

BENEFLEX

OBSTÁCULOS E TENDÊNCIAS EM BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS

RECONHECIMENTO

Confira os vencedores
do Prêmio CEOs e RHs
Mais Admirados 2020



RH EM FOCO

Cláudio Costa,
da Petrobras:
de consultor
a executivo
de Recursos
Humanos



ARTIGO

Nada substitui
a conexão
humana,
afirma Ronaldo
Ribeiro, CEO
da Farmax

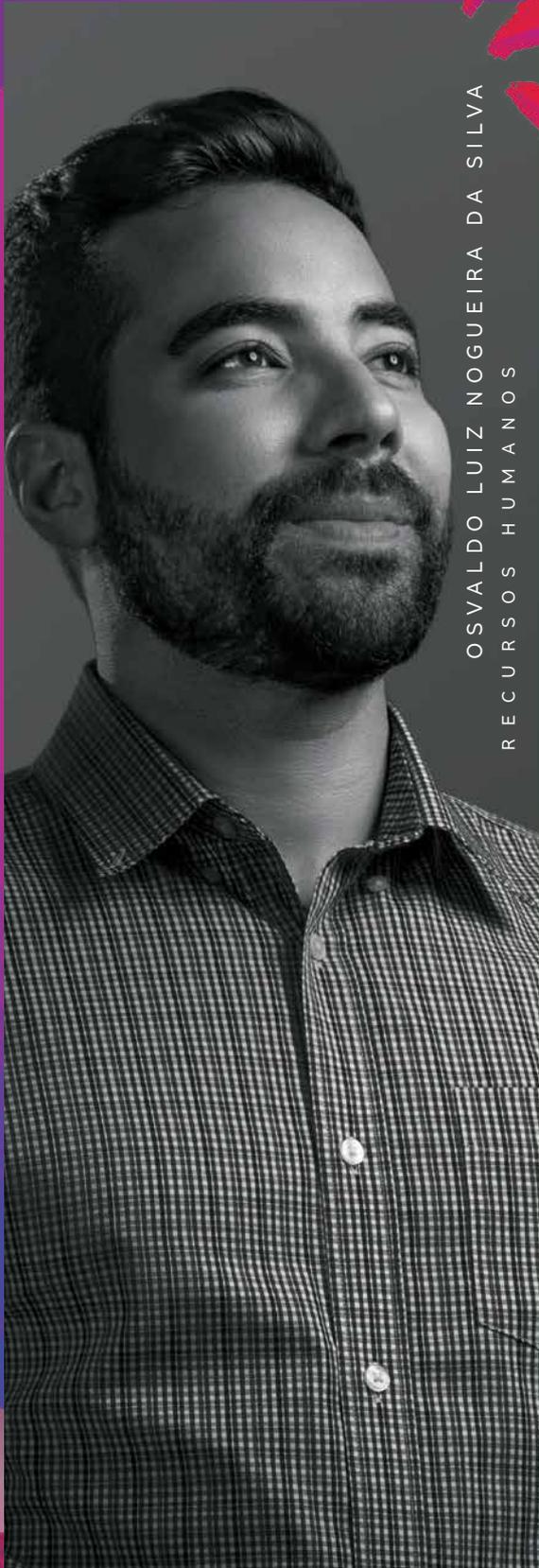
CAMILLA AKEMI NOBA
DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS

O FUTURO É DE QUEM O REINVENTA

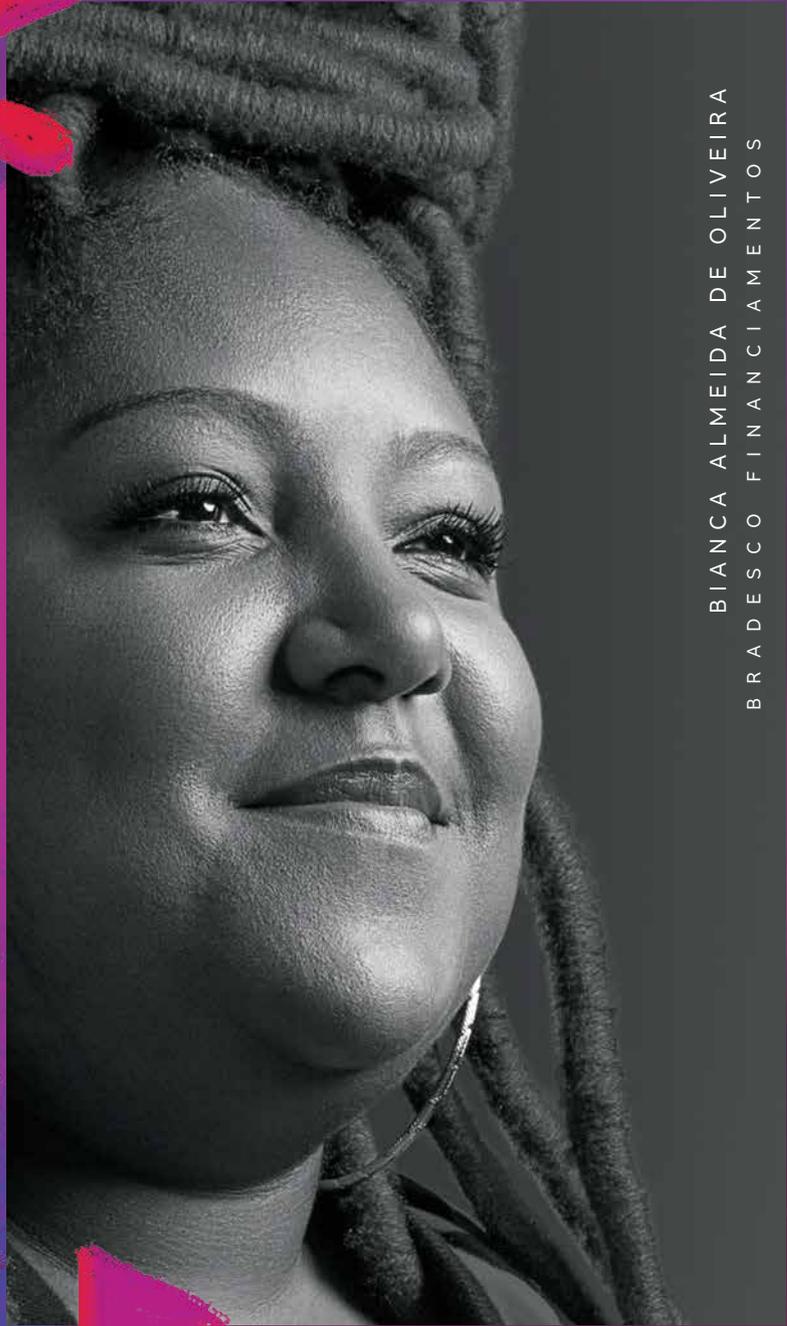


unibrad
universidade corporativa bradesco

banco.bradesco @Bradesco facebook.com/Bradesco
@bradesco youtube.com/Bradesco
linkedin.com/company/bradesco/
Fone Fácil Bradesco: 4002 0022/0800 570 0022
SAC - Alô Bradesco: 0800 704 8383
SAC - Deficiência Auditiva ou de Fala: 0800 722 0099
Ouvidoria: 0800 727 9933



OSVALDO LUIZ NOGUEIRA DA SILVA
RECURSOS HUMANOS



BIANCA ALMEIDA DE OLIVEIRA
BRADESCO FINANCIAMENTOS



bradesco
desafie o futuro



34

**CAPA
OBSTÁCULOS E TENDÊNCIAS
EM BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS**



50

**RECONHECIMENTO
GRUPO GESTÃO RH DESTACOU
OS CEOS E OS Rhs MAIS
ADMIRADOS DE 2020**



62

**ARTIGO
NADA SUBSTITUI A CONEXÃO HUMANA**

10

**RH EM FOCO
O CONSULTOR QUE VIROU
EXECUTIVO**

18

**DIVERSIDADE E INCLUSÃO
INCLUSÃO, A "MISSÃO POSSÍVEL" DAS
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO BRASIL**

22

**LEGISLAÇÃO
PERSPECTIVAS PARA O MERCADO
DE TRABALHO EM 2021**

24

**GESTÃO DO CONHECIMENTO
CONHECIMENTO REGIONAL
VALE OURO!**

28

**RH E NEGÓCIOS
O PAPEL DO RH NA
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

32

**TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO HUMANO
"TODO MUNDO TEM TRÊS VIDAS:
UMA VIDA PRIVADA, UMA VIDA
PÚBLICA E UMA VIDA SECRETA..."**

42

INDICADORES

46

**PREMIAÇÃO
VENCEDORES DO 1º PRÊMIO
EXCELÊNCIA EM GESTÃO DE PESSOAS
SERÃO CONHECIDOS NESTE MÊS**

54

**ARTIGO
POR QUE O PROFISSIONAL DE RH
DEVERIA SER QUASE UM
PRODUCT MANAGER?**

56

**ARTIGO
NA ORQUESTRA DA
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL,
O RH É MAESTRO**

60

**ARTIGO
VOCÊ IGNOROU A DICA
QUE TODOS OS GURUS DA
LIDERANÇA JÁ DERAM?**

66

**ARTIGO
AS TENDÊNCIAS DE RECRUTAMENTO
E SELEÇÃO PARA 2021**

68

GENTE

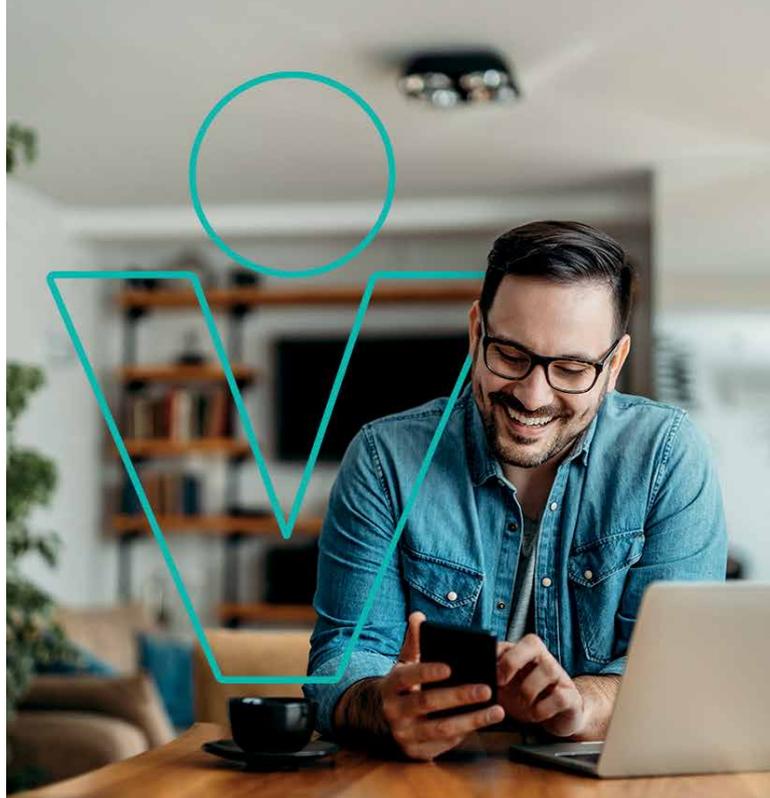
72

ROLA NA TV

74

ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

SAÚDE E BEM-ESTAR COMO MELHOR BENEFÍCIO



Com a Univers você tem o melhor benefício medicamentos para cuidar da saúde dos seus funcionários presente nas mais de 2.300 lojas Droga Raia e Drogasil pelo país.



**VOTE NO BENEFÍCIO
MEDICAMENTOS DA
MAIOR REDE DE
FARMÁCIAS DO PAÍS
NA 1ª FASE DO PRÊMIO
TOP OF MIND DE RH.**



Vote agora através
do QR Code abaixo:



www.univers-pbm.com.br

Acompanhe a Univers no LinkedIn:

[LinkedIn.com/company/universpbm](https://www.linkedin.com/company/universpbm)

UNIVERS

flash

Liberdade é mais que um benefício.



A Flash voou de primeira classe, executiva e econômica ao mesmo tempo. Em pouco tempo.

Quando é pra acontecer não tem jeito. Para alguns demora mais, para outros menos. Se a gente soubesse que seria tão rápido, teríamos nos preparado melhor: planejando uma festa, abrindo um champagne, saindo pra jantar. Mas iríamos comemorar. E vamos: a Flash saiu na revista da GOL; embarcamos para fazer nossa primeira viagem de avião. E olha que só temos 2 anos.

Nossa bagagem pode não ser das maiores, mas nosso destino está cada vez mais próximo. Assim como a sua empresa, caro leitor, a gente também tem muitas metas. Como se fossem escalas durante um voo.

A viagem é longa. Então, tempo não falta para a gente te contar algumas coisas. A Flash não saiu na revista da GOL só porque ela é uma empresa que tá indo bem. Ela saiu na revista da GOL porque sonha, cresce e voa alto. Literalmente.

Durante a pandemia, a Flash foi uma das poucas empresas que cresceram no mercado: aumento de 330% em oito meses, 30% de crescimento ao mês, mais de 1.600 empresas atendidas e 75 mil pessoas passando nossos cartões. Números que a gente queria ver nos painéis de aeroporto. Dentro das aeronaves eles já estão.

Claro, turbulências existem, mas ainda não passamos por elas. Se um dia acontecer, a gente confia nos nossos pilotos. Digo, funcionários. Colaboradores. E todos os que acreditam em nós. Inclusive nossos clientes. Principalmente eles.

A Flash voou de primeira classe, executiva e econômica ao mesmo tempo. Tudo bem que foi no revisteiro: quatro páginas falando de uma empresa que está só começando a sua história. Decolamos.

E queremos que a sua empresa venha junto: seja na próxima página ou no assento ao lado - a gente não se importa de você sentar na janelinha. O importante é não perder o voo. Nem a conexão.

Porque pra quem tem Flash, o céu não é o limite.

Para ler a matéria completa
e saber mais sobre a Flash, acesse:
sejaflash.com/leiamais.



A maior riqueza do mundo e das organizações são as pessoas, mas foi preciso aparecer uma pandemia para colocarmos o pé no freio e nos preocuparmos com elas e conosco, com coisas que, tempos atrás, muitos de nós não tratávamos como prioridade.

Nestes últimos tempos, o nosso lado humano, nossa solidariedade, o olhar para o outro e para dentro de nós foram aflorados. Se é possível dizer que há algo de positivo na Covid-19, é isso. E minha expectativa é que 2021 seja fantástico, com as pessoas mais interligadas e muito mais humanizadas.

No Grupo Gestão RH, fechamos 2020 com um dos nossos mais importantes eventos – o prêmio CEOs e RHs Mais Admirados – realizado em formato híbrido, que, ao longo do ano, se apresentou como uma excelente solução para dar continuidade ao nosso propósito de promover o acesso a conteúdo de alto nível. Mais do que uma solução provisória, os resultados expressivos, tanto na dinâmica quanto na qualidade de transmissão e na audiência nos apontam que essa tendência veio para ficar.

Presencialmente, o evento reuniu 80 pessoas em um jantar de premiação e confraternização, com todas as normas de segurança adotadas, claro. No total, foram premiados 150 profissionais, tivemos uma audiência online superior a 4.000 pessoas e a repercussão nas redes sociais foi ímpar. Um grande sucesso, que nos deixou a sensação gratificante de missão cumprida.

Especialmente nessa edição do prêmio, a 15ª, todos os finalistas foram agraciados com troféus iguais, sem distinção para os vencedores.

Essa foi a demonstração do nosso entendimento de que, em um ano extremamente desafiador, que demandou dos profissionais agilidade, destemor, humanidade e energia antes nunca demandados, todos se superaram. Paralelamente aos critérios, às análises e ao resultado da pesquisa CEOs e RHs Mais Admirados, precisávamos dizer, de alguma forma, que todos foram grandes vencedores.

E como não há crise que nos tire a criatividade, iniciamos 2021 com muitas novidades. Entre elas, está o lançamento, em março, da plataforma do Clube Gestão RH, que defino

como um canal de conteúdo, aprendizado e um verdadeiro ecossistema de executivos. Por meio de parcerias estratégicas com instituições de ensino, a plataforma também reunirá cursos, aulas e trilhas de conteúdo.

Além disso, neste mês de fevereiro, vamos realizar a entrega do prêmio inédito Excelência em Gestão de Pessoas, com 46 organizações finalistas,

reveladas em pesquisa feita em parceria com o FGV in Company. Os relatórios e as informações desse estudo serão compartilhados com as empresas e servirão de base para melhorias nos temas avaliados.

Lançamos, também, nosso Mídia Kit e o Calendário 2021 com mais oportunidades para o nosso público, pois o formato híbrido será mantido em nossos eventos, possibilitando que sejam assistidos por todos que tenham interesse nos nossos conteúdos e ações.

Certamente, em breve, traremos mais informações de novas ações, pois o DNA da Gestão RH não permite que as coisas parem de acontecer.

Tenham uma ótima leitura!



Renato Fiochi
CEO
renato@grupogr.com.br



Revista Gestão RH

Uma publicação da GPN - Gestão de Pessoas e Negócios
Rua Funchal, 411, 5º andar
Vila Olímpia – 04551-060
São Paulo, SP
(11) 3254-7509
www.gestaoerh.com.br

ANO XXIX • EDIÇÃO 151 • 2021

Editora

Thais Gebrim
thais.gebrim@grupogr.com.br

Publicidade

Bruno Eloi
bruno@grupogr.com.br

Relações Públicas

José Lamas
comercial@grupogr.com.br

Marketing

José Roberto Saglietti
marketing@grupogr.com.br
Lucas Ribeiro (assistente)

Comunicação

Danielle Fiochi
comunicacao@grupogr.com.br

Assinaturas

Jeniffer Paula
assinatura@grupogr.com.br

Eventos

eventos@grupogr.com.br

Tecnologia e Site

Andre Zacarias
andre.zacarias@grupogr.com.br

CEO

Renato Fiochi
renato@grupogr.com.br

TV Gestão RH

Miller Pimentel e Angra Coimbra
tv@grupogr.com.br

Impressão

Freire Artes Gráficas



Em 2021, queremos que o seu RH seja o precursor da inovação na sua empresa.

