

Kimberly-Clark é a segunda melhor empresa para se trabalhar

Por Caroline Martin

Estratégias de gestão hoje fazem parte da alma do negócio. A Kimberly-Clark, empresa americana líder no segmento de tissue, é o típico exemplo da teoria colocada em prática de maneira eficaz. Neste ano, a companhia conquistou o segundo lugar entre as 100 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil.

O ranking, montado pelo Great Place to Work Institute (GPTW), avalia o ambiente de trabalho e as atividades voltadas para preparação e retenção dos melhores profissionais. O resultado calculado pelo GPTW é gerado, entre outros dados, pelas notas atribuídas pelos próprios funcionários às instituições para as quais trabalham. Portanto, conquistar um lugar nesse podium não é para qualquer empresa.

Além de uma série de tendências que o mercado de trabalho vem apresentando ultimamente, a organização deve estar alinhada às expectativas dos talentos. Maria Lúcia Ginde, diretora de Recursos Humanos da Kimberly-Clark Brasil, afirma que, atualmente, os liderados demandam muita atenção de seus líderes. Entre as características mais recentes do mercado de trabalho, Maria Lúcia cita a expectativa dos indivíduos em relação à carreira.

“Eles buscam mais do que um emprego; desejam um lugar onde possam desenvolver seus potenciais e se tornar profissionais mais preparados para as próximas etapas”, pontua. O modelo de gestão das empresas deve acompanhar o ritmo da já conhecida Geração Y, composta por jovens que nasceram na era digital e vivem em um contexto repleto de tecnologia. Como definir e praticar isso? É o que Maria Lúcia responde, entre outras questões, nesta entrevista, ao pontuar os caminhos para a boa liderança como chave para atingir metas.



SÉRGIO BRITO

“A meritocracia é um ponto bastante fortalecido na política de gestão da empresa”, destaca Maria Lúcia Ginde

O Papel – Quais motivos foram determinantes para posicionar a Kimberly no segundo lugar entre as 100 Melhores Empresas para se Trabalhar?

Maria Lúcia Ginde – Participamos da pesquisa do GPTW desde 2003, usando as informações levantadas como forma de mensurar o engajamento dos profissionais. No ano passado, ficamos em terceiro lugar no ranking. Em 2008, obtivemos a 11.ª colocação. Este salto mostra os resultados efetivos das ações realizadas internamente e nossa evolução na área de

gestão. É válido ressaltar que a empresa não trabalha em busca da premiação, mas o reconhecimento externo é uma consequência recebida com muita satisfação. Também acho importante destacar que a primeira colocada, Google, é uma empresa que reúne uma média de 800 funcionários, enquanto a Kimberly conta com 3.200. Entre as questões avaliadas pelo GPTW está a imparcialidade, citada anteriormente. Neste quesito, as perguntas direcionadas aos funcionários dizem respeito à justiça da gestão. A pesquisa verifica, por exemplo, se as promoções são

dadas aos colaboradores que mais merecem e se as pessoas participativas recebem algum tipo de prêmio, entre outros aspectos. Foram justamente nesses pontos que a Kimberly mais avançou ao longo dos anos. Acredito que seja porque os funcionários valorizam isso e reconhecem o esforço que a companhia faz para buscar o caráter de justiça nas suas decisões.

O Papel – De que forma a empresa estimula os funcionários a serem mais participativos?

Maria Lúcia Ginde – Temos

uma forma de participação aberta e voltada, principalmente, aos funcionários das fábricas. Com o programa *Caçadores de Oportunidades*, qualquer funcionário que veja uma oportunidade de melhoria para a companhia pode e deve apresentá-la. As ideias são avaliadas por um comitê que verifica a possibilidade de implementação e o retorno que pode gerar. Depois dessa etapa, os funcionários recebem orientações para aplicar as melhorias e os autores são premiados. Temos também o Instituto Oceano Azul, cuja metodologia se baseia no livro *Estratégia do Oceano Azul*, de um professor universitário da França. Os funcionários participantes são formados com esta metodologia e se encarregam de um projeto de inovação de produtos. A fralda mágica e o papel higiênico compacto são exemplos de lançamentos que surgiram no instituto.

O Papel – Qual é o papel dos líderes em busca desse engajamento dos funcionários?

Maria Lúcia Ginde – Toda a liderança da Kimberly tem consciência sobre as transformações do mercado de trabalho e gerencia suas equipes de acordo com o melhor que elas podem oferecer. Um ponto bastante fortalecido na empresa é a valorização da meritocracia, ou seja, reconhecer as contribuições de cada funcionário. Partindo do princípio de que os profissionais exercem funções diferentes e colaboram, portanto, de diversas maneiras, o critério de justiça precisa ser muito claro na empresa. Os

líderes da companhia devem ter uma conduta justa para avaliar sua equipe com imparcialidade.

O Papel – A tendência do mercado de trabalho rumo a esse sentido de entrosamento entre líderes e liderados?

Maria Lúcia Ginde – Sim. Acredito que essa característica atual deva se fortalecer nos próximos anos. Outra tendência que está despontando e pode ser notada facilmente por quem já trabalha há mais tempo é o fato de o ambiente de trabalho estar cada vez mais informal. Isso acontece porque as empresas estão menos hierarquizadas. Dessa forma, todos os funcionários passam a ser individualmente valiosos. Tudo isso é muito recente, mas as empresas já sabem do valor desse engajamento. Para que o negócio se desenvolva, é preciso dedicar tempo, atenção e esforços para o crescimento de cada funcionário.

O Papel – Quais benefícios são desfrutados pela empresa que propicia um bom ambiente de trabalho e motiva seus funcionários?

Maria Lúcia Ginde – A companhia ganha o que há de mais precioso: a adesão dos funcionários ao crescimento. Como a vontade de aprender é uma característica marcante do mercado de trabalho atual, os colaboradores gostam de participar ativamente dos projetos da empresa. Os funcionários da Kimberly têm correspondido às expectativas de crescimento das lideranças. Estamos comemorando recordes de produção.

O Papel – Como a Kimberly-Clark trabalha em busca desse ambiente melhor e mais motivador?

Maria Lúcia Ginde – O engajamento de cada um dos funcionários é o principal foco dos gestores. Essa integração, aliás, é um fator fundamental para atingir os objetivos finais da empresa. Na prática, temos uma comunicação aberta e clara entre líderes e liderados. Todos os nossos funcionários estão a par das metas de 2010, por exemplo. Eles sabem quais são as dificuldades para atingir os resultados almeçados e conhecem bem os desafios que já foram superados. Para integrar os profissionais, mantemos uma atenção constante à comunicação e utilizamos diversos meios com periodicidades distintas, como e-mails, revistas e boletins.

O Papel – Observando-se o mercado de trabalho em geral, quais as principais transformações ocorridas nos últimos anos?

Maria Lúcia Ginde – A grande mudança diz respeito à forma como os funcionários veem o seu emprego. Hoje, eles buscam empresas onde possam crescer. Logo, para atender a essas expectativas, as empresas tiveram de repensar a relação com seus colaboradores. A gestão atual deve estar atenta a questões como o tempo em que o funcionário fica em determinado cargo, o que ele já aprendeu naquela função e se está pronto para o próximo passo. São mudanças muito significativas que deram outro formato ao mercado de trabalho. ▲



Revista *O Papel* na Internet

Começa a ser construído um conteúdo além das páginas impressas para oferecer muito mais aos leitores! Acesse:

www.revistaopapel.org.br