



Case Prêmio Ser Humano ABRH – SP
Modalidade Profissional de Destaque em Gestão
de Pessoas

Alavancando jornadas: A influência de uma profissional de RH nas pessoas e organizações

Sumitomo Chemical América Latina

Autora: Gizelle Neves, Gerente de Comunicação, Cultura, Clima e
Responsabilidade Social

1. ÍNDICE.....	2
2. SINOPSE.....	3
3. INTRODUÇÃO.....	4
4. DESENVOLVIMENTO.....	5
5. ORÇAMENTO.....	13
6. PRINCIPAIS RESULTADOS.....	13
7. AVALIAÇÃO.....	15
8. APLICABILIDADE.....	15
9. SUSTENTABILIDADE.....	15
10. CONCLUSÃO.....	16
11. BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	17
12. BIBLIOGRAFIA.....	18

SINOPSE

Com o intuito de contribuir para o desenvolvimento e a inspiração de outros profissionais de RH, este case visa compartilhar insights valiosos que podem ser adaptados e implementados. Um guia de influência para práticas de gestão de pessoas que podem gerar resultados positivos para colaboradores e empresas. Ele destaca as contribuições, especialmente as realizadas no ano de 2023, de uma profissional de RH com 30 anos de experiência, Andrea Oliveira, que tem tido grande participação em diversas iniciativas estratégicas. Desde a seleção em massa para a estruturação de algumas organizações até participação de processos de due diligence de fusões e aquisições pelas quais atuou. Já implementou sistemas de avaliação de desempenho, encerrou unidades de negócios, além de ter sido a principal executiva de RH em integração pós-fusão. Para fora dos muros das organizações, essa profissional atua como conselheira voluntária em ONGs e é mentora de carreira. Uma dos 150 RHs mais admiradas, pela Gestão RH em 2023.

Atualmente, sou responsável por comunicação e employer branding da organização onde essa profissional é diretora de RH. Ficarei feliz em compartilhar detalhes desta jornada como forma de fortalecer a percepção do RH como função estratégica e essencial para alavancar jornadas, de pessoas e organizações.

Contatos por email: gizelle.neves@sumitomochemical.com

INTRODUÇÃO

Esse case traz algumas contribuições da profissional de RH com 30 anos de carreira, Andrea Oliveira, evidenciando as iniciativas do ano de 2023.

Longe de querer ser identificada como heroína, mas reforçando a força de uma referência, “um dos passos mais importantes que as pessoas podem tomar para aumentar a sua própria motivação é encontrar e imitar os heróis pessoais que as inspiram” Pink, D. H. (2009). Isso pode servir de motivação, mostrando que o extraordinário é possível e fornecendo um modelo para alcançar esse sucesso.

Mencionar situações vividas por essa profissional de forma a contextualizar suas contribuições no ano de 2023 pode servir como referência a outros profissionais de RH, especialmente os iniciantes na profissão.

Andrea Oliveira, que nasceu no interior de São Paulo, era atendente de escola de inglês onde teve bolsa integral para seus estudos no idioma, se formou em psicologia na UNESP de Bauru e nessa cidade teve sua primeira atuação profissional. Recém-formada e atuando na consultoria de Treinamento e Desenvolvimento de sua supervisora de estágio, buscou sua primeira grande experiência profissional apesar de não ter todos os requisitos da função. Depois da iniciativa de visitar em São Paulo a empresa que sabia que se instalaria em sua cidade, teve contato com recrutadores mesmo antes de outros candidatos à vaga de gerente de RH e esse comportamento certamente ajudou na sua contratação para a vaga.

Uma profissional aberta à novas experiências, Andrea trabalhou em sua cidade do interior de São Paulo, aceitou proposta para o estado do Rio de Janeiro, depois para a cidade de São Paulo e short assignment nos Estados Unidos.

Lifelong learner também faz parte de sua essência. Pós-graduada em RH, outra em negócio, MBA em RH estratégico, formação internacional em gestão de

mudanças, outra em mediação e solução de conflitos, formação em coach e mentora e, atualmente faz pós-graduação em Neurociências.

Acreditamos que seus soft skills, assim como suas formações, foram essenciais para suas contribuições às jornadas das empresas e seus colaboradores. Nos próximos capítulos conheceremos algumas de suas contribuições, em especial as realizadas em 2023.