Conheça o unico | people: documentos assinados à distância e com validade jurídica

 **Conjunto probatório chancelado por autoridades**
Aceito pela Caixa Econômica Federal, pelo INSS, sindicatos e em processos trabalhistas

 **Gerenciamento ágil e atualizado de processos**
+ 80% das assinaturas são concluídas em até 24h

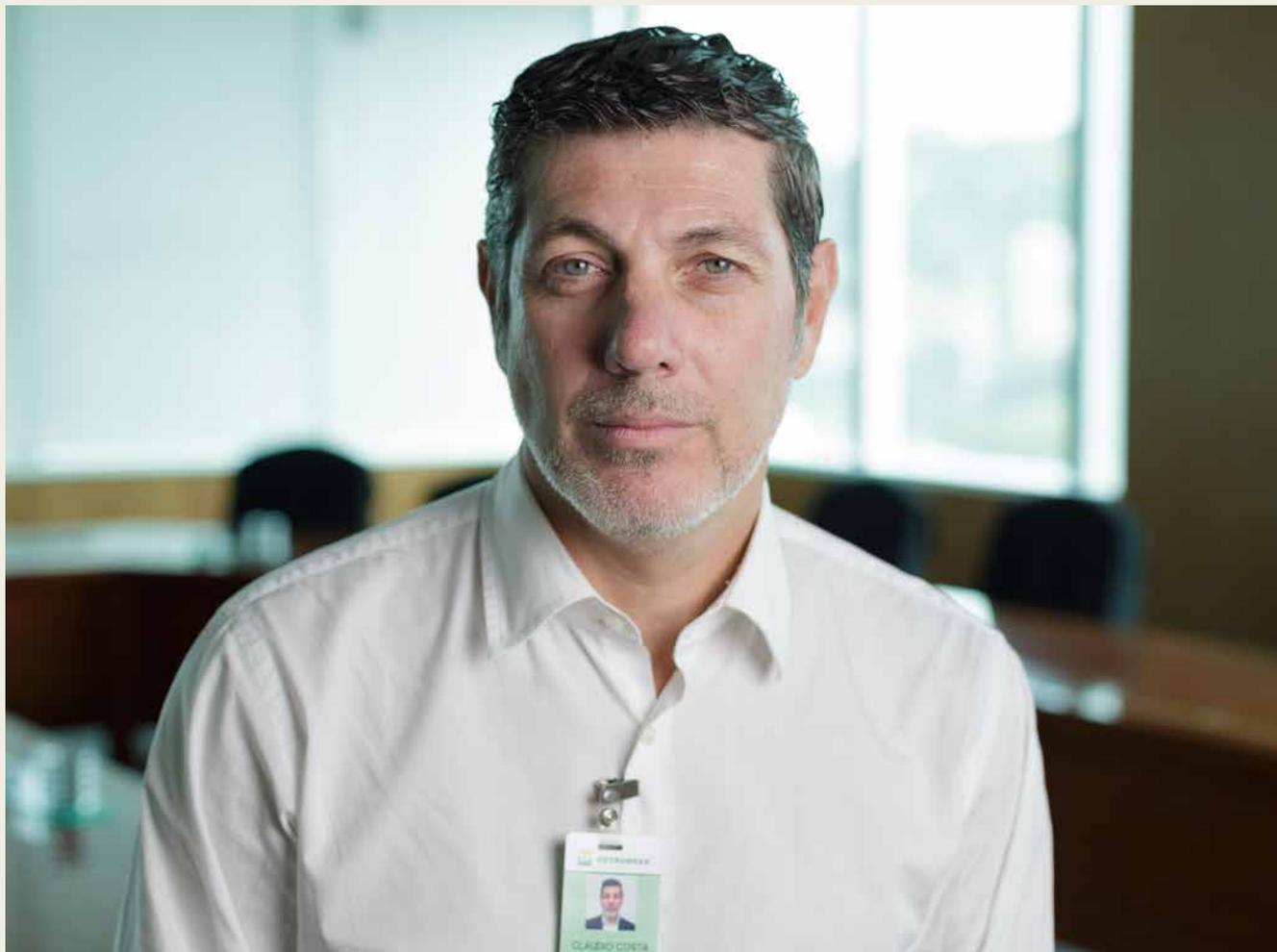
 **Redução nos custos com logística de documentos de RH**
Adeus à papelada e arquivos físicos

Mais de 500 mil pessoas já assinaram documentos eletronicamente com o unico | people. Saiba mais em:

unico.io/unico-people



O CONSULTOR QUE VIROU EXECUTIVO



FLAVIO EMANUEL/BANCO DE IMAGENS PETROBRAS

Ex-consultor de empresas, Cláudio Costa migrou para a carreira executiva há onze anos. Nesta entrevista, ele fala de sua vivência no RH de grandes organizações e dos desafios enfrentados desde 2019 na Petrobras

Por *Thais Gebrim*

Na contramão do que ocorre na carreira da maioria dos profissionais, que trilham a carreira executiva para depois, com a experiência adquirida, migrar para o papel de consultor, Cláudio Costa foi consultor por quase 12 anos e, em 2010, mudou para o outro lado do balcão, ao assumir a vice-presidência de RH de uma das empresas líderes de um dos setores econômicos da mais alta complexidade na gestão, a TAM. A partir daí, deslançou na carreira de executivo: passou pela EcoRodovias, foi para o setor público, atuando na Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas, e, no início de 2019, abraçou o desafio de liderar o RH da Petrobras. Nos últimos anos, a companhia vive um forte processo de reestruturação e reconstrução de imagem, aranhada na década passada pelo envolvimento em casos de corrupção revelados pela

Mudar vidas através do emprego! Este é o nosso propósito ♥

É isso que nos norteia há mais de 50 anos e que nos fez ser a segunda empresa que mais gerou empregos no Brasil, desde o início da pandemia.

Reconhecida como um dos Melhores Fornecedores para RH e um dos Lugares Incríveis para se Trabalhar.

Aos milhares de candidatos que se inscrevem diariamente em nossas vagas e aos clientes que nos ajudam na missão de mudar vidas através do emprego, nosso muito obrigado!

Contem com a Luandre ;))



luandre.com.br

   /luandrerh

 **Luandre**
Mudando vidas através do emprego

Operação Lava-Jato. Isso sem falar dos impactos no caixa advindos da recente crise do petróleo, que Costa considera a pior dos últimos 100 anos. Mas isso não é tudo: com sua expertise e vivência profissional, ele também tem atuado em conselhos de Administração. Tudo isso e um pouco mais é abordado a seguir.

Gestão RH – Por quase 12 anos, sua atuação profissional foi em uma empresa de consultoria, o Hay Group. Como se deu a mudança para posições executivas?

Cláudio Costa – O consultor atua de forma bastante abrangente em vários projetos e clientes ao longo da carreira, o que proporciona uma visão importante sobre as práticas de mercado e o desenvolvimento de novas metodologias. No entanto, ele não atua tipicamente na implementação e execução das soluções por ele desenvolvida. O consultor propõe e parte para outro cliente. Entendi que, após mais de uma década nesse papel, eu poderia dar o passo para apoiar a transformação como líder de RH em uma companhia.

Meu último cliente como consultor foi a TAM, uma das maiores empresas brasileiras, que vivia um amplo processo de transformação cultural. Pela relação muito próxima que tinha com a alta administração, acabei por receber o convite para assumir a vice-presidência de RH, Sustentabilidade & Gestão do Conhecimento. Não tive dúvidas, pois era uma oportunidade ímpar de fazer essa transição de carreira aos 40 anos de idade. E, de fato, foi uma virada muito importante em minha trajetória profissional.

Confesso que nos primeiros meses tive que me adaptar a um novo formato de atuação, desenvolver novas competências, pois como executivo você propõe e, no dia seguinte, continua na empresa. Por vezes, pautas com potencial de conflito precisam ser cuidadosamente apresentadas para não inviabilizar a perma-

nência do executivo na organização. Mas, ao final, foi uma experiência incrível. Estou em posições executivas há mais de dez anos e muito feliz.

Gestão RH – O setor de aviação tem vivido uma longa crise no Brasil e, recorrentemente, passa por momentos críticos na relação com clientes e funcionários. Nesse sentido, como foi sua experiência?

Cláudio Costa – O setor de aviação é um dos mais complexos que eu já puder atuar como executivo e como consultor. No Brasil, dada a nossa



A VIVÊNCIA COMO CONSULTOR ME PROPORCIONOU O DOMÍNIO E CONHECIMENTO DE PRÁTICAS DE GESTÃO NO PAÍS E NO EXTERIOR QUE ME DÃO UMA PROFUNDIDADE TÉCNICA MUITO DIFERENTE DA MAIORIA DOS PROFISSIONAIS QUE A VIDA TODA FORAM EXECUTIVOS



realidade, esse contexto aumenta ainda mais a dificuldade. É um setor com margens muito apertadas, altos custos em dólar, com receita em reais – ou seja, a variação cambial é um tema muito crítico – e com concorrência bastante acirrada, além de ser uma operação que depende fundamentalmente de segurança de voo. A legislação trabalhista e regulamentação no país no que tange à tripulação está defasada em relação ao que o mundo inteiro aplica, o que resulta em custos superiores. Portanto, é uma gestão que exige muita

resiliência, foco contínuo em custos baixos e que depende de muito planejamento de curto, médio e longo prazos. Ainda assim, você pode ter feito tudo isso com maestria, porém – como um exemplo apenas –, um vulcão no norte da Áustria resolve entrar em atividade e interrompe a aviação na Europa por semanas, e lá se foi o seu resultado e planejamento. Ou seja, é um setor com muitas variáveis e margens muito apertadas para correção de rota. E tudo isso tendo que encantar o cliente com serviço impecável, pontualidade e preços acessíveis, além de lidar com um marco regulatório bem desafiador. Enfim, é um setor muito dinâmico e exige muita competência da gestão.

Gestão RH – Na EcoRodovias, você gerenciava práticas, políticas e ações de RH para cerca de 6.500 pessoas. Gestão de pessoas no mundo das concessionárias é menos complexo?

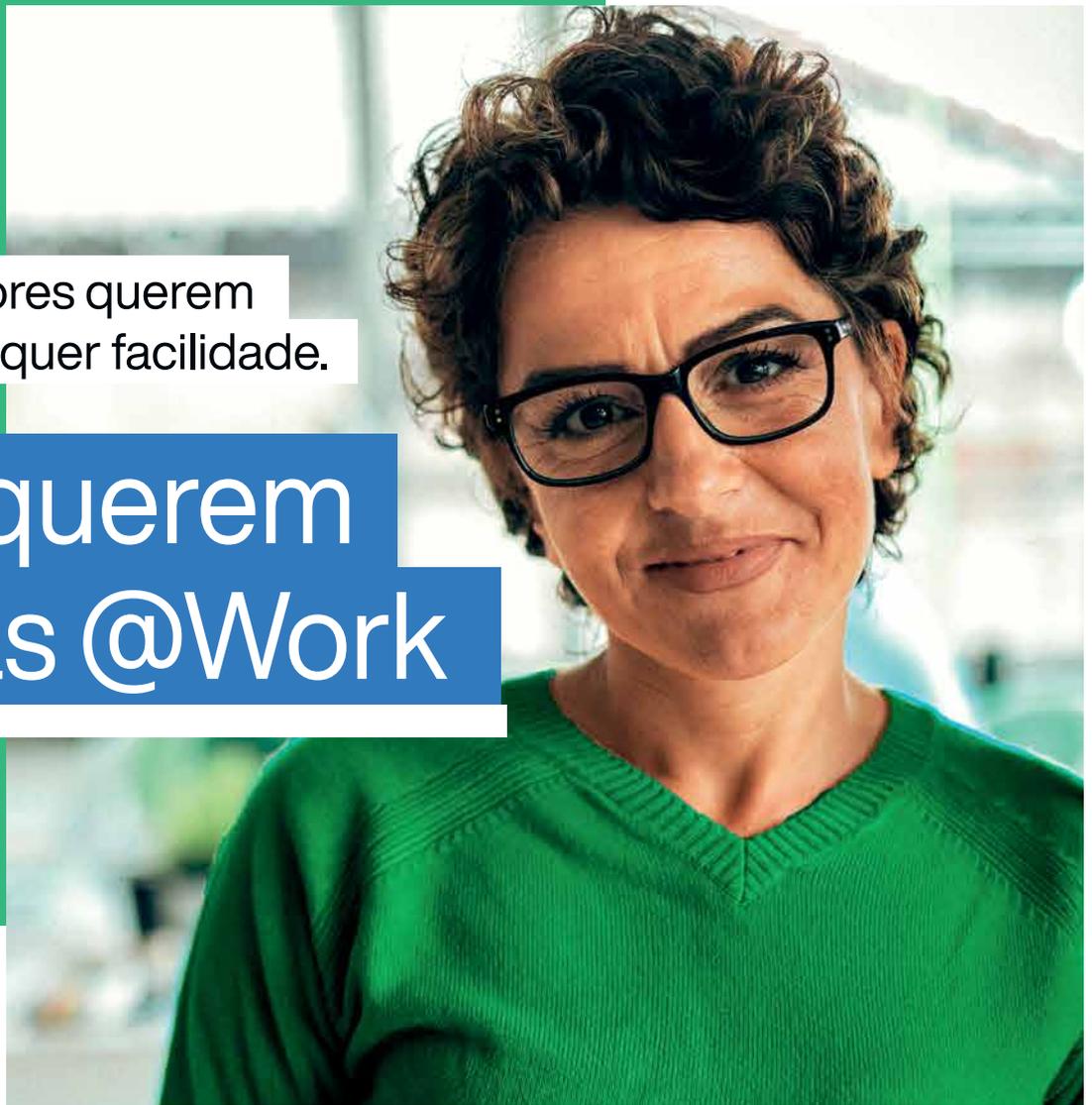
Cláudio Costa – Em minha passagem por lá, o grupo EcoRodovias era composto por negócios diversificados, com concessões de rodovias, logística alfandegária e galpões e terminal de containers no Porto de Santos. Entrei no grupo justamente para apoiar essa diversificação, que era a sua principal estratégia. Não posso afirmar que é menos complexo, mas é bem mais previsível. Porém, gestão de pessoas é um tema complexo, sensível e estratégico em qualquer setor.

Gestão RH – Como o Cláudio Costa consultor contribuiu para o desempenho do Cláudio Costa executivo de RH?

Cláudio Costa – A vivência como consultor me proporcionou o domínio e conhecimento de práticas de gestão no país e no exterior que me dão uma profundidade técnica muito diferente da maioria dos profissionais que a vida toda foram executivos. Em muitos dos meus desafios profissionais pude desenvolver e

Seus colaboradores querem benefícios, você quer facilidade.

Todos querem Creditas @Work



Um ecossistema de soluções que os colaboradores preferem e o RH adora.

-  Sem custo para a sua empresa.
-  Ferramenta que facilita sua gestão.
-  Consultoria exclusiva para o RH.

O salário vale mais com os **benefícios ideais**.

- Creditas Store.
- Empréstimo Consignado.
- Antecipação de Salário.
- Cartão de Benefícios.
- Educação Financeira.
- Previdência Privada.

Quer saber mais detalhes?
Acesse: creditas.com/beneficios

implementar soluções sem necessidade de contratar consultorias externas, apenas com as próprias equipes, o que dá muita agilidade, flexibilidade, reduz custos e, ainda, mantém o conhecimento na própria empresa. Mas também precisei contratar consultorias de toda natureza. A vivência como ex-consultor facilitou, na maioria das vezes, alcançar resultados mais assertivos trabalhando em conjunto com consultores externos. Mas preciso frisar que algumas vezes tive que me policiar para não fazer o trabalho que havia sido contratado.

Gestão RH – Como se deu a transição para a administração pública?

Cláudio Costa – Minha atuação como secretário executivo de Gestão de Pessoas na Prefeitura de São Paulo foi uma das experiências mais incríveis que pude ter. Recomendo que todos busquem passar um período nesse setor, primeiro para entender o país como cidadão e, segundo, para apoiar o desenvolvimento de políticas públicas, pois nós mesmos seremos beneficiados pelo desenvolvimento desse setor tão carente de boas práticas e de gestão eficiente.

De uma forma geral, a administração pública tem uma qualidade excepcional de recursos humanos, porém, falta um conjunto de regramentos e práticas de gestão que incentivem maior eficiência, meritocracia e menos burocracia. Preciso confessar que, nos primeiros meses, eu me sentia um verdadeiro extraterrestre naquele planeta muito diferente do que eu já tinha vivido nos meus mais de 30 anos de profissão, sempre no setor privado.

Gestão RH – Por que sua permanência no cargo durou apenas onze meses? Foi suficiente para deixar um legado?

Cláudio Costa – Nos meses que por lá estive pude deixar pronta uma reforma importantíssima para os cofres do município, a Reforma da Previdência do Servidor Público do Município, que foi aprovada no final

do mesmo ano, após minha saída. Portanto, acredito ter deixado um legado importante nesse tema. Também fizemos a reformulação da estrutura da própria Secretaria de Gestão de Pessoas e na área de Gestão de Saúde do Servidor, em que alteramos processos, ajustamos a atuação da área através de decreto. Isso proporcionou um aumento da eficiência e redução do absenteísmo, trazendo melhoria na qualidade de vida dos servidores usuários da área.

Saí da Prefeitura pois, no meu entendimento, já havia contribuído



A ÁREA DE RH
TEM PAPEL
FUNDAMENTAL NO
APOIO À PROFUNDA
E COMPLEXA
TRANSFORMAÇÃO
CULTURAL, TÃO
NECESSÁRIA
PARA SUSTENTAR
CADA VEZ MAIS O
FORTALECIMENTO
DA PETROBRAS



para o desenvolvimento de soluções relevantes, mas deixei um sucessor que deu sequência a todo o plano de trabalho. No entanto, a administração pública sofre dos efeitos do potencial e provável processo de transição de governo a cada quatro anos, com interesses político-partidários que podem interromper de maneira drástica determinados rumos. Isso afeta de maneira importante a atuação dos servidores na gestão da própria administração pública, e esse é um fenômeno em todas as esferas – municipal, estadual e federal.

Gestão RH – Em janeiro de 2019, quando ingressou na Petrobras, quantos funcionários haviam, quantos são atualmente e qual era a sua missão?

Cláudio Costa – Quando cheguei à Petrobras, eram aproximadamente 46 mil empregados próprios e deveremos fechar em dezembro de 2021 com cerca de 35 mil. A Petrobras é uma empresa admirável, com recursos humanos de uma qualidade surpreendente, mas que passou por um trauma de uma dimensão inimaginável. O presidente Castello Branco [Roberto da Cunha Castello Branco, na liderança da Petrobras desde 2019] estabeleceu cinco pilares estratégicos em sua chegada: 1) Maximização sobre o retorno do capital empregado; 2) Redução do custo de capital; 3) Busca incessantes por custos baixos e máxima eficiência; 4) Meritocracia; e 5) Segurança, saúde e respeito às pessoas e ao meio ambiente. Com base nesses cinco pilares, a área de RH tem papel fundamental no apoio à profunda e complexa transformação cultural, tão necessária para sustentar cada vez mais o fortalecimento da Petrobras tendo como foco o desempenho empresarial, porém, sem deixar de lado sua responsabilidade social como organização do porte que tem. Em muito pouco tempo, a Petrobras se tornará uma das melhores empresas do setor mundial de Óleo e Gás na geração de valor. Isso parece óbvio para uma organização, porém, durante décadas, a Petrobras foi utilizada como instrumento político de vários governos. Sem o foco nesses cinco pilares e a transformação digital, dificilmente a empresa se sustentaria no longo prazo. Portanto, a minha missão como líder de RH é apoiar com ferramentas de gestão essa enorme transformação.

Gestão RH – As entidades representantes dos trabalhadores do setor de Óleo e Gás são bastante organizadas e combativas. Na pandemia não tem sido diferente. Como é ser líder de RH nesse cenário?



Somos os melhores em cuidar da sua empresa e da saúde dos seus colaboradores.

 **Custo zero**



Serviços exclusivos
Pague Menos:
Clinic Farma, AME
e SAC Farma.



Descontos especiais
em medicamentos.



Plataforma PBM para
customizar regras
e para gerir benefícios
de forma integrada.

Presente em
todos os estados
do Brasil com mais
de 1.100 farmácias.



Invista na saúde da sua equipe e ganhe um diferencial competitivo. Conte com o maior convênio farmacêutico **do Brasil** e garanta todos os benefícios da **Pague Menos** para quem ajuda sua empresa a **crescer**.

FAÇA PARTE DO CONVÊNIO
QUE VALORIZA O RH E A
SAÚDE DE TODOS.

 (85) 3255.5536 | 5434
5418 | 5483 | 5473

 convenio@pmenos.com.br

 **PagueMenos**

Cláudio Costa – De uma forma geral, a atividade sindical no setor público é bastante combativa e organizada. A Petrobras, como estatal de capital misto, não é diferente. O primeiro ano da atual gestão promoveu rupturas importantes e enfrentamos diversos momentos tensos, em especial, a negociação do Acordo Coletivo de Trabalho de 2019, em que tivemos de concluir a negociação através da mediação do TST [*Tribunal Superior do Trabalho*]. Logo no início de 2020 também tivemos uma greve de 20 dias. Com muito planejamento e capacidade de nossos gestores, organizamos nossas equipes de contingência e demos sequência às operações sem maiores impactos. Com o início da pandemia, assim como aconteceu com diversos setores, fomos duramente impactados pela redução da atividade econômica no país e no mundo. Ao mesmo tempo, enfrentamos a maior crise do setor de Óleo e Gás nos últimos 100 anos, em que o preço do barril de petróleo chegou a patamares tão baixos como nunca antes vistos. Com muita responsabilidade e comprometimento, conseguimos reduzir custos e postergar despesas relevantes de forma a preservar nosso caixa utilizando toda a segurança jurídica que veio através das Medidas Provisórias promovidas pelo governo federal. Colocamos mais de 25 mil empregados em home office cinco dias por semana com agilidade e segurança, protegendo ao máximo dos riscos de contágio pela Covid-19 uma parcela relevante de nossas pessoas.

É preciso dar destaque à reforma trabalhista de 2017, que modernizou nossa CLT e, nos últimos meses, tem possibilitado uma nova relação com as entidades sindicais.

Passado o primeiro ano de choque de gestão, hoje estabelecemos com a FUP [*Federação Única dos Petroleiros*] e seus sindicatos uma capacidade de diálogo importante, buscando o equilíbrio nessa relação. Em 2020, fechamos o Acordo Coletivo de Trabalho por dois anos, com cláu-

sulas importantes para a empresa, alinhadas aos cinco pilares estratégicos, mas, também, dentro da boa-fé negocial, concedemos benefícios que haviam sido pleiteados pelas entidades e pela categoria. Com isso, chegamos a um acordo viável para ambos. Isso significa que não teremos turbulências pela frente? Claro que não. Porém, alcançamos respeito entre as partes para seguirmos avançando na execução de nossa estratégia. Ser RH nesse contexto exige muita resiliência e capacidade de escuta ativa, para poder conduzir todo



MINHA ATUAÇÃO
COMO SECRETÁRIO
EXECUTIVO DE GESTÃO
DE PESSOAS NA
PREFEITURA DE SÃO
PAULO FOI UMA DAS
EXPERIÊNCIAS MAIS
INCRÍVEIS QUE PUDE
TER. RECOMENDO
QUE TODOS BUSQUEM
PASSAR UM PERÍODO
NESSE SETOR



o processo negocial sem rupturas, pois quem sofre no final da linha são os empregados e a sociedade, que depende dessa atividade essencial para a economia do país.

