

gestão

RH

ANO XXVI • EDIÇÃO 140 • 2018
www.gestaerh.com.br

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O VALE DO SILÍCIO COMO INSPIRAÇÃO

DISTRIBUIÇÃO DIRIGIDA



CEO EM FOCO

Experiência e inovação marcam a trajetória da Adilis



LIDERANÇA

Uma visão europeia sobre carreira e equidade de gênero



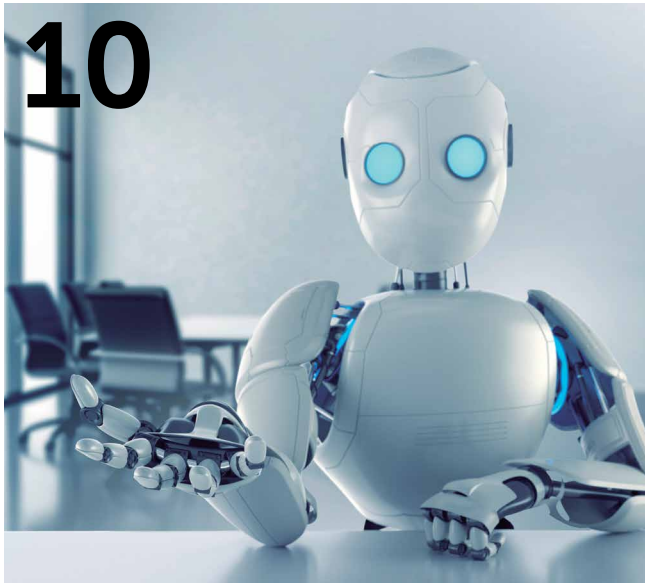
Uma Amil
renovada
está chegando.
E isso é muito
bom pra
sua empresa.

Estamos completando 40 anos. E, para celebrar este momento, vamos lutar para deixar tudo mais simples. Do sistema de saúde ao nosso portfólio de produtos. Agora, todos eles estão sob uma única marca. Amil One, Amil, Amil Fácil e Amil Dental. É a qualidade da Amil adequada ao perfil de cada colaborador. Cada vez mais, vamos estar ao seu lado para oferecer à sua empresa um benefício de saúde viável, com o melhor cuidado para os seus colaboradores.

Amil. Cuidado certo pra você viver o seu melhor.

amilcuidadocerto.com.br

amil



10

CAPA
UM VALE DE APRENDIZADOS



24

EDUCAÇÃO EXECUTIVA
NOVOS CAMINHOS



52

ENDOMARKETING
PARA TODA A FAMÍLIA

- 6** | **CARREIRA**
IMERSÃO INTERNACIONAL
- 16** | **LIDERANÇA**
NUANCES FEMININAS
- 28** | **CEOs EM FOCO**
DUAS DÉCADAS DE SUCESSO
- 34** | **CEOs EM FOCO**
DECISÕES INTELIGENTES
- 38** | **GENTE**
- 40** | **EDUCAÇÃO FINANCEIRA**
INICIATIVA QUE RENDE
- 44** | **RHs EM FOCO**
“APPCENTRO” DA
TRANSFORMAÇÃO
- 48** | **RHs EM FOCO**
TRABALHO CONTÍNUO
- 56** | **ARTIGO**
RECONHECIMENTO É A CHAVE
PARA GERAR RESULTADOS
- 60** | **ARTIGO**
A SELEÇÃO É “ÀS CEGAS”, MAS NO
BRASIL ELA PODE ENXERGAR
- 62** | **ARTIGO**
UM RAIOS X DAS REDES DE
TRABALHO
- 66** | **ARTIGO**
NOVA LEI DE PROTEÇÃO DE DADOS:
COMO O RH DEVE SE PREPARAR
- 70** | **ARTIGO**
A ARTE DE ENCONTRAR O
CONSENSO A PARTIR DO DISSENSO
- 72** | **ARTIGO**
O FUTURO JÁ CHEGOU. VOCÊ ESTÁ
PREPARADO?
- 76** | **EXECUTIVOS DOS RHs**
MAIS ADMIRADOS
EXEMPLOS DE SUCESSO
- 86** | **ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO**

Neste momento em que os rumos do País estão sendo traçados pelas equipes de transição nos planos federal e estadual, o Grupo Gestão RH segue trilhando seu caminho de valorização das melhores práticas de gestão de pessoas. No final de outubro foi realizada na capital paulista a cerimônia de premiação da pesquisa "Melhores Empresas em Indicador de Desenvolvimento Humano e Organizacional (IDHO)", que traz um alento para que o País encontre dias melhores em um futuro próximo.

A eleição de Jair Bolsonaro para a presidência do Brasil, a alternância de poder em diversos governos estaduais e a taxa de renovação recorde no Congresso Nacional (52% na Câmara, maior número em 20 anos, e 85% nas vagas em disputa para o Senado Federal, maior porcentagem da história) mostram que a população deseja mudanças no modo de condução do País. Com a composição dos ministérios, no plano federal, e das secretarias, no plano estadual, vamos começar a entender se haverá efetivamente uma mudança no modus operandi da política nacional, e se isso resultará em um cenário econômico e político menos turbulento e mais exitoso.

Um bom sinal são as notícias vindas de fora. O mercado internacional está mais otimista e a Europa, os EUA e a Ásia estão reativando suas economias e encontrando formas de inovar em seus produtos e serviços. Cabe ao Brasil buscar seu próprio caminho no sentido de retomar suas ações para atrair novos investimentos e dar confiança aos investidores internos. A promessa de um Banco Central independente e de uma possível reforma nas regras das novas aposentadorias, para redução do déficit fiscal, pode trazer finalmente a retoma-

da de um crescimento econômico robusto e sustentável.

Com base em nossas pesquisas, sabemos que muitas empresas estão fazendo boas lições de casa em matéria de compliance, governança corporativa, cidadania corporativa e em práticas de gestão de pessoas. Elas retomaram a geração de novos empregos e estão investindo em mais tecnologia, passando a impressão de que querem a renovação de seus times e novas ideias para obter um diferencial competitivo no mercado.

Quiçá esta decisão seja o bom sinal de que o quadro econômico está mudando e que se retomou o interesse na retenção e atração de talentos aqui no País. Como mostra uma matéria presente nesta edição, o ideal é que os jovens brasileiros que viajam ao exterior tragam esta experiência para o ambiente corporativo nacional, pois o intercâmbio de ideias pode impulsionar nosso mercado.

É hora de reconquistar a confiança dos jovens para criar uma nação forte e de futuro. Por isso,

também abordamos nesta edição o tema da transformação digital - presente fortemente no Vale do Silício, localidade sobre a qual fala a nossa matéria de capa. O tema aquece as mentes e os corações de gestores de todas as áreas e mostra que não será só com tecnologia que será conquistada a competitividade internacional e os consumidores globais. Exigentes e mais tecnológicos, eles se tornaram clientes muito mais maduros nas suas escolhas de consumo. O desafio estará sempre nas pessoas; os processos e recursos financeiros apenas otimizam, em maior ou menor grau, o sucesso das organizações do futuro. Quem sobreviver em cenário de tal complexidade sairá fortalecido.

Boa leitura.



Alexandre Garrett
Editor & Publisher
garrett@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 XXVI · EDIÇÃO 140 · 2018

Jornalista Responsável

Alexandre Garrett – MTB 13.022/SP

Editor & Publisher

Alexandre Garrett
garrett@grupogr.com.br

Editor Assistente, Reportagem e Revisão

Adriano Garrett
redacao@grupogr.com.br

Jornalista Assistente

Lucas Ribeiro

Publicidade

Renato Fiochi
renato@grupogr.com.br

Marketing

José Roberto Saglietti
marketing@grupogr.com.br

Comercial

Vânia Martins
comercial@grupogr.com.br

Internet e Assinaturas

Jeniffer Paula
assinatura@grupogr.com.br

Eventos

Geraldo Milet
eventos@grupogr.com.br

Administração Geral

Renato Fiochi

Projeto Gráfico e Capa

José Roberto Saglietti

Impressão

Print Express

www.gestaoerh.com.br





TODA EXCELÊNCIA DAS ESCOLAS, INSTITUTOS E CENTROS DE PESQUISA DA FGV EM UM SÓ LUGAR: SUA EMPRESA

O FGV In Company é um dos maiores provedores de soluções corporativas customizadas do país.