DESENVOLVIMENTO

Uma de suas contribuições que abriram portas para sua carreira atual foi a implantação de empresas, desde o seu começo, ambas na época de suas obras físicas, ainda. Sua experiência de um processo seletivo em massa em uma multinacional do varejo no interior de São Paulo fez com que recebesse proposta de uma rede de hotelaria que também estava se instalando em uma cidade, dessa vez no estado do Rio de Janeiro. Movimentando as cidades em questão, com recrutamento, na época em jornais e carros de som, mais de 2000 pessoas foram acessadas em cada uma das situações para preencher cerca de 400 vagas. Esse tipo de trabalho certamente trouxe à profissional, além de conhecimentos específicos em RH, habilidade de gestão de projetos. Vários líderes foram formados para conduzir entrevistas e o timeline tendo que ser seguido muito de perto, já que a inauguração, seja da loja ou do hotel, já estavam determinados.

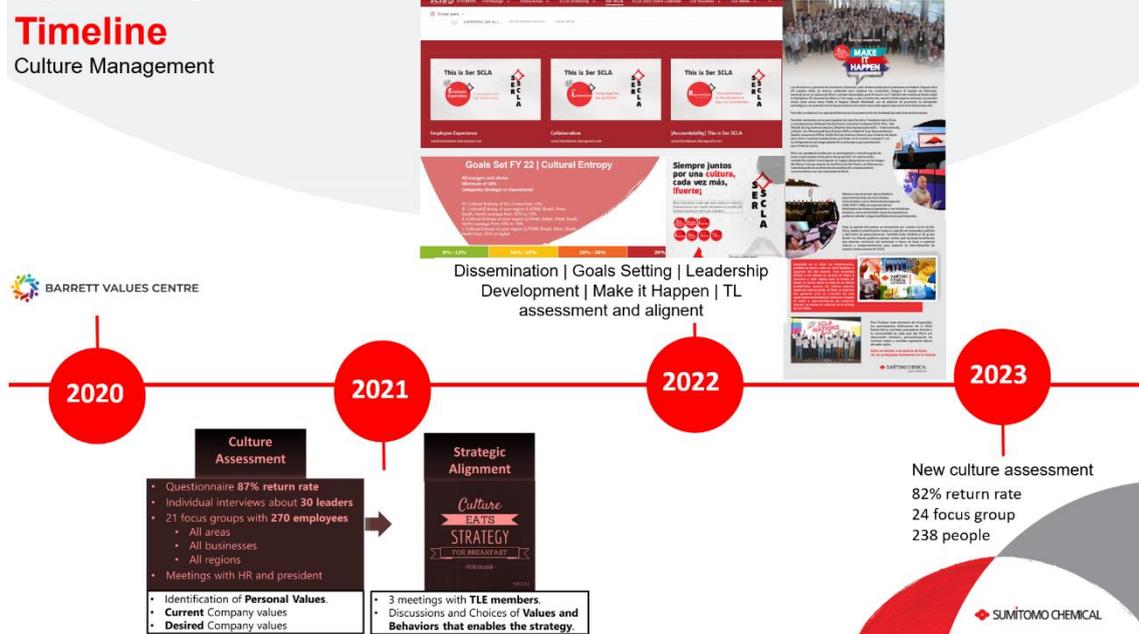
Outra contribuição relevante para gerar entendimento sobre temas impopulares que fazem parte da trajetória do profissional de RH foi fechamento de uma unidade de negócios. Toda a negociação com sindicato e a implementação do fechamento foi conduzida por Andrea. Novamente, teve que gerenciar um grupo de líderes que apoiariam na execução. Cerca de 200 pessoas seriam desligadas

no mesmo dia. Ela recorda que a indicação da alta liderança é que esse desligamento fosse feito via telegrama, o que ela refutou imediatamente. Usou de sua influência e puxou para si a responsabilidade de fazer presencialmente. Objetivo e KPIs atendidos, um número mínimo de desligamentos não foram realizados por algum impeditivo legal como licença. Comitê de crise estava preparado, mas não houve necessidade de acioná-lo, já que as ações não impactaram a reputação da empresa.