Gestão RH – A Petrobras está com um Programa de Demissão Voluntária aberto. Como tem sido a repercussão?

Cláudio Costa – Nós possuímos um conjunto de PDVs para diferentes públicos que tem tido uma forte adesão de nossos empregados desde o primeiro semestre de 2019. A redução

de quase 11 mil funcionários é fruto dessa adesão e deveremos alcançar uma redução de mais de R\$ 4 bilhões em custo de pessoal. Essa é uma iniciativa extremamente alinhada ao pilar estratégico “Busca incessante por custos baixos e máxima eficiência”.

Além disso, temos o PAI – Plano de Aposentadoria Incentivado. Com a reforma da Previdência Social, promulgada em novembro de 2019, ao se aposentarem, os empregados das estatais são desligados compulsoriamente. Na Petrobras, pela qualidade do pacote remuneratório, essa medida importante da PEC da Previdência acabou tendo efeito contrário, pois as pessoas deixariam de se aposentar. Esse programa gera um valor ao empregado que se aposenta, que, somado à Previdência Social e à previdência complementar, para aqueles que optaram ao longo de sua carreira, promove segurança financeira e estimula os empregados a migrarem para uma jornada pessoal ou profissional fora da Petrobras.

Gestão RH – A empresa optou pelo home office permanente. É uma estratégia de gestão de pessoas e, ao mesmo tempo, de contenção de custos?

Cláudio Costa – A Petrobras já tinha um plano piloto de teletrabalho desde 2018, que abrangia aproximadamente mil empregados. Com a pandemia, nos vimos obrigados a colocar mais de 25 mil pessoas em teletrabalho os cinco dias da semana. O resultado no aumento da eficiência e qualidade de vida foi muito expressivo e, após pesquisa feita com mais de 12 mil empregados, optamos pelo modelo híbrido e permanente de até três dias em teletrabalho e necessariamente dois dias nas instalações da empresa. Da mesma forma, planejamos uma forte reorganização de nossa capacidade predial para 50% dos empregados em teletrabalho e 50% em trabalho presencial. O conceito de *smart office* permitirá maior eficiência de nossas instalações e, portanto, redução de

custos com menos prédios e instalações físicas.

Gestão RH – Já há alguns anos, paralelamente aos cargos em RH, você tem participado de conselhos de Administração. É um indício do seu próximo passo profissional?

Cláudio Costa – Esse é um caminho natural para qualquer executivo que se disponha a desenvolver essa atividade. Evidentemente que após mais de três décadas atuando na área, muito próximo de conselhos de Administração de grandes empresas, tanto como consultor quanto como executivo, posso contribuir de maneira importante como conselheiro, abrindo espaço e apoiando jovens executivos que virão nessa esteira. Desde 2012, paralelamente à minha carreira executiva, atuo como conselheiro. No entanto, é necessário frisar a importância de se preparar para exercer essa função, pois é comum encontrarmos conselheiros

“

CADA VEZ MAIS,
OS CONSELHOS DE
ADMINISTRAÇÃO
ESTÃO ABRINDO
ESPAÇO PARA
A AGENDA DE
RH E PARA OS
PROFISSIONAIS
EXPERIENTES NA
ÁREA

”

que por vezes se comportam com o executivos, provocando desgastes e conflitos que acaba por atrapalhar a gestão. Parece óbvio, mas consultor é consultor, executivo é executivo e conselheiro é conselheiro. Há que se preparar para cada um desses papéis.

Gestão RH – Para finalizar, na sua visão, qual é o futuro do RH?

Cláudio Costa – Já ouvi tantas vezes que a área de RH iria acabar e isso nunca chegou. Acredito que, cada vez mais, torna-se uma área fundamental e estratégica para qualquer organização ser bem-sucedida, independentemente de porte, setor ou nacionalidade, entre tantas outras variáveis. Cada vez mais, os conselhos de Administração estão abrindo espaço para a agenda de RH e para os profissionais experientes na área. Portanto, o futuro do RH é ser cada vez mais relevante nas empresas. Mas o próprio RH tem o desafio de se reinventar a todo instante. 📍

PATROCINE

tv corporativa
GESTÃO RH

tv.gestaoerh.com.br

GRUPO GESTÃO RH





INCLUSÃO, A “MISSÃO POSSÍVEL” DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO BRASIL

Por **Carolina Ignarra**

A bandeira das pessoas com deficiência no Brasil ainda tremula por inclusão. Esse é o maior desafio que sofrem com os comportamentos capacitistas por falta de informação e investimentos sérios no fortalecimento da cultura de inclusão.

A pandemia trouxe mais luz ao tema e percebemos mais atenção das empresas e da sociedade para a importância do tema. Não só porque incluir é uma causa humanitária, mas porque traz acesso, inovação e oportunidades. Mas os comportamentos chamados de *vieses inconscientes* ainda persistem e se mostram resistentes à quebra de paradigmas na inclu-

são da pessoa com deficiência.

Uma pesquisa realizada pela Talento Incluir em parceria com a Hibou constatou que, das 5.574 pessoas com deficiência entrevistadas, 85,5% não se consideram inseridas no grupo de risco da Covid-19 apenas por sua deficiência. Mas, do total dos 3.779 profissionais que se declararam empregados, 446 foram afastados na quarentena, dos quais 63,7% por decisão exclusiva e equivocada das empresas onde trabalham.

A pesquisa revela o quanto as empresas e seus gestores ainda tomam atitudes baseadas em antigos paradigmas, associando a pessoa com defici-

ência a doença, o que não é correto.

Ter uma deficiência não coloca o profissional no grupo de risco da Covid-19, a menos que ele possua alguma comorbidade já relacionada. Na dúvida, e por falta de informação, as empresas preferem afastá-lo.

Por outro lado, entre os que disseram estar trabalhando em home office (1.382), 55,8% se sentiram mais incluídos nas atividades profissionais pelo fato de que agora todas são digitais. Ainda nesse grupo, 34,2% não sofreram impacto na sua produtividade trabalhando em casa. Boa notícia!

Porém, um dado chamou a atenção. Com relação à interação com

seus gestores diretos, 36,8% apontaram conversar menos ou muito menos com eles durante a quarentena, o que revela o quanto as empresas ainda precisam estimular o diálogo entre gestores e profissionais com deficiência, em especial no formato de home office.

Cada vez mais, entendemos que para incluir é preciso mais que investimento e força de lei. É preciso vontade. É preciso mais convivência e informação, pois só assim é possível desenvolver a empatia. Temos que estimular e praticar ações que melhorem a qualidade de vida do indivíduo no trabalho ou em qualquer meio, respeitando suas características e necessidades e entendendo que jamais a deficiência de alguém pode ser maior ou mais importante que suas habilidades. No Brasil, onde mais de 45 milhões de pessoas declaram ter alguma deficiência, é incoerente chamar de *minoría* suas opiniões e necessidades.

A inclusão acontece em várias frentes. As básicas começam a partir da comunicação. Muitas questões primárias de exclusão começam na própria comunicação. Antes de investir em ferramentas tecnológicas e obras de infraestrutura para aumentar a acessibilidade, é preciso conhecer a cultura de inclusão para se comunicar corretamente.

As terminologias criadas para estabelecer contato com as pessoas com deficiência não ajudam em nada na inclusão, aliás atrapalham, porque segregam e diminuem nossa atuação, personalidade, habilidades, reduzindo nossa capacidade à uma sigla ou a uma deficiência que é apenas parte das inúmeras características de um indivíduo, não o todo. Respeitar a forma de tratamento à pessoa com deficiência é uma atitude de inclusão.

Portanto, a favor da inclusão, risque do seu caderno algumas expressões como “portadores de deficiências”, pelo simples fato de que essas não são “portadas” ou “carregadas” porque não opcionais, portáteis e nem podemos esquecê-las em casa.



Carolina Ignarra é fundadora e CEO da Talento Incluir

ISADORA LEONE

As pessoas com deficiência não as portam. Elas as têm.

Pessoas com necessidades especiais também é um termo que atrapalha, porque engloba um público maior, não só as pessoas com deficiência, mas idosos, gestantes, obesos, pessoas com mobilidade reduzida temporariamente, pais e mãe com crianças de colo, etc.

Também é comum o termo *especial*. Comum, mas errado. Afinal, ninguém é especial por ter uma deficiência. Não há nada de especial nisso. Pode até parecer irônico e agressivo.

Mas, a campeã da exclusão é a sigla *PcD*. Pasmem, mas ela não é um privilégio, muito menos um elogio. Ora quem quer ser uma sigla? O conceito é tão errado e mal utilizado que já até virou cargo dentro das empresas: *Temos vagas para PcDs*. A

terminologia correta é Pessoa com Deficiência e foi determinada em uma convenção da ONU no Brasil em 2006. Nela, a pessoa é o sujeito e deficiência é a condição. Então, é isso que somos: pessoas com deficiência e não PcDs.

No ano passado, desenvolvemos o *Guia de Jornalismo Inclusivo* (<https://conteudo.talentoincluir.com.br/guaido-jornalismo-inclusivo>) e distribuímos à imprensa como uma prestação de serviço para ajudar os jornalistas a construírem suas matérias usando as terminologias corretas e que criam mais conexão com o público, porque entendemos desde sempre que a comunicação é a ferramenta mais poderosa para a inclusão.

A luta é para que a inclusão seja cada vez mais humanizada e natural e que não dependa de leis para existir. Essa é nossa “missão possível”! 

Somos gente cuidando de você, que cuida de outras pessoas.

Faça a gestão de colaboradores em tempo real, na palma da mão e de onde estiver.

Conte com a nossa tecnologia para enxergar além do óbvio e implementar a transformação digital no seu RH.

- Automatize os processos e otimize o tempo
- Acompanhe os KPIs e seja preditivo
- Tenha mais segurança jurídica e evite passivos trabalhistas
- Mantenha seus dados protegidos e de acordo com a LGPD
- Identifique custos invisíveis e reduza gastos com horas extras

Compromisso com padrões internacionais de segurança da informação e o melhor da tecnologia para RH





Saiba mais

Relatório de horas extras

27 batidas ímpares ajustadas

Saldo de banco de horas **06:25**

19 de abril de 2020

08:30 11:30 12:30 18:30

Espelho detalhado →

AFASTADOS (3)

Gabriela Soares

Antônio Martins

Perfil Espelho de ponto

APROVADO EM 12/12/2019 ÀS 15:05

Espelho de Novembro, 2019 Trocar

01, Nov - 09:15 | 12:45 | 13:45 | 18:15

Última batida às: **11:30**

Banco de horas **05:35**

← Espelho Detalhado

Abril, 2020

0	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29



Plataforma completa para gestão de pessoas

IoT | Cloud computing | SaaS | Face ID | Data mining

ahgora.com



(48) 99181 9511





PERSPECTIVAS PARA O MERCADO DE TRABALHO EM 2021

Por **Cláudia José Abud**

O ano de 2021 deverá apresentar desafios ainda mais complexos no que diz respeito às relações de trabalho. Criadas às pressas para atenuar as consequências avassaladoras da pandemia, as formas de flexibilização da legislação trabalhista chegaram ao fim, em 31 de dezembro, junto com o atordoante ano de 2020.

Desde a adoção da Medida Provisória nº 936, no mês de abril (convertida posteriormente na Lei nº 14.020/20), mais de 20 milhões

de contratos de trabalho foram modificados no país, segundo o próprio Ministério da Economia. Milhares de vagas foram preservadas a duras penas, observando esforços inegáveis de empregados e empregadores.

A legislação, criada como um bote salva-vidas, instituiu a possibilidade de as empresas negociarem a redução proporcional da jornada e salário e a suspensão dos contratos, com garantia de emprego aos trabalhadores.

A garantia provisória de manutenção dos contratos de trabalho impediu a dispensa sem justa causa dos empregados que receberam o Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda, salvo nas hipóteses de prática de falta grave pelo empregado ou pedido de demissão.

É importante lembrar, entretanto, que essa estabilidade provisória foi assegurada enquanto durar a redução proporcional de jornada e salário e a suspensão do contrato

de trabalho, e, por período equivalente ao acordado, após o restabelecimento da normalidade dos contratos de trabalho antes da crise pandêmica. Por sua vez, para as empregadas grávidas que tiveram a redução proporcional da jornada e salário ou a suspensão do contrato de trabalho, o cômputo da estabilidade decorrente dessa negociação só ocorrerá após o término da estabilidade gestante, que se dá desde a confirmação da gravidez, até cinco meses após o parto.

Assim, sem a prorrogação do estado de calamidade pública pelo governo federal, a redução de jornada e salário e a suspensão do contrato de trabalho dependerão exclusivamente de negociação direta entre as empresas interessadas e os sindicatos representantes da categoria profissional (sindicato de empregados), que poderão negociar novos prazos e percentuais de diminuição de salário, de jornada e eventual suspensão do contrato de trabalho. Caso isso não aconteça, com o término das estabilidades, é bem provável que ocorra uma triste onda de demissões no país, principalmente, advinda das médias e pequenas empresas, que foram enormemente prejudicadas pela crise econômica.

ações trabalhistas

Mais de 14 mil brasileiros já correram à Justiça do Trabalho em ações relacionadas à pandemia do novo coronavírus. Segundo um levantamento preliminar do Tribunal Superior do Trabalho (TST), somente até julho, haviam sido registradas 14.286 ações trabalhistas nas Varas do Trabalho com o assunto Covid-19. O número, no entanto, representou menos de 2% do total de ações lançadas nas Varas de Trabalho até o mesmo mês, de 851.302.

Com as campanhas de vacinação pelo país e o esperado fim da fase mais avassaladora da pandemia, é bem provável que o número de ações trabalhistas cresça. A



Cláudia José Abud é advogada, sócia do escritório Abud e Marques Sociedade de Advogadas, professora e assistente de Coordenação do Curso de Especialização em Direito do Trabalho da PUC-SP. Instagram: @abudmarques | Facebook: AbudMarques

curto e médio prazo, deve haver um aumento significativo na judicialização decorrente da crise causada pelas dificuldades financeiras e pela inadimplência daqueles que fecharam suas portas.

Apesar da leve reação da economia no terceiro trimestre de 2020, com recuperação de parte das perdas da fase mais aguda da crise, a taxa de desemprego deve continuar em trajetória de alta nos próximos meses, considerando as preocupações com a gravidade da segunda onda do novo coronavírus, incerteza sobre as medidas federais de ajuste fiscal e o fim do programa de proteção ao emprego.

Em um ano, o Brasil perdeu 11,3 milhões de postos de trabalho e, desde maio, menos da metade da população em idade para traba-

lhar está ocupada no país. O último levantamento do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística demonstrou que o desemprego no Brasil saltou para uma taxa recorde de 14,6%, no trimestre encerrado em setembro, afetando 14,1 milhões de pessoas.

Com o término de uma fase tão atípica e complexa, porém, devemos extrair das dificuldades três grandes aprendizados: que somos capazes de nos adaptar às intempéries; que se unirmos nossos esforços é muito mais fácil superar as adversidades; e, o mais importante de todos, que devemos dar valor ao amor, à família e aos amigos que nos cercam.

Que 2021 seja mais leve e que possamos continuar próximos das pessoas queridas! 🇧🇷



CONHECIMENTO REGIONAL VALE OURO!

Por **Daniela Campos**

A gestão do conhecimento tem enorme potencial de gerar conexão entre marcas e pessoas e, nesse sentido, a diversidade regional pode ser matéria-prima valiosa para a estratégia do negócio, seja ele de alcance local, nacional ou global.

Se a empresa atua regionalmente, a importância de conhecer o lugar e seu povo é óbvia e essa relação de proximidade torna-se um dos diferenciais da marca. As pessoas têm afinidade com o que é local, orgulho do que as representa. É a força do localismo.

Para empresas nacionais, além do entendimento do país e do que nos une como sociedade, é essencial se

aprofundar no que nos diferencia regionalmente, sobretudo no Brasil, país de dimensões continentais, multicultural, multiétnico, território da diversidade e da desigualdade. Empresas adaptam seu marketing mix e regionalizam sua comunicação para falarem de forma próxima com diferentes Brasis e brasileiros.

No caso de players globais, não é diferente. Gigantes de conteúdo, por exemplo, investem pesado em produções originais que dialogam com cada território, aliando a força da marca, produtos e serviços a uma experiência customizada. É a tão conhecida atuação *glocal* – “think global, act lo-

cal”. Atuação local essa que vai além das decisões de marketing; tem missão de conciliar os objetivos de negócios, ambientais, sociais e humanos, gerando impactos positivos. O tempo de atuação extrativista, de “usufruir sem se comprometer em retribuir” perdeu validade.

É preciso estabelecer relações de reciprocidade com as pessoas e os lugares onde atuamos. Se nos beneficiamos com seus recursos – naturais, matéria-prima, capacidade de produção, incentivos ou consumo, é papel da organização retornar valor para a região.

Mas, o que é valor para cada lu-

SOLUÇÕES QUE ATENDEM SUA EMPRESA.

Com cursos EAD, Pós-graduação e programas liderados por especialistas. Conte com a gente para desenvolver as capacidades de quem faz sua empresa crescer.



INVISTA NO MAIOR
VALOR DA SUA
EMPRESA:
AS PESSOAS.

DESENVOLVENDO TALENTOS, POTENCIALIZANDO RESULTADOS.

corporativo.sp.senac.br

0800 707 1027


Senac

atendimento corporativo

gar, além da geração de empregos, renda e o desenvolvimento que isso traz? É nesse ponto que nossa conversa sobre conhecimento regional se aprofunda e, confesso, o ponto que mais gosto.

Acompanhar e analisar as transformações da sociedade, os movimentos demográficos, econômicos, sociais e geográficos e seus impactos no consumo é fonte inesgotável de geração de insights para os negócios.

Conhecer hábitos, afinidades, engajamento e identificação com marcas abre um portal para novas oportunidades de conexão com clientes e consumidores, nacional e regionalmente.

Estudar identidade, valores, anseios, estilos de vida, comportamento, demandas e a agenda social de cada lugar é fascinante e arrebatador como estratégia de gestão e de relacionamento.

Tudo isso somado é gestão do conhecimento, processo de várias etapas que começa no mapeamento e organização dos dados, passa pela análise e curadoria do que é relevante, continua com a interpretação e geração de insights e se formaliza na tradução das descobertas em um plano de ações, capaz de responder às oportunidades que irão gerar resultados tangíveis para a companhia.

Muitas vezes, essas etapas, como atividades, estão atribuídas a diferentes áreas da empresa; por vezes, estão sob o mesmo guarda-chuva, o que parece favorecer uma visão de integração e unidade maiores, mas não importa o desenho organizacional, o fundamental é garantir que o processo aconteça de forma fluida, se realize na sua completude e esteja orientado a servir a desafios de diferentes áreas, de forma horizontal, conectando a estratégia. Sim, bem gerido, o conhecimento tem potencial de ser amálgama, liga.

A inteligência produzida pode ser insumo para ações da área comercial, indicar melhorias de distribuição e orientar inovações em tecnologia e representar um atributo de comunicação a ser trabalhado. Quanto mais

consistente o plano, maior será a percepção do consumidor.

Voltando à questão da estrutura, três vértices se potencializam quando intrinsecamente ligados sob a mesma visão: Dados, Comunicação e Marketing. Unir a capacidade de minerar, tratar e qualificar dados à escuta ativa e estudo permanente do mercado; agregar a capacidade de estabelecer conexões entre os diferentes níveis de informação e traduzir o conhecimento resultante em voz da marca, posicionamento e relacionamento com o consumidor não parece incrível? É maravilhoso!

