

© Hertz



## Hertz: acreditando no RH estratégico

Por Patrícia Bispo

## Hertz: acreditando no RH estratégico

Com a acirrada competição que existe no mundo empresarial, as organizações que pretendem sobreviver precisam acompanhar as mudanças que acontecem num ritmo cada vez mais acelerado. Mas estabelecer um processo de mudança contínua não é algo tão fácil, pois as organizações não são formadas apenas por cifras, dados estatísticos ou equipamentos de última geração. Junto a tudo isso existem pessoas que, na maioria das vezes, sentem-se ameaçadas quando se deparam diretamente com a necessidade de lidar com o desconhecido. Isso é perfeitamente compreensível, pois nem sempre todos estão preparados para sair da chamada "zona de conforto" que aparentemente pode ser vista como um porto seguro. O reflexo desse receio de enfrentar situações inesperadas pode ser sentido na prática, pois em determinados momentos há até mesmo quem dificulte o processo de aprendizagem das equipes e atrapalhe o próprio desenvolvimento.

Nesse momento, surge uma questão: como uma empresa pode ajudar as pessoas a compreenderem e a aceitarem as mudanças, sem que elas sofram grande impacto e se sintam ameaçadas? A resposta pode estar na forma de como gerir os colaboradores e, para isso, a organização precisa contar com um aliado: o profissional de Recursos Humanos. Essa foi a estratégia adotada pela Hertz Medicamentos - uma empresa familiar com 57 anos de existência e que atua mais fortemente no segmento de medicamentos sem prescrição médica. Atualmente, a empresa conta com cerca de 300 colaboradores diretos e mais 50 terceirizados. Sua sede está localizada em Porto Alegre/RS, tendo ainda dois centros de distribuição situados nas cidades de São Paulo e de Brasília.

### Em sua terceira geração

Quando os netos dos fundadores assumiram a alta direção, a empresa reconheceu que era preciso passar por mudanças significativas e investiu em gestão de pessoas. Em 2001, contava apenas com um departamento pessoal e, hoje, possui um RH estratégico. A área de Recursos Humanos está ligada diretamente aos diretores da organização, atuando como parte do comitê-executivo responsável pelas questões estratégicas do negócio.

Se uma pessoa que conheceu a Hertz antes desse processo de mudanças chegar nesse exato momento à organização, provavelmente vai ficar surpresa com o trabalho que vem sendo desenvolvido por lá.

Para se ter uma idéia, todas as áreas da empresa passaram ou estão vivendo momentos de reestruturação e o RH tem se envolvido diretamente em todo o processo. Semanalmente, a empresa recebe visitas de outras organizações para conhecer esse trabalho que tem apresentado resultados significativos.

Para começar a colocar esse processo de mudanças em prática, o primeiro passo da organização foi encontrar um profissional de RH capaz de aceitar um grande desafio. Assim, a empresa contratou uma consultoria para realizar todo o processo de recrutamento e seleção. De acordo com Isabel Hertz, diretora da organização, é possível colocar um marco na história da empresa, antes e depois da implantação da área de Recursos Humanos. "Estamos passando por mudanças bastante significativas que envolvem revisão de estrutura, profissionalização, redesenho de processos e desenvolvimento de grandes projetos. Tudo isso exige pessoas cada vez mais comprometidas, capacitadas e motivadas.



Isabel Hertz: estamos passando por mudanças significativas e isso exige pessoas comprometidas, capacitadas e motivadas

Os profissionais de RH vêm contribuindo muito para essa mudança em nosso modelo de gestão, através de diversas ações importantes como o desenvolvimento das lideranças, programas motivacionais e ampliação de benefícios, além de possibilitar uma melhor comunicação interna", complementa, ao destacar ainda que a atuação da área vem possibilitando a busca constante por um ambiente de trabalho mais agradável, com relações mais transparentes e confiáveis.

Quando questionada sobre o motivo específico que levou a empresa a acreditar e a investir na área estratégica de RH, a diretora da Hertz argumenta que o grande diferencial competitivo que as organizações podem conseguir está nas pessoas, uma vez que a tecnologia, os equipamentos e os produtos podem ser obtidos por todas as companhias, ao contrário de se conseguir profissionais comprometidos e motivados.

