



ZOOM

O PRIMEIRO ROSTO

Helena Santos é a cara da área de Recursos Humanos da AXA Portugal, num empenho constante na promoção de uma cultura de confiança.

POR PEDRO C. GARCIA

A expressão “ser a cara” é rigorosa: a directora da área de Gestão de Pessoas da seguradora em Portugal, uma empresa com 663 colaboradores, é quem convida, no site de recrutamento, eventuais interessados em trabalhar na AXA.

Sobre apresentar-se em nome da empresa logo desde o primeiro momento, Helena Santos explica que tem a ver com conceito de “accountability”, ou responsabilização, um dos conceitos basilares da filosofia de confiança promovida pela organização. «Não podemos ter uma cultura de confiança se não conhecermos as pessoas em quem devemos confiar», esclarece.

Helena Santos obteve grande parte da experiência que agora aplica na AXA de um percurso profissional variado, que inclui passagens por empresas como a Manpower, a Solby, a agência de publicidade Ogilvy & Mather e a Kraft Foods. Já na AXA, esta experiência trouxe os seus frutos: entre outros prémios, a empresa foi galardoada em 2010 com o Prémio “Igualdade é Qualidade” da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. A seguradora foi inclusivamente uma das 100 “Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal” no ranking da Exame e da Accenture no ano de 2011.

Foi no edifício da AXA no Parque das Nações, em Lisboa, que Helena Santos respondeu às questões da Human Resources Portugal.



É licenciada em Psicologia pelo ISPA. O que a levou a escolher esta área?

Inicialmente queria ir para a área de Diplomacia, mas depois de ter a disciplina de Psicologia no secundário foi fácil escolher o curso. Mas sempre pensei em enveredar pelo lado da Psicologia Organizacional e não pelo de Clínica, embora, no contexto empresarial de hoje em dia, seja bom ter essa base. Porque cada vez há mais pessoas com problemas e é preciso saber gerir algumas situações.

Começou a trabalhar ainda durante a licenciatura...

Fiz na altura um estágio na Manpower. Foi uma ótima escola não só de Recursos Humanos, não só pelo recrutamento em massa e pelo recrutamento mais especializado de alguns quadros, mas sobretudo para entender a legislação e para entender como as empresas funcionam. Foi uma escola excelente do ponto de vista de políticas de RH. Entender todas estas questões ajuda a criar uma visão da gestão do efectivo e de

planeamento das necessidades de Gestão de Recursos Humanos de uma empresa.

Ingressou na Solby anos mais tarde, onde abriu o departamento de Recursos Humanos. Como foi a experiência de começar quase do zero?

Já existia a parte de processamento salarial e a ideia era implementar políticas mais concretas. A Solby era uma empresa certificada e era necessário criar standards, normas, manuais... Estive lá apenas um ano, mas foi intenso. Foi um grande desafio na altura, para quem está no início da carreira.

Posteriormente assumiu a direcção de RH da Ogilvy & Mather e da Kraft Foods, duas organizações completamente diferentes. Como foi a experiência em cada uma?

A Ogilvy é um mundo diferente, de criatividade e imaginação. Na altura em que entrei estava a expandir-se, estavam a criar empresas específicas dentro da área de Comunicação e do Marketing, daí a necessidade de terem soluções de suporte e de staff que antes não tinham. É um meio muito próprio...

O que quer dizer com "próprio"?

Se olharmos para a população, na sua maioria são criativos, com um nível de exigência muito particular e individual, e por isso, muito difíceis de motivar. O trabalho do criativo é ser criativo a toda a hora, o que implica um tratamento diferente. Os próprios criativos, pelo trabalho conceptual e criativo que têm que desenvolver, necessitam de ver o seu trabalho reconhecido externamente. A forma mais eficaz de os envolver é através de uma abordagem muito individualizada. Um desejo receber um prémio em Cannes, outro quer trabalhar de madrugada e não durante o dia... É preciso entender e adaptar as abordagens para que continue a trazer a criatividade ao de cima.

E na Kraft?

Foi uma das melhores experiências que tive. A indústria alimentar é uma área com um grande número de pessoas e as exigências são distintas

face àquilo que é o horário normal de trabalho de um escritório. E foi onde, em todas as experiências que tive, senti mais proximidade com as pessoas. Se pensarmos que quem trabalha numa fábrica não tem acesso ao computador nem ao email, toda a comunicação, que cada vez é mais importante, tem de ser feita pessoalmente, no terreno. De notar que uma das coisas mais positivas da Kraft era a força da marca. As pessoas identificavam-se, mais do que com a marca, com os produtos que faziam. Sentiam-se muito responsáveis para que os produtos fossem feitos com qualidade, de acordo com os standards que a empresa exigia. Eram verdadeiros embaixadores.

Portanto, em termos de cultura, não foi necessária uma grande renovação...

É bom não esquecer que a antiga Kraft em Portugal era a Triunfo, uma empresa centenária. A cultura é muito mais a da ex-Triunfo, que por sua vez foi adquirida pela United Biscuits e, por sua vez, foi comprada pela Kraft. Essa cultura já existia. O desafio foi mais a ligação das políticas de marca, à cultura e isso exigiu, com as fusões e aquisições, um trabalho complexo de explicar às pessoas o porquê de se alterarem formas de fazer as coisas. Foi preciso envolvimento, formação, influenciar quem era necessário para criar uma cultura de uma multinacional, de standards de excelência, de muito maior rigor e profissionalismo.