No best-seller *Abundância: O futuro é melhor do que você pensa*, Peter Diamandis, presidente da Singularity University, apresenta a tecnologia como um mecanismo de liberação de recursos, o que inspira a visão de co-

nexão entre tecnologia, inteligência e sensibilidade analítica – a tecnologia como forte aliada para prover informações que não conseguimos absorver, processar e lembrar para, então, agregarmos conhecimento nativo, interpretação e intuição. São múltiplas inteligências que se unem com o propósito de criar empatia e identificação entre empresas e pessoas, estabelecer vínculos fortes e proporcionar experiências para além do momento de consumo. E isso se dá através de diversos pontos de contato aderentes à jornada e aos interesses do consumidor, em diferentes plataformas, com comunicação e storytelling relevantes. Relevância que passa pela capacidade das marcas falarem diferentes sotaques e, assim, ganharem lugar especial no coração e na mente das pessoas. **G**

Daniela Campos
é publicitária,
especializada
em Gestão de
Conhecimento e
Pessoas | LinkedIn:
in/dani-campos



ISADORA LEONE

INSURANCE BROKERAGE

RISK CONSULTING



**There is
one point
that
connects
us all.**

REINSURANCE

ALTERNATIVE RISK TRANSFER
& CAPTIVE SOLUTIONS

[mdsgroup.com](https://www.mdsgroup.com)

Portugal | Brazil | Spain | Angola | Mozambique | Malta | Switzerland
Global Footprint through Brokerslink



O PAPEL DO RH NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Por *João Lins*

Em 2020 o tema transformação digital esteve presente de maneira intensa no noticiário em função da grande aceleração do processo de mudança que diversas organizações viveram como consequência do impacto da pandemia de Covid-19 nos negócios. A explosão do e-commerce, a reestruturação das cadeias de suprimentos, a adoção maciça do home office e da educação a distância foram apenas alguns sinais desse aumento da velocidade da transformação digital que marcou o ano e que deixará consequências de longo prazo nos hábitos dos

consumidores, nas organizações e nos profissionais.

A transformação digital, entendida como o uso de novas tecnologias para inovar em modelos de negócios e processos organizacionais, já era uma das tendências emergentes da década e estava presente na discussão estratégica da maioria das empresas há alguns anos. Mas, da noite para o dia, transformou-se em questão de sobrevivência para as empresas. E, mesmo agora, passados meses do início da crise, a análise sobre como organizações vão se comportar daqui para frente

em relação à digitalização dos negócios atrai a atenção de investidores e stakeholders de uma maneira geral. É nesse contexto que se torna relevante refletir sobre o papel do RH no processo de mudança.

Diversos estudos, bem como o relato sobre casos de transformação digital de organizações e negócios, deixam claro que as soluções tecnológicas adotadas representam apenas parte da história. Grande parte do sucesso ou fracasso das organizações nessa jornada depende das habilidades, competências e perspectivas das pessoas que com-

põem a organização. Depende de certa maneira das atitudes da liderança e de uma cultura organizacional propícia ao desenvolvimento e adoção das inovações tecnológicas que levarão a organização para novos produtos, serviços e mercados. Essas evidências da teoria e da prática sinalizam, portanto, um papel de destaque para a área de RH.

A mudança não é trivial, especialmente em negócios que não nasceram digitais. Não significa apenas a adoção de uma nova tecnologia, mas a implantação integral de um novo modelo de negócios ou a transformação da organização como um todo.

Tomemos o exemplo do Magazine Luiza como um dos casos emblemáticos do contexto brasileiro. No período de pouco mais de dez anos, a jornada de transformação digital da empresa a levou primeiro a consolidar uma perspectiva multicanal para o seu negócio, integrando as lojas físicas com o comércio eletrônico, para, em seguida, agregar seu marketplace e, mais recentemente, se definir como um ecossistema de negócios, onde o elemento digital é central na sua lógica de integração e geração de valor dentro desse ecossistema.

Ao longo dessa jornada, a cultura da organização foi evoluindo, sua força de trabalho adquirindo novas competências e novas perspectivas que permitiram usar a tecnologia como um vetor de inovação. Como resultado, em plena crise, a empresa teve um dos melhores resultados dos últimos anos.

Pelo menos quatro contribuições importantes se destacam para o RH. Primeiro, o desenvolvimento de competências na força de trabalho, tanto para dominar as novas tecnologias, mas também para operar novos processos e inovar.

A segunda contribuição seria preparar as lideranças para conduzir essas transformações. A mudança cultural necessária para a transformação digital nos negócios



João Lins é diretor executivo do FGV in Company

requer um conjunto de líderes capazes de criar uma visão compartilhada de onde se pretende chegar e instilar a confiança necessária para que todos abracem esse novo futuro. Ao mesmo tempo, esses líderes também precisam desenvolver as competências para gerir um negócio transformado digitalmente.

Esse trabalho da liderança ocorre em configurações organizacionais diferentes. Isso nos leva à terceira contribuição do RH: ajudar a modelar a estrutura da empresa e seus processos de decisão para operar novos processos de maneira efetiva e, mais importante, dotar a organização da agilidade necessária para se reconfigurar continuamente.

Finalmente, o novo contexto é marcado também pelo surgimento

de novas relações de trabalho. Cabe ao RH criar políticas e práticas de gestão de pessoas para garantir engajamento e comprometimento das pessoas em um ambiente em que os negócios dependem cada vez mais, não apenas do tempo dos profissionais, mas da sua contribuição criativa espontânea e proativa. Um contexto onde contratos flexíveis de trabalho, novos modelos de carreira, novas maneiras de aprender e novas formas de reconhecer e valorizar as pessoas estão na agenda.

Enfim, os próximos anos trazem muitas oportunidades para as áreas de Recursos Humanos e seus profissionais fornecerem uma contribuição estratégica relevante para suas respectivas organizações. Basta embarcar na onda da transformação e também se reinventar. 

inService

facility

A Inservice está há 18 anos mercado, oferecendo soluções para seus clientes de forma ágil, eficaz, responsável e primando pela qualidade.

Com profissionais treinados constantemente para manter as equipes atualizadas com as normas técnicas e claro, pensando no meio ambiente, o que significa que prezamos pela sustentabilidade, utilizando produtos e recursos de forma responsável e consciente.

Com presença em diversas regiões do país, a Inservice oferece um portfólio diversificado, para atender as necessidades de seus clientes.

Conheça um pouco mais dos serviços oferecidos:



Membro





Limpeza industrial



Limpeza escolar



Limpeza portuária



Limpeza hospitalar



Recepção & controle de acesso



Manutenção / Facilities



Jardinagem



Limpeza Sustentável

Preservação do patrimônio e dos recursos do cliente

Integração com sistemas de gestão hospitalar

Apresentação pessoal e cordialidade no atendimento

Para saber mais, acesse o site



www.inservicenet.com.br

Acesse nossas redes sociais:



@inserviceoficial



facebook.com/inservicefacility

Telefone



0800 77 44 888



“TODO MUNDO TEM TRÊS VIDAS:
UMA VIDA PRIVADA, UMA VIDA
PÚBLICA E UMA VIDA SECRETA...”
(GABRIEL GARCÍA MÁRQUEZ)

Por **Vania Ferrari e Anna Nogueira**

Não é diferente na empresa, que tem divulgada em “tudo quanto é canto” sua Visão, sua Missão e seus Valores. Geralmente, eles são lindos e expressam um desejo que a marca tem de ser irrepreensível e amada. São frases inspiradoras feitas por grandes escritórios de posicionamento de marca, que emitiram seus pareceres mais modernos e, também, uma nota fiscal bem alta. Assim é como temos conhecimento da Vida Pública de uma empresa. Como ela quer ser vista.

Mas, a empresa também tem uma Vida Privada... o que é interessantí-

simo, pois – TEORICAMENTE – essa vida deveria expressar a mesma visão divulgada na mídia. Porém, não é raro uma empresa dizer que “seus maiores bens são as pessoas” e a gente encontrar, no dia a dia da operação, um espaço interno tosco e sem ergonomia para o trabalho, ruas ao entorno sem iluminação e sem segurança para os colaboradores ou, ainda, relações trabalhistas abusivas, líderes assediadores, uma baita burocracia, controles excessivos, cliente em último lugar e um turnover que justifica essa lambança corporativa.

A gente adora os discursos desses

presidentes. Pena que a gente convive com eles.

O mundo pede que a Vida Pública das empresas seja cada vez mais expressa em sua Vida Privada. E, quando há dicotomia entre essas coisas, os colaboradores adoecem, o acionista perde dinheiro e a situação vai se tornando insustentável. Os talentos são os primeiros a trocar de empresa, pois todos queremos ambientes saudáveis para exercermos nosso potencial. O detalhe, portanto, está na Vida Secreta das organizações.

Gabriel García Márquez foi perfeito em nos trazer essa terceira dimen-

são, pois é nela que moram as atitudes que derrubam ou fazem crescer uma empresa. A famosa “Agenda Oculta” dos líderes das empresas.

Vemos isso no dia a dia: o presidente diz nas entrevistas que a diversidade é um valor, mas todos os “chefes” são homens, brancos, heterossexuais, jogadores de golfe. Os presidentes dizem que treinamento é importante e formar líderes é uma prioridade, mas eles mesmos não ficam em nenhum treinamento (quando são, em sua maioria, os primeiros que precisariam ouvir certos ensinamentos).

Então, atenção acionistas e membros do conselho: é hora de exigir que as vidas Pública, Privada e Secreta das empresas sejam iguaizinhas.

Chega de dizer uma coisa e fazer outra nos bastidores. Não é tão difícil: basta LER o que vocês escreveram e, depois, FAZER o que vocês escreveram. Mas, antes, é preciso ACREDITAR no que vocês escreveram.

Apresentado o problema, você deve pensar: qual é a solução?

Nós, profissionais de Desenvolvimento Humano e Organizacional, precisamos melhor selecionar as lideranças, trazendo profissionais que tenham, junto com seus ótimos currículos, uma ótima alma. Contratar gente que trabalhe bem e que seja do bem. Esse é um grande passo.

Antes disso, precisamos criar uma cultura forte, embasada em valores



MARCIA ALVES

Vania Ferrari e Anna Nogueira são sócias da Pensamentos Transformadores, escritoras, palestrantes e youtubers (canalvaniaferrari)

simples e muito práticos. Nós duas sempre nos perguntamos: se “ética” é um valor inegociável, por que as áreas de Compras ainda tratam seus for-

necedores com grosseria, negociando preços como se o trabalho dessas empresas não tivesse valor?

Se “Sustentabilidade” é um valor, por que os processos, produtos e serviços ainda são tão precários, gerando desperdício de matéria-prima, poluição da natureza e comprometimento da saúde dos colaboradores e do entorno?

Num mundo onde “não existe mais bastidor” e que todos têm uma “câmera na mão e um escândalo na sua frente”, cada vez mais as vidas pública e privada são menos secretas. As lideranças têm que, finalmente, parar de falar uma coisa e fazer outra.

Quando isso acontece numa empresa, tudo se encaixa e os resultados vêm para seguirmos nossas vidas com alegria e propósito. 🍀



LUCA FERRARI



OBSTÁCULOS E TENDÊNCIAS EM BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS

Numa época em que se propaga a importância da diversidade dentro das organizações, o beneflex se apresenta como ferramenta estratégica na gestão de pessoas. Mas, para implementá-lo, algumas barreiras precisam ser transpostas

Por Thais Gebrim



nal, atividades culturais, medicamentos, mobilidade digital, flexibilidade no trabalho e educação financeira, entre outros.

No último ano, a chegada da Covid-19 deu novo gás ao assunto. Uma pesquisa pulso realizada pela Mercer Marsh Benefícios (MMB) em julho do ano passado, apurou que, entre 324 empresas entrevistadas, 32% tinham interesse em estudar o tema nos seis a doze meses seguintes. O percentual aponta um aumento expressivo sobre o resultado da Pesquisa de Benefícios 2019 da MMB, que havia registrado apenas 17%.

“As empresas que antes desejavam apenas conhecer o modelo, hoje avançaram e estão querendo entender a viabilidade em sua cultura organizacional”, comenta Mariana Dias Lucon, diretora da MMB.

De acordo com Ricardo Lopes, diretor de Benefícios da Propay, a principal demanda das organizações durante a pandemia foi a troca de vale-refeição por vale-alimentação, já que os restaurantes foram fechados e as pessoas migraram para os supermercados. O mesmo aconteceu com os vales transporte e combustível, cujos valores foram redirecionados para outros benefícios nas empresas que não sofreram com a recessão decorrente da pandemia e não tinham necessidade de reduzir custo. Já aquelas impactadas em suas receitas, esses valores foram reduzidos e em alguns casos zerados por um período.

Também na MMB, as empresas têm procurado por movimentos de flexibilidade mais simples, como a troca de vale-refeição por alimentação e utilização de cartões multibenefícios, com os quais os colaboradores podem ter seus créditos de vale-refeição, alimentação e combustível, entre outros, centralizados, o que propicia ganho operacional para a empresa no tocante aos provedores e, para os colaboradores, a facilidade de um único cartão para auxílios financeiros. “Essa pode ser uma solução conectada a um programa completo e robusto considerando todo o pacote de bene-

fícios oferecido pela empresa”, propõe Mariana.

Paulo Jorge Cardoso, vice-presidente executivo de Health & Retirement Solutions da Aon Brasil, diz que a demanda para mudança de alguns benefícios que se adaptem ao modelo de trabalho remoto ocorreu em uma frequência jamais vista antes. Muitas empresas criaram uma espécie de “auxílio home office”, possibilitando ao funcionário destinar o valor para pagamento de pacote de internet, linha telefônica ou equipamentos para aprimorar a experiência de trabalhar de casa. Devido ao isolamento social, os gastos dos funcionários com delivery de alimentação também aumentaram bastante.

Foi pensando nessa demanda que a startup Flash passou a oferecer o “auxílio home office”, ferramenta que permite creditar um valor específico para ajuda de custos, de forma que os funcionários possam pagar contas residenciais, como energia elétrica e internet, e comprar itens para melhorar o espaço do trabalho remoto, como artigos de escritório e mobiliários em lojas virtuais.

A ideia nasceu de relatos ouvidos dos profissionais de RH. “Notamos que muitas empresas estavam se preparando para o home office de forma mais duradoura, mas alguns processos para ajudar os funcionários foram adotados de forma provisória, como a ajuda de custos depositada diretamente na conta do colaborador ou paga em espécie, o que pode ser caracterizado como remuneração e incidir impostos sobre essa quantia, acarretando problemas jurídicos e legais”, explica Ricardo Salem, CEO da Flash.

Uma pesquisa da Aon com 540 empresas da América Latina – mais da metade brasileiras – mostrou que o aumento da produtividade dos trabalhadores durante o home office veio acompanhado de uma carga adicional de estresse e cansaço mental. Isso fez com que programas de bem-estar emocional aparecessem como prioridade para 32% das companhias pesquisadas. As jornadas flexíveis tam-

Falar de benefícios flexíveis não é novidade para o RH. O beneflex, como é chamado, está em pauta há mais de duas décadas e é considerado uma ferramenta poderosa quando bem gerido, uma vez que atende às necessidades individuais dos colaboradores, otimiza os investimentos feitos no pacote de benefícios e incrementa o poder de atração e engajamento de talentos. Nos últimos anos, a tendência de as empresas adotarem políticas de diversidade das equipes trouxe também a demanda por um “cardápio” de benefícios mais diversificado, com itens como academia, cursos de desenvolvimento profissio-

CARLOS DELLA ROCCA



Mariana, da MMB: conexão com a estratégia do RH



GUSTAVO PITTA

Lopes, da Propay: nova abordagem do RH e dos colaboradores

bém são apontadas como tendência. A pesquisa mostrou que, depois que a pandemia acabar, a flexibilidade de jornada para os colaboradores já faz parte dos planos de duas em cada três companhias.



É IMPORTANTE ENTENDER O MOMENTO DE CADA ORGANIZAÇÃO, A ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS, A PRIORIDADE COM RELAÇÃO AOS INVESTIMENTOS EM BENEFÍCIOS, COMO A OFERTA ATUAL ATENDE AOS COLABORADORES E A MATURIDADE DELES PARA FAZEREM AS SUAS ESCOLHAS DE FORMA INDIVIDUALIZADAS

MARIANA DIAS LUCON



“Esses dados exemplificam que a estratégia mudou de forma significativa e os benefícios flexíveis devem ser cada vez mais valorizados e adaptados ao novo ambiente de trabalho”, opina Cardoso.

Apesar dessa movimentação, por enquanto não deve haver crescimento expressivo de programas completos de benefícios flexíveis. “A nossa percepção é de que a mudança ocorrerá de forma gradual no médio e longo prazo até mesmo porque um programa bem estruturado leva em torno de 12 meses para ser implantado. Portanto, não veremos um crescimento expressivo imediato em 2021”, prevê o executivo da Aon.

Lopes, da Propay, concorda: “Um projeto completo, que inclua outros benefícios, como plano de saúde, dental, vida, previdência, cursos, etc., está caminhando devagar. Entretanto, prevemos que essa mudança vai se acelerar nos próximos dois anos”.

Mariana salienta que a adesão ao beneflex está relacionada à estratégia de cada empresa em oferecer um pacote que agregue valor ao indivíduo e se posicionar como vanguardista. “Costumo dizer que os benefícios flexíveis podem servir para todo

tipo de empresa, mas é importante entender o momento de cada organização, a estratégia de Recursos Humanos, a prioridade com relação aos investimentos em benefícios, como a oferta atual atende aos colaboradores e a maturidade deles para fazerem as suas escolhas de forma individualizadas, entre outros fatores”, orienta.

Ela conta que, muitas vezes, quando as empresas começam a fazer essa reflexão, percebem que ainda existem outras questões do ponto de vista da estratégia de RH que devem ser priorizadas antes da implantação de um programa robusto de beneflex. No entanto, a executiva acredita que o modelo veio para ficar e, nos próximos anos, muitas empresas irão implantá-lo ou vão se organizar para dar esse passo.

PROVA DE OBSTÁCULOS

Mas, se a flexibilização é uma estratégia interessante, por que ainda caminha a passos lentos? Uma pesquisa recente da Aon apontou que somente 3% das organizações possuem o modelo mais completo, com eleição por sistema de pontos. Outro levantamento, este feito em 2019



UNIODONTO[®]
PLANOS ODONTOLÓGICOS

Em todo
o Brasil
Com a sua empresa



Acesso



Garantia de
Atendimento



Qualidade



Cobertura



Rede



www.uniodonto.coop.br



uniodonto.br@uniodonto.com.br



(11) 5904.4400



Rua Correia Dias, nº 185 | Paraíso | São Paulo



Cardoso, da Aon: mudança gradual no médio e longo prazo

pela Propay, com 614 empresas, traz um percentual maior, mas também pouco expressivo: 8%.

De acordo com os especialistas, para que a adoção avance mais, algumas barreiras precisam ser transpostas, entre elas, a cultural. Lopes acredita que, culturalmente, o beneflex requer uma nova abordagem tanto do RH, como dos funcionários, pois boa parte dos trabalhadores se acostumou com o *top down*, modelo em que a empresa define o pacote de benefícios de acordo com o nível hierárquico ou de renda.

“Empresas tradicionais que atuam em mercados maduros só agora começam se atentar para as necessidades diversas de seus colaboradores. Diferentemente, as empresas mais recentes, em especial as startups, já nascem com essa preocupação e consciência da diversidade dentro dos diferentes grupos de profissionais que habitam o ambiente corporativo e, por isso, estruturam seu pacote de forma flexível, deixando para os funcionários a escolha do que lhes parece mais apropriado”, observa o executivo da Propay.

Junto com as barreiras culturais, a complexidade do modelo de benefícios flexíveis é, na visão de Cardoso, da Aon, um dos fatores responsáveis não só pela baixa adesão como pela interrupção de diversos programas já iniciados. Isso porque quanto maior for o número de benefícios e fornecedores envolvidos, maior é o desafio. E o desafio, diz ele, começa na responsabilidade do próprio RH em mapear todas as regras envolvidas para cada um dos benefícios, em cada um dos níveis hierárquicos existentes na organização.

Do ponto de vista das tecnologias disponíveis para o gerenciamento de programas flexíveis, Mariana diz que não existem muitos *players* no mercado, mas eles estão investindo para atender à demanda dos gestores de RH, principalmente na questão de automatização, segurança da informação, customização e experiência do usuário final.

Lopes complementa dizendo que, como toda tecnologia nova, os sistemas atuais ainda estão em evolução e, em breve, estarão aptos a integrar todos os benefícios e evitar as ope-

rações manuais ainda necessárias. Enquanto isso não acontece, para os clientes que contratam a operação completa, ou seja, processamento da folha de pagamento e gestão de benefícios, a automatização por meio de robôs tem permitido à Propay fazer a integração com sucesso.

Além das questões cultural e tecnológica, as empresas costumam cometer alguns erros, que devem ser evitados para não comprometer os resultados. O primeiro deles, diz Mariana, é a implantação de um programa flexível para reduzir custos; o segundo é não ter um plano de comunicação eficiente para mudar a cultura da empresa na forma de oferecer benefícios.