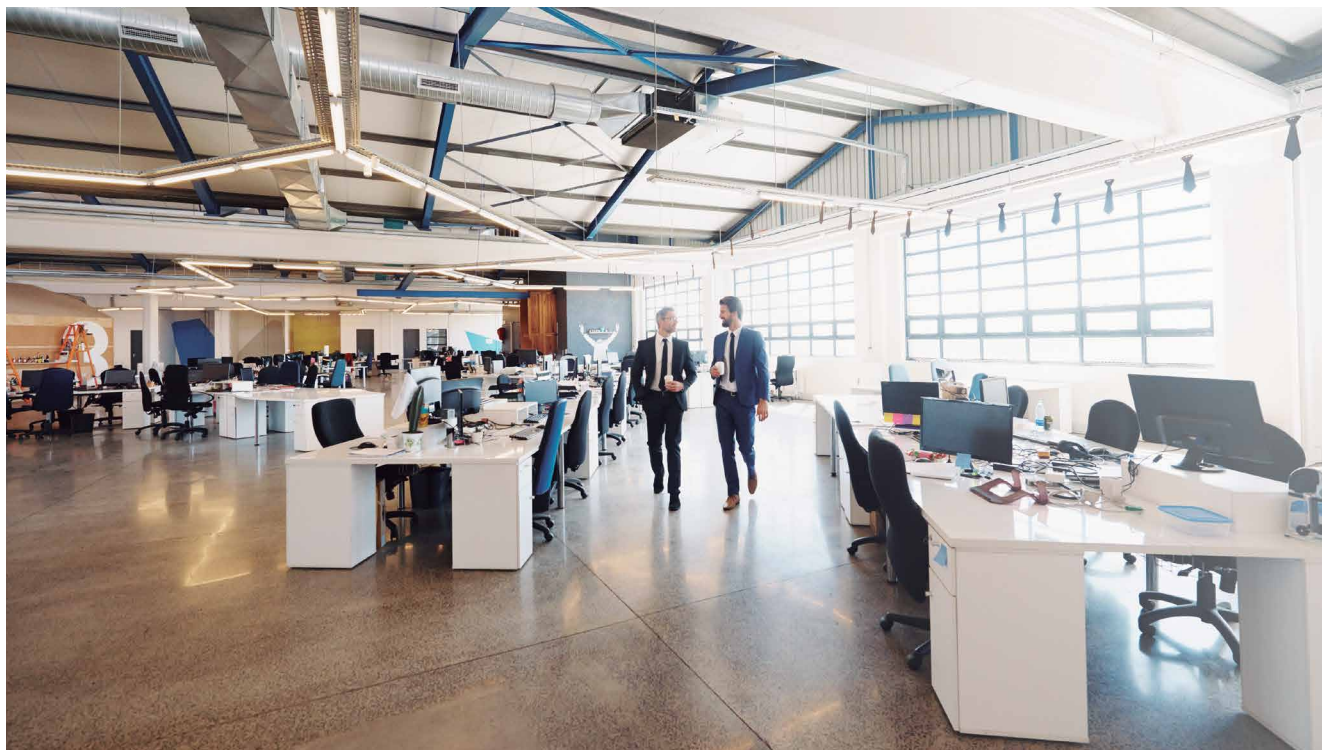
É o único que pode oferecer a inovação, expertise e estrutura da FGV, um dos 10 maiores Think Tanks do mundo. Possui rede conveniada em mais de 100 cidades e parcerias internacionais com mais de 200 instituições estrangeiras. Por tudo isso, o FGV In Company desenvolve, com a sua empresa, as melhores soluções de acordo com as necessidades do seu negócio.

**Entre em contato e
conheça nossas soluções.**

FGV.BR/IN-COMPANY

FGV IN COMPANY

A FORÇA FGV DENTRO DA SUA EMPRESA



IMERSÃO INTERNACIONAL

Vivência em startups no exterior é opção cada vez mais procurada por jovens

Por **Adriano Garrett**

Aprender uma língua estrangeira com pessoas nativas em outro país é uma opção conhecida por muitos brasileiros. Para quem já está com o inglês na ponta da língua, uma alternativa que tem se fortalecido recentemente é a realização de uma imersão em startups no exterior. A AIESEC, organização sem fins lucrativos que tem o objetivo de oferecer na prática experiências de gestão, trabalho em equipe e vivência internacional a jovens universitários,

tem realizado essa modalidade de intercâmbio desde 2016.

Até aqui, 1.128 pessoas participaram da experiência de estagiar em uma startup no exterior, sendo que os países mais procurados foram Colômbia, Egito, Grécia, Índia, México e Peru. “Esses países são os destinos mais procurados muito em função de seus mercados valorizarem a inovação e o empreendedorismo. Acreditamos que os aspectos culturais são muito atrativos para os brasileiros, bem

como o custo de vida nestes países”, aponta Gabriela Toso, diretora de Relações Públicas da AIESEC Brasil.

Para participar da vivência, o jovem deve ter entre 18 e 30 anos e possuir inglês em nível intermediário. O intercambista paga uma taxa para a AIESEC que custa, para esse modelo de intercâmbio, R\$ 1.790. O valor inclui o acesso às vagas e o suporte da organização, bem como o auxílio na obtenção de itens essenciais para a viagem (seguro saúde, host, passagens). As des-

Grupo Flytour



Mais de 40 anos de mercado proporcionando as melhores experiências de viagem.

Solidez em números

- > Presença global em 140 países
- > 2.200 escritórios no mundo
- > 9.000 clientes corporativos
- > 628 pontos de venda
- > 3.000 colaboradores
- > 25 mil passageiros embarcados por dia
- > 7,5 milhões de passageiros por ano
- > No mercado desde 1974

Atuação em 360° no mercado de turismo

- > Business Travel
- > Eventos e Incentivo
- > Viagens a Lazer
- > Franchising
- > Distribuidora e Consolidadora
- > Soluções para os agentes de viagens

11 2159-3900

Fale conosco e descubra um mundo de possibilidades para as suas viagens.

Flytour São Paulo - Paulista

Rua Haddock Lobo, 403 | Casa 1 D | Cerqueira César

vermari@flytour.com.br

www.flytour.com.br/paulista



GLOBAL
BUSINESS TRAVEL

pesas de estadia dependem do custo de vida do país e dos benefícios que a startup pode oferecer ao jovem.

“Com relação às vivências, o intercambista presencia literalmente a imersão em uma startup estrangeira. Isso significa que ele sai completamente da zona de conforto, no sentido de morar em outro país, viver uma nova cultura e pensar em inovações para o mercado daquela nova região. Isso proporciona um desenvolvimento e uma experiência cultural altamente significativos, além do aprendizado prático nas rotinas de trabalho e das habilidades adquiridas pelo desempenho de atividades profissionais em outro ambiente. Todos esses pontos somados se tornam um ótimo diferencial no currículo”, aponta Gabriela.

O trabalho junto de startups pode ser realizado em diversas áreas, como Tecnologia, Marketing, Business e Design, pelo período de seis semanas até três meses, sendo importante estar cursando ensino superior ou já ter formação completa. Um dos participantes do programa foi o economista João Diogo Brites, de 23 anos, que se

formou pela Universidade de Brasília (UnB). Ele trabalhou em uma startup de marketing digital chamada ARQQA, localizada na cidade do Cairo, no Egito. Sua ideia, ao buscar a vivência, era a de se testar em um ambiente de trabalho diferente e mais intenso, em um campo de atividades com o qual não estava acostumado.

João conta que teve uma recepção calorosa, e aponta as características da cultura organizacional da startup egípcia que mais chamaram a sua atenção. “Acredito que o ritmo intenso de trabalho e como nós éramos orientados aos resultados. Aspectos como métodos ou burocracias eram secundários. Havia a possibilidade de tudo mudar caso mostrássemos que daríamos mais resultados. Todo esse contexto foi uma grande novidade para mim, que antes dessa experiência só havia trabalhado no setor público”, diz o economista, que hoje trabalha como diretor de marketing em São Paulo e pretende abrir, um dia, a sua própria aceleradora de empresas.

