi
EBITDA

R\$ **203** mi
investimentos

17 mil
associados

O Gestor de Talentos Humanos

A dor e a
delícia de
ser o que é!



QUEBRANDO PARADIGMAS

The background of the slide features a close-up, artistic photograph of a red pen with a silver clip, positioned as if it has just cut through a piece of white paper. The paper is curled and falling away, creating a sense of motion and transformation. The lighting is soft, highlighting the texture of the paper and the metallic sheen of the pen's clip.



**Uma breve história de minha carreira
na área de Talentos Humanos
(RH)**

- **Trinta e três (33) anos como profissional de Talentos Humanos**
- **No mesmo Grupo**
- **Na mesma Área (comecei como auxiliar)**
- **Sete (07) CEO's**
- **Inúmeras crises**
- **Sempre ao lado do perigo**
- **Empresa Familiar**


Gestão de TH no Grupo ALGAR



1) REPRESENTATIVIDADE

1. Há uma Vice presidência Corporativa de TH com assento no Comitê Executivo 
2. Em todas as divisões, TH tem um diretor 
3. Todos os diretores de TH têm assento no Comitê de Direção das suas empresas
4. Participamos do Comitê de Talentos Humanos do Conselho de Administração do Grupo


2) FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE TH

1. Visão, Missão e Valores (ajudamos a construir)
2. Filosofia Empresa-Rede (temos até um livro editado)
3. Código de Conduta 




3) ESTATUTOS DE TH

1. Delegação de Responsabilidades
2. Políticas de TH Corporativas

4) ENTIDADE DE SUPORTE AO DESENVOLVIMENTO DE TH

1. Universidade ALGAR 




05) FERRAMENTAS

1. Estudos de Clima Organizacional
2. Avaliação de Performance 
3. Sessão Coletiva de Feedback
4. Avaliação 360°
5. Indicadores de TH (apresentados nas Reuniões Gerenciais)
6. Ferramentas de Comunicação Interna (TV ALGAR, Toda Hora, Murais, etc.) 
7. Estrutura de Carreira em Y 
8. Metodologia de Remuneração HAY





06) PLANOS

1. Plano de Participação nos Lucros
2. Plano Remuneração Variável Semestral
3. Plano de Previdência Privada (Brasilprev)

07) PROGRAMAS

1. PDI DA Saúde 
2. Programa Procuram-se Talentos 
3. Programa Essência ALGAR (Empresa-Rede / Missão / Valores)
4. Programa de Formação de Lideranças
5. Programa de Formação para o Comitê Executivo (Incluindo Internacional)
6. Programa de Desenvolvimento de Potenciais Sucessores 
7. Programa de Conselheiro Interno (**Em gestação**)
8. Programa de Trainee ALGAR (**Em gestação**)

08) EVENTOS CORPORATIVOS

1. PRODEX 
2. Encontro de Executivos 
3. ALGAR 2100 
4. Retiro dos Diretores
5. Workshop Qualidade de Vida (Encontro de Casais) 

09) ORIENTAÇÕES E ASSESSORIA DA ÁREA DE TH HOLDING

1. Assessoria em relações Trabalhistas e Sindicais
2. Assessoria em Comunicação Interna
3. Acompanhamento via Mapa de Risco, dos riscos e passivos trabalhistas
4. Forte acompanhamento da Legislação Trabalhista e principais decisões TJ

10) REGULAMENTAÇÃO E DIRETIVAS

1. Sistemática de transferências internas do Grupo
2. Modelo de Indicação de Substitutos Eventuais
3. Política de gratificação por mérito
4. Diretiva para reforço do uso do EAD, Ensino a Distância, no Grupo
5. Empresas com autorização para testar modelos de Home Work

11) INVESTIMENTOS EM EDUCAÇÃO CORPORATIVA

1. Mais de R\$ 9 milhões de investimentos por ano
2. UniAlgar vem atuando na cadeia de valor das empresas ALGAR
3. Cada empresa é livre para planejar sua formação técnica (PEF)

E AINDA É POUCO!

Capital Humano

É capital de valor e não de preço (custo)

Nem tudo pode ser quantificado, mas pode ser medido

Cabe ao RH sensibilizar todos para isto

O fenômeno humanos precisa ser bem avaliado em suas diversas dimensões no ambiente do trabalho

As lideranças precisam ser preparadas para saber valorizar as intangibilidades desse capital.