“A redução de custo poderá acontecer como consequência, porém, não deve ser encarada como objetivo principal do programa – para isso há outras soluções”, orienta. Sobre a falta de um plano de comunicação, Mariana é categórica: tê-lo ou não pode significar o sucesso ou fracasso do programa.

DIVERSIDADE

Faz parte das boas práticas de uma gestão humanizada a empresa estar atenta às necessidades individuais de seus colaboradores, uma atenção que ganha importância ainda maior naquelas que aderiram ou estão aderindo a políticas de diversidade de suas equipes. Para Lopes, da Propay, fica difícil falar de diversidade quando a empresa não consegue materializá-la e os benefícios flexíveis são exemplo prático de que a diversidade é uma realidade naquele ambiente.

“A diversidade tem sido um fator importante de aceleração da necessidade de diversificar também a oferta de benefícios. Atender a públicos cada vez mais diversos é um desafio para os departamentos de RH e impõe uma nova visão de pacote de benefícios. Adotar modelos flexíveis, que reduzam a complexidade de implementação dessa jornada, é a melhor estratégia”, afirma Cardoso, da Aon.

PARA MELHORES RESULTADOS, É PRECISO SABER COMO DESENVOLVER HABILIDADES INDIVIDUAIS E INOVAR NO PROCESSO.

Com mais de 15 anos de experiência no mercado de educação corporativa, o **FGV In Company** apoia organizações dos diversos segmentos da economia desenvolvendo soluções de educação corporativa customizadas, inovadoras e ancoradas na resolução de desafios estratégicos de organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

Dispomos da expertise e excelência do 5º melhor Think Tank do mundo, por meio de nossas 11 escolas, dos mais de 90 centros de estudo da FGV, de toda a infraestrutura tecnológica, além da rede conveniada presente em mais de 100 cidades no Brasil e dos nossos 200 parceiros internacionais.

Entre em contato e conheça nossas soluções.

FGV.BR/IN-COMPANY

Ele orienta a oferecer portais de benefícios, evoluindo ao longo do tempo e avaliando a adoção de modelos mais complexos, o que alivia principalmente a demanda de trabalho sobre RH e aumenta muito a chance de sucesso. Segundo Cardoso,



PERCEBEMOS QUE A FLEXIBILIDADE PERMITE AUTONOMIA NAS ESCOLHAS, PARA QUE O FUNCIONÁRIO ADAPTE OS BENEFÍCIOS RECEBIDOS DE ACORDO COM AS MUDANÇAS ENFRENTADAS AO LONGO DA VIDA
VANESSA HABA



as empresas que estão sendo bem-sucedidas no beneflex adotaram esse modelo incremental.

EXPERIÊNCIA PRÁTICA

Há cerca de três anos, a Everis implantou o everflex, programa que, por meio de um sistema de pontuação, permite aos colaboradores personalizar seu pacote de benefícios, de forma que atenda às suas necessidades.

O everflex funciona da seguinte forma: todos os colaboradores elegíveis têm direito a uma determinada quantidade de pontos, estabelecida conforme sua elegibilidade. Esses pontos podem ser utilizados para os benefícios de assistência médica e odontológica, seguro de vida, vale refeição, alimentação, combustível e reembolsos. “O colaborador tem a liberdade de distribuir os pontos da forma como achar mais adequada para seu momento de vida”, explica Rita Souza, diretora de People da Everis Brasil.

Em outras palavras, ele poderá realizar upgrade ou downgrade dos seus benefícios de assistência médica, odontológica e seguro de vida, distribuir livremente os pontos entre os benefícios de vale-refeição e alimen-

tação, destinar os pontos que desejar para o benefício de vale-combustível ou manter saldo de pontos na conta corrente virtual do programa para solicitações mensais de reembolsos disponíveis no programa.

Segundo Rita, anualmente é aberta uma nova campanha para que os colaboradores possam revisar o seu pacote de benefícios e efetuar as alterações que acharem necessárias. Além disso, o programa possui campanhas por admissão, promoção, mudança na composição familiar ou transferência.

Durante a pandemia, a Everis passou a oferecer benefícios alinhados às demandas do momento, como ajuda de custo para ergonomia e internet, e deve lançar outras novidades no seu “menu” ainda no primeiro trimestre deste ano. O everflex, enfatiza Rita, foi mais um passo da empresa na busca por excelência nas relações com os colaboradores.

Já a Mandic Cloud Solutions, especialista em gestão de cloud corporativa, efetivou em outubro passado seu novo modelo de benefícios flexíveis, o Mandic Switch. Por meio de um sistema de pontos, cada funcionário pode montar o pacote de benefícios

CARLOS DELLA ROCCA



Rita, da Everis: busca por excelência

DIVULGAÇÃO/MANDIC



Vanessa, da Mandic: flexibilidade para reter talentos

ALERTA LEGAL

Se a cultura organizacional e a complexidade na gestão ainda impedem o avanço do beneflex, o aspecto legal não deve ficar à margem do debate.

De acordo com Paulo Peressin (foto), advogado sênior do Lefosse Advogados e mestre em Direito do Trabalho, a gestão de benefícios flexíveis tem que ser muito eficiente, uma vez que a legislação trabalhista e previdenciária em vigor nada dispõe especificamente sobre a natureza jurídica e o tratamento aplicável ao modelo de benefício flexível.

Do ponto de vista legal, além do salário, todas as parcelas pagas na contraprestação do serviço do empregado, bem como valores pagos *in natura* habitualmente ao empregado, devem ser entendidas como remuneração. No entanto, a legislação prevê, igualmente, exceções a essa regra, ao permitir que determinados pagamentos ou utilidades e benefícios sejam concedidos sem o reconhecimento da natureza salarial, tal como ocorre, por exemplo, no caso dos pagamentos de ajudas de custo, diárias para viagem, prêmios e abonos e, também, de concessão de utilidades relativas a vestuário, educação, transporte, assistência médica, hospitalar e odontológica, entre outras hipóteses.

“Dessa forma, torna-se essencial a adoção de uma gestão eficiente em termos de rotinas de Recursos Humanos para assegurar que cada uma das parcelas concedidas por meio do plano de benefícios flexíveis



SUSSA MGT

seja utilizada e controlada de modo segregado e totalmente vinculado pelo colaborador, não podendo o valor correspondente a uma determinada verba ser usado para finalidade distinta da originalmente escolhida. Isso porque todo pagamento, concessão de benefícios ou utilidades pelo empregador, por força do contrato de trabalho devem ser entendidos, via de regra, em sua natureza contraprestativa e, portanto, integrar-se ao salário para que projete seus reflexos sobre as demais parcelas salariais e rescisórias, além de recolhimentos fundiários ao FGTS”, instrui Peressin.

mais alinhado às suas demandas pessoais. No modelo anterior, existiam apenas quatro modalidades. Agora, cada colaborador possui uma opção única em relação aos demais, incluindo: plano de saúde, plano odontológico, vale-refeição, vale-alimentação, seguro de vida, benefício academia, programa de assistência ao empregado (EAP), benefício farmácia e subsídio para capacitação e cursos. Além disso, o colaborador pode armazenar os pontos e usá-los na modalidade

reembolso, de acordo com as regras do programa.

Com o modelo atual, 98% dos colaboradores possuem uma distribuição distinta ao modelo anterior. Entre as principais mudanças já observadas na escolha dos benefícios, houve uma melhoria real de 23% em média no valor de vale-refeição ou alimentação, um terço dos colaboradores optaram por melhorias no plano de saúde e 16% aumentaram a cobertura do plano de odontológico.

“Percebemos que a flexibilidade permite autonomia nas escolhas, para que o funcionário adapte os benefícios recebidos de acordo com as mudanças enfrentadas ao longo da vida. Na atual situação de pandemia, por exemplo, isso é uma vantagem que ajuda na adaptação aos novos desafios. Além disso, esse posicionamento reafirma a força da Mandic na retenção de talentos, um dos principais desafios do setor”, avalia Vanessa Haba, diretora de Pessoas. 

A REINVENÇÃO DO RH COM A COVID-19

A maioria das organizações verá o formato de trabalho mudar vertiginosamente nos próximos dois anos. Para lidar com essas mudanças, 69% dos executivos de RH acreditam que a área precisa se transformar completamente. É o que mostrou a pesquisa global Pulso do RH 2020 (HR Pulse 2020), conduzida pela KPMG. O estudo, que, em meados do ano passado, ouviu 1.288 executivos de RH de 59 países, também mostrou que 40% dos colaboradores continuarão a trabalhar remotamente e 35% precisarão ser requalificados nos próximos 24 meses.

Para Camilla Padua, líder de People Consulting da KPMG no Brasil, a área de RH deve realizar uma transição imediata: parar de apagar os incêndios decorrentes dos impactos da pandemia para executar ações de longo prazo, a fim de empoderar a força de trabalho de suas organizações. “A pandemia é uma oportunidade para que tanto as áreas de RH quanto as empresas se transformem para melhor”, afirma.

A pesquisa evidenciou que as prioridades de RH refletem os enormes efeitos da Covid-19. As principais são: medidas para salvaguardar a experiência e o bem-estar dos colaboradores (47%), auxílio às lideranças no desenvolvimento da nova gestão e das habilidades para dar suporte ao trabalho remoto (38%) e redefinição ou aprimoramento adicional da cultura para enfatizar o enfoque digital, o trabalho virtual e a agilidade (34%).



Outras constatações indicam que 35% dos colaboradores precisam ser requalificados e, para 72% dos respondentes, desenvolver o talento através do aprimoramento de qualificações e da requalificação é um dos fatores importantes para dar forma à futura força de trabalho.

A KPMG também perguntou sobre as três principais competências requeridas da área de RH. São elas: fazer gestão de mudanças transformacionais (44%), gerenciar o desempenho e a produtividade em um ambiente predominantemente remoto (40%) e realizar a pauta referente ao aprendizado e ao aprimoramento de qualificações e à requalificação da força de trabalho (36%).

SHUTTERSTOCK

SHUTTERSTOCK

LGPD: DESPREPARO AINDA PREVALECE

Pesquisa da ICTS Protiviti, consultoria de gestão de riscos e compliance, sobre a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) mostra que houve crescimento nas ações das empresas na comparação com o cenário de 2019, mas, também, que ainda há muito o que se fazer para atender aos requisitos da nova lei.

O levantamento contou com a participação de 296 empresas e mostra que, mesmo após a sanção da LGPD em setembro passado, 82% das companhias ainda estão atrasadas com as ações de adequação.

“Em meio à pandemia, houve uma redução no engajamento das empresas, fruto das preocupações do momento, como a criação de ações para a sustentação dos negócios. Somado às indefinições da vigência da Lei, tivemos uma redução de 89% no interesse das organizações avaliarem seus processos para a adoção de medidas exigidas pela Lei. Agora, em vigor e com empresas sendo autuadas a partir de outros órgãos, que não a ANDP (Autoridade Nacional de Proteção de Dados Pessoais), que passará a multar apenas em agosto de 2021, as empresas começaram a correr com



seus processos”, comenta André Cilurzo, diretor associado da ICTS Protiviti.

Quer colaboradores mais felizes e produtivos?

Ofereça o melhor benefício para os seus funcionários:
Crédito Consignado Privado.

Conheça mais vantagens:



Atendimento
ao Negativado



Seguro em casos de
morte e desemprego
involuntário



Prazos mais
longos



Sem burocracia
e sem papel

O crédito consignado privado da ConsigaMais+ garante o melhor benefício: **a organização financeira de seus funcionários.**

(11) 5555.1800

www.consigamais.com.br

contato@consigamais.com.br

consigamais+

EMPLOYEE EXPERIENCE NA PANDEMIA



Para saber como as empresas estão pensando em seus funcionários, a Team Upp, consultoria em engajamento e bem-estar gamificados, realizou o seu primeiro estudo Benchmark de Employee Experience 2020, com a participação de 153 empresas brasileiras.

O levantamento mostrou que 77% estão desenvolvendo estratégias para se consolidarem como marcas empregadoras fortes.

Entre as ações para fortalecer a experiência de trabalho estão: investimento em apoio psicológico, apoio financeiro, flexibilização dos horários e home office. Todas essas medidas foram intensificadas com a pandemia. De acordo com a pesquisa, 55% das empresas passaram a investir em apoio psicológico para os colaboradores, número que cresceu 32% durante a pandemia. As organizações também passam a oferecer apoio financeiro (33%) e, com a pandemia, disponibilizam móveis para o bem-estar no home office (44%).

“Esses exemplos fortalecem a importância de olhar para cada colaborador individualmente e entender suas necessidades. Essas são ferramentas importantes para a melhoria no desempenho e engajamento e, mais do que uma estratégia eficaz, é uma maneira responsável e ética de empreender no mundo moderno”, diz Pedro Iglesias, porta-voz da Team Upp.

Mas a pesquisa também mostra que 69% ainda não possuem um programa de employer branding consolidado e que, para 90%, a atração de novos talentos é um dos principais desafios do mercado.

DECISÕES ACELERADAS

A Covid-19 alterou a dinâmica de trabalho do alto escalão, de acordo com o levantamento Realidade e Percepções da alta Liderança Frente à Crise, realizado pelo PageGroup, empresa de recrutamento executivo, em parceria com o Centro de Liderança da Fundação Dom Cabral. A pesquisa foi feita entre setembro e outubro de 2020, com 230 executivos C-level em todo o Brasil.

Dois em cada três entrevistados afirmaram estar acelerando a tomada de decisões em função da atual crise. “São decisões acerca do negócio, da continuidade das operações e da gestão de pessoas. Ainda que o planejamento possa ser alterado, a maioria dos líderes concorda que é preciso ter uma resposta rápida considerando cenários diferentes. Uma vez tomada a decisão, é importante atualizar a empresa e qualificar os colaboradores para os próximos passos”, explica Ricardo Basaglia, diretor geral da Page Executive, divisão do PageGroup focada em recrutamento executivo do alto escalão.

Sobre a mudança de seu papel em função da crise, 29% dos executivos estão dando maior ênfase em habilidades estratégicas; 22% decidiram ter um foco em gestão de pessoas e soft skills; priorizar questões financeiras foi apontado por 14%; 10% não veem

mudanças e outros 10% afirmam que as mudanças ocorreram na estrutura organizacional. Ainda, maior ênfase em habilidades criativas representaram 6% das respostas, 5% notaram mais atenção em habilidades tecnológicas e 3% reportaram maior autonomia das tarefas.



ANSIEDADE NO TRABALHO

Colaboradores se sentem mais conectados aos colegas de trabalho do que à liderança da empresa, o que gera ansiedade. Isso ocorre porque a proximidade é que gera conexão e a falta dela, e de tudo o que vem junto, como empatia e escuta ativa, acaba provocando sentimentos negativos no ambiente de trabalho, como frustração, cansaço e desânimo. Essa é uma das conclusões da pesquisa inédita Comunicação Não Violenta nas Organizações no Brasil, realizada pela Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial).

A pesquisa retrata a percepção de 327 profissionais em quatro níveis: Minha Equipe, Meus Pares, Liderança e Empresa. Eles elencaram as emoções que sentem com mais frequência no ambiente de trabalho e, dos dez estados emocionais mais assinalados, cinco correspondem a sentimentos ligados às necessidades não atendidas. Ansiedade e cansaço foram os mais citados – 52% e 47%, respectivamente –, seguidos de apreensão, desânimo e frustração.

Um fator que pode explicar esse resultado é a falta de empatia, que aparece na pesquisa como prática importante para 89% dos colaboradores. Quando as necessidades são atendidas, os sentimentos que surgem são despreocupação, segurança, calma, realização e satisfação, os menos mencionados no estudo.



SHUTTERSTOCK

Os pesquisadores afirmam que não se trata de uma pesquisa sobre o uso da comunicação não violenta, o que pressuporia que as organizações já a praticam, mas sim sobre o quanto as pessoas, equipes e lideranças têm consciência do valor e quanto praticam alguns dos componentes mais importantes dessa metodologia: empatia, escuta, observação, sentimento, atendimento de necessidades, formulações de pedidos, responsabilização e tratamento de conflito.

HOME OFFICE QUINTUPLICOU AMEAÇAS CIBERNÉTICAS

Em janeiro de 2020, antes da pandemia do novo coronavírus, foram registradas menos de 15 milhões



SHUTTERSTOCK

de ameaças cibernéticas, já no final do ano o número chegou próximo aos 75 milhões, segundo o relatório da Apura, empresa global de proteção e prevenção a crimes cibernéticos.

Para 2021, o cenário não aparenta ter mudanças significativas, pois, com a segunda onda da pandemia, o home office permanece. Outro fator é o aumento de dispositivos com Internet das Coisas (IoT), em especial com a chegada da rede 5G.

A porta de entrada dos criminosos geralmente são imagens, arquivos, e-mails, postagens em redes sociais, fóruns e aplicativos de mensagens. O principal objetivo é obter dados que possam ser usados em fraudes e sequestro de informações sigilosas, tanto pessoais quanto empresariais. Com os dados em mãos, os criminosos pedem um resgate pela não divulgação e devolução deles ou aplicam golpes e fraudes.

Sandro Suffert, CEO da Apura, alerta para a necessidade de um esforço dos gestores na conscientização dos funcionários em home office quanto ao bom uso da internet e de implementação de soluções que aumentem a segurança. “Estar preparado não é mais apenas uma questão de compliance, pode vir a ser uma questão de sobrevivência”, avisa. 



VENCEDORES DO 1º PRÊMIO EXCELÊNCIA EM GESTÃO DE PESSOAS SERÃO CONHECIDOS NESTE MÊS

Nova premiação da Gestão RH é baseada em quatro pilares: saúde psicológica, cidadania corporativa, DHO e práticas em gestão de pessoas

Por **Thais Gebrim**

No dia 25 de fevereiro, o Grupo Gestão RH vai realizar a cerimônia de entrega do inédito Prêmio Excelência em Gestão de Pessoas, que será transmitida ao vivo pela internet.

Construído sobre quatro pilares – Saúde Psicológica dos Funcionários, Cidadania Corporativa, Desenvolvimento Humano e Organizacional e Práticas em Gestão de Pessoas –,

o novo prêmio é, na verdade, uma evolução de quatro premiações anteriormente realizadas pela Gestão RH. A pesquisa que resulta na premiação tem o apoio técnico do FGV in Company.

“A unificação faz com que o reconhecimento seja conferido às empresas que dedicam aos colaboradores investimentos e atenção em 360 graus”, diz Renato Fiochi,

CEO do Grupo Gestão RH. Ao elevar as pesquisas a um novo patamar, prossegue ele, a empresa contribui de forma mais efetiva para o benchmarking em Recursos Humanos e gestão de equipes.

De acordo com João Lins, diretor executivo do FGV in Company, além de mapear as práticas em gestão de pessoas e avaliar o grau de investimento em capital humano, a pes-

quisa visa identificar estratégias e tendências; correlacionar as práticas de gestão de pessoas, grau de engajamento dos empregados e desempenho das empresas; e identificar as empresas com melhor gestão de RH segundo diferentes critérios.

“A parceria entre o Grupo Gestão RH e o FGV in Company dá continuidade ao processo bem-sucedido de mapeamento do mercado realizado até hoje e, ao mesmo tempo, incorpora novos métodos e indicadores, de maneira a tornar a pesquisa mais robusta, dentro de um processo natural de evolução”, assinala Lins.

As empresas finalistas concorrem na eleição das 10 Melhores em ICH – Índice de Investimento em Capital Humano, Empresa do Ano e aos prêmios Ouro, Prata e Bronze nos quatro pilares do prêmio.

São elas: Accesstage, Accenture, Accor, Adami, AGV Logística, Ajinomoto, Alstom, Aperam, Aurora Alimentos, Ayoshii Engenharia, Baterias Moura, Bradesco, BRHC, Calvin Klein, Camil, ConsigaMais, CPQD, DHL, DP World, Elsys, Faber Castell, Fadel

Transportes, Fiagril, Heineken, IBM, Intelbras, Mackenzie, MDS Brasil, OI, OLX, Omint, Parker Hannifin, Plastipak, Pague Menos, Polinutri, Por-

made, Protege, Risotolândia, Roche, SAP, Solvay, Stefanini Brasil, Sulamerica, Termomecanica, Ticket e Tokio Marine.



PARA ASSISTIR

O evento de premiação do 1º Prêmio Excelência em Gestão de Pessoas será transmitido ao vivo pela internet, no dia 25 de fevereiro, a partir das 18 horas.