Há algum tempo, destaca Isabel Hertz, a área de Recursos Humanos era voltada para captar colaboradores de acordo com as necessidades da empresa, proporcionando treinamento, avaliando desempenhos e oferecendo políticas de cargos e salários que proporcionem crescimento e realização profissional. Hoje, por outro lado, o mercado exige uma postura cada vez mais pró-ativa e inovadora da área, focando as ações de recursos humanos em ações estratégicas e que agreguem valor à empresa. Dessa forma, é imprescindível que a organização possa contar com profissionais de RH que tenham visão sistêmica, que entendam do negócio e que assumam o papel de agentes de mudanças, atuando como facilitadores e mobilizadores para a implantação das estratégias organizacionais.

## A chegada do RH estratégico

Quando chegou à Hertz Medicamentos, em setembro de 2001, a gerente de RH, Rosane Kapusta, teve que começar do zero, pois até aquele momento a empresa tinha convivido apenas com um departamento pessoal. No início, o apoio era dado apenas por uma estagiária. Mas atualmente, a gerente assumiu também o departamento pessoal e a segurança do trabalho, sendo sua equipe formada por seis profissionais e um dos acionistas da empresa que trabalha com os projetos sociais. Como já atuava na área há vários anos, Kapusta afirma que viu nessa proposta uma oportunidade para

contribuir com a organização através da experiência que havia adquirido, bem como ter uma chance para aprender com um novo desafio.

Apesar de se sentir motivada, a gerente de RH sabia que na prática iria encontrar resistências e seria desafiador vender as idéias de um RH para uma empresa com quase 60 anos de história. Ela precisava começar literalmente do ponto zero e o passo inicial, já nos primeiros dias, foi a aproximação com os gestores. Para isso, ela entrevistou cada um a fim de saber as expectativas dos líderes em relação à área de RH, bem como para mostrar a nova proposta de trabalho que passaria a fazer parte da realidade da empresa.

Foi através de conversas francas com a diretoria, as lideranças e os demais funcionários, que a gerente de RH começou a compreender melhor o negócio, a cultura da organização e quais eram os principais problemas da corporação que precisavam ser solucionados com mais rapidez.



Rosane Kapusta:  
ela sabia que no início iria encontrar resistências e o convite foi desafiador

“Precisei ter muita cautela em tudo o que era feito, pois necessitava de apoio de todos e sabia que a maioria das coisas que falasse, em relação ao RH, seria considerada novidade. Iniciar um trabalho assim exige muito equilíbrio, sensibilidade e competência interpessoal, pois é necessário quebrar paradigmas, mexer em zonas de conforto e isso só se consegue com envolvimento. Vejo o profissional de RH como alguém que vive situações difíceis, uma vez que ele precisa estar sempre entre os interesses do empregador e os interesses dos

funcionários. Tive que ganhar a confiança desses dois lados, mostrando que o objetivo era fazer com que todos tivessem ganhos e que de forma integrada seria mais fácil iniciarmos esse grande processo. A maioria das pessoas demonstrou muita predisposição para a mudança e interesse em se preparar para tamanho desafio. Mas, infelizmente, alguns desligamentos também foram necessários. No entanto, conseguimos captar novos talentos que se enquadraram ao perfil da organização. Foi um trabalho gradativo, porém rápido, já que a diretoria da empresa tinha uma predisposição para o processo e via na mudança a oportunidade de continuar competitiva", afirma Kapusta.

Uma outra atividade inicial da gerente de RH foi realizar uma pesquisa de clima organizacional (PCO), que serviu de norte para traçar várias ações estratégicas. Na pesquisa realizada em 2001, a Hertz identificou um índice de satisfação de 58% e já na edição seguinte, esse percentual aumentou para 76%.

Atualmente, a empresa está aplicando a ferramenta pela terceira vez e espera atingir um índice de 80% de satisfação. No começo, ela sabia que a pesquisa era importante para medir como se encontrava o clima da organização e para isso, todo o trabalho foi realizado internamente: desde a elaboração do instrumento, a aplicação, a tabulação até à idealização dos planos de ação.