O fato de este tipo de intercâmbio ter se expandido recentemente não se liga necessariamente ao momento

econômico e político do País, até porque o objetivo de muitos participantes, como João, é o de retornar ao Brasil para implantar no seu dia a dia profissional os bons aspectos que a vivência lhe trouxe. “A crise demonstra um gap mercadológico e apresenta problemas que as startups podem ajudar a solucionar. Nesse sentido, o intercâmbio é, inclusive, um excelente complemento ao currículo do jovem universitário, pois carrega diferenciais de experiência e desenvolvimento pessoal que são fatores-chave em comparação a outros públicos”, opina Gabriela Toso.

Para João Brites, uma das certezas que voltou com ele do Egito está relacionada a um fator muito discutido e cobrado das organizações nos dias de hoje: “Minha experiência me mostrou que diversidade é indispensável para inovação e para ter destaque em um ambiente de trabalho. Conviver com pessoas de várias nacionalidades na startup permitiu que muitas ideias novas e distintas umas das outras se unissem, a ponto de se modificarem. Isso só foi possível por não termos o mesmo background cultural e profissional”.



À esquerda, Gabriela Toso, diretora de Relações Públicas da AIESEC Brasil; ao lado, João Diogo Brites, economista

A GENTE SABE QUE PRODUTIVIDADE É UM GRANDE DESAFIO DO RH. E FAZ NOSSA TECNOLOGIA AJUDAR VOCÊ.

Por mais que tenhamos evoluído em termos de tecnologias que facilitam nossa vida, pesquisas demonstram que a produtividade dos funcionários estagnou.

Sabendo disso, a LG lugar de gente vem se dedicando em oferecer um conjunto de soluções para gestão de RH totalmente integradas, com a premissa de concentrar as informações, facilitar o acesso e melhorar a experiência de colaboradores e gestores.

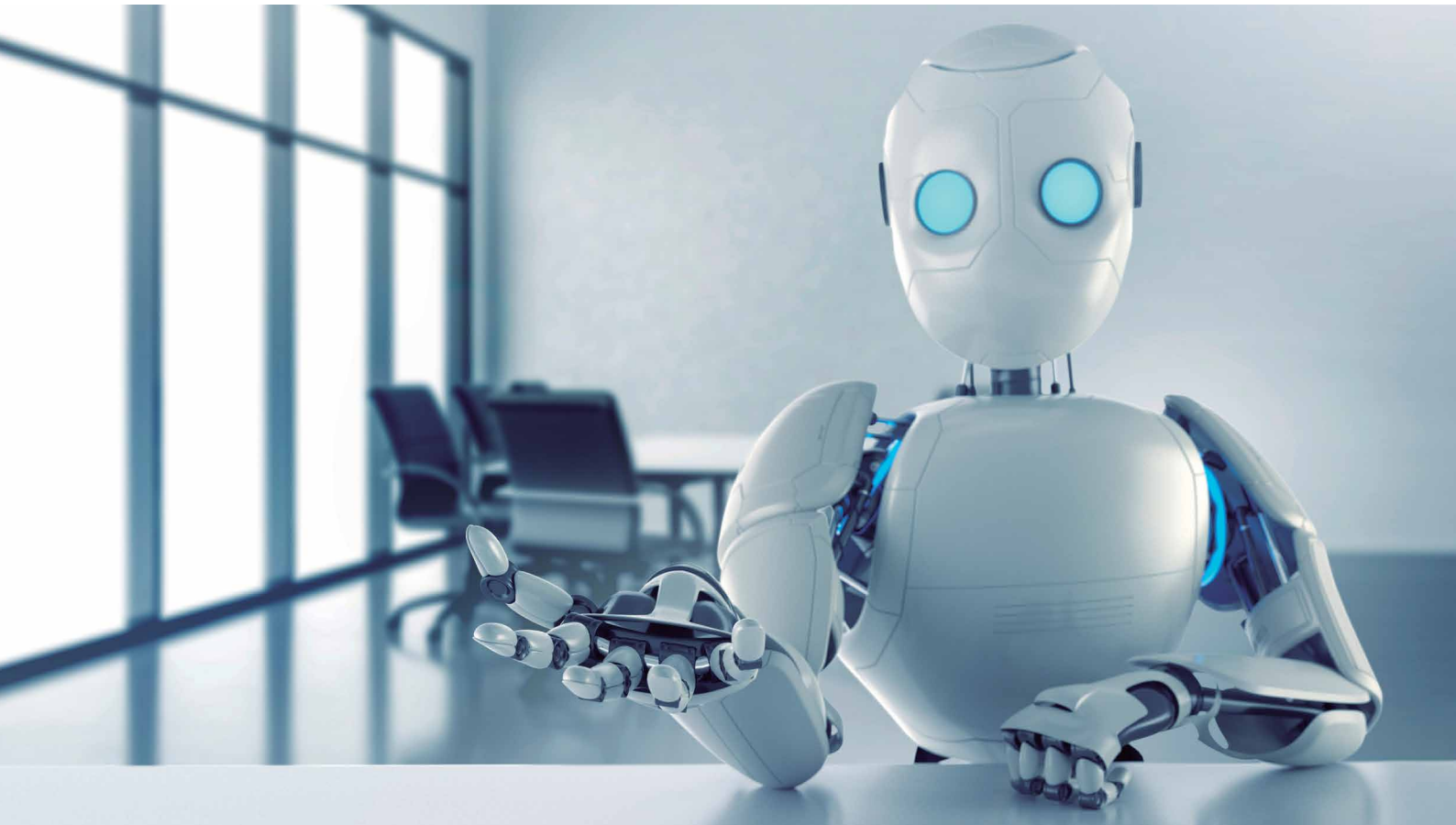
Afinal, nosso papel é oferecer o melhor e mais inovador, sempre com a expertise de quem atua há 33 anos exclusivamente em gestão de pessoas. Porque estamos sempre pensando à frente e o tempo todo junto de você.

TRANSFORMAÇÃO



Conheça tudo que podemos oferecer: lg.com.br

LG  lugar de gente
sistemas humanos



UM VALE DE APRENDIZADOS

Executivos brasileiros visitam grandes empresas de tecnologia dos EUA e conhecem práticas inovadoras

Por **Adriano Garrett**

Na década de 80, quando cursou graduação e mestrado em Engenharia de Sistemas na Universidade de Columbia, em Nova York, nos EUA, Marcelo Nóbrega passou seis meses realizando uma pesquisa sobre reconhecimento de voz. O esforço resultou em um software capaz de iden-

tificar uma única palavra dita por uma pessoa específica. “Hoje em dia carregamos no bolso um celular que conversa com a gente”, compara.

Atual diretor de Recursos Humanos da Arcos Dourados, operadora da marca McDonald’s no Brasil, ele integrou o grupo de 25 executivos brasileiros – a

PROGRAMA APRENDIZAGEM SENAC



publicis

INVISTA NO FUTURO.

Sua empresa contribuindo para a formação de adolescentes e jovens.

INSCRIÇÕES GRATUITAS

MAIS INFORMAÇÕES EM:
SP.SENAC.BR/APRENDIZAGEM

CAPITAIS E REGIÕES METROPOLITANAS: **4090-1030**

DEMAIS REGIÕES: **0800 883 2000**



Senac



Marcelo Nóbrega, diretor de Recursos Humanos da Arcos Dourados



Adriano Lima, idealizador do People Tech

chats, whatsapp...) e consegue medir instantaneamente o engajamento. É uma questão de pouco tempo para que a máquina também consiga fazer reconhecimento de voz e de vídeo. Isso gera toda uma questão de confiabilidade e sigilo, e o interessante é que lá o funcionário autoriza o monitoramento desses dados e é o proprietário deles. Se ele mudar de empresa, pode levar os dados para o empregador seguinte, e esse histórico vai enriquecendo o algoritmo, melhorando a leitura e a percepção de engajamento”, explica Marcelo.

Idealizado e organizado por Adriano Lima, executivo que teve passagens destacadas pelo RH de Itaú, Dasa e Mastercard, o People Tech Mission reuniu nomes de empresas como Citibank, Compass, Itaúsa, Klabin, Suzano e UnitedHealth Group, além do já citado McDonald's. A programação incluiu visitas a universidades (Berkeley, Stanford e Singularity), a grandes empresas de tecnologia (Google, LinkedIn, Netflix, PayPal, SAP e Tesla), a uma incubadora (Plug and Play) e ao Museu da História do Computador, e também contou com apresentações de startups de Recursos Humanos.