Assim como os grandes eventos realizados pela Gestão RH durante a pandemia, a cerimônia vai acontecer de forma híbrida, com parcela dos finalistas participando presencialmente, na Casa Itaim, na capital paulista, e parte, pela internet.

Para assistir, é só se inscrever no link <https://bit.ly/2L742rY>

gestão **RH**

ANUNCIE
— NA REVISTA MAIS INFLUENTE —
ENTRE OS RHs

gestaoerh.com.br 

renato@grupogrhr.com.br 



 (11) 99911-0480

 (11) 3254-7509



AUTOLIDERANÇA

do Dr. Ken Blanchard



SER PROATIVO NA BUSCA DO QUE VOCÊ PRECISA PARA ATINGIR SEUS OBJETIVOS É DO INTERESSE DE TODOS – PRINCIPALMENTE DO SEU!

PRINCIPAIS BENEFÍCIOS PARA...

EMPRESAS

COLABORADORES



LANÇAMENTO: JANEIRO 2021

Acelere o desenvolvimento do seu pessoal



Adquira a mentalidade e as habilidades da Autoliderança para obter o que você precisa para ter sucesso!



Chefes não leem pensamentos! Aprenda a frase mais poderosa para obter o que você precisa: "..."



Desenvolva solucionadores de problemas proativos e autônomos

Não basta identificar problemas - torne-se um solucionador de problemas!



Lembre-se que a autonomia é 20% outorgada e 80% conquistada!

Impulsione a criatividade e a inovação



Chega de fazer o papel de vítima e reclamar de tudo e de todos! Tome a iniciativa e liberte-se das amarras que impedem seu progresso, conquiste maior autonomia e assuma o controle da sua carreira e do seu futuro!



Negocie com seu chefe para obter o estilo de liderança e o grau de autonomia que você precisa.

Aumente o senso de responsabilidade individual por atingir metas e pelo autodesenvolvimento

Treinamento baseado no bestseller



Como desenvolver o mindset e as habilidades para ser bem-sucedido.

INSCRIÇÕES E INFORMAÇÕES:
0800 026 2422

info@interculturalted.com.br

A Mentalidade de um Autolider



As Habilidades de um Autolider

1 Estabelecimento de Objetivos

Obter alinhamento naquilo que precisa ser feito e quando precisa ser feito

2 Diagnóstico

Avaliar sua competência e empenho numa tarefa ou objetivo específicos

3 Adequação

Obter o Estilo de Liderança que lhe fornece aquilo que você necessita



Blanchard | Global Partner Network | **Global Partner**

FILIADA AO INSTITUTO BRASILEIRO DE CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO (IBCO)





SLII® EXPERIENCE

do Dr. Ken Blanchard



CONHEÇA A NOVA VERSÃO VIRTUAL DO TREINAMENTO DE LIDERANÇA MAIS ADOTADO NO MUNDO! SOMENTE PARA CLIENTES CORPORATIVOS

15 MILHÕES DE LÍDERES TREINADOS EM MAIS DE 100 PAÍSES!

O TREINAMENTO DE SLII® EXPERIENCE OFERECE:

- 24 novos vídeos.
- 21 novas ferramentas de aplicação no pós-Treinamento.
- 4 novas dinâmicas.
- 4 novos role-plays.
- 2 novos jogos.
- 2 novos instrumentos de autoavaliação.

Novos materiais instrucionais **100% em cores.**

Novo aplicativo para Celular ou Tablet.

Nova metodologia de treinamento baseada em Neurociência.

30% de preleções do instrutor e **70% de atividades interativas.**

Retorno sobre o investimento 50% a 60% maior do que com qualquer treinamento de liderança anterior.

1 Aprenda a diagnosticar o Nível de Desenvolvimento de cada colaborador em relação aos seus objetivos ou tarefas.

2 Identifique o Estilo de Liderança que maximizará a motivação e o desempenho dos colaboradores.

3 Estabeleça parcerias com os colaboradores, utilizando o Estilo adequado para aumentar a produtividade e melhorar os resultados.

4 Saiba como evitar as consequências danosas de supervisionar excessiva ou insuficientemente.

5 Melhore o clima organizacional, reduzindo o turnover e retendo talentos.

62 MIL LÍDERES TREINADOS NO BRASIL!

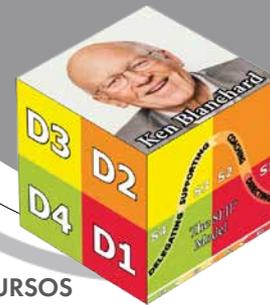
636 EMPRESAS CLIENTES NO PAÍS!

34 ANOS DE PARCERIA COM A KEN BLANCHARD!

48 ANOS FORMANDO LÍDERES NO BRASIL!

14 ANOS PREMIADA COMO A FORNECEDORA DE CURSOS E TREINAMENTOS MELHOR AVALIADA NO BRASIL!

CONSULTE-NOS SOBRE OS PRÓXIMOS TREINAMENTOS ONLINE/VIRTUAIS (PÚBLICOS OU "IN COMPANY")



INTERCULTURAL®
Blanchard | Global Partner Network | Global Partner
FILIADA AO INSTITUTO BRASILEIRO DE CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO (IBCO)



INSCRIÇÕES E INFORMAÇÕES:
0800 026 2422
info@interculturalted.com.br





ANGRA COMBRA

GRUPO GESTÃO RH DESTACOU OS CEOs E OS RHs MAIS ADMIRADOS DE 2020

Histórico da premiação mostra que, ano a ano, as mulheres vêm conquistando mais espaço entre os 10+ Brasil e Latam

Executivos de RH e CEOs celebraram de forma bastante especial a entrega do prêmio CEOs e RHs Mais Admirados 2020, concedido pelo Grupo Gestão RH. Com apresentação do jornalista e economista Dony de Nuccio, a 15ª edição aconteceu em um período totalmente atípico e ganhou o formato de evento híbrido, com parte dos finalistas participando pela internet e parte, presencialmente, na Casa Bisutti, na capital paulista.

Aliado ao clima natural de confraternização e comemoração, o evento foi, do começo ao fim, a expressão do

sentimento de superação dos obstáculos impostos pela pandemia da Covid-19, que significou, sem qualquer sombra de dúvida, o maior desafio da carreira de todos os presentes.

Outro destaque desta edição foi a evolução expressiva das mulheres, apontada pela pesquisa dos RHs Mais Admirados. Como se sabe, a área possui uma população principalmente feminina, mas os cargos de liderança vinham sendo ocupados majoritariamente por homens. Entretanto, nos últimos anos, elas têm alçado novos patamares na profissão e estão mudando

o cenário. Esse avanço é acompanhado ano a ano pelo Grupo Gestão RH.

Para dar uma ideia, fazendo uma rápida retrospectiva, em 2017, na lista dos 10 RHs Mais Admirados – Brasil, cinco eram mulheres e cinco, homens; em 2018, passaram a ser seis mulheres e quatro homens; em 2019, sete mulheres e três homens. Agora, elas representam 80% dos destaques. A mesma porcentagem é observada na lista dos 10 RHs Mais Admirados – América Latina.

Confira, na próxima página, os destaques de 2020.

CEO DO ANO

Feminino

Viviane Senna, presidente do Instituto Ayrton Senna

Masculino

Maurício Giamellaro, CEO da Heineken

10 CEOs MAIS ADMIRADOS PELOS RHs

(ordem alfabética)

- **Alexandre Bassanezi**, diretor geral da Air Liquide
- **Ana Karina Bortoni Dias**, CEO do Banco BMG
- **André Mendes**, presidente da Johnson & Johnson
 - **Cesário Nakamura**, presidente da Alelo
 - **Frederico Trajano**, CEO do Magazine Luiza
 - **Iuri Miranda**, CEO do Burger King
 - **Liel Miranda**, CEO da Mondelez
 - **Lorival Luz**, CEO da BRF
 - **Octavio de Lazari Junior**, CEO do Bradesco
 - **Sergio Zimerman**, CEO e fundador da Petz

RH DO ANO – AMÉRICA LATINA

Feminino

Mariane Guerra, vice-presidente de RH para América Latina da ADP

Masculino

Wellington Silvério, diretor de RH para América Latina da John Deere Brasil

10 RHs MAIS ADMIRADOS – AMÉRICA LATINA

(ordem alfabética)

- **Danielle Arraes**, vice-presidente de RH para América do Sul e Central da Puratos
- **Erica Baldini**, CRHO para América Latina da FCA – Fiat Chrysler Automóveis Brasil
- **Fabiana Cymrot**, vice-presidente de RH Brasil e Cone Sul da Mastercard
 - **Giuseppe Giorgi**, diretor de RH para América Latina da Pirelli
- **Luciana Amaro**, vice-presidente de RH para América do Sul da Basf
- **Lucila Del Grande de Souza**, diretora executiva de RH para América Latina da Bridgestone
- **Mariana Adensohn**, diretora de Pessoas para América Central da Z-Tech México
 - **Rita Sbragia**, diretora sênior de RH para América Latina da Diversy
- **Rodrigo Pádua**, vice-presidente global de Gente e Cultura da Stefanini

RH DO ANO – BRASIL

Feminino

Marcia Baena, vice-presidente de Gente e Gestão do Burger King Brasil

Masculino

Bruno Szarf, vice-presidente de Gente e Gestão Corporativa da Ypê

10 RHs MAIS ADMIRADOS – BRASIL

(ordem alfabética)

- **Fernanda Fernandes**, diretora de RH da Petz
- **José Ricardo Amaro**, diretor de RH da Ticket
- **Juliano Marcílio**, diretor de RH do Banco Bradesco
- **Luciana Paganato**, vice-presidente de RH da Unilever
 - **Marisa Salgado**, diretora executiva de Gente & Gestão da Fast Shop
- **Nayana Pita**, diretora de RH da Cisco do Brasil
- **Patrícia Monteiro Araújo**, diretora de RH do Mercado Livre
 - **Patrícia Pugas**, diretora executiva de Gestão de Pessoas do Magazine Luiza
- **Raquel Zagui**, vice-presidente de RH da Heineken
- **Simone Passini Grossmann**, vice-presidente de RH para o Brasil da Coca-Cola Company

MAIS ADMIRADOS – REGIONAL

(ordem alfabética)

CENTRO-OESTE

- **Marly Vidal**, diretora executiva de Gente e Gestão do Grupo Sabin
- **Nereu Bavaresco**, diretor de Gente da Amaggi

NORTE & NORDESTE

- **Fabio Moniz**, diretor de Administração e RH da Usina Coruripe e
- **Jorge Jubilato**, vice-presidente de Gente, Jurídico e Administrativo das Farmácias Pague Menos
 - **Moacy Freitas**, diretor de Pessoas e Organização do Grupo Moura

SUDESTE

- **Ana Guimarães**, head de RH Latam da Givaudan
- **Fernando Meller**, diretor Executivo de Gente e Gestão da Seara
- **Isabel Azevedo**, vice-presidente de RH do MDS Group
- **Jacqueline Carrijo**, superintendente de RH da Light
 - **Luana Matos**, diretora de RH do McDonald's
- **Rodrigo André Fernandes**, diretor da Claro Brasil
- **Suzana Kubric**, diretora de RH Latam da Kantar
 - **Valdirene Soares Secato**, diretora de RH da Bradesco Seguros

SUL

- **Claudia Duarte Vergara**, gerente de Desenvolvimento de Pessoas da Irani Papel e Embalagem
- **Daniel Martin Ely**, CTO – Chief Transformation Officer da Randon
- **Fabio Voelz**, diretor de RH do Grupo Madero
- **Rafael Jaworski**, diretor de RH da Pormade Portas

ELES TAMBÉM CHEGARAM À FINAL

CEOs MAIS ADMIRADOS

A

Alexandre Costa – Cacau Show
Alexandre Rappaport – Livelio

C

Carlos de Barros Jorge Neto – Dasa
Carlos Eduardo Martins – Domino's
Carlos Mauad – Banco Carrefour

D

Daniel Coudry – Amil
Daniel Silveira – Avon Cosméticos
Daniel Randon – Randon
Diego Borghi – Ducati

E

Estanislau Bassols – Sky
Eugênio Pacelli Mattar – Localiza

F

Fabrizio Bloisi – iFood
Fernando Medina – Luandre
Flavio Maluf – Eucatex
Francisco Caiuby Vidigal Filho – Sompo Seguros

H

Henrique Braun – Coca-Cola Company

L

Laércio Albuquerque – Cisco Brasil
Leandro Medeiros – Osklen
Leonardo Framil – Accenture
Leonel Andrade – CVC
Lídia Abdalla – Grupo Sabin
Luís Fernando Porto – Unidas Rent a Car

M

Marcel Sacco – Hershey's
Marcelo Baptista de Oliveira – Grupo Protege
Marcos Bicudo – Vedacit
Mario Henrique Alves de Queirós – Farmácias Pague Menos

P

Paulo Herrmann – John Deere Brasil
Paulo Correa – C&A
Pietro Labriola – TIM

R

Rachel Maia – Lacoste (atualmente na RM Consulting)
Ricardo Gondo – Renault do Brasil
Roberto Funari – Alpargatas
Rodrigo Alvarenga Vilela – Samarco

S

Sandro Rodrigues – Grupo Hinode
Sonia Bueno – Kantar

T

Tonny Martins – IBM

V

Vincent Bleunven – Allianz Partners

W

Waldyr Ferreira – Harley Davidson (atualmente na Bajaj Auto)

RHs MAIS ADMIRADOS

A

Adriana Zanni – Aon
Alessandra Morrison – Kimberly-Clark
Alexandre Gregory – Premier Pet
Ana Costa – Hershey's
Ana Buchaim – B3
Ana Cláudia Oliveira – Continental
Ana Lúcia Caltabiano – General Electric
Ana Marcia Lopes – Atento Brasil
Ana Paula Landi – Lojas Renner
André Rapoport – Danone
Andrea Marquez – Bunge

B

Beatriz Sairafi Heinemann – Accenture
Betina Lackner – Johnson & Johnson do Brasil

C

Carlos Toledo – Zurich Seguros
Carolina Duque – Lacoste
Catia Porto – Grupo BIG
Christiane Berlinck – IBM
Christopher Woods – Atacadão
Cinthia Bossi – Syngenta
Claudia Meirelles – Itaúsa
Cláudia Mariane Lourenço – Europ Assistance
Cristiano Brasil – Votorantim Cimentos
Cynthia Maria Delfini Tamura – Unidas Rent a Car

D

Daniel Linhares – Localiza
Daniela Araújo – Gerdau Aços Longos (atualmente na Daniela Araújo Desenvolvimento Humano)
Daniele Salomão – Energisa
Danielle Arraes – Puratos
Danielle Corgozinho Lopes – Livelio
Denise Horato – Roche
Douglas Pereira – Renault do Brasil

E

Eduardo Amaral Marques – Grupo Fleury

Eduardo Marques – Abbott
Eliana Vieira – Grupo NotreDame Intermédica
Elisangela Martins – Comgás
Elizabeth Sousa Rodrigues – Grupo Baumgart|Vedacit
Ewerton Fulini – Instituto Ayrton Senna

F

Fabio Kapitanovas – ABInbev
Fernanda Silva Kauling – Ultraz
Fernando Andreotti Vaz – Hyundai
Fernando Viriato de Medeiros – Accor
Flavia Pontes – Dasa (atualmente na Qualicorp)
Flávio Pesiguelo – Natura

G

Gabrielle Botelho – CGG
Georges Riche – Globosat

I

Indiara Manfre – BRF

J

Jean Nogueira – Gol Linhas Aéreas
João Senise – Carrefour
João Dantas – Gi Group
Jorge Tavares de Almeida – Grupo Protege
José Monteiro – DHL
José Roberto Daniello – Alpargatas
José Marcos da Silva – Deloitte
Juliana Zan – Tokio Marine (atualmente na Porto Seguro)

K

Kamila Belo Alves – AGV Logística
Karen Ramirez – Hospital Sírio-Libanês
Karina Alonso Maimone – The Walt Disney Company Brasil

L

Lenilton Jordão – DP World
Luciana Carvalho – Movile
Luciana Domagala – Ipiranga
Luciana Ezequiel – Veolia (atualmente na
A.P. Moller - Maersk)
Lucilene Rezende – Scurato Inbrands
Luís Gustavo Vitti – iFood

M

Marcello Zappia – CVC (atualmente no Grupo Unipar)
Marcelo Alves Pereira – Elopax
Marcelo Arantes de Carvalho – Braskem
Marcelo Madarász – Parker Hannifin
Márcia Costa – C&A (atualmente na Levee)
Marcia Morais Kolling – KPMG Brasil
Márcio Santos – Grupo Record
Marco Custódio – Nestlé Purina Latam
Maria Antonietta Russo –TIM

Maria Susana de Souza – Raia Drogasil
Marina Quental – Vale
Mauricio Andreatti – Grupo Leforte
Mauricio Ignacio – Grupo Bandeirantes de Comunicação
Milton Bragança – Kantar
Moises Marques – Novo Nordisk
Mônica Santos – Loggi
Monique Stony – British American Tobacco

O

Otto Silva – JBS Divisão Carnes

P

Pablo Alzogaray – Saint-Gobain Abrasivos
Patrícia Coimbra – Sulamérica Seguros
Patricia Pugas – Magazine Luiza
Paula Nabholz – Harley-Davidson
Paula Harraca – ArcelorMittall
Pedro Pittella – Sanofi
Priscila Monaco – BR Visa

R

Rafael Froes – Rede D'Or São Luiz
Renata Del Bove – Cia. Hering
Renata Gusmon – Amil & UHG Brasil
Ricardo Burgos – UnitedHealth Group
Ricardo Herreira – ConsigaMais+
Rita Pellegrino – BRF
Roberta Caravieri – Sompo Seguros
Rodrigo Porto – AES Brasil
Roseli Souza – Banco BMG

S

Sergio Fajerman – Itaú-Unibanco
Sergio Pova – OLX
Silvana Castellani – HCor
Simone Cleim – Solvay do Brasil (até jun/2020)
Simone Albuquerque – Oxiten
Simone Oechsler – Sky
Soraya Bahde – Alelo
Sylmara Requena – Siemens Energy

T

Tatiana Sereno – Aché Laboratórios
Teresa Raquel Campos – MRV Engenharia

V

Valéria Carmignani Barbosa – Novartis
Vera Lucia Silva – Samarco
Victor de Alencastro Garcia – Domino's
Victor Rosa Marinho de Queiroz – Next
Vivian Broge – Iguatemi Empresa de Shopping Centers

W

Warney de Araújo Silva – AeC Contact Center



POR QUE O PROFISSIONAL DE RH DEVERIA SER QUASE UM PRODUCT MANAGER?

Por *Ana Carolina Lafuente*

Atualmente, vivemos no que o mercado nomeia como mundo VUCA (volátil, incerto, complexo, ambíguo). Nesse contexto, é extremamente importante que qualquer empresa seja capaz de se adaptar aos cenários e prever tendências futuras, e, ainda mais crucial, que o time de Recursos Humanos o faça em primeiro lugar e, assim, dê todo o apoio necessário à liderança, aos demais colaboradores e à empresa como um todo.

Dentro desse cenário, você certamente já deve ter ouvido falar sobre as metodologias ágeis, não? Mas já ouviu algo sobre o chamado Product Manager (PM), aquele profissional que faz a gestão de produ-

tos em uma empresa, sobretudo de software? Neste artigo, explico um pouco o que ele faz e o que pode emprestar aos RHs.

SEMELHANÇAS ENTRE PM & RH

O PM faz a gestão de produtos, ou seja, é responsável por todos os aspectos de um produto de software, desde os objetivos estratégicos até os detalhes de experiência do usuário. De forma semelhante, o profissional de RH é responsável por vários aspectos de interação entre pessoas e empresas dentro de uma experiência de trabalho. Ele também deve equilibrar os objetivos da organização e as necessidades dos

candidatos e colaboradores.

Além disso, assim como o RH deve ser altamente estratégico, conhecendo bem a cultura, o negócio e as pessoas que fazem parte da organização, o PM deve conhecer bem o negócio, o produto e, sobretudo, as necessidades dos usuários.

Não à toa, o PM, em geral, gerencia também uma ou mais pessoas de UX (User Experience), que garante que essas necessidades sejam satisfeitas em experiências com o produto.

O UX, inclusive, trabalha no desenho de jornadas do usuário, que consideram as várias fases em que o usuário interage com a empresa e o que ele pensa, sente e faz em cada uma

delas. Essa prática tem sido cada vez mais adotada também em times de Recursos Humanos. Por quê? Assim, são levantados insumos suficientes para cuidadosamente gerenciar esses pontos de contato e “momentos memoráveis” entre pessoas e marcas.