Para Rosane Kapusta, é importante que o profissional de RH seja versátil, flexível, criativo e conforme a necessidade, ele possa circular do operacional ao estratégico, sabendo otimizar os recursos disponíveis para a área, uma vez que nem sempre o RH irá encontrar a estrutura ideal para trabalhar.

O que ela também considera fundamental, para o desenvolvimento de ações eficazes, é a aproximação diária junto ao chão de fábrica, pois essa é a única forma de saber realmente o que acontece com o público interno. Por essa razão, além da pesquisa de clima, a área de RH também passou a realizar diagnósticos periódicos de clima, com entrevistas junto às equipes e está permanentemente disponível para ouvir as pessoas. Dessa maneira, a área pode identificar problemas precocemente e agir de forma mais rápida na solução, antes que esses venham a comprometer o desempenho das equipes. Através dessa aproximação com os colaboradores, a empresa

também passou a valorizar a prática do *feedback* e a receptividade das pessoas tem sido satisfatória, uma vez que todos podem contar com a ajuda do RH sempre que for necessário.



Interação: hoje, os colaboradores da Hertz têm acesso direto à área estratégica de RH

## Trabalho com os líderes

Para dar continuidade à implantação de uma área de RH estratégico, a Hertz Medicamentos precisou investir também em seus gestores, criando o Plano de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) - uma iniciativa desenvolver os líderes, para mobilizá-los como agentes multiplicadores das novas propostas da empresa, bem como prepará-los para assumirem novos papéis diante do processo de mudanças. Esse trabalho começou a ser implantado em 2002, com a realização de treinamentos que focavam principalmente as competências comportamentais. Com essa linha de ação, inicialmente, a área de RH trabalhou separadamente a diretoria, a gerência, a supervisão e as lideranças das variadas áreas da empresa. Essa estratégia foi adotada porque cada grupo tinha uma linguagem própria, mas todas as lideranças precisavam receber a mesma mensagem.

Em 2003, esses grupos passaram a ser trabalhados em conjunto com seus subordinados e o foco foi voltado para a gestão de equipe. "Em 2004, trabalhamos uma série de projetos com enfoque nas necessidades mais práticas que foram evidenciadas em nosso dia-a-dia como, por exemplo, conduzir uma entrevista de seleção, saber oferecer e valorizar o *feedback* ou mesmo como coordenar reuniões mais produtivas. Para isso, estamos realizando workshops conduzidos pela Carine Ben

da Costa, analista de RH, que trabalha com grupos de 10 a 12 pessoas. A receptividade tem sido positiva e muitos profissionais chegam a ficar após o expediente para poder participar dessas atividades. Com esse trabalho, além de melhorarmos o desempenho dos gestores juntos às suas equipes, também tivemos outra oportunidade de nos aproximarmos ainda mais dos líderes", comenta a gerente de RH da Hertz Medicamentos.

## Comunicação e motivação

Quando a área de RH foi chamada para ser uma aliada estratégica, a Hertz Medicamentos precisava investir no aspecto comunicação. Na época, a solução foi recorrer a ferramentas simples, mas que tivessem um retorno positivo. Em 2001, a organização passou a contar com a presença do Canal Hertz - um informativo impresso, com periodicidade trimestral, que foi criado para divulgar entre colaboradores e clientes externos os fatos relacionados à organização.



Com uma tiragem de mil exemplares, o jornal conta com a participação direta de um conselho editorial formado por representantes de cada área da empresa que, por sua vez, ficam responsáveis pela indicação dos assuntos que serão divulgados no periódico. As edições do Canal Hertz sempre trazem: uma matéria especial de capa que aborda temas de destaque; um espaço destinado exclusivamente para o RH, onde a área divulga suas ações e o andamento dos programas; uma área destinada à Qualidade; uma outra de divulgação das políticas comerciais e as colunas "Equipe" e "Colaborador Destaque". A primeira promove as equipes que se destacaram e a última está voltada para dar ênfase aos funcionários que exercem atividades importantes realizadas fora da empresa como, por exemplo, trabalhos voluntários ou mesmo para reconhecer e valorizar algum profissional que tenha talento na área cultural ou desportiva.