“O People Tech nasceu com o objetivo de contribuir para que a gente tenha uma posição crítica mais apurada em relação ao futuro do trabalho. Uso esse termo porque não há respostas muito claras sobre o assunto nem no Vale do Silício; o que existem são tendências, expectativas, pesquisas... Quanto mais conhecimento é adquirido, mais chances temos de fazer as perguntas certas, e são elas que irão abrir o caminho para um futuro mais positivo e inclusivo no campo do trabalho”, explica Adriano, que já planeja para 2019 a realização de edições do People Tech Mission em Israel e Portugal, locais que ele considera outros polos de empreendedorismo e inovação.

A Head de Recursos Humanos da Itaúsa e diretora de Comunicação da ABRH-SP, Claudia Meirelles, conta que participou da viagem ao Vale do Silício com dois objetivos principais: “O primeiro deles foi entender o que de realmente diferente as empresas e pessoas

maioria Heads de RH – que participou do People Tech Mission no Vale do Silício (Palo Alto e Mountain View) entre os dias 17 e 20 de outubro. A evolução tecnológica das últimas três décadas é evocada por Marcelo ao falar sobre como as principais empresas de tecnologia dos EUA lidam com a Inteligência Artificial (IA). “O termo já não é tão utilizado por lá, pois a IA está presente em todas as tomadas de decisão. Então o debate não é ‘usar ou não usar’, mas sim como avançar ainda mais”, analisa.

Uma das práticas que impressiona-

ram Marcelo Nóbrega na visita ao Vale do Silício se refere ao modo como as empresas podem medir o engajamento dos colaboradores. Se no Brasil muitas vezes acontecem pesquisas de clima uma ou duas vezes ao ano, colhendo a opinião da equipe a partir de formulários eletrônicos, nos EUA há organizações que colocam em prática uma nova maneira de analisar esse quesito.

“Através do Processamento de Linguagem Natural (PLN), um robô monitora todo o fluxo de texto de uma empresa (e-mail workflow, softwares,



TECHWARE E VOCÊ JUNTOS NO eSOCIAL!

100% dos clientes Techware entregam os arquivos do eSocial nos prazos estabelecidos pela RFB.



Categoria Folha de Pagamento



Venha para o Rhevolution Cloud e conte conosco para o eSocial.
CLOUD | BPO | ON PREMISES



techware.com.br 11 3871 7485



estavam vivenciando no Vale do Silício, buscando o que poderia servir de inspiração para meu trabalho; o segundo foi poder compartilhar ideias com vários colegas executivos de Recursos Humanos, com a liderança do Adriano Lima”.

Para Claudia, a visita à Netflix foi a mais marcante da viagem, por deixar claro o quanto é possível ter um ambiente de trabalho maduro, de confiança, autonomia e empoderamento, no qual o conhecimento e a meritocracia caminham realmente lado a lado e impactam positivamente no ambiente de trabalho. “Dava para sentir muito todo esse clima bom pela empresa e conversando com as pessoas. É possível mesmo construir uma cultura de liberdade e responsabilidade com inovação contínua”, resume.

As idas a outras organizações, como SAP, LinkedIn, Google, Tesla e PayPal, foram importantes para Claudia compreender a variedade de culturas organizacionais entre elas, indo de encontro a uma ideia homogênea de receita de sucesso. “No Vale do Silício há espaço para todo tipo de cultura. A necessidade principal é ser autêntico ao seu propósito e não seguir modismos! Gostei muito das conversas com os executivos de todas as empresas”, relata.

Adriano Lima corrobora a visão de Claudia: “Quando a gente faz uma viagem dessas, eu gosto de deixar claro que a gente não vai lá para copiar. Temos que respeitar bastante a cultura de cada país e de cada empresa, o modelo de negócio das companhias, a característica da força de trabalho, a geografia, a diversidade. Vimos práticas de gestão de pessoas completamente diferentes entre empresas como Netflix, Google e Tesla, e todas são vencedoras, não são?”

O contato com empresas de ponta fez Marcelo Nóbrega entender as principais diferenças delas para as companhias brasileiras no que se refere ao segmento de Recursos Humanos. “Lá as pessoas em posição de liderança são muito mais protagonistas, com um papel de influência, suporte e desenvolvimento muito mais forte que no Brasil. Elas buscam o RH para aconselhamento, coaching e para desempenhar seus



Claudia Meirelles (segunda embaixo da direita para a esquerda), Head de Recursos Humanos da Itaúsa e diretora de Comunicação da ABRH-SP

papéis da melhor maneira. O RH também tem um nível mais sofisticado, de aconselhamento e coaching das lideranças, e não de substituir a função deles, como muitas vezes é feito aqui no Brasil. O líder no Vale do Silício não foge à sua responsabilidade, não terceiriza para o RH a responsabilidade por decisões; ele faz”, aponta.

Outro quesito que chamou atenção na visita está relacionado à qualificação dos colaboradores. No Vale do Silício não há prédios destinados especificamente a universidades corporativas, nem uma “trilha” muito específica destinada aos funcionários. Cada pessoa pode escolher com autonomia os cursos que deseja fazer online, e a gama de opções é muito grande. Assim, o RH perde espaço como este tipo de conselheiro, já que os algoritmos de Inteligência Artificial são capazes de recomendar os melhores cursos, a depender das metas do colaborador.

Adriano Lima conta que muitas das práticas que impressionaram os executivos brasileiros se relacionam a recrutamento e seleção, área vital para o sucesso de qualquer companhia. Uma das empresas americanas visitadas tem como política de contratação o envio

prévio de perguntas para os candidatos. “Não tem pegadinha, não tem ‘um contra o outro’. Pelo contrário: a companhia quer que o candidato se prepare bem e possa ser avaliado da melhor maneira, em condição de igualdade com os concorrentes”, explica.

“A grande diferença é a cabeça, a atitude de ‘dá para fazer’. A ideia é tentar, fracassar, aprender, e aí chegar mais perto de uma solução. Não precisa encontrar uma solução acabada. Na volta ao Brasil minha busca no McDonald’s é por influenciar minha equipe a ter esse pensamento. A questão não é tecnologia, é mindset”, opina Marcelo Nóbrega.

Agora, o desafio dos participantes da primeira edição do People Tech Mission é levar esse mindset diferenciado para todo o corpo de colaboradores das empresas participantes, sem perder de vista a adaptação para cada contexto organizacional. “O clima do Vale do Silício é contagiante e inspirador. O tempo todo estávamos trocando nossas impressões e refletindo sobre o que vivenciamos no dia. Sem dúvida, voltei com a cabeça a mil e repleta de ideias e uma forma de pensar diferente e mais otimista em relação ao futuro”, conclui Claudia Meirelles.

**QUANDO O ASSUNTO
É SEGURANÇA,
NÃO DÁ PARA SER
PELA METADE.**

SegurPro.
Segurança por completo.



O Grupo Prosegur apresenta a empresa que vai transformar o mercado de segurança: SegurPro. Ela chega com expertise de 40 anos de atuação global, somada a soluções baseadas em inovação tecnológica e integração de recursos.

Tudo para oferecer alta performance, customização e níveis cada vez mais elevados de segurança.

Com a SegurPro, é você completamente tranquilo e sua empresa completamente segura.

segurpro
VIGILÂNCIA PATRIMONIAL



segurpro

GRUPO
PROSEGUR

NUANCES FEMININAS



Christiane Wijzen é diretora geral de Saúde Humana da Boehringer Ingelheim França

Diretora geral de Saúde Humana da Boehringer Ingelheim França fala sobre sua carreira

