



O Papel Fundamental do RH na Gestão da Empresa

**Natura
Alessandra da Costa
Maio de 2011**

Agenda



- **Contexto de Mercado**
- **Case Natura**
- **Perguntas**

Contexto Externo (1/3)

- Pesquisa Panorama Empresarial Brasil 2011, realizado pela Deloitte, com 352 empresas, revela:
 - **Reter e desenvolver talentos** é hoje o maior desafio das empresas e o principal foco estratégico até 2015 para 66% dos entrevistados (mais citado).
 - **Marketing e RH** – são os principais destinos dos novos investimentos (70% e 68% das respostas)
- Por que o capital humano se tornou tão relevante:
 - **Crescimento da economia e competitividade até 2015:**
 - 86% indicam acreditar em aumento do investimento estrangeiro
 - 81% em aumento da internacionalização de empresas brasileiras
 - 79% em aumento de fusões e aquisições
 - **Baixa oferta de profissionais qualificados vs mercado aquecido:**
 - 42% acreditam que Brasil dependerá de mão de obra estrangeira até 2015
 - 88% das empresas aumentaram o headcount em 2010 - 60% elevou sua base de profissionais em até 20%.

Contexto Externo (2/3)

L'Occitane:

"Fazer do Brasil o segundo maior mercado da marca no mundo é o grande objetivo da L'Occitane en Provence para o ano de 2011... chegar a 70 lojas no território nacional até março de 2011." (Meio & Mensagem – 30/11/2010)

J&J:

"Johnson & Johnson dobrou as vendas na operação brasileira." (Exame – 04/11/2010)

Procter&Gamble:

"Após duas décadas de uma presença tímida no Brasil, a Procter&Gamble passa a enxergar o país como um mercado prioritário - e diferente." (Exame- 29/09/2010)

"No ano passado o PIB brasileiro cresceu mais de 7%, enquanto nós crescemos 20%. Este ano a estimativa é de um crescimento entre 4% e 5%, enquanto nós pretendemos manter o ritmo e crescer cerca de três vezes mais que o País. " (PropMark – 03/05/2011)

Nivea:

"Brasil deve ser segunda operação da Nivea em 2011... Meta do presidente para 2015 é dobrar as vendas... Para isso, terá que registrar alta nas vendas de 15% em média de 2011 a 2015. " (Valor – 21/03/2011)

L'Oréal:

"Mercado interno de cosméticos atrai a L'Oréal. " (DCI- 08/04/2011)

Sephora:

"Sephora chega ao Brasil em março de 2012 com 16 lojas." (Exame- 18/03/2011)

Contexto Externo (3/3)

- **Gestão de Talentos e Remuneração (Pesquisa Mercer 2011):**
 - O nível de empregabilidade se recuperou rapidamente e a **demanda por competências específicas, especialistas e aumento da oferta** criou um mercado que favorece os colaboradores.
 - **Atração e retenção** de talentos se tornaram as prioridades do negócio.
 - **Treinamento e desenvolvimento** tem ganho importância e investimentos como uma ação estratégica para contribuir para a retenção e desenvolvimento dos profissionais chave.
 - Manutenção e melhora do **engajamento** dos profissionais **é crítico**.
 - **Acordos de trabalho flexíveis** estão ganhando espaço.
 - O **“hiring bonus”** está de volta para posições críticas.
 - **Aumentos salariais** estão acima da inflação (exceto em países com inflação elevada).
 - Os 5 principais fatores de retenção: **carreira, trabalho desafiante, reconhecimento, remuneração e flexibilidade e equilíbrio**.



Case Natura



Contexto Natura (1/2)

- **6700 Colaboradores em 7 países**
- **Crescimento Acelerado**
 - **Receita de R\$ 1,77bi (2004) para R\$5,1Bi (2010)**
 - **Consultoras: 433M (2004) para 1, 2MM (2010)**
- **Com desafios de gestão no "triple bottom line"**
 - **Carbono*: redução de 21% das emissões relativas ao realizado em 2006 (meta é chegar a 33% em 2013)**
 - **Qualidade das relações**
 - **Consultoras: 21% (lealdade)**
 - **Colaboradores: 73% (clima)**
 - **Fornecedores: 81% (satisfação)**