Em 2008 ingressa na AXA. O que encontrou quando cá chegou?

Uma cultura completamente diferente. Na Kraft, foi muito mar-

cante a parte da cultura americana, uma cultura objectiva, com um sentido de urgência brutal. A área do sector financeiro, nomeadamente a área seguradora, é completamente diferente, muito mais complexo do ponto de vista do próprio negócio. Exige um aprofundamento maior dos dossiers. Há também muito mais stakeholders no processo para convencer e influenciar e isto é fundamental nesta cultura.

Na página de recrutamento da AXA, uma fotografia sua aparece num "banner" a "receber" potenciais interessados em trabalhar na seguradora. Porquê esta estratégia de dar a cara logo ao início como DRH?

Dar a cara significa também "accountability", ou seja, responsabilidade pelas decisões. A nível da empresa, está a ser cada vez mais uma constante as pessoas darem a cara, mostrarem-se perante as áreas pelas quais são responsáveis. A companhia tem vindo a fazer um caminho de desenvolvimento de uma cultura de confiança, uma palavra-chave nossa. Não podemos ter uma cultura de confiança se não conhecermos as pessoas em quem devemos confiar.

O que tem a AXA a oferecer a um potencial interessado em trabalhar cá?

Em termos de oportunidades de integração na nossa empresa, proporcionamos vários estágios em todas as áreas da empresa. É por aí que começamos no âmbito da nossa estratégia de empregadores de referência. Depois, temos tido várias oportunidades de integração e aí a AXA tem feito um excelente trabalho. Se as coisas correrem bem e se houver oportunidades na empresa, continuam a sua carreira aqui. No nosso programa de talentos, o "Programa Alfa", diria que quase todos os profissionais fizeram este percurso e hoje em dia fazem parte de um grupo de gente jovem, com muito potencial, em quem investimos,

É MUITO GRATIFICANTE QUANDO SE DÁ UMA OPORTUNIDADE ÀS PESSOAS. É PRECISO MOSTRAR-LHES QUE ACREDITAMOS NELAS. QUANDO CORRESPONDEM, É EXTREMAMENTE RECOMPENSADOR



A gestora considera que as pessoas que gere na AXA «têm orgulho e vestem a camisola.»

da AXA, criando e desenvolvendo programas e iniciativas inovadoras, como a “Semana do Bem-Estar” ou a promoção de qualidade de vida. Temos um conjunto de serviços que, para nós, fazem parte do nosso dia-a-dia. A um nível mais individual, uma das iniciativas que tem tido bastante adesão é o nosso gabinete de Assistente Social, pois trabalha de forma confidencial com as pessoas que vivem, muitas vezes, situações socialmente muito difíceis. Por vezes, uma entidade imparcial e externa é preferível para que os colaboradores possam tratar dos seus problemas sem se exporem. Trata-se de um benefício cada vez mais valorizado e com maior procura.

Em 2011, foram considerados uma das melhores empresas para trabalhar no ranking da Accenture e da Exame. Quais foram as razões para esta distinção?

Um dos elementos é uma comunicação interna muito forte, com momentos de comunicação periódicos e regulares, sob vários formatos e meios. Temos um exemplo do “Vídeo Vai Quem Quer”, em que todos os meses, à sexta-feira, o Conselho Executivo fala a toda a empresa por videoconferência sobre a estratégia

da empresa e que inclui um momento de diálogo aberto a questões. Temos outro pilar que é a Fundação AXA. Todos os colaboradores já participaram em inúmeras acções de voluntariado, algo que também faz parte do nosso ADN. Temos também uma ferramenta onde medimos o envolvimento com as pessoas. Portugal é um dos países com um índice maior de envolvimento: em 2013, 85% das pessoas desta casa sentiram-se envolvidas. As pessoas têm orgulho, vestem a camisola.

O que é que a atrai mais no trabalho com Pessoas?

É muito gratificante quando se dá uma oportunidade às pessoas. Por vezes é preciso mostrar-lhes que acreditamos nelas e que as apoiamos. Quando correspondem e reconhecem que foi devido a essa ajuda que conseguiram ultrapassar situações difíceis ou que encontraram o seu caminho profissional, é extremamente recompensador. É, também, um reconhecimento muito mais individual do que institucional. É muito difícil tangibilizar uma conversa e o impacto que teve no sucesso ou na felicidade de alguém. Mas é tão difícil de medir quanto é recompensador. 🌟

CONFIANÇA É UMA PALAVRA-CHAVE NOSSA. NÃO PODEMOS TER UMA CULTURA DE CONFIANÇA SE NÃO CONHECERMOS AS PESSOAS

com muito mentoring da parte do nosso Conselho Executivo.

Em 2010, a AXA ganhou o prémio “Igualdade é Qualidade” da CITE. Qual é a estratégia para promover a Igualdade de Género na empresa?

Para a AXA, este tema é algo que aconteceu naturalmente. Temos sim uma estratégia de meritocracia, onde todos os anos temos um fórum

específico, os chamados Comitês de Desenvolvimento, onde analisamos cada área da empresa e olhamos para as pessoas sob o ponto de vista do mérito potencial. No global da empresa temos um equilíbrio de igualdade de género, do qual nos orgulhamos.

E relativamente à conciliação?

Há já vários anos que esta área tem sido sempre uma forte aposta