Apesar de conseguir divulgar informações de forma

regular, a organização também sentiu a necessidade de recorrer a outro recurso que pudesse dar mais dinamismo ao fluxo de informações. Para atender a essa necessidade específica, a alternativa escolhida foi a criação de um grupo de comunicação que hoje é liderado pela assistente de RH, Cláudia Kessler, sendo também formado por representantes de todas as áreas da empresa. Semanalmente, sempre às terças-feiras, esses profissionais ficam encarregados de divulgar o informativo "Boletim Hora H" que chega aos funcionários através de e-mails e de murais que foram colocados em pontos estratégicos da companhia. Existe ainda a urna Canal Aberto que serve para receber sugestões, dúvidas, comentários e perguntas sobre assuntos abordados no "Hora H".

"Instituímos outras ações que visam motivar os colaboradores como, por exemplo, o Programa Portas Abertas, onde mensalmente recebemos familiares dos funcionários para passarem um dia na empresa, o que permite que eles se sintam parte da organização. Também implantamos outras ações mais simples, mas que fazem com que o colaborador se sinta valorizado, como a entrega de um cartão, um presente e até mesmo as comemorações realizadas especialmente para os aniversariantes. Criamos ainda o programa de sugestões que estimula as melhorias dos processos que envolvem a empresa. Através de um formulário próprio, o funcionário pode encaminhar sugestões para a área de RH. Em seguida, enviamos a proposta para o gestor da área onde a idéia poderá ser implantada e esse, por sua vez, estuda a viabilidade da mesma, para só então encaminhá-la para a direção da empresa. Todas as sugestões são avaliadas de acordo com a abrangência e os resultados que podem impactar no negócio", explica a gerente de RH da Hertz Medicamentos.

A premiação das sugestões vencedoras é feita através de um sistema de milhagem, ou seja, cada ponto conquistado pelo funcionário corresponde a um real. Os donos das pontuações têm que esperar, no mínimo, três meses e, no máximo, um ano para resgatar suas premiações em dinheiro. Esse sistema permite que cada pessoa possa comprar o que quiser e onde tiver vontade.

## O RH e os gestores

Antes de investir na estruturação da área de RH, a Hertz Medicamentos realizava a contratação de funcionários através de agências de empregos e o processo de seleção era realizado diretamente pelos gestores.

"Como a contratação dos colaboradores não era realizada com o apoio de uma área de RH, era muito difícil encontrarmos profissionais que se enquadrassem ao perfil que a empresa precisava. Normalmente, quem realizava as entrevistas era o próprio supervisor da área e isso comprometia a contratação de profissionais qualificados para atuar na empresa, pois não contávamos com o preparo para essa atividade. Também tínhamos dificuldade na escolha dos líderes. Para se ter um exemplo, antes um profissional que atuava como operador de máquina podia ser convidado para assumir a função de líder, mesmo sem ter condições e preparação para atuar como gestor. O resultado é que perdíamos um ótimo profissional na linha de produção e ganhávamos um péssimo líder. Hoje, antes de alguém assumir o cargo de liderança, a pessoa passa por uma seleção realizada pela área de Recursos Humanos, que irá avaliar a sua competência para atuar nessa atividade", comenta André Ávila, supervisor de produção da Hertz Medicamentos.



André Ávila:  
antes da chegada do RH, a Hertz era uma  
"fábrica composta por várias fábricas"

Ele menciona que a criação da área veio auxiliar e dar suporte aos líderes e que hoje não consegue imaginar a organização sem a presença dos

profissionais de Recursos Humanos. Ávila chega, inclusive, a revelar que o Programa de Desenvolvimento de Lideranças tem auxiliado a atuação de muitos gestores, uma vez que eles passaram a dominar e a aplicar técnicas que desconheciam. O supervisor de produção afirma que antes da chegada do RH, a empresa era "uma fábrica composta por várias fábricas", pois não existia integração entre os vários departamentos da organização. "Para ser sincero, nem sei como a empresa conseguiu se manter competitiva sem a presença do RH. Hoje, nós temos um suporte para recorrer quando precisamos, pois contamos com profissionais que foram preparados para gerir pessoas. Acredito que melhoramos nossa atuação como líderes, porque aprendemos a trabalhar as pessoas de forma mais consciente. Agora, dominamos técnicas que aprendemos com a área de RH e isso tem ajudado a melhorar significativamente o desempenho das nossas equipes", resume.