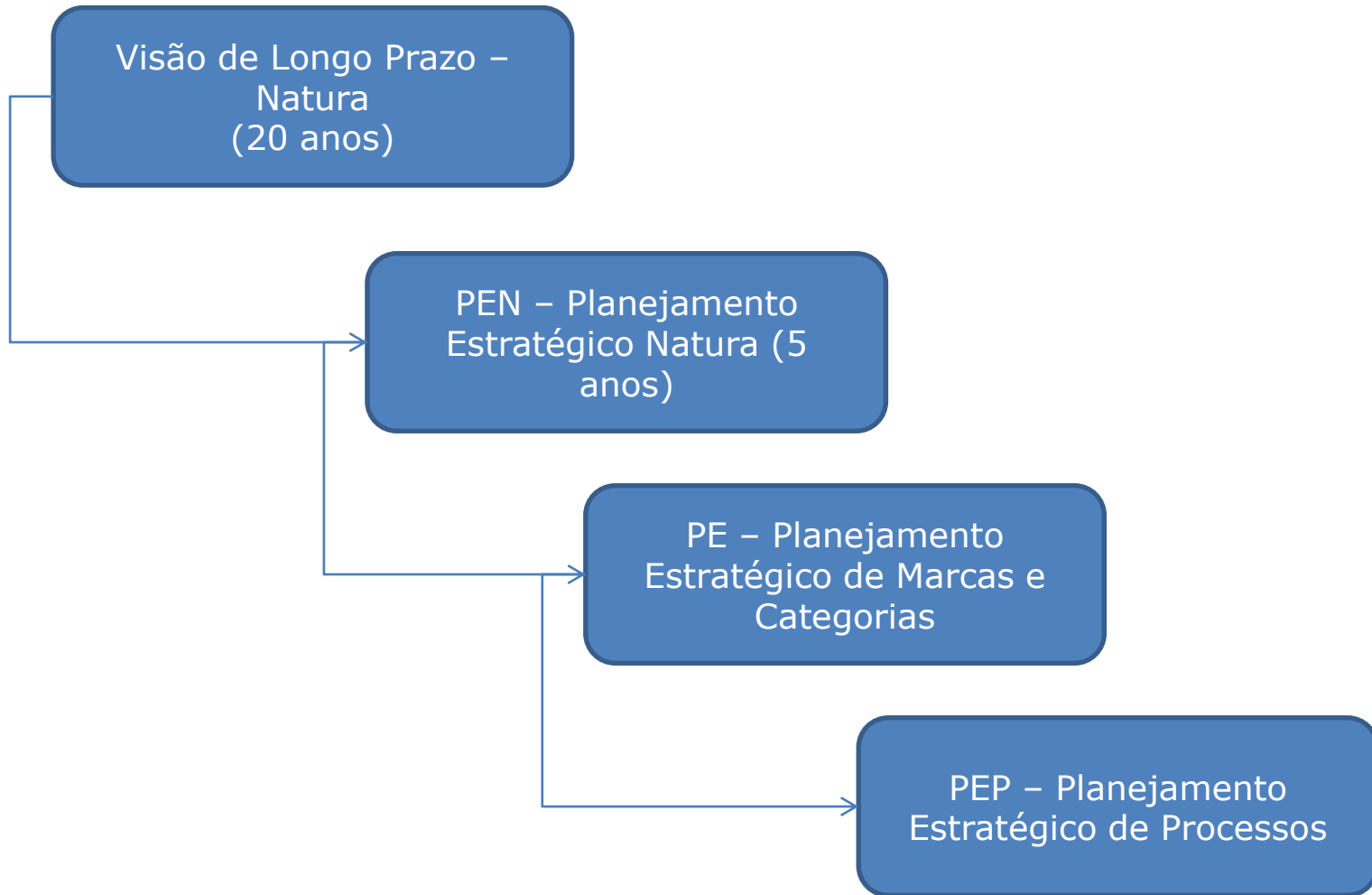
*: CO2 Emitido por KG de produto vendido

A close-up photograph of two hands, one larger and one smaller, gently holding a small, light-colored object. The hands are positioned on the left side of the frame, with the fingers carefully cradling the object. The background is a soft, out-of-focus light color.

