



# SISTEMA NA

## Associação Brasileira

PRESIDENTE: RALPH CHELOTTI - VICE-PRESIDENTE: CLEISSON NUNES BARBOSA

### CARREIRA

# Do RH executivo para a consultoria em RH

**E**mpreendedorismo, persistência, empatia. Essas características ajudaram a psicóloga Andréa Villas Boas, 34 anos, a trocar a carreira de executiva de RH por uma empresa de consultoria. Quando fez a opção, ela já havia trabalhado na Rhodia, Editora Abril, bancos Chase Manhattan, JPMorgan e ING Bank. A decisão, que resultou na Mentis e Meios, focada na gestão integrada de RH e comunicação, exigiu muito planejamento. A ex-executiva derruba um paradigma: ela acredita que, na contramão do que se observa, ser consultor não é uma opção para quem percorreu uma carreira longa e não sente mais espaço frente aos jovens profissionais, mas sim consequência de um estilo de ser e de viver.

facilidade, me colocar no lugar do cliente e ajudá-lo na busca do remédio certo.

**ABRH –** Você é formada em psicologia e fez extensão universitária e MBA em RH. Quando se envolveu com a comunicação?

**AVB –** No período em que trabalhei na Editora Abril, até pela própria atividade da empresa. Depois, no Chase, onde fiquei sete anos, vivenciei quatro processos de fusão, tanto do lado que comprou, quanto do lado que foi comprado, o que me aproximou da área de comunicação. Posteriormente, depois de um ano na ING, o presidente pediu que formatássemos essa área. As ações eram muito pulverizadas, íamos estabelecer uma joint-venture com a Sul América (*seguradora*) e, ainda, havia o evento de aniversário da empresa. Eram muitas coisas que mostravam fazer sentido montar uma estrutura de comunicação interna e externa.

**ABRH –** Quem conduziu o processo?

**AVB –** Meu desafio foi montar essa estrutura e gerenciá-la até que pudesse andar com as próprias pernas, porque acredito que a comunicação não deve ficar dentro de RH, para não pensar só porta adentro.

**ABRH –** A terceirização é necessária nessas áreas?

**AVB –** Temos tido bons resultados na terceirização de RH e comunicação em empresas que estão crescendo, querem continuar crescendo de forma sustentável e onde não cabem, ainda, cadeiras estratégicas pesadas de RH e comunicação. São empresas que valorizam a contribuição dessas áreas e sabem que precisam da ajuda delas.



**ABRH –** Sua carreira é marcada pela atuação em grandes empresas. O que a fez transitar de uma para outra?

Comecei na Rhodia como estagiária e saí quatro anos depois como analista, para ser consultora interna de RH na Editora Abril. Como era oriunda de uma multinacional francesa, eu não queria perder o contato com o mundo globalizado e aceitei o convite do Banco Chase Manhattan para ser gerente de treinamento. Além de me manter globalizada, havia o desafio de implantar um programa de carreira que estava sendo desenvolvido em Nova York e no Brasil. Depois, fui convidada para ser diretora de RH do ING.

**ABRH – Qual foi o momento da “virada”?**

**AVB –** Eu estava no mercado financeiro há dez anos e não queria ficar com essa “marca”. Tinha gostado de trabalhar em outros segmentos e achava que isso me enriquecia muito. Culturas e negócios diferentes sempre me encantaram. Também havia o desejo de disseminar o que eu tinha vivido para um espectro maior. Além disso, quando você está dentro da empresa, acaba fazendo parte dela e seus olhares se misturam, mas, quando se é consultor, o olhar vem de fora, é neutro, sem envolvimento emocional. O profissional pode contribuir muito mais. Ainda: a empresa já entendeu que existe uma demanda e lhe escolheu para supri-la, por isso a força da sua contribuição é aceita com mais facilidade.

**ABRH – Como se deu a mudança?**

**AVB –** Fiz um mergulho na minha carreira. Fui para uma pousada planejar o que eu queria para o meu futuro em todas as frentes: pessoal, profissional e espiritual.

**ABRH – Você chegou a pensar em manter a carreira executiva?**

**AVB –** Eu não tinha claro que seria consultora. Tenho um lado empreendedor muito forte e gosto de construir coisas novas, por isso não queria ir para uma consultoria pronta, onde me aterias à contribuição técnica. No processo de decisão cheguei a me questionar se deveria ir para outra empresa como executiva. Conversei com *headhunters* e ouvi de um deles que deveria ter a minha consultoria, pois meus olhos brilhavam quando falava da vontade de empreender e seria um desperdício ficar em uma empresa só. Até porque, consigo estabelecer empatia com muita

**ABRH –** Em uma entrevista, uma profissional de RH comentou que havia migrado da consultoria para a carreira executiva porque esta lhe dava oportunidade de colher os frutos junto com a empresa. Você concorda com isso?

**AVB –** Não, porque em nosso trabalho ficamos dentro da empresa, construindo todo o processo junto com ela e, ao final, temos uma fase que chamamos de “acompanhamento de efetividade”, para fazer os alinhamentos necessários.

**ABRH – Pela sua experiência, quais são os principais nós em RH e comunicação?**

**AVB –** Não dá para generalizar, mas há muitos casos em que RH está ligado somente à comunicação interna e a externa é tratada separadamente. Acredito que ambas – interna e externa – devem atuar integradas, bem próximas de RH e junto à presidência.

Também há casos em que o que está visível para a empresa é apenas a ponta do iceberg. Houve um cliente que tinha passado pelo processo de fusão e nos procurou porque se preocupava com o pessoal da central de atendimento, que estava estressado e faltava ao trabalho. Eles achavam que isso acontecia por causa da mudança e que os profissionais precisavam de ajuda psicológica. Ao analisarmos o caso descobrimos que, na fusão, os sistemas de ambas as empresas não foram integrados corretamente, gerando boletos errados para os clientes, o que aumentou significativamente o número de reclamações. O stress era causado por isso e não pela fusão em si.

**ABRH – Você se sente tentada a voltar à carreira executiva?**

**AVB –** No meu planejamento, me comprometi a não desistir antes de dois anos. Neste primeiro ano, superamos as expectativas e posso dizer que não penso em mudar.

**ABRH – Você é assediada pelo mercado de trabalho?**

**AVB –** Já recebi cerca de oito propostas. Costumo brincar dizendo que não posso ser vista conversando com um *headhunter*, senão vão achar que vou mudar novamente, mas aí entra uma outra característica minha: a persistência, que não me deixa desistir.