O QUE PEGAR EMPRESTADO

Assim como os diversos produtos de uma empresa podem ser reunidos em portfólios e estes, em programas, mantendo a coesão de estratégias e ações no mundo do RH, os diferentes projetos podem, e devem, ser agrupados em portfólios e programas também. Dessa forma, é possível garantir que tudo esteja se falando e que a jornada seja coerente.

Vamos tomar como exemplo um programa de Treinamento & Desenvolvimento. Este pode incluir diferentes linhas dentro de seu guarda-chuva (onboarding, treinamento, mentorias, avaliação de desempenho, feedbacks e 1:1s, planos de desenvolvimento individuais, etc.), que se desdobrarão em diferentes projetos (estruturação de onboarding virtual, construção de mentorias, engajamento para maior adesão às 1:1s, etc.).

Outro ponto interessante é a formação do time nos chamados squads (times multifuncionais e multidisciplinares), em que cada membro é responsável por um conhecimento diferente e todos trabalham na construção de entregáveis de alto valor, de forma autônoma e colaborativa ao mesmo tempo. Em um time de RH, a diversidade de formações é superimportante e a existência de uma cultura empreendedora, que mescla autonomia e alinhamento, é crucial para que a empresa consiga se adaptar rapidamente e estar na dianteira do mercado e das concorrentes.

Por fim, é possível reestruturar a rotina de um time de RH para adotar os processos e rituais ágeis. Assim, a cada determinado período, faz-se planejamento de tudo a ser criado (*product backlog*) e de cada lançamento (*release planning*). A entrega dos projetos, então, seria:

- dividida em ciclos/tiros curtos de trabalho, chamados Sprints (1-4 semanas);
- planejada nas Plannings: squad faz um planejamento do que serão os entregáveis para o sprint;
- debatida nas Dailys: diariamente, o squad se reúne por 15 minutos para seus integrantes entenderem o que cada um avançou nas últimas 24 horas, o que fará pelas próximas 24 e se há algum impedimento a ser removido no caminho;
- apresentada e validada na Review: ao final do sprint, o squad apresenta os entregáveis ao Dono do Produto, e possíveis outros públicos envolvidos, para validação e confirmação da entrega;
- avaliada na Retrospectiva: ao final do projeto, o squad, o PM, Dono do Produto e *scrum master* (mentor do



Ana Carolina Lafuente é coordenadora de Employer Branding na Collact, embaixadora da Employer Branding Brasil e especialista em Marketing e Metodologias Ágeis

time que, essencialmente, remove bloqueios e facilita o trabalho) se reúnem para analisar o que deve ser mantido, alterado e incluído em seu formato de trabalho.

Agilidade não significa puramente ser rápido. Segundo o Guia SBOK, o gerenciamento ágil de projetos envolve “a capacidade de adaptação durante a criação de um produto, serviço ou outro resultado”. Logo, é mais importante ter a habilidade de aprender e consertar rapidamente.

Em RH, não se constroem produtos de software, mas projetos de experiência, pertencentes a uma jornada que pode durar anos, às vezes mais do que produtos. Portanto, é crucial que haja método na gestão dessas experiências e a área de Produto pode muito bem emprestar o seu. 



SHUTTERSTOCK

NA ORQUESTRA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, O RH É MAESTRO

Por **Antonio Salvador e Daniel Castello**

Para aqueles que achavam que a transformação digital está restrita às inovações tecnológicas, temos uma notícia: ela é muito mais que isso. O que muitos ainda não sabem é que a jornada da transformação digital abarca, além das adaptações de tecnologia (claro), adaptações de cultura e liderança também. E, para aqueles que achavam que o RH não tinha nada a ver com essa história, temos outra notícia: ele pode e deve ser o protagonista dessa jornada.

Diante de um processo em que é “tudo-ao-mesmo-tempo-agora” –

organizar equipes, treinar pessoas, elaborar novos planos de incentivo, adquirir tecnologia, reforçar a infraestrutura de TI –, pensar uma transformação em etapas não é realidade para muitas empresas. Até porque, às vezes, o mais importante é começar a executar o plano.

Há quem diga que os líderes precisam se comportar como maestros de uma orquestra, coordenando todas as frentes de trabalho da jornada de transformação. Na nossa experiência, isso não poderia ser mais verdadeiro. Pesquisadores da escola de negócios

suíça IMD (Institute for Management Development) afirmam que estabelecer uma direção estratégica é como compor uma sinfonia. Depois, para que essa sinfonia seja executada sem se tornar cacofonia, cada parte da orquestra deve entrar em ação no tempo certo, de maneira harmônica e coordenada.

Por isso, para nós, o RH é o candidato natural a maestro, mesmo que ele não se veja sempre assim. Em uma pesquisa recente conduzida pela Mercer, apenas três em cada dez executivos da área declararam estar pro-

OFEREÇA O MELHOR BENEFÍCIO: **CRÉDITO CONSIGNADO PRIVADO**

**Impacte positivamente
os seus colaboradores com
tranquilidade e disciplina
financeira.**



Colaboradores
mais tranquilos
e satisfeitos



Equipe
mais produtiva



Redução
da rotatividade



Portal do RH
um portal exclusivo
para acompanhar
empréstimos



Programa de
educação financeira
com palestras
e materiais



Atendimento
ao negativado

**Acesse e saiba tudo que Crédito Consignado Privado:
www.consigamais.com.br**

CONSIGA+

tagonizando os processos de transformação de suas empresas. É pouco demais.

O RH é essencial para garantir que todos estão afinados e em sintonia, para organizar processos, gerir mudanças e oferecer ferramentas para a nova fase da empresa, contribuindo para a implantação de uma cultura no timbre certo e dando o suporte às discussões práticas que surgirão durante o processo.

Por exemplo, como saber se os novos contratados têm as habilidades técnicas que ajudarão a construir a organização do futuro? Como criar incentivos que atraiam e retenham novos talentos para um negócio que por muitos anos foi visto como tradicional e engessado? Qual deve ser o pacote de remuneração para funções até então inexistentes?

O RH é o guardião das respostas. O desafio é que, ao assumir essa posição, ele próprio deve ter se transformado para protagonizar o processo de transformação digital da empresa. É aquela história: não dá para ser bom maestro sem ser bom músico antes. E há diversas formas de começar a jornada. Uma delas é digitalizar e revisar processos, usando ferramentas tecnológicas, a exemplo de softwares para fazer um primeiro filtro de candidatos a vagas abertas; ou mesmo fazer parcerias com HR techs, startups especializadas em soluções para gestão de pessoas.

Uma das vantagens de um RH forte, focado também na própria transformação, é que a imagem do negócio fica mais atraente para jovens talentos.

A FortBrasil, empresa de crédito popular, sediada em Fortaleza, é um exemplo. Sabendo que seu escopo de atuação não brilhava aos olhos de profissionais que buscavam um clima de startup, eles decidiram apostar na cultura corporativa como seu diferencial competitivo. A jornada de transformação digital da empresa aconteceu dentro do RH desde o dia 1, contribuindo para que essa área conquistasse protagonismo. Várias iniciativas



GIULIA DOLABELLA SALVADOR

Daniel Castello é consultor em Estratégia e Transformação Digital e Antonio Salvador é diretor executivo de Capital Humano da Mercer. Juntos, escreveram o livro *Transformação Digital – Uma jornada que vai muito além da tecnologia*

foram incubadas ali – desde gestão de metas e aprendizado sobre o uso de dados até a reformulação da cultura. Hoje, a FortBrasil é reconhecida pelo seu ambiente aberto para inovação e oportunidades.

Outro caso emblemático, que uniu tecnologia e gestão de pessoas, é o da Shell, companhia global do setor de Óleo e Gás. A partir de 2017, uma plataforma, batizada de Opportunity Hub, ajudou a empresa a preencher posições para projetos específicos, que exigiam habilidades ausentes nas equipes inicialmente responsáveis por eles. Com ajuda do Catalant, software que usa inteligência artificial para avaliar talentos, criou uma plataforma para conectar líderes a talentos para diferentes projetos. Com um ano de operação, a plataforma já havia angariado 118 donos e 229 candidatos.

Não escolhemos essas duas histórias, a da FortBrasil e a da Shell, à toa. Ambas ilustram como RHs de empresas distintas descobriram o que incentiva a atração e retenção de talentos durante a transformação. Entendendo o que motiva os profissionais, fica mais fácil criar planos de carreira e incentivos – financeiros ou não – que façam sentido.

A jornada de transformação digital, numa visão simplória, não diz respeito tão somente às inovações tecnológicas. Com foco na gestão de pessoas, recebe um novo sentido: é cuidando da jornada do colaborador que o RH poderá garantir a disseminação de uma nova cultura que ressoe no coração de todos. Só assim terá pessoas engajadas na mesma sintonia, unidas para orquestrar a transformação que a empresa precisa. 

Primetalk

PRODUÇÕES AUDIOVISUAIS
EXTRAORDINÁRIAS

KNOW HOW DE TV

Criada por dois dos maiores comunicadores do país, Dony De Nuccio e Samy Dana, a Primetalk é formada por uma equipe com grande experiência nas maiores emissoras do Brasil.

Elevamos a **experiência de conexão** da sua marca com colaboradores e clientes



Canal de **conteúdo**



Treinamentos **online**



Comunicação **interna**

Venha fazer história com a **Primetalk**
primetalk.com.br

 @PrimetalkOficial

 comercial@primetalk.com.br

 (11) 94366 - 3806



Av. Luís Carlos Berrini, 1748 - 25º andar
Itaim Bibi - SP, 04571-010

Escaneie e descubra o poder de uma comunicação em vídeo de alto impacto.



SHUTTERSTOCK

VOCÊ IGNOROU A DICA QUE TODOS OS GURUS DA LIDERANÇA JÁ DERAM?

Por *Heloísa Capelas*

Grandes líderes indistintamente se deparam com situações que requerem uma tomada de decisão rápida e assertiva em meio às demandas do dia a dia. E, para “piorar”, suas ações repercutem diretamente nas equipes, ou seja, ao optar por um ou outro caminho, eles precisam ter em mente não só os resultados práticos da escolha, mas, também, pensar em como isso vai impactar seus profissionais.

Por minhas salas de aula, já passaram mais de 20 mil alunos, entre eles, alguns dos principais líderes do Brasil. À frente das maiores empresas em operação no mercado nacional, eles nutrem, mesmo que secretamente, o desejo de serem lembrados como

engajadores, motivadores, respeitadores e inspiradores. Mas, como é de se esperar, vivem um conflito inerente à posição: “como posso ser tudo isso se, tantas vezes, tenho que tomar decisões tão impopulares? Como posso ser positivo frente a cenários que tantas vezes são tão negativos e exigem medidas drásticas?”

As dores dos líderes são tantas e tão comuns que, hoje, existem diversos gurus especialistas no assunto. Eles estão por detrás dos milhares de livros, centenas de treinamentos, isso sem falar do conteúdo disponível na internet – tudo criado para atender às demandas desses profissionais que, às vezes, comandam equipes

imensas, mas não se sentem confiantes ou seguros de que estão fazendo um bom trabalho.

Como especialista em treinamentos de autoconhecimento que promovem a liderança, evidentemente, eu também me debruço sobre esses autores e especialistas porque o aprendizado sobre o tema é contínuo para todos nós. E reparei que, entre tantas dicas, caminhos e possibilidades, todos nós temos repetido à exaustão uma mesma prática para quem realmente quer ir além na liderança, mas estou certa de que a maioria dos profissionais não está suficientemente atenta... Será que você já reparou que todos os cami-

nhos para a liderança positiva apontam para o autoconhecimento?

Para começar, quando você olha para dentro, encontra seus medos

Nesses quase 30 anos à frente do Processo Hoffman, testemunhei como e quanto o olhar para dentro impacta todos os aspectos da vida. Eu poderia ficar horas falando sobre o tema, mas vou direto ao ponto: é com consciência de si mesmo que você vai reconhecer os seus medos. E, quando aceitá-los, aí, sim, você poderá ser o líder que sempre quis. É simples assim.

Eu digo isso porque um dos maiores medos do ser humano é o da rejeição. E, enquanto você continuar “comprometido” com seu medo de ser rejeitado, será impossível alcançar ou assumir a postura de um líder positivo – você continuará o tempo todo com receio de como seus comportamentos serão vistos e recebidos pelas pessoas ao seu redor.

O autoconhecimento não vai te libertar dos medos, até porque é impossível não sentir medo. O que você pode e deve aprender é aceitar e acolher os seus temores como parte inata à sua natureza. Se você tem medo e vai ter medo, a minha pergunta é: do que, exatamente?

Você tem medo de escolher mal? De prejudicar as pessoas? De não ser respeitado? De tomar decisões ruins? De virar motivo de chacota? De ser “desvendado” como alguém que não está à altura do cargo – a famosa Síndrome do Impostor?

Seja honesto com você sobre você. Desmascare-se. Você só tem a ganhar.

E, com medo e tudo, comece a liderar a si mesmo

Entre um treinamento e outro, sempre destaco que, para incorporar novas habilidades, o líder precisa desvendar a si mesmo, ou seja, conhecer e abraçar o ser humano que está por detrás do profissional. Senão, ele não sabe de seus pontos fortes, menos ainda dos seus pontos fracos! E são esses pontos cegos que prejudicam e

comprometem seus resultados.

Em algum momento você, como líder, gestor, coordenador ou empreendedor já se questionou em que você é realmente bom? Em que é realmente ruim? Como se comporta em uma situação de estresse? De cobrança? O que tem feito para motivar, estimular seus colaboradores? Como obtém envolvimento dos colegas de trabalho, da equipe ou do chefe para aprovar suas ideias? Aliás, você troca suas ideias com os colegas de trabalho ou apenas com seu supervisor? Ou, ainda, simplesmente as impõe?

Ouçã o que você está contando a seu respeito. Aliás, você perceberá que, em muitas situações, está apenas reagindo aos ambientes ou às próprias crenças, sem se dar conta do que suas atitudes estão fazendo,

primeiramente com você mesmo e, depois, com os que estão ao seu redor: hostilidade, competição, improdutividade, cobrança, exigência, mau humor, entre outras percepções.

Ao se observar e trabalhar os pontos em que você pode ser melhor e praticá-los em busca de seus objetivos, já estará na trilha do sucesso. Posso afirmar que há caminhos que podem auxiliar a nos olharmos com franqueza e trabalharmos em favor de nossas competências emocionais, mas não há uma receita de bolo que traga resultados prontos e imediatos. O processo de autoliderança deve ser construído colocando a capacidade de reger os recursos internos como forma de potencializar seu comportamento em qualquer área da vida. Desde que você aceite o desafio de simplesmente... se olhar! 🧠



Heloisa Capelas é CEO do Centro Hoffman e, há quase três décadas, está à frente do Processo Hoffman no Brasil, treinamento de autoconhecimento aplicado em 15 países



SHUTTERSTOCK

NADA SUBSTITUI A CONEXÃO HUMANA

Por **Ronaldo Ribeiro**

Lembro-me de um livro da Lya Luft, *Paisagem Brasileira*, em que ela afirma que aquele livro “não será escrito por uma especialista no assunto, alguém que fará pesquisas ou relatórios, será escrito por uma cronista, não uma estudiosa”. Esse é o meu caso neste texto aqui. Não sou especialista no tema, mas um mineiro observador e pensativo, que vive de resultados e que é apaixonado por pessoas.

Se antes do isolamento social imposto pelo controle de contágio

contra a Covid-19 o relacionamento interpessoal já era importante, com a pandemia, mostrou-se crucial. E foi pensando nesse relacionamento no contexto das empresas que fui instigado a compartilhar reflexões sobre gestão humanizada. Primeiramente, o tema me fez refletir sobre o que é isso. Confesso ter dificuldade para separar o significado dessas duas palavras: “gestão”, que trata de liderar, guiar pessoas, e “humanizada”, que já traz o humano em seu próprio sentido.

Em 23 anos de carreira, já vi muitas formas de gerir, já convivi com muitos líderes. Passei também por ciclos curiosos do mundo corporativo. Na minha perspectiva, a gestão nos resgata ao básico: a conexão humana. Esse é o fundamento e tudo começa e acontece aí! Do que estou falando? Do simples.

O que é gestão humanizada, afinal? Na minha opinião, e é só uma opinião, sem dados científicos que comprovem, mas baseado no que vi em 23 anos de mundo corpora-



DERISSO Grupo

O GRUPO DERISSO é composto por diferentes empresas que visam um mesmo objetivo: proporcionar soluções em vendas para empresas e vendedores.

INSIGHT SALES

Agência de Análise de Tendências e Futurismo que ajuda empresas a se prepararem para o futuro dos mercados que elas atuam.



SOLUÇÕES EM VENDAS

CRUZEIRO DE VENDAS

O 1º treinamento aberto de vendas à bordo de um cruzeiro marítimo do Brasil. Imagine-se aprimorando as suas habilidades de vendas, fazendo muito networking de alto impacto e tendo momentos inesquecíveis à bordo dos melhores cruzeiros que vêm para o litoral brasileiro.

IDPNL BUSINESS SCHOOL

Instituto especializado em Soft Skills e Comportamento Humano. Oferecemos algumas formações exclusivas como BUSINESS PRACTITIONER, SOFT POWER SKILLS e TLS - THE LEADER SKILLS.

CELSO DERISSO FILHO

Especializado em vendas, oferece Consultoria, Palestras e Treinamentos na área comercial, além de serviços de Recrutamento e Seleção de Vendedores e Diagnósticos de times de vendas.



WWW.GRUPODERISSO.COM.BR

tivo e 45 anos de vida: é você ouvir – de verdade, sem estar olhando o celular – a pessoa que usa seu produto ou serviço. É entender o que ela precisa ou ainda nem sabe que precisa. É voltar-se para seu time (composto por pessoas, não máquinas) e, respeitando a individualidade de cada um, fazerem juntos, da melhor forma que vocês acreditam, um produto e/ou serviço chegar nas mãos de alguém.

Trivial? Eu sei. Mas muito difícil. Por quê? Por que entre essa coisa trivial e a realidade, tem a vaidade do gestor, que precisa entender que a ideia dele nem sempre (ou quase nunca) é a melhor. Tem a pessoa do time que engravidou e que algum ignorante e insensível vai dizer: “viu, falei que muita mulher no time gera absenteísmo”, sem entender que a maternidade ou a paternidade é infinitamente mais importante e prazerosa que apenas trabalhar.

Entre a prática da gestão humanizada e a realidade, tem aquela pessoa do seu time que está com um problema pessoal, mas você foi desenvolvido como líder por alguém que acreditava que é preciso separar problemas pessoais do desempenho profissional. Difícil esse modo de liderar, porque você vai precisar convencer alguém relevante na sua organização sobre a importância da diversidade, da inclusão, da sustentabilidade, entre outras coisas, que às vezes só acredita ser importante para o perfil no LinkedIn.

Especialmente nestes tempos, entre essa coisa trivial e a realidade, existem o isolamento social, o trabalho remoto, a vida multitarefa de quem está trabalhando de casa enquanto os filhos também estudam ao lado, a insegurança de “até quando isso vai”, ou até quando você estará empregado ou vivo nesta pandemia.

Dramático? Talvez. Mas com a certeza de que há conexões com o que já vivemos. Como solucionar? Sendo humanos! Por isso digo que é básico. Por alguns motivos,

ao longo das últimas décadas, desenvolvemos incríveis ferramentas para facilitar nossa vida, mas nos esquecemos ou nos afastamos da nossa essência humana. Acontece que, sozinhos, somos extremamente vulneráveis.

É preciso colocar-se no lugar da outra pessoa. Uma integrante do seu time engravidou? Olhe nos olhos dela e dê parabéns! Saiba quem é a pessoa com quem você trabalha. Se tem o privilégio de vê-la todos os dias, garanta um tempo para perceber se ela está bem ou mal, cumprimente-a pela manhã e aguarde pela resposta. E, se ela tiver algum problema, esteja disponível para ajudar. Em tempos de pandemia, faça isso com mais intensidade. Garanta que as pessoas do seu time entendam que a vida delas é o

que há de mais importante. E a sua também. Cuide-se.

Se quer saber se trabalho em uma organização filantrópica, digo que não. Trabalho em uma empresa que cresce a taxas superiores a 20% nos últimos três anos, com Ebitda crescendo a taxas ainda maiores e gerando caixa, mas acredito fortemente que o cuidado gera resultado. Não vejo outra forma de sucesso a longo prazo.

Para mim, isso é gestão humanizada: ser o líder que você gostaria de ter. Tratar as pessoas como você gostaria de ser tratado. Voltar para a sua casa no fim do dia e ter orgulho de contar para a sua família o que você fez e, principalmente, como foi feito por muitas pessoas reais. Quem sabe esse conceito não possa inspirar mais gente... 