Contexto Natura (2/2)

- **Mudança na Governança**
- **Nova Liderança**
- **Desenho da Visão de Longo Prazo**
- **Mudanças Modelo Organizacional**
- **Implementação do Sistema de Gestão Natura**
- **Expansão Internacional**

O processo de Planejamento Natura



Sistema de Gestão Natura

SGN – Sistema de Gestão Natura

sociedade

Essência é o filtro através do qual interpretamos o mundo.

A essência é expressa através de **marca e cultura**

os **indivíduos**



percorrem o caminho do
planejamento estratégico



apoiados por
processos



por meio dos Stakeholders
e de nossas **relações**

em nossos Produtos e Serviços

em nossos Canais

e em nosso
Comportamento Empresarial

encantando nossos **clientes**

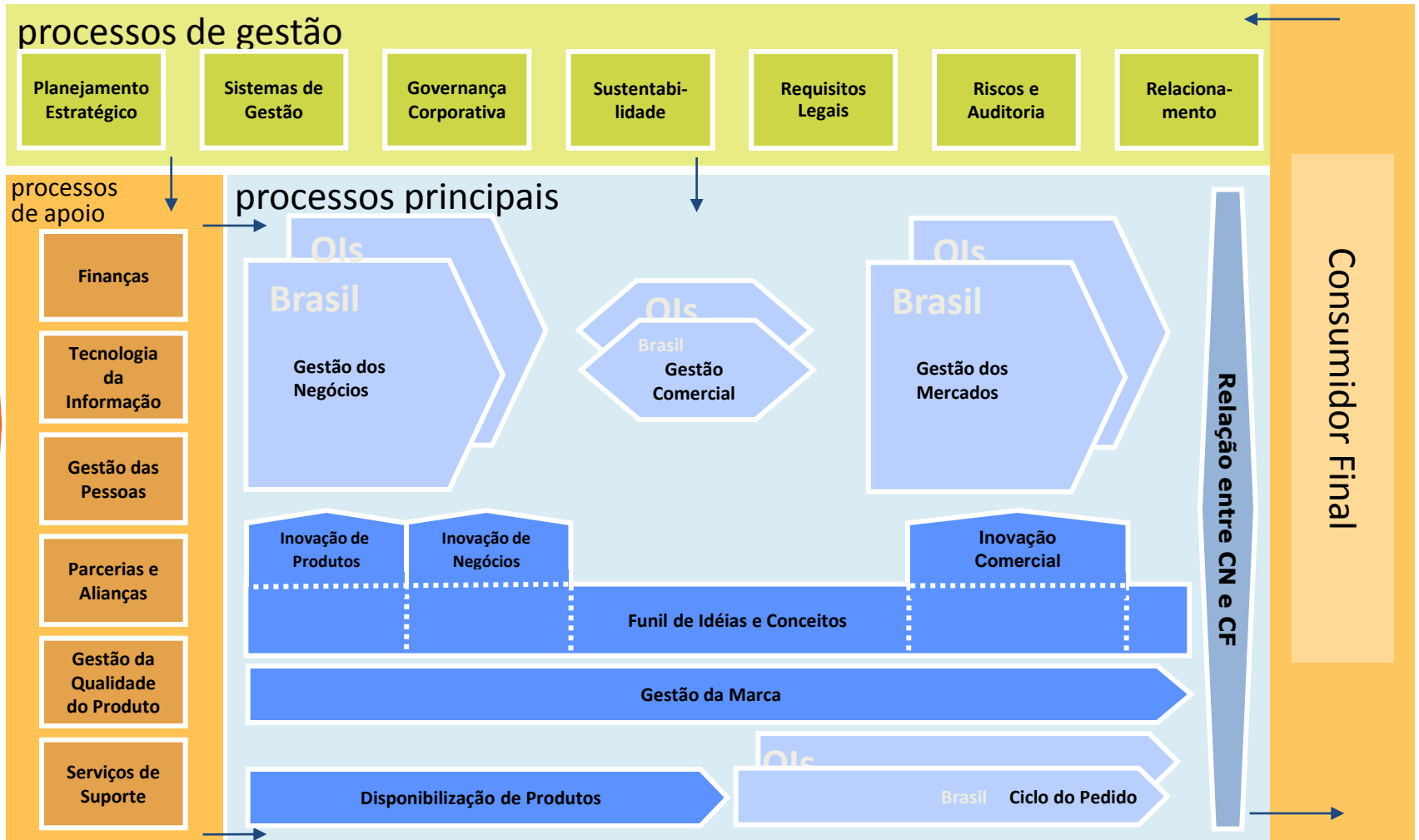
gerando valor na
forma de
**resultados
sustentáveis**
(econômico, social
e ambiental)