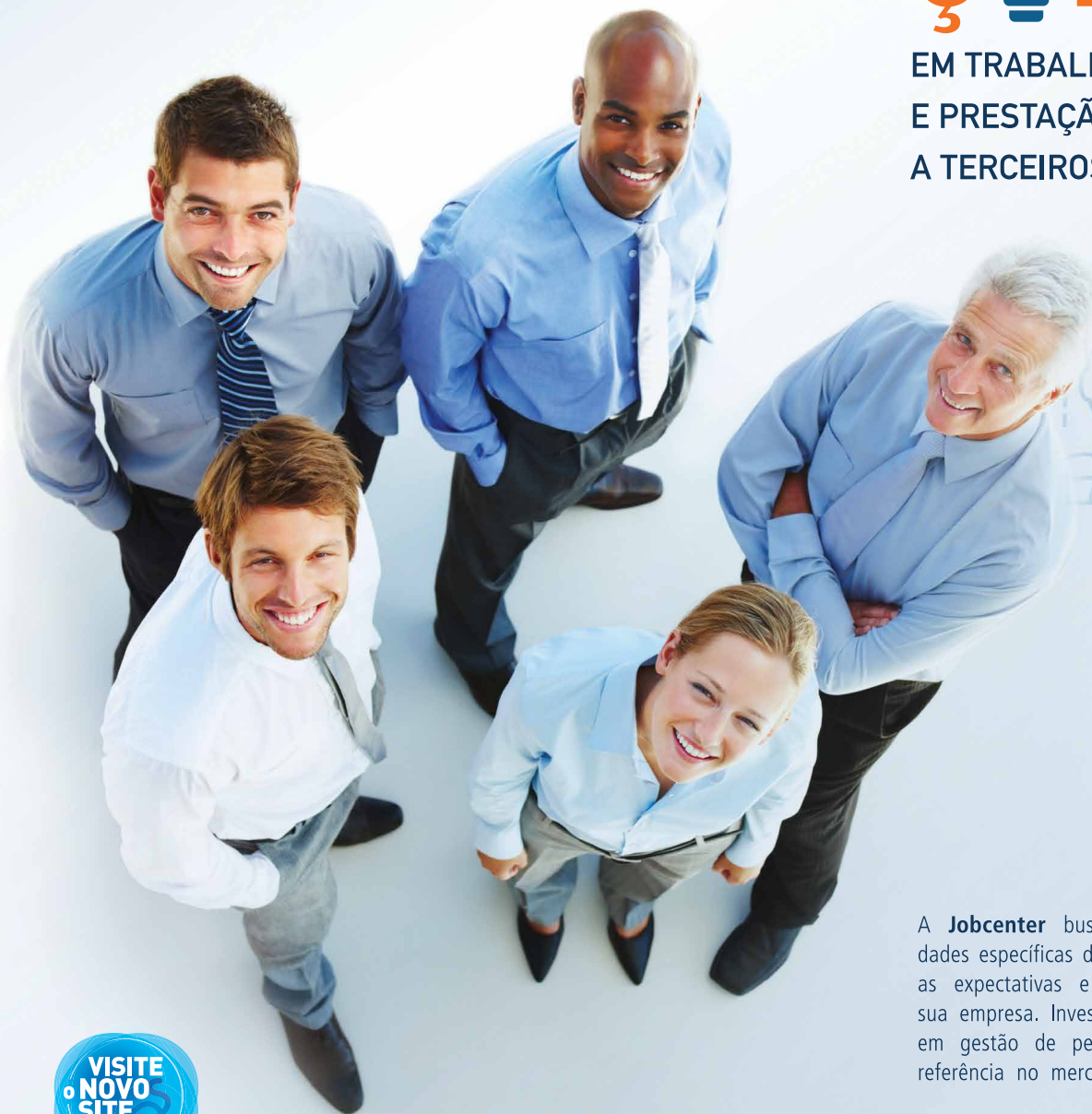
Por *Adriano Garrett*

A belga Christiane Wijzen sabe como é importante compartilhar suas aspirações profissionais com seu cônjuge e discutir juntos como alcançá-las. Até chegar ao posto de diretora geral de Saúde Humana da Boehringer Ingelheim França, ela tomou algumas decisões estratégicas fundamentais nesse sentido, como o fato de decidir permanecer na Bélgica até seus filhos ficarem mais velhos, mesmo com propostas atraentes do exterior. Hoje em um posto de chefia no país vizinho, ela conta que ouve de algumas colaboradoras o desejo de investir mais na própria carreira, mas muitas não expressam isso para seus companheiros graças a um entendimento antigo da sociedade de que elas deveriam colocar sua própria carreira para trás da carreira do marido. Quando existe um conflito nesse sentido, o diálogo sempre é a melhor solução.


CONTE COM QUEM HÁ
35 ANOS OFERECE AO
MERCADO AS MELHORES

SOLU- ÇÕES

EM TRABALHO TEMPORÁRIO
E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
A TERCEIROS.



SAIBA + SOBRE NOSSAS PRÁTICAS E SOLUÇÕES EM:

 www.jobcenter.com.br  (11) 5053-9050  (21) 2233-2777



**JOBCENTER
DO BRASIL**

recursos humanos e serviços



DURANTE MINHA CARREIRA ENTREI EM CONTATO COM MUITAS QUESTÕES CRUCIAIS E IMPORTANTES PARA A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA, O QUE ME PROPORCIONOU UMA VISÃO GERAL E HOLÍSTICA DA INDÚSTRIA, ALGO QUE ATÉ HOJE ME AJUDA A COMPREENDER E AVALIAR MELHOR OS DESAFIOS QUE ENCONTRO



Christiane se formou em Farmácia no seu país natal, a Bélgica, e iniciou sua carreira trabalhando na divisão de Gestão de Qualidade de uma empresa farmacêutica internacional. Depois disso, teve uma ampla gama de funções em diferentes empresas e divisões, desde assuntos regulatórios, marketing e vendas, até acesso a mercados e assuntos públicos, bem como cargos de gerência e liderança. Assim, ocupou um verdadeiro mix de posições antes de chegar ao cargo atual.

A grande trajetória profissional de Christiane fez com que ela, que a princípio se incomodava com uma tentativa de definir estilos de liderança diferentes para homens e mulheres, viesse a encontrar uma outra resposta. “Se você me perguntasse isso anos atrás, eu responderia com um retumbante ‘não’. Mas, com mais experiência, realmente vejo algumas diferenças, embora eu não queira recorrer a estereótipos. As mulheres tendem a se concentrar mais no sucesso da equipe do que nas conquistas individuais. E os homens se concentram, em geral, mais em como alcançar objetivos. Em outras palavras, eles não se concentram apenas nas conquistas, mas também na forma como esses resultados foram realizados”, define.

Na entrevista a seguir, Christiane Wijzen falou sobre sua trajetória como executiva, apontou as nuances que encontrou no mercado por ser mulher e deu dicas para profissionais mais jovens.

Gestão RH - Nesta sua trajetória bem-sucedida, o caminho para galgar novas posições sempre esteve bem planejado?

Christiane Wijzen - No final dos anos 80, quando comecei a estudar Farmácia no meu país natal, a Bélgica, não fazia ideia de onde aquela viagem me levaria. Depois da universidade comecei a trabalhar como estagiária na divisão de Gestão de Qualidade de uma empresa farmacêutica internacional. Posteriormente, tive uma ampla gama de funções em diferentes empresas e divisões, desde assuntos regulatórios e marketing e vendas, até acesso a mercados e assuntos públicos, bem como cargos de gerência e liderança. Portanto, no geral, foi um verdadeiro mix de posições antes de chegar ao cargo atual, como diretora geral de Saúde Humana da Boehringer Ingelheim França.

Gestão RH - O que você aprendeu nessas diversas áreas?

Christiane Wijzen - Durante minha carreira entrei em contato com muitas questões cruciais e importantes para a indústria farmacêutica, o que me proporcionou uma visão geral e holística da indústria, algo que até hoje me ajuda a compreender e

avaliar melhor os desafios que encontro. Meus próprios horizontes se expandiram grandemente, já que pude lidar com uma ampla gama de questões e, mais ainda, com diferentes pessoas, posições, empresas e pontos de vista. Um dos maiores insights que obtive foi que você deve permanecer sempre aberto a novas experiências e sair da sua zona de conforto. Eu realmente acredito que a mudança é uma oportunidade.

Gestão RH - Quais desafios você enfrentou como mulher?