Para contextualizar suas contribuições em 2023, é importante citar trechos de sua trajetória na multinacional japonesa, que trabalha há 13 anos, como diretora de RH para América Latina responsável pelo Brasil, Chile, Argentina e Colômbia. Nessa empresa, Andrea passa por mais uma experiência em fusão e aquisição em sua carreira. Saindo de uma operação de U\$250 milhões de dólares para uma operação de U\$1 bilhão de dólares, partindo de 150 colaboradores para quase 1.000. Sair de um modelo B2B para um modelo B2C de negócios, além de incorporar uma empresa de venda de produtos genéricos para produtos de especialidade eram os direcionadores da estratégia, mais uma vez exigiria alto conhecimento de gestão de mudanças, comunicação e integração de times. Integração pós fusão aconteceu durante a pandemia e KPIs apontaram para alta taxa de sucesso em termos de retenção de pessoas, além do excelente atendimento ao cliente e entrega de resultados.

E o significativo trabalho de consolidação de cultura que durou 3 anos, em 2023, teve seu resultado final: Cultura Consolidada!

Veja o cronograma macro abaixo:



Projeto Gestão da Cultura, metodologia Barrett.

(*) Powered by **Cultural Transformation Tools**, developed by Barrett Values Centre (BVC).

As etapas incluem desde definir a nova cultura por meio da metodologia Barrett Values Centre*, onde a participação dos colaboradores é fundamental até a disseminação. Finalizando com um novo assessment em 2023 com o resultado final indicado pela consultoria como uma cultura consolidada. 6 dos nossos 8 valores foram percebidos como parte da cultura da Sumitomo Chemical Latin America (SCLA). O que foi celebrado pelo RH e toda alta liderança da SCLA, já que “o desenvolvimento de uma cultura organizacional forte é essencial para a integração bem-sucedida após uma fusão ou aquisição” (Schweiger, 2002).

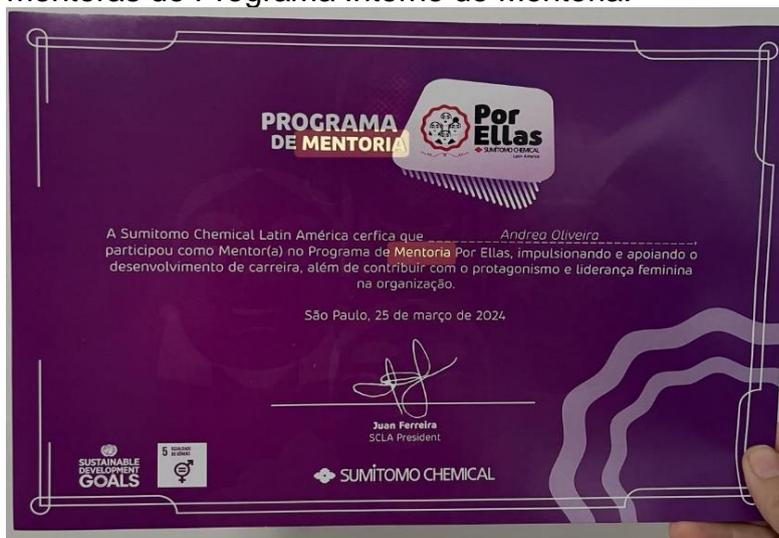
Essa consolidação se deu por muito trabalho de alinhamento da liderança, já que, segundo Barrett, (2006) é importante que líderes incorporem e promovam os valores centrais da organização.

Andrea e seu time conduziram workshops de entendimento e desenvolvimento dos líderes, incluindo reuniões de conscientização com a alta liderança.

Além da cultura ter sido considerada implementada devido à percepção dos colaboradores, esse projeto liderado por Andrea foi reconhecido como benchmark

e solicitado que fosse apresentado à subsidiária da Índia que, também passava por um projeto de aquisição.

Foi também em 2023 que Andrea implantou um programa de grande significado equidade de gênero. Sumitomo Chemical é signatária do Pacto Global da ONU e bastante atuante no endereçamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Com o objetivo de focar-se no ODS5 de equidade de gênero, além de iniciativas como adesão ao programa empresa cidadã que estende a licença maternidade, deu-se início ao Programa de mentoria interna, onde executivos da alta liderança foram certificados em metodologia estruturada e mentoraram profissionais mulheres com o objetivo de desenvolvimento e aceleração de carreira. Além de liderar a implantação dessa iniciativa, Andrea é uma das mentoras do Programa Interno de Mentoria.