em um ambiente de constante
aprendizagem e inovação

Cadeia de Processos

Diferencial
Natura

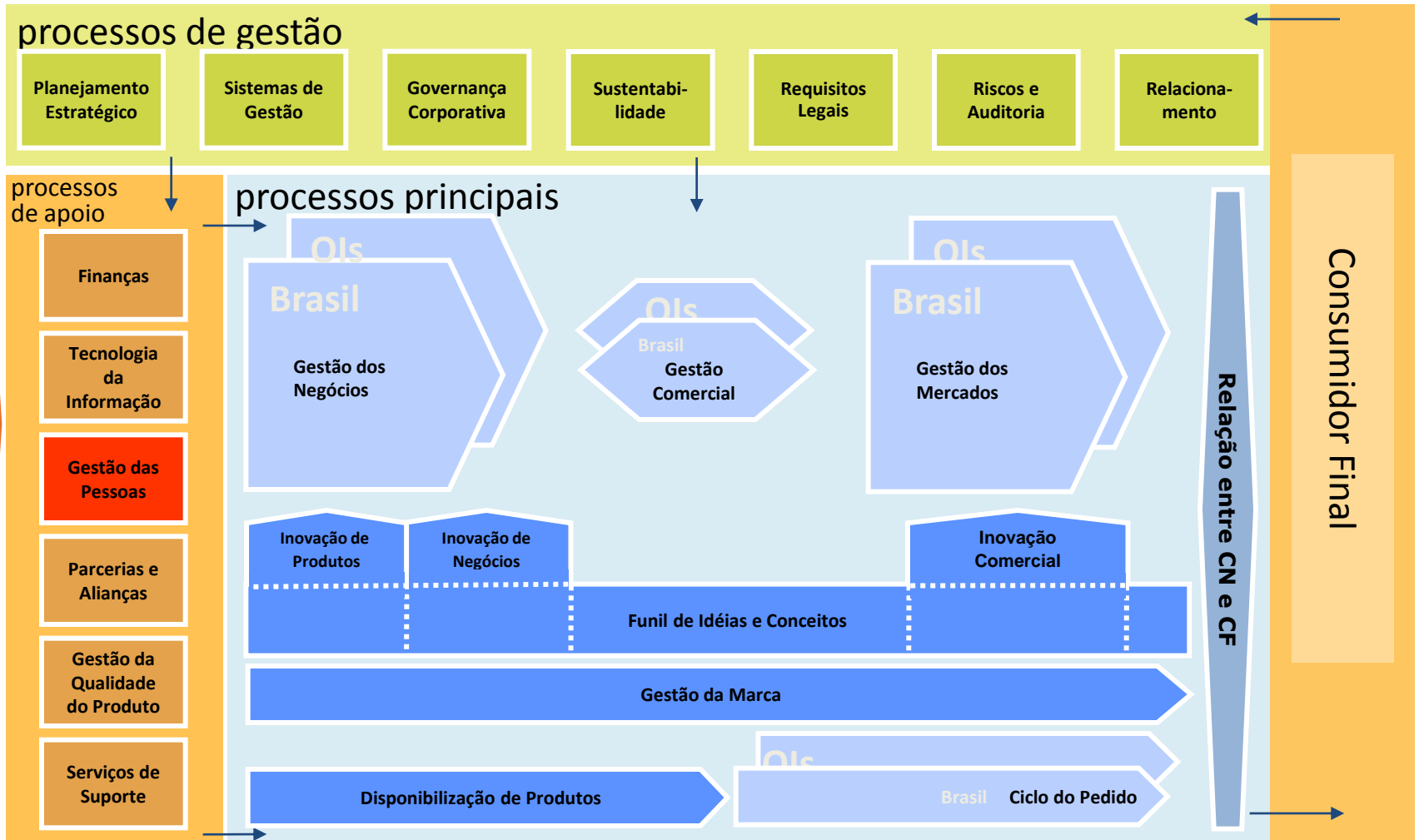
ESSÊNCIA NATURA
proposta de valor



Cadeia de Processos

Diferencial
Natura

ESSÊNCIA NATURA
proposta de valor



Nossa Visão

“.....O processo de Gestão de Pessoas deve fomentar o ambiente de cultura vanguardista e inovação na gestão, liberando os colaboradores para a aprendizagem e educando-os para o futuro. Teremos o desafio de apoiar nossa empresa com Desenvolvimento Organizacional, Governança e Cultura de modo compatível com a Gestão por Processos, para minimizarmos os impactos negativos de organizações que se tornam “gigantes burocráticos”.