O Capital Humano nas empresas

A maior falácia: ... é o ativo mais importante da empresa

Mas...

As lideranças ainda falam uma coisa e praticam outra

Investimento em educação corporativa é contabilizada como despesas e não como investimentos

Entre não alcançar a meta de EBITDA do ano e cortar gente, o administrador fica com a segunda opção

A área de RH ainda não senta à mesa da estratégia

Discutindo a relação



Onde dói

“A empresa não dá valor a área”

“Ninguém nos entende”

“Os *“home”* só nos chamam quando as bombas explodem”

“Somos tachados de complicados”

Não sabemos como o TH pode agregar valor aos negócios

Temos dúvidas sobre o que fazem para ser um RH estratégico

**QUEM É CULPADO
DE TUDO ISSO?**

Algumas verdades

Tem muita poesia na área e nos profissionais de TH

Você ajuda ou enche o saco?... (cuidado: é preciso não ser inconveniente)

Nem sempre os profissionais de TH demonstram muito interesse em também conhecer as dores do negócio e as de seus dirigentes

Fala-se demais e age-se de menos

Falta pragmatismo

Maioria não sabe se posicionar

Aceitam a condição de meros auxiliares e não de coadjuvantes

Uma boa parte dos profissionais de TH além de não entender do negócio de sua empresa também não entende de gente...

Quanto você já estudou de:

- **Psicologia,**
- **Antropologia e**
- **Sociologia?...**

... e ainda diz que entende de *GENTE*?

NÃO CUSTA LEMBRAR:

1. Respeitar as diferenças, pessoas não são iguais, são semelhantes
2. Razão e emoção habitam a mesma mente
3. O bom não é inimigo do ótimo

Uma grande verdade:

O trabalho do **Profissional de TH** depende fundamentalmente do apoio do CEO e das **ATITUDES** das lideranças.

**Uma profissão na qual
o subordinado pode ser
conselheiro do seu
superior.**

Gestão de Talentos Humanos...

**É uma função
polivalente, multifuncional...
e
...distribuída**



Qual o papel do TH?

Ajudar a empresa a obter lucro e ter pessoas motivadas e satisfeitas, e não ter pessoas satisfeitas e acomodadas e a empresa dando prejuízo.

OU

Ter a empresa lucrativa e as pessoas insatisfeitas e desmotivadas.

O que faz um TH Estratégico

1. **Consciência de que antes de ser um diretor de TH é um diretor da Empresa**
2. **Procura entender do Negócio e avalia que necessidades ele demanda para a força de trabalho**
3. **Conhece a anatomia do negócio da empresa (produtos, mercado, clientes, etc.)**
4. **Não se abstém de dar opiniões e sugestões nos assuntos de Negócios**
5. **Promove uma cultura corporativa pautada na transparência e na participação**

O que faz um TH Estratégico

6. Participa ativamente na elaboração do planejamento estratégico
7. Elabora planos, programas e ações de TH para atender as demandas da estratégia
8. Age perante as lideranças para garantir que elas façam seus papéis
9. Trabalha os reflexos das ações estratégicas na cultura da empresa
10. Desenvolve ações de atração , retenção e desenvolvimento de talentos necessários a demanda das áreas

O que faz um TH Estratégico

Ajuda a direção da empresa a ir além dos números, ajuda entender o que verdadeiramente está acontecendo na sociedade e no mercado de trabalho.

Orienta no entendimento de coisas complexas e difíceis de avaliar tais como: Competências, Cultura, Valores e Emoções Humanas.

Trabalha nas lideranças, o conceito de que poder é apenas um nível diferente de responsabilidade.

TH CONTRIBUTIVO PARA O NEGÓCIO

- ✓ Entende a estratégia do negócio e dirige as ações de TH para servir as necessidades das áreas
- ✓ Ajuda evitar passivos trabalhistas que comprometem o futuro da empresa
- ✓ Vigia o manpower da empresa para evitar custos que comem os seus resultados
- ✓ Garante que a empresa tenha boas lideranças
- ✓ Aconselha o CEO a tomar medidas que garantam justiça e respeito com as pessoas se algum diretor estiver agindo errado
- ✓ Garante que a empresa seja um bom lugar para se trabalhar
- ✓ Educa as pessoas para entender o significado do cliente

**Duas coisas que
nos matam...**

**A operação
e
O regulatório**



Temos até vergonha de falar do regulatório, mas ele é o primeiro a tirar o nosso sono.