Christiane Wijzen - Como mãe, decidi permanecer na Bélgica até meus filhos ficarem mais velhos - embora houvesse ofertas de emprego atraentes no exterior. Trabalhei em várias empresas na Bélgica, sendo uma delas a Boehringer Ingelheim. Depois de 13 anos na empresa, cheguei a um ponto em que era difícil me desenvolver ainda mais, e ir para o exterior ainda não era uma opção. Com o coração apertado, tomei a decisão de deixá-la para morar onde me sentia em casa e pudesse me desenvolver pessoalmente, permanecendo na Bélgica. Foi preciso coragem para fazer isso, mas foi uma experiência muito gratificante e rica para o meu



UNIODONTO[®]
PLANOS ODONTOLÓGICOS

GESTÃO LADO A LADO COM VOCÊ

*A Uniodonto é como você,
profissional de gestão de pessoas:
**TODO O DIA FAZEMOS O MELHOR
PARA SUA ORGANIZAÇÃO!***

***Excelência em planos
odontológicos para empresas
muito mais produtivas.***



(11) 5904.4400



www.uniodonto.coop.br



O EMPREGADOR DEVE CRIAR UM AMBIENTE FLEXÍVEL CAPAZ DE ACOMODAR A FAMÍLIA E A CARREIRA. TRABALHAR OCASIONALMENTE EM CASA TERIA SIMPLIFICADO MINHA VIDA QUANDO EU TINHA FILHOS PEQUENOS, MAS NÃO ERA POSSÍVEL NAQUELE MOMENTO. ESTOU MUITO FELIZ QUE OS TEMPOS EVOLUÍRAM E QUE POSSO OFERECER ESSA FLEXIBILIDADE AOS MEUS COLABORADORES



desenvolvimento pessoal. Quando recebi a oportunidade de retornar à Boehringer Ingelheim, cinco anos depois, me senti preparada para assumir o cargo de gerente geral.

Gestão RH - Como mulher, quais foram e são suas expectativas em relação ao seu empregador?

Christiane Wijzen - O empregador tem um papel crucial para desempenhar, permitindo o desenvolvimento dos funcionários e um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional. O empregador deve criar um ambiente flexível capaz de acomodar a família e a carreira. Trabalhar ocasionalmente em casa teria simplificado minha vida quando eu tinha filhos pequenos, mas não era possível naquele momento. Estou muito feliz que os tempos evoluíram e que posso oferecer essa flexibilidade aos meus colaboradores.

Uma cultura de comunicação aberta também é importante. Sendo mãe de dois filhos pequenos, tive uma discussão muito franca com meu empregador sobre como me organizar, antes de assumir a minha primeira posição de gerente. Isso era importante, pois poderíamos evitar surpresas desagradáveis. Minha conclusão: discutir as coisas abertamente e em detalhes sempre ajuda, e isso se aplica ao empregador e ao parceiro (ao companheiro).

Gestão RH - Seu parceiro?

Christiane Wijzen - Regularmente, eu ouço das colaboradoras do sexo feminino que a casa ainda é “tradicional”, ou seja, aquela em que a mulher coloca sua própria carreira para trás da carreira do marido. Algumas mulheres estão felizes com essa situação e, claro, neste caso, não há com o que se preocupar. Mas, frequentemente, algumas colaboradoras expressam o desejo de investir mais na própria carreira, porém não discutem isso em casa. É importante compartilhar suas aspirações profissionais com seu parceiro e discutir juntos como alcançá-las.

Gestão RH - O que contribui para um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional?

Christiane Wijzen - Cada um tem que encontrar a melhor maneira de se manter equilibrado. Olhando para trás, fico feliz que não aceitei o primeiro emprego estrangeiro que me apareceu e, ao invés disso, procurei novas oportunidades na própria Bélgica. Isso me permitiu respeitar o desejo da minha família de permanecer naquele país enquanto me desenvolvia. Neste momento as crianças estão mais velhas e novas oportunidades profissionais estão se abrindo, também no exterior. Não necessariamente as coisas precisam acontecer aqui ou ali. Estou muito feliz por ter sido capaz de desenvolver minha vida pessoal e profissional - e por ter escolhido o momento e o lugar certos para mim e minha família.

Gestão RH - Os homens têm um estilo de liderança diferente do das mulheres?

Christiane Wijzen - Se você me perguntasse isso anos atrás, responderia com um retumbante “não”. Mas, com mais experiência, eu realmente vejo algumas diferenças, embora eu não queira recorrer a estereótipos. As mulheres tendem a se concentrar mais no sucesso da equipe do que nas conquistas individuais. E os homens se concentram, em geral, mais em como alcançar objetivos. Em outras palavras, eles não se concentram apenas nas conquistas, mas também na forma como esses resultados foram realizados.

Gestão RH - Que conselho você daria para suas jovens colegas?

Christiane Wijzen - Seja corajosa! Mesmo que você não esteja 100% certa de que as coisas vão funcionar da maneira que você espera. Apenas experimente e dê um passo de cada vez. Cada nova experiência, até mesmo uma experiência difícil, vai te ensinar algo e te fazer mais forte. Se você sair da sua zona de conforto, coisas incríveis acontecerão!

O BENEFÍCIO MEDICAMENTOS INOVADOR, MODERNO E DE CONFIANÇA.

A UNIVERS É A GESTORA DE SAÚDE DA RD COM BENEFÍCIO
MEDICAMENTOS EM MAIS DE 1.750 LOJAS DROGASIL E DROGA RAIA.



Em 2018, pela 7ª vez, fomos eleitos pelo
Prêmio Fornecedores de Confiança.

Ser reconhecido por pessoas que cuidamos é o que nos traz a certeza que estamos fazendo um trabalho de qualidade e, mais do que isso, a vontade de continuar dando o nosso melhor e inovando cada vez mais.

Mais informações, acesse:

www.univers-pbm.com.br



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



DROGASIL



Droga

Raia



UNIVERS.

Cada vez mais perto de você.





Soluções em Seguros

Soluções para sua empresa



Seguro de Vida



Plano de Saúde
Empresarial



Previdência Privada

(11) 3115 - 3455 | contato@klp.com.br



NOVOS CAMINHOS

Empresas oferecem cursos que vão além da capacitação acadêmica tradicional

Por **Adriano Garrett**

O entendimento de que o mercado de trabalho nunca foi tão dinâmico já se tornou um senso comum. As novas tecnologias trouxeram outras dinâmicas de trabalho, o que resultou em demandas diferentes para a qualificação de colaboradores. Diante desse cenário, cursos que vão além da capacitação acadêmica tradicional fazem toda a diferença, tornando os profissionais mais preparados e atualizados. No caso brasileiro, algumas empresas vêm se destacando na oferta desses produtos.

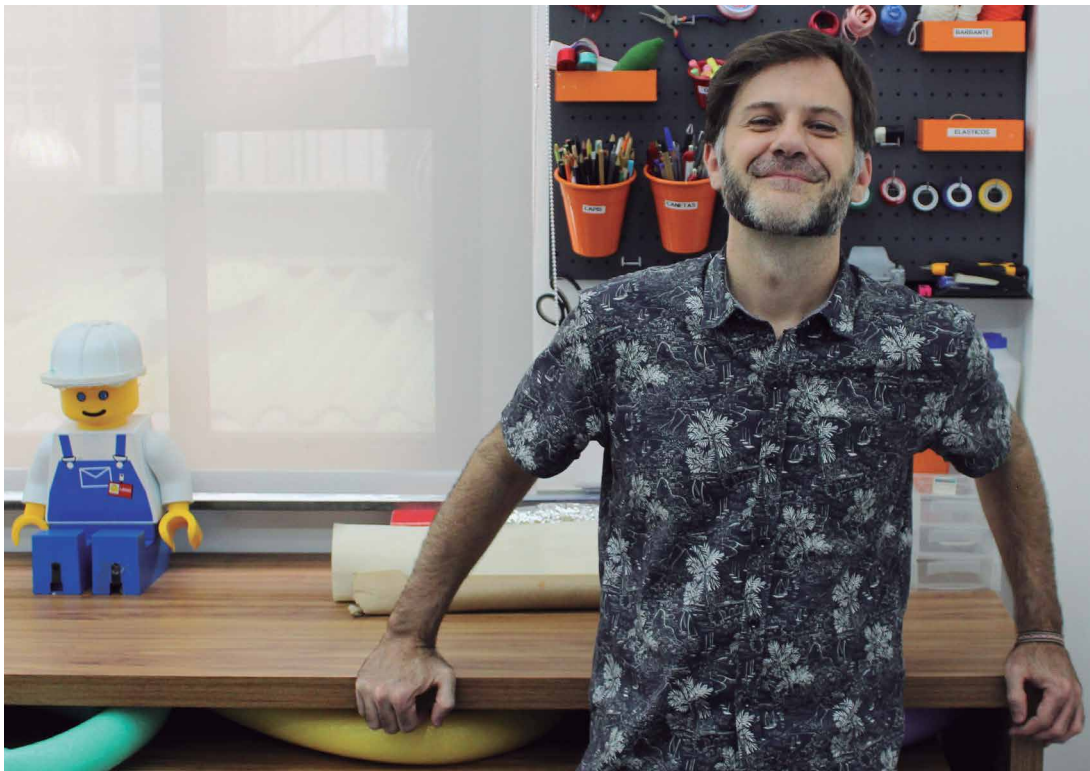
Em julho de 2010, Juliana Proserpio e Ricardo Ruffo estudavam como

o design pode gerar mudanças sociais na School of Visual Arts, em Nova York. Movidos pela vontade de unir essas ideias a um impacto positivo na sociedade, viram que poderiam disseminar as experiências vividas e as novas formas de pensar por meio de um blog. Foi então que surgiu o Design Echos, com artigos relacionados a temas que envolviam inovação e impacto social.