Queremos ser referência em sustentabilidade a partir de políticas e atitudes coerentes com esta ambição, de modo a influenciar nosso contexto interno e externo na direção de um novo modelo mental.

Finalmente, queremos fazer a diferença na ampliação de consciência de indivíduos capazes de protagonizar suas histórias e de assumir responsabilidades por suas ações e escolhas. Queremos promover a transformação das pessoas e da Organização de modo integral, cultivando a essência da Natura com respeito, confiança e parceria. Para tanto, manteremos a cabeça no céu, os pés no chão e o coração no outro.”

Sub Processos Gestão de Pessoas

1. Estratégia de RH

1.1 Planejamento Estratégico de RH

1.2 Gestão & Governança de RH

1.2. Desenvolvimento de Relações

2.1 Diversidade

2.2 Inovação nas Relações Trabalho

2.3 Construção de Times

2.4 Relações com todos os stakeholders de gestão de pessoas

3. Atração

3.1 Manutenção da Atração

3.2 Aprofundamento do Relacionamento

3.3 Abertura de Vagas

3.4 Recrutamento

3.5 Seleção

3.6 Conexão

4. Engajamento

4.1 Engajamento Liderança

4.2 Engajamento

5. Desenvolvimento

5.1 Gestão de Desempenho

5.2 Programa de Trainee

5.3 Programa de Estágio

5.4 Semear

5.5 Mentoring

5.6 Coaching

5.7 Qualidade de vida

5.8 Segunda Carreira

5.9 Gestão de Competências

6. Reconhecimento & Recompensa

6.1 Estrutura Organizacional

6.2 Remuneração Total

6.3 Remuneração Fixa

6.4 Remuneração Variável

6.5 Reconhecimento

6.6 Benefícios

6.7 Transferências Internacionais

7. Sucessão e Carreira

7.1 Pipeline de Sucessão

7.2 Trilhas de Evolução

10. Desligamento

10.1 Aprovação do Desligamento

10.2 Outplacement

8. Educação

8.1 Entendimento das necessidades do negócio

8.2 Entendimento das necessidades dos colaboradores

8.3 Criação de processos de aprendizagem

8.4 Divulgação dos processos de aprendizagem

8.5 Lançamento

8.6 Execução dos processos de aprendizagem

8.7 Avaliação dos processos de aprendizagem

8.8 Reciclagem

9. Suporte de RH

9.1 Gestão dos Fornecedores

9.2 Gestão de Terceiros

Nosso Foco

Foco em 3 pilares em Gestão de Pessoas:

Modelo de Operação

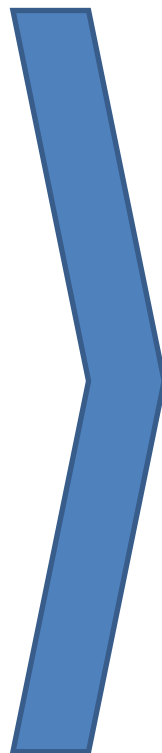
- **Objetivo:** organizar as funções de RH, de forma a prover o melhor serviço aos clientes internos

Excelência na Operação

- **Objetivo:** eficiência nos processos, produtividade, rapidez de reposta e acuracidade na gestão das informações de RH

Projetos Estratégicos

- **Objetivos:** orientar o futuro da gestão de pessoas, trazendo inovações ao RH, levando este para um próximo patamar de performance