Programa que teve grande repercussão na empresa e aprovação dos executivos e participantes:

"Estou muito feliz e grata por ter participado do Programa de Mentoria do Por Ellas. A mentoria foi um divisor de águas na minha carreira, pois, através dela, obtive ainda mais conhecimento, que será usado para alcançar meus objetivos profissionais. As sessões de mentoria com Juan Ferreira, nosso presidente, me ajudou a ter principalmente uma maior confiança no trabalho que desenvolvo. Esta seria a palavra certa para definir a Mentoria: confiança. Acredito que nós, como mulheres, ainda temos um longo caminho a percorrer no que diz respeito à ocupação de cargos de liderança nas organizações, e ser resiliente e confiante pode ajudar a tornar esse processo mais confortável. Acredito que a Mentoria contribui, de fato, para trabalhar as qualidades que precisamos aperfeiçoar. Saio do Programa grata ao meu mentor e a todos os colaboradores envolvidos.", relata a mentorada Debora Avelar, Representante Técnica de Vendas Jr.



Depoimento de uma das profissionais que foi mentorada pelo presidente Juan Ferreira, na foto.



"É uma alegria poder ter feito parte desse do Programa de Mentoria do Por Ellas. Nos últimos meses eu fui mentor da mentee Kory Milla Portela, da área de Planning, quando tivemos uma série de sessões bastante produtivas. Eu pude dividir com ela um pouco das experiências que tive, durante meus 34 anos de mercado, com casos reais, muitos de sucesso, assim como falamos também de alguns que não tive êxito. Do mesmo jeito que pude dividir minhas experiências com ela, eu também pude conhecê-la melhor e aprender também. Para mim, foi muito gratificante exercer esse papel de mentor. Aproveito para agradecer a Kory e aos idealizadores do Programa, e dizer que eu gostaria muito de poder ajudar outras profissionais da companhia. Dividindo experiências, nós todos vamos crescer juntos!", ressalta o mentor Rogerio Zaccaro, Head South Region.

Depoimento de um dos executivos mentores do Programa

Compartilharei aqui uma outra situação vivida por Andrea em 2023, na Argentina. País com desafios econômicos que certamente impactam a vida de seus colaboradores. No escritório de Buenos Aires o clima organizacional também merecia cuidados. Não havia relação de confiança entre sua head de RH e o gerente geral, o que impactava também no relacionamento com os demais líderes e construção de time. Turnover alto, pouco engajamento se espalhava no escritório. Pesquisa de clima de 6,6, a menor de toda região América Latina, cuja média ficou acima de 8. Tal situação acabou culminando na saída da head local de RH e contratação de outra profissional, com grande experiência. Relação de

confiança foi criada entre os líderes, várias iniciativas de escuta, transparência e teambuilding foram realizadas em 2023. Além de diminuir o turnover, a pesquisa de clima alcançou melhores patamares.

Falando agora sobre governança, Andrea atua no comitê de board com a pauta de gestão de pessoas. 2023, um ano especialmente desafiador em termos de resultados no mercado, apresentou temas que demonstram o cuidado com o presente e a sustentabilidade da organização, tendo aprovação sobre suas iniciativas. Andrea tem formação em Comitê de pessoas, cultura e governança da IBGC em parceria com a ABRH.

Update on People Management | FY23



2023/08/09 SCB Board of Directors Meeting - Business Confidential -

16

Ainda em termos de governança, Andréa é também membra do comitê de Compliance e do comitê de Sustentabilidade.

Ademais da atuação específica para os colaboradores, essa profissional também faz mentoria e palestras para clientes da organização que trabalha, especialmente nos temas empoderamento feminino e carreira.

Em 2023 iniciou mentoria com uma cliente produtora de laranja da Bahia, conduziu mesa redonda com 3 outras mulheres em um evento para

cooperativistas no agronegócio, participou de podcast de cliente do Piauí e outro podcast no Mato Grosso com o Movimento Agroligadas.