AGÊNCIA PLAYS

Ronaldo Ribeiro é
CEO da Farmax

Soluções em
cestas básicas e
personalizadas.



Cesta Básica

Opções do catálogo ou personalizadas para atender sua empresa.



Produto

Melhores marcas com o melhor custo benefício.



Doação

Compre cestas básicas e faça o bem.



Economia

Condições de pagamentos especiais.

Consulte nossa equipe de vendas!

(11) 2251-6115
(11) 99469-8675

✉ contato@viaapiafoods.com.br
f www.facebook.com/CestasViaApiA
i [cestas.viaapia](https://www.instagram.com/cestas.viaapia)

Acesse nosso site:





AS TENDÊNCIAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA 2021

Por **Tiago Mavichian**

O ano de 2020 foi de transformações para o mercado de recrutamento e seleção. De uma hora para outra, tivemos de digitalizar 100% dos processos, sem comprometer a experiência dos candidatos e a efetividade das seleções. Buscamos novas tecnologias, repensamos métodos e revisitamos dinâmicas presenciais para readequá-las à nova realidade imposta pela Covid-19. Agora, é hora de olhar adiante, antecipando soluções.

A pandemia mudou de maneira

definitiva o modo como trabalhamos e, por consequência, a maneira como encontramos e selecionamos os talentos. Escrevo isso com segurança.

Uma pesquisa sobre o futuro do recrutamento, realizada pelo LinkedIn com mais de 1.500 usuários, entre eles líderes de pessoas, mostrou que os processos seletivos online vieram para ficar: 81% dos profissionais disseram acreditar que eles serão mantidos no pós-pandemia. Essa é uma tendência irreversível, é verdade, mas traz um grande desa-

fio junto. Qual? O ponto equilíbrio. Explico.

Não é inteligente supor que seguiremos fazendo tudo igual quando toda a população estiver vacinada e houver segurança para voltar às atividades presenciais. Junto com a tão esperada retomada virão as expectativas. Para seguir encantando e descobrindo os melhores talentos teremos de desenhar sistemas híbridos, que otimizem o tempo dos candidatos, mas também os surpreendam com vivências e inte-

rações olho no olho. Ou seja, vamos precisar refletir sobre nossos objetivos e tomar decisões estratégicas sobre quais etapas devem ser online e quais devem ser presenciais — e o porquê.

Outro movimento que considere fundamental é o do legado para os candidatos. Nos últimos anos, as práticas de recrutamento evoluíram a passos largos. Hoje, o RH tem à disposição softwares, tecnologias imersivas e testes sofisticados para refinar contratações. Só que isso já não é mais suficiente, afinal, o mundo ficou tão acelerado e complexo que, se o profissional sair do processo seletivo exatamente como entrou, algo deu errado.

E não estou falando aqui sobre oferecer feedback e sim sobre proporcionar aprendizado e desenvolvimento, inclusive aos talentos reprovados. Nós fizemos experiências assim ao longo de 2020, agregando webinars, oficinas, treinamentos e capacitações em diferentes fases do processo seletivo, com retornos bastante positivos.

Turbinar a jornada do recrutamento com iniciativas que promovam aprendizado faz bem tanto aos candidatos quanto às empresas, que, entre outras vantagens, fortalecem a marca empregadora com a iniciativa.

Seguindo ainda o raciocínio do que olhar em 2021, as contratações com foco em soft skills estarão no topo da lista de prioridades. Embora essa não seja uma novidade, há mudanças consideráveis em curso no perfil de estagiários, trainees e aprendizes. Uma pesquisa feita pela Companhia de Estágios com 440 RHs no início de 2020, antes da pandemia estourar mundo afora, mostrou que uma das principais dificuldades da área de gestão de pessoas era encontrar jovens com habilidades comportamentais. Na percepção dos RHs, entre os principais *gaps* estavam a dificuldade em se adaptar a novos ambientes, pessoas e mudanças (49%) e os problemas

para se comunicar (42%). Aposto que, daqui para a frente, haverá um aumento exponencial da demanda por essas e outras competências socioemocionais.

Em cenários como os atuais, onde lidamos com guinadas constantes, será imperativo encontrar gente com características como adaptabilidade, resolução de problemas, inteligência emocional, criatividade e autogestão. Tudo isso valerá mais do que um conhecimento técnico específico ou histórico acadêmico. E nosso papel será estruturar as seleções em torno dessas habilidades, permitindo que candidatos sejam capazes de demonstrá-las nas etapas dos processos que hoje já contam com games, inteligência artificial e tecnologias imersivas.

Por fim, mas não menos rele-

vante, os esforços de recrutamento deverão estar ainda mais centrados em equidade. O ano de 2020 aprofundou debates raciais, sociais e de gênero e faz parte da missão de quem seleciona ter práticas sólidas para evitar vieses e injustiças. Retirar filtros excludentes, como idade, inglês, faculdade de elite, colocar uma lupa em *job descriptions* e endereçar as vagas do jeito certo, divulgando-as em diferentes ecossistemas e comunidades, são alguns passos simples que fazem diferença. Mas, como sempre digo aos clientes, não funcionam sozinhos. Para ter ambientes diversos, não basta contratar talentos de diferentes etnias, credos e classes sociais. É preciso criar uma cultura de tolerância, equalizar disparidades técnicas e preparar a liderança. 🍷

Tiago Mavichian é fundador e CEO da Companhia de Estágios. Foi professor universitário, coordenador de carreiras e responsável pelo desenho de programas de atração de jovens talentos para organizações como Amazon, Twitter, Dow, Scania, Clariant, Microsoft, Reckitt Benckiser, Sanofi e Instituto Ayrton Senna, entre outras



SAMUEL CINTRA



DAVANY SANTOS

Fabile Migon é a nova diretora de Talent Management da L'Oréal Brasil. A executiva, que assumiu o cargo no final de 2020, acumula 25 anos de experiência em RH, tendo atuado em empresas de diferentes segmentos, como White Martins, Losango, Globosat e Zoop.

Na Globosat, onde trabalhou por 17 anos, esteve à frente das áreas Talent Acquisition, Employer Branding, Learning, Diversity e Culture. Sua última posição antes de ingressar na L'Oréal foi de diretora de RH da fintech Zoop. Na L'Oréal, Fabile tem o desafio de dar continuidade aos projetos de Talent, como people review, brandstorm, employer branding e os programas de estágio e de trainee, além de ser grande parceira das divisões e áreas para impulsionar a marca empregadora e processos seletivos diferenciados.



SPINELLI

Com mais de 27 anos de experiência no setor de Seguros, **Alfredo Lalia Neto** é o novo CEO da Sompo Seguros no Brasil. Antes de ingressar na companhia, ele ocupou diferentes cargos de liderança, como o de CEO na HSBC Seguros e na Zurich Santander Insurance America.

O executivo iniciou a carreira na Yasuda Seguros, uma das empresas que deram origem à marca Sompo no Brasil. "É uma honra ter a oportunidade de contribuir com o futuro da Sompo Seguros. A reconhecida cultura de inovação e os colaboradores engajados fazem da companhia uma organização única e bem posicionada no mercado brasileiro. Estou ansioso para iniciar o trabalho com a equipe, para que possamos impulsionar um crescimento sustentável e lucrativo juntos", disse Lalia Neto no anúncio de sua contratação.



DIVULGAÇÃO/AIG

A AIG Seguros começou o ano anunciando mudanças na liderança no Brasil e América Latina. As áreas de Recursos Humanos, Comercial, Linhas Financeiras e Atuarial da seguradora agora têm novos líderes no comando. Na superintendência de RH, **Thaisa Oliveira** chega para reforçar o compromisso da companhia com as pessoas e o papel da área no apoio à estratégia e objetivos do negócio. Ela se reportará a Nélia Soares, até então diretora de RH no Brasil e que agora responde pela área na América Latina e Caribe (LAC), e ao CEO da AIG Brasil, Fabio Oliveira.

Com carreira na Ford Motor, onde passou pelas áreas de Finanças e Recursos Humanos, inclusive com experiências internacionais na Venezuela e Estados Unidos, Thaisa atuou como business partner e líder de RH em diferentes áreas. Ela é advogada e técnica contábil, com especialização em Gestão de Negócios e Direito do Trabalho.

Uma das principais frentes de atuação da Sanofi no Brasil, a unidade de negócios de Consumer Healthcare (CHC), dona das marcas Dorflex e Nolvagina, anunciou **Sueli Thomé** como nova diretora de RH Latam. Na farmacêutica desde 2012, a executiva atuou em unidades da companhia, como Medley (genéricos), CHC e Sanofi Pasteur (vacinas).

Seu desafio agora é liderar a gestão dos colaboradores da divisão de medicamentos isentos de prescrição médica e produtos de consumo nos países da América Latina, reportando-se diretamente a Sven Sommerlatte, diretor de RH global da Sanofi CHC. Psicóloga pós-graduada em Gestão de Empresas, Sueli tem mais de 20 anos de experiência profissional e já atuou em empresas como Reckitt Benckiser, Ford Motor e InBev.

Se você é o melhor no que faz por um ano, você é bom.
Se por mais um ano continua sendo o melhor, você é excepcional.
Mas se no terceiro ano consecutivo você ainda é o melhor do Brasil,

VOCE É PERSONA!



**ELEITA PELA MAIOR PUBLICAÇÃO SOBRE RH DO MERCADO
COMO A MELHOR EMPRESA DE CESTAS DE ALIMENTOS DO BRASIL,
PELO TERCEIRO ANO CONSECUTIVO.**



0800 602 3114



www.cestaspersona.com.br



DIVULGAÇÃO/HIDROVIAS DO BRASIL

Eliana Cachuf é a nova diretora de RH da Hidrovias do Brasil. Também responsável pela comunicação institucional, ela tem a missão de ampliar o contexto de alta performance, valorizando e integrando os mais de 1.100 colaboradores e demais stakeholders. “A pandemia trouxe verdadeiros desafios e oportunidades para as empresas no âmbito da gestão de pessoas e dos negócios. Estou muito motivada em fazer parte da tripulação da Hidrovias do Brasil e a buscar todas as oportunidades para que a empresa sustente, no futuro, sua trajetória de sucesso e inovação desde a fundação”, diz a executiva. Graduada em Psicologia, especialista em Gestão de Pessoas e com MBA em RH e Gestão de Negócios e Liderança, Eliana possui 25 anos de carreira, tendo atuado em empresas como Arteris, Volkswagen e Grupo MCassab.

A Claranet, multinacional de tecnologia com foco em serviços gerenciados de cloud, anunciou **Ana Paula Cordeiro** como head de Recursos Humanos no Brasil. Sua prioridade será implantar uma cultura com foco em pessoas, desenvolvendo o time e suportando a evolução dos resultados. Formada em Administração de Empresas pela Universidade Federal da Paraíba, ela começou a carreira há cerca de sete no MEJ (Movimento Empresa Júnior), passando pela EJA Consultoria e Federação Paraibana de Empresas Juniores. Em 2014, ingressou como trainee na Ambev e, pouco tempo depois, se tornou especialista em Gestão de Pessoas. Já na ZX Ventures, grupo global de crescimento e inovação da Anheuser-Busch InBev, Ana Paula foi gerente de Gente e Gestão.



DIVULGAÇÃO/IBM

Katia Vaskys é a nova gerente geral da IBM Brasil. Ela sucede Tony Martins, nomeado, em outubro passado, gerente geral para América Latina, sendo a primeira mulher a liderar a empresa no país. “Em um momento de inflexão dos negócios, com a aceleração de tecnologias que transformam indústrias e a sociedade, é um privilégio e uma honra liderar uma equipe tão diversa e talentosa em uma companhia que se reinventa constantemente”, afirma.

Na IBM desde 2010, Katia tem mais de 25 anos de experiência na indústria de TI. Anteriormente, foi diretora-presidente da Teradata Brasil e ocupou posições técnicas em consultoria e arquitetura de sistemas em empresas como Oracle, SAP e Siebel Systems. Graduada em Comunicação Social e pós-graduada em Análise de Negócios e Sistemas de Informação, ela possui formação em Liderança Executiva pela Columbia Business School.



DIVULGAÇÃO/NUVEMSHOP

A plataforma de e-commerce Nuvemshop anunciou a grega **Eleftheria Digentiki** como Chief People and Culture Officer. A executiva trabalhou por 14 anos na McKinsey & Company na Europa e no Brasil, onde vive há oito anos, atuando em projetos de Estratégia, Operações e Vendas. Nos últimos anos, ela havia sido responsável pelos temas de Gestão de Pessoas na consultoria.

Na Nuvemshop, Eli, como é conhecida pelo time, é responsável pela Gestão de Pessoas e Cultura em nível global. Ela chega em um momento de pleno crescimento da empresa: há cerca de um ano, a Nuvemshop contava 150 funcionários, atualmente são 350 e o objetivo é ampliar ainda mais o quadro de colaboradores em 2021. A executiva é formada em Economia pela Universidade de Economia e Negócios de Atenas, com intercâmbio na Universidade de Pavia (Itália) e MBA em Gestão pela Insead.



Desde dezembro responsável por liderar a área de RH e as subdivisões de Comunicação Interna e Segurança do Trabalho da Vigor, **Carolina Menezes** chegou à empresa com o propósito de implementar um trabalho cada vez mais estratégico e com foco no desenvolvimento de pessoas.

Com mais de 19 anos de carreira, ela tem experiência em todos os segmentos da área e possui também vivências internacionais, tendo morado no Peru e no Equador e liderado projetos na América Latina. Em sua jornada profissional, passou por empresas como Mars, Alicorp, Suzano Papel e Celulose, ArcelorMittal e Kimberly-Clark. Carolina é graduada em Direito pela Unip, certificada em coaching executivo e de vida pelo ICI e possui MBA em Liderança e Gestão de Pessoas pela FGV.



A Kraft Heinz, detentora das marcas Heinz, Quero e Kraft, anunciou mudança em sua liderança. **Fernando Rosa** deixou a vice-presidência Comercial para assumir a presidência da empresa em janeiro. A posição era exercida por Pedro Navio, que, em 2019, assumiu também a posição de presidente América Latina, à qual se dedicará com exclusividade a partir de este ano. A nomeação de Rosa como sucessor visa a dar continuidade à agenda de crescimento da empresa no país. O executivo foi responsável pela mudança profunda no modelo de atendimento ao mercado e pelo redesenho da estratégia de canais, consolidando liderança em três das quatro principais categorias em que a companhia atua no país.



Eleita um dos 10 Melhores Fornecedores para RH de 2020 pela Gestão RH, a LG lugar de gente tem nova liderança em 2021. Na companhia desde 2016, **Felipe Azevedo** assumiu a presidência no lugar de Daniela Mendonça, que segue no Conselho de Administração.

Azevedo passou 17 anos empreendendo na e-guru, adquirida pela LG em 2016. No mesmo ano, assumiu a diretoria HCM da LG, ocupando, desde 2017, a vice-presidência. “Meu compromisso, junto com nosso time de mais de 500 profissionais, é o sucesso do cliente, compreendendo cada vez mais suas necessidades e provendo soluções em nuvem que resolvam e otimizem os processos de gestão de pessoas. Tudo isso priorizando a produtividade, a experiência dos colaboradores e a humanização nas relações”, afirma.



Ken Ramirez é o novo presidente e CEO da Hyundai Motor Brasil e da Hyundai Motor Américas Central e do Sul. Com 30 anos de experiência internacional no setor automotivo, ele se reporta ao COO global da Hyundai Motor e chefe da região das Américas, José Muñoz. Ramirez atuou no Grupo PSA como vice-presidente sênior de Vendas e Marketing para a Europa, supervisionando a marca principal do grupo, a Peugeot. Antes disso, teve uma longa carreira na Aliança Renault-Nissan, atuando mais recentemente como vice-presidente sênior de Vendas e Marketing para a Nissan Europa. Ele ingressou na Aliança em 2002 e ocupou vários cargos de liderança. 📍

A TV Corporativa tem sido um ótimo canal para colocar em dia tudo o que acontece no mundo corporativo, assistir a entrevistas que transitam pelos mais diferentes assuntos e conferir os eventos

digitais da Gestão RH, disponibilizados para quem não consegue participar no dia da transmissão. Confira algumas dicas do conteúdo disponível e veja, no final da página, como acessar para assistir gratuitamente.

GESTÃO & VOCÊ



Daniela Fiamengui
SENSEDIA

Head de Pessoas e Cultura da Sensedia, Daniela Domingues Fiamengui conta como a pandemia tem impactado a gestão de pessoas até mesmo nas empresas de Tecnologia, já habituadas ao trabalho flexível – a Sensedia é uma delas – e quais foram as soluções encontradas para enfrentar esse período de distanciamento físico: <https://bit.ly/39Qcmpw>



Felipe Calbucci
INDEED

O Indeed é mais do que uma plataforma que promove o encontro entre talentos e empresas. Por trás dela, existe uma organização preocupada em atuar com as melhores práticas de gestão de pessoas. É sobre esses dois universos e sobre as tendências em RH que Felipe Calbucci, diretor de Vendas Brasil, fala nesta entrevista: <https://bit.ly/2MELIqP>

SÉRIE MULHERES



Glaucimar Peticov
BRADESCO

Quem não conhece e admira Glaucimar Peticov, diretora executiva do Bradesco? Na entrevista concedida à Série Mulheres, ela expõe sua visão sobre felicidade e sucesso, fala de diversidade e inclusão no mundo corporativo e faz um alerta sobre a necessidade ainda presente de, mais do que ter pessoas diferentes, promover a inclusão de todos nas empresas. Isso e muito mais pode ser conferido no link <https://bit.ly/3oWfFzM>



Stephanie Zalcman
WIZ SOLUÇÕES

Stephanie Zalcman, CPO – Chief Placement Officer da Wiz Soluções e coautora do livro *Mulheres no Seguro* (Editora Leader), orgulha-se de fazer parte do 1% de mulheres que conseguiram chegar à alta liderança no setor de Seguros. “É um mercado ainda muito machista”, afirma, frisando que, para trabalhar nele, a mulher precisa provar constantemente que é capaz, mas muitas têm medo de se expor. Saiba mais: <https://bit.ly/3cKADzp>

ACESSO GRATUITO

Para assistir gratuitamente a esses e outros vídeos na TV Gestão RH, acesse tv.gestaoerh.com.br, clique em **Entrar** e, em seguida, em **Cadastrar**.

Depois de preencher o cadastro, vá em **Cupom Promocional** e digite o código **TVGRHVIP**. Pronto, é só navegar para escolher os conteúdos e entrevistados de sua preferência.



Casa Bisutti



Casa Itaim

GRUPO BISUTTI

Referência no mercado corporativo e com toda a infraestrutura necessária, o Grupo Bisutti oferece total flexibilidade em seus Espaços, para Eventos entre 50 e 850 convidados nas melhores localizações de São Paulo.



Casa Traffô

ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

ADP _____	4ª CAPA
BRADESCO _____	2ª CAPA
RANDSTAD _____	3ª CAPA
UNIVERS _____	5
FLASH _____	6-7
ÚNICO _____	9
LUANDRE _____	11
CREDITAS _____	13
PAGUE MENOS _____	15
AHGORA _____	20-21
SENAC _____	25
MDS _____	27
INSERVICE _____	30-31
UNIODONTO _____	37
FGV IN COMPANY _____	39
CONSIGA MAIS+ _____	43
INTERCULTURAL _____	48-49
CONSIGA MAIS+ _____	57
PRIMETALK _____	59
GRUPO DERISSO _____	63
VIA APIA _____	65
PERSONA _____	69
GRUPO BISUTTI _____	73



imagine uma força
de trabalho pronta
para atuar nas
flutuações instantâneas
do seu mercado.



Para lidar com a volatilidade do cenário atual, é preciso uma força de trabalho ágil e preparada, capaz de navegar de forma estratégica pelas transformações de um mercado cada vez mais dinâmico. A Randstad é líder global em soluções que descomplicam a gestão de RH. Estamos transformando o futuro do trabalho, utilizando a tecnologia para criar conexões cada vez mais humanas. Vamos juntos?



aponte a câmera do
seu celular aqui



human forward.

 randstad

Desafio ou oportunidade?

Veja a folha de pagamento
por um novo ângulo.

Chegou a hora de enfrentar o desafio e liberar o poder da folha de pagamento com a ADP. Entre em contato hoje mesmo para garantir seu sucesso na nova economia de baixo contato.

Visite www.adp.com.br
ou ligue para 0800-591-1247



Always Designing
for People®