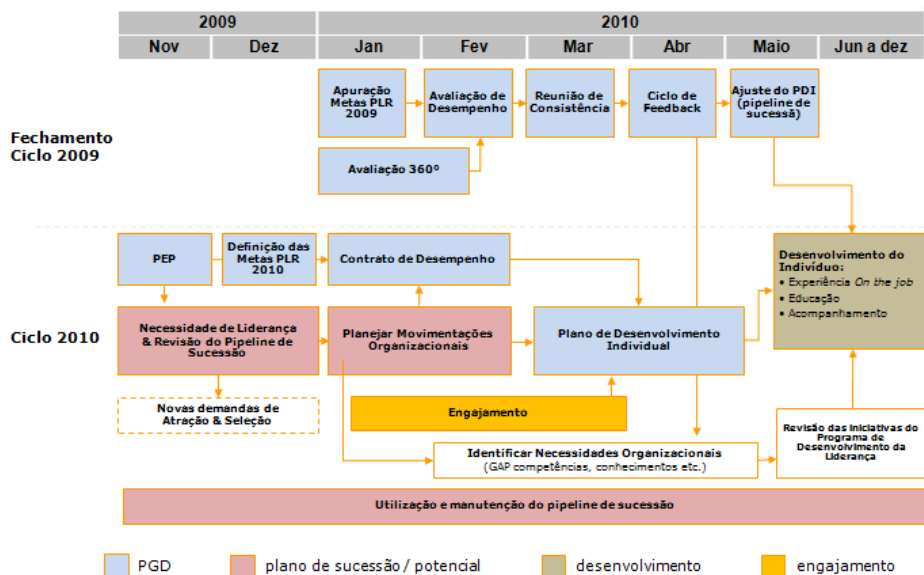
Liderança

Demais Públicos

Organização

- Modelo de UNs e Urs suportadas por processos
- Evolução constante de "shape" e produtividade

Processo de Desenvolvimento da Liderança



Em 2010, várias ações evoluíram para o desenvolvimento da Liderança

- processo de engajamento para 90% do público de Liderança
- ciclo de avaliação de forma mais profunda e estruturada (avaliação 360°, reunião de continuidade e PDI) para todo o time de Liderança
- plano de sucessão para o cargos estratégicos
- Implementação do Programa Trainees
- programa de mentoring
- definição do Modelo de Competências

Em 2011, a agenda de liderança está focada em:

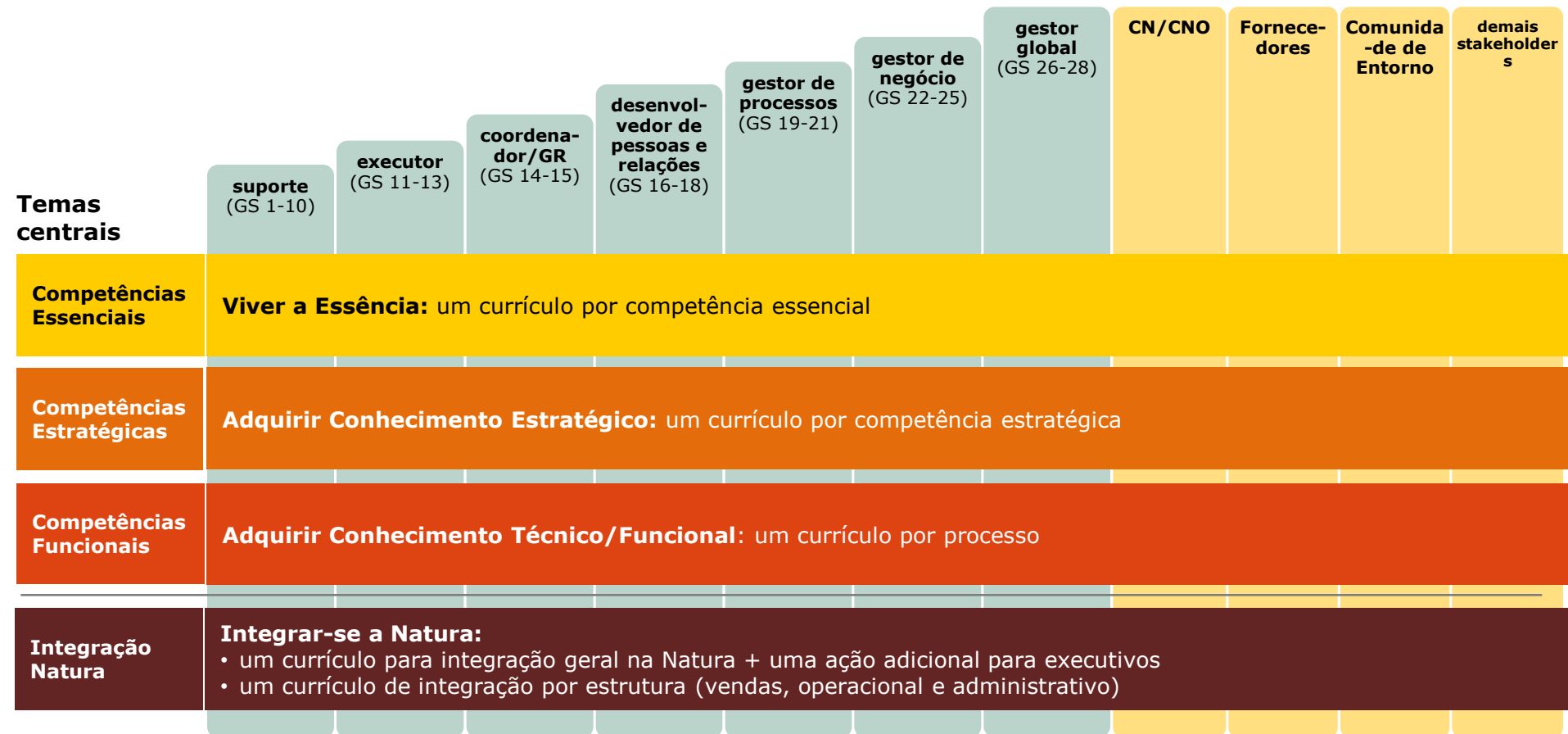
- Implementar a Academia de Liderança (Cosmos)
 - Escola, Confraria, Oficina, Comunidade de Interesses
- Programas de Porta de Entrada:
 - Expansão do Programa de Trainees para a área Internacional
 - MBA Internacional