## O perfil da empresa

Nos anos 50, Gerhard Hertz, empresário alemão, fundou no Brasil uma pequena empresa de representações comerciais. Nesse mesmo período, iniciou-se o processo de industrialização do período pós-guerra e as atividades da indústria farmacêutica estrangeira no Brasil. Gerhard foi, então, procurado para representar diversas indústrias do setor. Essa etapa durou 20 anos, período no qual a empresa cresceu adquirindo uma considerável experiência de mercado.

Ao final da década de 60, Gerhard passou a produzir seus próprios medicamentos, dando um importante passo a caminho da industrialização. Sua principal preocupação era a qualidade de matérias-primas, embalagens, processo produtivo e um rigoroso controle de qualidade. Em 1985, a Hertz Medicamentos adquiriu o Laboratório Galenogal, ampliando ainda mais o portfólio de produtos.

A Hertz Medicamentos está entre as 20 maiores indústrias farmacêuticas de capital nacional e entre as 50 maiores do Brasil, mantendo a unidade industrial e a sede administrativa em Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul. A organização conta, ainda, com um Centro de Distribuição em

Cotia, na Grande São Paulo, e um outro em Brasília, no Distrito Federal, que garantem a distribuição em mais de 40 mil pontos de venda. Com cerca de 350 profissionais, atua com equipes em todo o Brasil.

A empresa atua nos vários segmentos do mercado farmacêutico-OTC (sem prescrição médica), prescrição médica e fitoterápico. Destaca-se por apresentar a maior linha OTC da América Latina, com mais de 80 produtos em 120 apresentações, em diversas categorias (analgésicos, antiácidos, antigripais, vitaminas, entre outros). Inovando sempre, foi a primeira empresa do ramo a lançar produtos como o indutor do sono fitoterápico, um antigripal em forma de chá, e um analgésico tópico em embalagem *roll-on*.

A maior meta da Hertz Medicamentos é satisfação dos clientes e dos seus profissionais por meio da eficiência em todos os processos, buscando crescer dentro das mais modernas tecnologias e os mais altos padrões de qualidade. A conquista dessa meta levou à certificação ISO 9001, uma consequência do compromisso com a continuidade dos ideais do seu fundador. Da mesma forma, o rigor na aplicação do Sistema de Garantia da Qualidade e o cumprimento às diretrizes internacionais de GMP (*Good Manufacturing Practices*) evidenciam o compromisso com a qualidade e sua incessante busca pela melhoria contínua.

A Hertz Medicamentos cresceu cerca de 90% nos últimos anos, dobrando o número de funcionários, somando um total de 350 pessoas. Em 2003, o faturamento foi de 60 milhões de reais, mas a intenção para os próximos dez anos é atingir um faturamento de 200 milhões de dólares, sendo 30% desse advindo de exportação. Isso significa crescer cerca de dez vezes e entrar em novos mercados.

O planejamento estratégico que deverá sustentar o atingimento dos objetivos previstos, envolve projetos como a construção de uma nova fábrica, entrada em novos mercados, implantação de um software de gestão (ERP), fortes investimentos em processos e principalmente no desenvolvimento dos seus profissionais. Uma das estratégias já implementadas recentemente foi a expansão da atuação comercial da empresa. Se antes a empresa abrangia diretamente os Estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, São Paulo e Minas Gerais, a partir de 2004, iniciou-se uma atuação mais agressiva em todo o Brasil, através de políticas de comercialização e marketing bem definidas,