Tal estreitamento no relacionamento com clientes já geraram oportunidades e portas abertas para a equipe de vendas apresentar portfolio e soluções a essas clientes. RH sair dos portões da organização é uma prática que não somente fortalece a marca empregadora assim como engrandece a marca da organização como serviço ou produto que oferece aos seus clientes.



Mesa redonda com cooperativistas | Podcast Mulheres de fibra, cliente Piauí

No mês em que celebramos o Dia Internacional da Mulher, nada melhor do que compartilhar histórias como essa, que contempla uma mulher que conquistou espaço no Agronegócio e inspira outras mulheres com a sua jornada.

"Para mim, a mentoria clareia e direciona o que muitas vezes está latente para ser colocado em prática, fortalecendo a nossa identidade e valorização da responsabilidade que é alimentar pessoas!", finaliza Mari



Depoimento de cliente mentorada produtora de laranja da Bahia



Podcast em Cuiabá com a produtora e presidente do Movimento Agroligadas.

Na comunidade de RH, Andrea participa de fóruns e palestras onde apresenta suas práticas e experiências, junto a outros colegas de RH ou executivos de outras áreas com o objetivo de compartilhar, aprender e enriquecer a capacidade estratégica do RH.



Participação em dois eventos: HR Summit e Organizational Culture Best Practices

Andrea ainda menciona sobre o desenvolvimento do seu time como um dos seus legados. Encontra muitos de seus liderados do passado em encontros de Heads de RH, o que lhe dá muito orgulho. Inclusive o Prêmio Jovem Talento da ABRH 2023 teve uma pessoa do seu time como vencedora. Costuma gerar ambientes de desenvolvimento por onde passa.

Pelo mercado, Andréa também foi reconhecida como uma das RHs mais Admiradas no Brasil, em 2023, iniciativa do Grupo Gestão RH que conta com o apoio técnico do FGV in Company. Dentre as 1500 indicações, Andrea foi selecionada para a segunda etapa ficando entre as 150 finalistas.



Fora ambiente organizacional, Andrea é mentora voluntária de carreira na ABRH e do Instituto Vasselo Goldoni, este último específico pra mulheres, com excelentes feedbacks dos participantes. Também exerce função de conselheira de ONG de empreendedorismo social de jovens universitários.

ORÇAMENTO

Ao longo de sua carreira, Andrea liderou projetos onde se exigia restrição orçamentária e outros onde se demandava investimentos mais altos.

Colocamos aqui para quantificar esse capítulo, o valor de orçamento sob responsabilidade de Andrea no ano de 2023 das principais iniciativas, incluindo a folha de pagamento, orçamento superior a R\$200 milhões de reais.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Aqui elencamos resultados de algumas iniciativas mencionadas nesse case:

Um dos processos Seletivo em Massa pelos quais participou: Recepção de mais de 2000 candidatos pra preenchimento de 400 vagas, em uma semana de atendimento. Todas as vagas foram preenchidas.

Fechamento de unidade de negócio: Desligamentos de 200 colaboradores, reunião com sindicato, menos de 5% de desligamentos impossibilitados de realização.

Consolidação de cultura organizacional. 6 dos 8 valores foram percebidos pelos colaboradores como praticados pela organização.



E também na medição de saúde e força da cultura, SCLA ficou na 4ª categoria (de 1 a 5: de muito baixa a muito boa, a cultura Sumitomo Chemical foi classificada como boa). Nota 74, enquanto a média geral da indústria é de 49.

Culture Score

This is the benchmark metric reflecting the health and strength of a culture.

The score is based on matches, Cultural Entropy® and balance between the levels.

Global Average: 51
Industry Average: 49



Pesquisa de clima: Pesquisa realizada em todas as regiões da América Latina apontava para notas acima de 8, com exceção, da Argentina que passava por um tema delicado no país, além de temas sensíveis dentro da organização, que ficou com nota 6,6 de favorabilidade.



Após iniciativas como teambuilding, town halls e outras ações, Argentina também chegou a 7,4 de favorabilidade.

Os prêmios recebidos e os convites para palestras acabam também sendo resultados de sua contribuição à comunidade de RH.

AVALIAÇÃO

A metodologia utilizada para avaliar os resultados citados acima ou ainda outros projetos conduzidos por Andrea inclui métodos qualitativos e quantitativos, como pesquisas de clima, assessment cultural, feedbacks de mentorados entre outros.