Neste mesmo ano, eles foram convidados a dar uma palestra na ESPM como professores convidados. Após a apresentação que realizaram sobre o tema, um executivo do antigo Instituto Vivo abordou o casal e eles foram

convidados para prestar uma consultoria para o seu negócio. A partir daí, decidiram abrir a empresa. Em paralelo aos projetos de consultoria, os dois começaram a realizar treinamento e capacitação corporativas, com viés em inovação. O braço ficou tão grande que Ruffo e Juliana decidiram investir na criação da Escola Design Thinking, também dentro do guarda-chuva da Echos.

“O conteúdo que utilizamos é diferente dos tradicionais, pois a nossa equipe de instrutores e facilitadores está constantemente atualizando suas referências e incorporando-as aos materiais usados em aula, seja



Reinaldo Campos, sócio e diretor de aprendizagem da Echos

com novos estudos de caso, ferramentas desenvolvidas internamente, metodologias complementares ou conceitos provocadores de questionamento e reflexão sobre a própria prática corrente de aprendizagem. Costumamos dizer que para inovar é preciso mudar a maneira como aprendemos”, diz Reinaldo Campos, sócio e diretor de aprendizagem da Echos.

A abordagem utilizada pela empresa em todos os cursos é chamada de design de experiência de aprendizagem (DEA), que foca não só os conteúdos, mas também a experiência completa dos participantes. Essa abordagem mistura princípios andragógicos de aprendizagem com os valores do design (empatia, colaboração e experimentação) que são aplicados, na prática, em todos os cursos, fazendo com que os alunos participem ativamente da construção do conhecimento. Sendo assim, cada turma é única, bem como também é o produto gerado nos projetos em cada uma delas.

Atualmente, a Echos tem 11 cursos em seu portfólio, divididos em três categorias: as especializações, que são

cursos mais longos, geralmente de 180 horas (Design Thinking Specialisation e Specialisation in Facilitation Design); os experience, com duração de três dias (Design Thinking Experience, Business Design Experience, Service Design Experience, Social Innovation Experience, Facilitation Experience e o mais recente: Design de Futuros Desejáveis); e os especiais, realizados junto a parceiros (Ahaze!, Mobilize! e Visual Thinking). Contando cursos abertos e in company, 33 mil pessoas já foram impactadas diretamente pela companhia.

Outro caso exemplar neste segmento é o da Descola.org, uma escola de cursos online voltados para inovação e empreendedorismo. Com uma linguagem própria da internet, os alunos têm a oportunidade de aprender de qualquer lugar e por qualquer dispositivo, além de receber materiais complementares que ficarão disponíveis sempre que precisar ser consultado. A escola possui uma plataforma diferenciada para empresas, em que os executivos podem acompanhar toda a evolução dos seus colaboradores na realização dos cursos online.



A NOSSA EQUIPE DE INSTRUTORES E FACILITADORES ESTÁ CONSTANTEMENTE ATUALIZANDO SUAS REFERÊNCIAS E INCORPORANDO-AS AOS MATERIAIS USADOS EM AULA, SEJA COM NOVOS ESTUDOS DE CASO, METODOLOGIAS COMPLEMENTARES OU CONCEITOS PROVOCADORES DE QUESTIONAMENTO E REFLEXÃO SOBRE A PRÓPRIA PRÁTICA CORRENTE DE APRENDIZAGEM

REINALDO CAMPOS





CRIAMOS UMA METODOLOGIA DE ENSINO PARA CADA UM DOS CURSOS DA DESCOLA. CADA ASSUNTO SEMPRE PASSA POR UMA ABORDAGEM TEÓRICA, POR EXERCÍCIOS PRÁTICOS, CASES E REFERÊNCIAS DE MERCADO, E FECHAMOS COM UMA REFLEXÃO CONCEITUAL
ANDRÉ TANESI



André Tanesi, CEO da Descola

A ideia de criar a companhia surgiu em 2011. “Estávamos em um momento de curiosidade e queríamos aprender coisas novas, de um jeito mais prático, informal e barato. Não achamos nada no mercado que efetivamente atendia a essas vontades. Então, resolvemos começar a organizar nossos próprios encontros sobre esses temas. Alugamos um espaço e convidamos profissionais para, principalmente, promover encontros entre eles e nossos amigos e interessados nos cursos, que falavam de temas como Gamification e Open Data”, conta André Tanesi, CEO da Descola.org, que conta atualmente com outros dois sócios: Daniel Pasqualucci e Gustavo Paiva.

Essa primeira fase da companhia durou cerca de um ano e meio, e trouxe dois entendimentos para André. O primeiro era que existia uma demanda clara por formatos mais práticos e rápidos de aprendizado, abordando temas emergentes; o segundo é que era necessário ser mais acessível, tanto em precificação quanto no alcance desses conteúdos. Veio daí a ideia de tornar a experiência presencial em

uma escola online, e em 2013 foi criada a Descola.org.

Hoje a empresa oferece 54 cursos, e deve terminar o ano com 60. Esses produtos abordam temáticas variadas dentro da área de inovação. Alguns dos mais procurados são os de Design Thinking, Storytelling, Oratória, Gamification, Cultura Corporativa e Habilidades do Futuro. Até aqui, mais de 53 mil pessoas já foram impactadas, o que resulta em uma média de 2.500 novos alunos por mês. Os cursos da Descola já foram vendidos para mais de 70 empresas, como Bradesco, Boticário, Sesi, Nextel, Alelo, Globo e Fiat.

“Criamos uma metodologia de ensino para cada um dos cursos da Descola. Cada assunto sempre passa por uma abordagem teórica, por exercícios práticos, cases e referências de mercado, e fechamos com uma reflexão conceitual. Essa jornada é parte de uma grande experiência de aprendizagem, sempre usando uma linguagem informal, estética apurada, professores legais e muita prática. É por isso que temos alta taxa de conclusão e engajamento dos alunos”, conclui André Tanesi.

VOCÊ ACREDITA QUE O
PROFISSIONAL RECONHECIDO
PELOS SEUS MÉRITOS É MAIS
PRODUTIVO?

Então está na hora de você conhecer o
PROGRAMA EMPRESA CONSCIENTE

Reconhecimento

Meritocracia e Feedback

Através do desenvolvimento do plano salarial e modelos de meritocracia e reconhecimento, o Programa Empresa Consciente realiza o planejamento e acompanhamento das metas da sua equipe. Assim, seu colaborador passa a conhecer de forma transparente a sua evolução profissional dentro da organização.

Saiba como



escaneie

www.5a.com.br

bit.ly/empresaconsciente



DUAS DÉCADAS DE SUCESSO



Weliton Nascimento é
CEO da Adilis

Weliton Nascimento, CEO da Adilis, comemora resultados e projeta futuro ainda mais bem-sucedido

Por *Alexandre Garrett*

Uma visita à sede da Adilis, no bairro do Brooklin, em São Paulo, é suficiente para perceber a liderança e o perfil empreendedor de Weliton Nascimento, CEO da empresa. A afinada equipe de cerca de 70 pessoas é composta, em boa parte, por profissionais com mais de dez anos de casa. A companhia acaba de completar 20 anos atuando em consultoria de RH, especialmente na terceirização de

pessoas e em trade marketing.

Com formação em Direito, Contabilidade e Administração de Empresas, Weliton comanda hoje uma empresa com atuação no Brasil, nos EUA e na América Latina (Argentina, Bolívia, Peru e Chile). Na visita da Gestão RH à Adilis, ele discorreu sobre sua visão do mercado brasileiro, onde emprega mais de cinco mil pessoas, e a respeito das estratégias para condução dos seus negócios,

**MENOS CUSTOS,
MAIS BENEFÍCIOS!**

SERVIÇOS
RB
SOLUÇÕES EM
VALES-TRANSPORTE

A RB Serviços é a empresa que proporciona a maior
redução de custos do segmento.