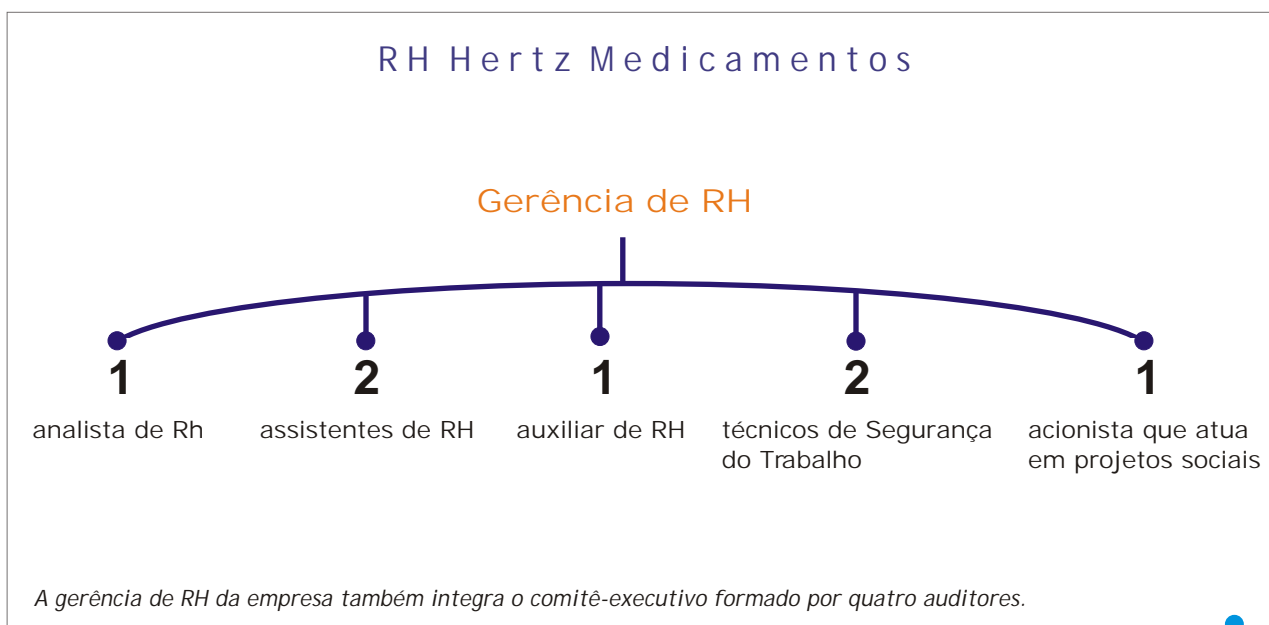
reestruturação da equipe e redefinição do modelo de distribuição adotado até então.

A área de Recursos Humanos da empresa é vista como estratégica e agente ativo de mudanças, o que facilita a implantação de práticas voltadas para as pessoas sem perder o foco nas estratégias organizacionais, mas que, em contrapartida, a coloca em uma posição de grande responsabilidade e diante de muitos desafios.



Equipe de RH da Hertz, de cima para baixo:  
 Márcia Camargo, técnica de Segurança;  
 Carine Ben da Costa, analista de RH;  
 Geraldo Hertz - acionista;  
 Rosane Kapusta, gerente de RH;  
 Cláudia Kessler, assistente de RH;  
 Marlise Dias Ribeiro, Auxiliar de Pessoal;  
 Ana Karina Pereira, assistente de Pessoal;  
 e Cilon Rangel, técnico de Segurança

## Estrutura de RH Hertz Medicamentos



Coordenador - *Willyans Coelho*  
 Jornalista responsável - *Patrícia Bispo* (DRT/PE-2078)  
 Desenvolvimento de Negócios - *Wilma Coelho*

Designer do Site - *Etéocles Monteiro*  
 Diagramação - *Ana Renata Pereira*  
 Atendimento ao Usuário - *Joelma Ramos*

e x p e d i e n t e

Esta "Reportagem Especial" é parte integrante do site [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br), disponível no endereço <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3936&org=9>.  
 Os textos publicados não representam, necessariamente, a opinião dos responsáveis pelo site RH.com.br.

Confira o nosso termo de responsabilidade. Todos os direitos reservados. É expressamente proibida qualquer reprodução.