CUIDADO!

**A estratégia nos promove,
mas a operação nos demite.**

UM AVISO:

**Quem te derruba
são seus pares!**

CRIANDO UM TH ESTRATÉGICO

**Por
Onde
Começar?**



COMECE COM VOCÊ:

Você realmente está preparado para essa função?

ALÉM DO PREPARO TÉCNICO...

- **Tem que gostar, a atividade é pastoral**
- **Se não for educador, melhor desistir**
- **Exige capacidade de convencer: Para cima, para baixo e para os lados**
- **Capacidade de lidar com ambiguidades**
- **Uma boa dose de pragmatismo**
- **Precisa ter o couro grosso, mas não pode ser uma vaselina**
Automotivado (Resiliência)
- **Bom negociador**

DEPOIS...

**Procure entender como
se encontra a Cultura
da Empresa**

Em seguida...

- **Ouçã as pessoas, principalmente as Lideranças**
- **Venda a idéia da importância estratégica de TH ao primeiro executivo da empresa**

- **Convença-o que você precisa sentar-se a mesa do Comitê de Direção**
- **Se o CEO for também o dono da empresa, dará um pouquinho mais de trabalho**

Engate uma terceira...

Construa um modelo conceitual de gestão de Pessoas

- Participativo
- Que respeite os valores da empresa
- Que leve em consideração a Cultura Corporativa e a necessidade de sua evolução
- Que valorize o talento humano
- Baseado nas melhores práticas do mercado

Engate uma quarta...

Examine bem o plano estratégico da empresa, procure esclarecer quais serão as demandas de pessoas e desenhe um bom projeto para a área de TH, com:

- Estrutura adequada de pessoas
- Políticas coerentes com as demandas dos negócios
- Respeito aos aspectos culturais e as necessidades de evolução da Cultura Corporativa
- Programas coerentes com as necessidades da força de trabalho e a capacidade financeira e gerencial da empresa

IMPLEMENTE COISAS FACTÍVEIS!

Finalmente, coloque em quinta...

- ✓ **Compartilhe o projeto com seus pares e subordinados e faça os ajustes**
- ✓ **Obtenha a aprovação do CEO**
- ✓ **Trabalhe seus aliados (Lideranças)**
- ✓ **Implemente**
- ✓ **Faça as correções de rumo**
- ✓ **Olho na estrada**
- ✓ **Boa viagem...**

FORTALEÇA

CONTINUADAMENTE

A

CULTURA CORPORATIVA



Mais uma vez...

Aprenda a envolver as lideranças!



CONSTRUINDO CREDIBILIDADE COM AS LIDERANÇAS...

- Agir sempre como um educador
- Posicionar-se como aliado
- Coragem para brigar se precisar (causas justas)
- Saber dizer não (para não virar gerente gerúndio)
- Não se alistar em todas as guerras
- Ter uma visão bem clara entre poder e autoridade
- Aprender a posicionar-se diante das questões

QUEBRANDO RESISTÊNCIAS COM AS LIDERANÇAS

- Demonstrar um verdadeiro interesse em ajudar
- Mostrar números e ganhos
- Construir alianças internas (Chamá-los para ajudar)
- Dar palco para os resistentes
- Mostrar as conseqüências
- Enviar pessoas para fazer benchmarking

Um pouco de Maquiavel...

- I. Mapeie os aliados e os use para fortalecer seus projetos**
- II. Nos assuntos difíceis, faça “balões de ensaio” colocando alguém para “experimentar” o assunto por você**
- III. Nunca deixe seu chefe sem saber o que você anda fazendo**
- IV. Aprenda a obter a confiança dele, torne-se um confidente**

Mas...

Não se esqueça da humildade

**Humildade não é sinônimo de
subserviência,
é sinônimo de Fertilidade**

Humus = Fertilidade

PARA REFLETIR...

Como ser humano, você não é mais que
nenhuma outra pessoa...

... Por isso ...

**“Sê como todos os outros e já serás
suficientemente ridículo de qualquer forma”
Hofstede**

Obrigado!

Cícero Domingos Penha

www.algar.com.br