Na avaliação de desempenho da organização Andrea é constantemente classificada com alta aderência aos comportamentos e valores da organização, tendo recebido aumento por mérito em 2023.

APLICABILIDADE

Acreditamos que o case possa ser guia prático e inspirador para outros profissionais de RH, claro, respeitando estratégias para diferentes contextos empresariais e culturais.

Situações vivenciadas por essa profissional são comuns à comunidade de RH, portanto, ter um modelo, uma referência pode apoiar outros profissionais a alavancarem suas carreiras e conseqüentemente suas organizações.

SUSTENTABILIDADE

"O papel do RH é ser um parceiro estratégico na gestão de pessoas, criando valor e impulsionando a eficácia organizacional" (Ulrich, 1998), e é com essa citação que reforço a importância do RH na sustentabilidade do negócio.

Uma atuação séria, comprometida em alavancar pessoas e organizações, traz

efeitos positivos para a economia de uma região.

CONCLUSÃO

Este case destaca as contribuições significativas de uma profissional de RH que, ao longo de 30 anos de carreira, alavancou jornadas tanto de pessoas como de organizações em diversos setores. As iniciativas lideradas por Andrea em 2023 corroboram como um RH estratégico pode impactar profundamente o sucesso organizacional e o desenvolvimento de talentos.

A trajetória apresentada evidencia a importância de que práticas de RH devem integrar-se como parceiras estratégicas no crescimento e sustentabilidade das organizações. A implementação de processos de avaliação de desempenho, a liderança em iniciativas de ESG e a participação ativa em conselhos executivos e como mentora voluntária ilustram o papel central que o RH pode desempenhar na formação de culturas organizacionais sólidas e na gestão de talentos.

Concluimos com a citação de John P. Kotter: "A verdadeira liderança transforma, criando culturas que impulsionam a inovação e a eficiência organizacional" (Kotter, 1996)."

Esta máxima resume a essência do trabalho de um RH estratégico, que vai além da administração de pessoal, contribuindo diretamente para o sucesso e a transformação das organizações.

BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Sumitomo Chemical Company é uma empresa de soluções químicas japonesa com mais de 100 anos de história. Sua fundação foi pautada na sustentabilidade, quando buscou solucionar a destinação de resíduos de mineração, que causavam danos ao meio ambiente.

Atua em diversos setores, dentre eles: petroquímicos e plásticos, materiais químicos relacionados a TI, saúde e proteção de plantas, energia e materiais funcionais e farmacêuticos.

Em sua filosofia de negócio, se compromete a criar valor através da inovação, busca contribuir com a sociedade através de suas atividades comerciais e manter uma cultura vibrante continuando assim a ser uma empresa em que a sociedade pode confiar.

Chegou na América Latina em 2011, onde se estabeleceu em São Paulo o setor de saúde e proteção de plantas da Sumitomo Chemical América Latina, com 3 divisões de negócio: soluções para o agronegócio, nutrição animal e saúde ambiental.

Com escritórios no Brasil, Argentina, Colômbia e Chile, a empresa conta ainda com um complexo industrial localizado no Ceará, um moderno centro de pesquisa em Mogi-Mirim – SP, centros de distribuições em diversas regiões do Brasil e equipe técnica e comercial altamente capacitada espalhadas por toda América do Sul.

São mais de 1.000 colaboradores que fazem da Sumitomo Chemical uma das maiores empresas do seu segmento, com a missão inspiradora de promover o bem-estar, oferecendo soluções sustentáveis para a produção de alimentos e a saúde da sociedade.

BIBLIOGRAFIA

Barrett, R. (2006). A organização Dirigida por Valores: Liberando o Potencial Humano para o Desenvolvimento e Resultados. São Paulo: Cultrix

Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review press.

Pink, D. H. (2009). Drive: The surprising Truth about what motivates us. Riverhead Book.

Schweiger, D. M. (2002). M&A Integration: A Framework for Executives and Managers. McGraw-Hill.

Ulrich, D. (1998). Os campeões de Recursos Humanos. Editora Futura.
<http://cultureforperformance.com.br/consultoria/assessment-de-cultura/>