Para os demais públicos da Natura

- Lançamento do Programa Caminhos
- Implementação de algumas ações:
 - **Programa Renovação:** com foco na melhoria na gestão do público operacional
 - **Programa Meu Caminho:** propiciando um novo modelo de crescimento de carreira para o público operacional
 - **Programa Semear:** porta de entrada para jovens em programas de aprendizagem industrial
 - **Programa Minhas Escolhas:** redesenho do Bolsa de Oportunidades para melhoria do processo de recrutamento interno
 - Novo modelo de remuneração, PGD e segunda carreira para a **Força de Vendas**
 - **Escola Cajamar**
 - **Novo Programa de Estágio**
 - **Engajamento** para Força de Vendas e Operacional

arquitetura de educação

definição do mapa de educação



¹ demais stakeholders: Comunidade de Entorno, Comunidade Fornecedora, família de colaboradores, meio Acadêmico, acionistas e CFs

Perguntas?



OBRIGADA!



🌐 BRASIL 0800 7045566 • www.natura.net

modelo de competências Natura*

Essência

competências essenciais

São competências críticas e transversais, mais perenes, difíceis de serem copiadas e retratam a cultura da organização

- **marca e cultura**
- **relações**
- **sustentabilidade**
- **inovação**

PEN

competências estratégicas

Competências críticas e transversais que viabilizam o ciclo de planejamento estratégico. São revistas a cada ciclo de planejamento estratégico.

- **gestão de mercado**
- **gestão de pessoas**
- **gestão de canais**
- **gestão de parcerias**
- **gestão de operações**
- **gestão de negócios**

Processos

competências funcionais

Específicas de cada processos / área, refletem o conjunto de conhecimentos e habilidades necessárias para a organização operar .

Exemplos:

- **gestão financeira**
- **gestão de estoques**

desenvolvimento de competências

O principal pilar para o desenvolvimento de novas competências para a Liderança é o Programa Cosmos

Objetivos do Programa Cosmos

- Desenvolver os líderes da Natura.
- Fortalecer as competências essenciais e estratégicas da Natura.
- Decodificar, difundir e favorecer a internalização da essência Natura.
- Constituir-se como ambiente que oportuniza a discussão de temas cotidianos e emergentes com público interno e externo.
- Sensibilizar os líderes para a necessidade de associar o exercício da gestão ao permanente e prazeroso processo de aprendizagem.
- Ampliar as possibilidades de sucessão interna para as posições de gestão.
- Possibilitar a aceleração da aprendizagem dos desafios do negócio.