Saiba o que a RB pode fazer pelas finanças da sua empresa!



Acesse: www.rbservicos.com.br

VENDAS
(11) 4962-0090
comercial@rbservicos.com.br

ATENDIMENTO
(11) 2441-0007
atendimento@rbservicos.com.br

que cresceram a uma média de 25% por ano no período recente, mesmo em um momento de negócios difíceis para a maioria de seus concorrentes, formada especialmente por grandes empresas multinacionais norte-americanas e europeias.

“A Adilis é hoje uma marca já consagrada em trade marketing, ocupando os principais pontos de vendas (PDVs) no varejo brasileiro”, comenta Weliton com tom de orgulho de quem saiu da área rural brasileira na sua juventude e conquistou o principal centro urbano do País. Na entrevista a seguir ele contou sobre sua trajetória e apontou os desafios profissionais e pessoais que mais se destacam neste momento.

Gestão RH - Quais foram os principais desafios ao longo destes 20 anos da Adilis?

Weliton Nascimento - Meus maiores desafios foram as crises brasileiras, que sempre vinham a cada três ou quatro anos. Isso somado ao fato de eu não ter um sócio para compartilhar decisões e ajudar nos investimentos necessários ao crescimento da empresa desde o início. Tive que enfrentar grandes corporações multinacionais que se instalaram no País com muita tecnologia e investimentos. Evidentemente, tive outros desafios importantes além desses, como treinar o time, ajustar o negócio ao próprio modelo da legislação trabalhista nacional, que muda constantemente, e atender clientes cada dia mais exigentes.

Gestão RH - Quem da sua história de vida o inspirou e serviu como motivação para trilhar a sua trajetória profissional? Qual foi o peso da formação acadêmica nos seus negócios?

Weliton Nascimento - Não teve alguém específico. Eu tinha e tenho alma empreendedora. Mas o fato de ter iniciado minha vida profissional em Recursos Humanos me ajudou quando tive a primeira oportunidade nesse negócio em que estamos até hoje. Minha

carreira começou no departamento de pessoal, graças à minha formação em Contabilidade. Depois fui me especializando em legislação trabalhista e, naturalmente, minha formação em Direito ajudou bastante. Não preciso nem citar as dificuldades de se conviver com o Direito Trabalhista tanto no Brasil como nos países da América Latina. Isso exige uma atenção constante, e sempre temos que estudar e aprender. É evoluir ou involuir.



AS SOCIEDADES ESTÃO CADA VEZ MAIS COMPLEXAS E COM MAIS INFORMAÇÃO, E TEMOS QUE ACOMPANHAR ESTE MOVIMENTO. SEMPRE GOSTEI MUITO DE LER E CONHECER MODELOS DE NEGÓCIOS E BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, PASSANDO INCLUSIVE PELO CONHECIMENTO EM PSICOLOGIA. ACHO QUE TUDO ISSO ACABOU ME AJUDANDO NO DIA A DIA DOS NEGÓCIOS



As sociedades estão cada vez mais complexas e com mais informação, e temos que acompanhar este movimento. Sempre gostei muito de ler e conhecer modelos de negócios e boas práticas de gestão de pessoas, passando inclusive pelo conhecimento em Psicologia. Acho que tudo isso acabou me ajudando no dia a dia dos negócios. Aprendi muito com minha equipe e sempre valorizei o trabalho de cada um, pois sei que a parte com-

pleta o todo, e assim conseguimos superar os desafios juntos.

Gestão RH - Seu negócio depende diretamente de relações de parceria. De que modo os seus atuais clientes ajudaram e deram sinergia suficiente para garantir o sucesso de sua marca?

Weliton Nascimento - O modo como meus clientes se comportam me ajudou muito. Eles não sabem, mas foram fundamentais para melhorar a forma como penso sobre negócios. No início eu atendia empresas de pequeno e médio porte, especialmente do ramo de construção civil. Nesta fase aprendi muito sobre temporários e terceirizados. Depois fui evoluindo para outsourcing e entendendo mais de serviços em geral, como limpeza, jardinagem, manutenção industrial... Quando cheguei no trade marketing, já tinha experiência suficiente para entender as exigências dos clientes.

Gestão RH - Seu time vem garantindo o sucesso da Adilis em projetos realizados em diversos mercados no Brasil e no exterior. Quais são os principais diferenciais que você encontra na sua equipe?

Weliton Nascimento - Meu time tem uma média de retenção altíssima. Quase não há rotatividade. Apesar dos problemas, vivemos um equilíbrio profissional importante. Essa sequência permite manter os que são treinados, gerando solução contínua. E seguimos capacitando todos para viver novas experiências. Temos muitas pessoas com mais de dez anos de empresa, e suas especialidades em Marketing, Comercial, Direito e Finanças acabaram por colaborar com o crescimento da empresa.

A dedicação das pessoas é o fato mais relevante que tenho a destacar. Muitos que estão comigo acreditam na empresa e vestem a camisa mesmo, com dedicação total. Damos muito de nós ao negócio, e isto faz a diferença. Sabemos que é importante remunerar, valorizar pessoas com benefícios, mas o mais importante é a paixão por

aquilo que se faz. Isto muda tudo, e tenho muita gente na equipe totalmente dedicada aos resultados e à eficiência do nosso atendimento aos clientes, com a conseqüente satisfação deles.

Gestão RH - Quais são as dicas que você daria como empreendedor para aqueles que querem iniciar seus negócios e vencerem nos seus segmentos de atuação?

Weliton Nascimento - Para ser simples, eles precisam entender o que querem fazer. Ficar na mão dos outros não dá. Você tem que saber dirigir o carro também. Sempre acreditei que lideramos pelo exemplo e que, assim, nosso esforço é reconhecido pelos colaboradores. Não nascemos sabendo tudo, e por isso o trabalho em equipe é importante, assim como ter uma escuta especial com os seus colaboradores e saber ouvir o cliente. Muitas vezes temos que interpretar o que o cliente quer, pois ele também tem suas incertezas, além das exigências que lhe são impostas pelo mercado. Acho que o mercado é sempre um grande aprendizado. É preciso observar o que o concorrente está fazendo, como está fazendo, e tirar lições disso para melhorar nosso próprio negócio.

Gestão RH - Qual o legado que você quer deixar para seus sucessores, para seus familiares e para seus colaboradores?

Weliton Nascimento - Vamos deixar experiências incríveis para serem observadas pelos nossos sucessores. Estamos construindo nossos resultados mostrando muita garra e aprendizados. O quanto podemos ser importantes para as empresas clientes é muito relevante, e considero fundamental reinvestir o lucro no negócio, para que ele esteja sempre crescendo.

Além de gerar empregos e renda, temos que pensar em lucros o tempo todo, pois isto é vital para nossa sobrevivência. Temos que ajustar sempre os custos da operação e a satisfação dos clientes, até para poder ampliar os negócios.

Gestão RH - Após 20 anos construindo uma empresa vencedora em segmentos competitivos como os de terceirização de serviços e trade marketing, que lições você tirou para continuar motivado?

Weliton Nascimento - O trabalho me dá muita energia e disposição. Cada vez que tenho uma experiência nova, ganho nova força. Assim, o trabalho se torna agradável. Gostar de realizar coisas é uma característica que leva



NÃO NASCEMOS SABENDO TUDO, E POR ISSO O TRABALHO EM EQUIPE É IMPORTANTE, ASSIM COMO TER UMA ESCUTA ESPECIAL COM OS SEUS COLABORADORES E SABER OUVIR O CLIENTE. MUITAS VEZES TEMOS QUE INTERPRETAR O QUE O CLIENTE QUER, POIS ELE TAMBÉM TEM SUAS INCERTEZAS, ALÉM DAS EXIGÊNCIAS QUE LHE SÃO IMPOSTAS PELO MERCADO



sempre ao sucesso. Se alguém não fez, você faz. Claro que gostaria de ter tido mais tempo para meus filhos e minha família; sempre temos o sacrifício da dedicação ao trabalho. Hoje se fala mais em felicidade no trabalho do que antigamente. Nós sempre pensamos em trabalhar e trabalhar. Hoje, felizmente, se fala mais em qualidade de vida nas organizações e os programas incentivam esportes, lazer e cuidado com a saúde. Muitos da minha

geração perderam isso, e agora temos que reconquistar um espaço para trabalhar e ser feliz também. Isso envolve conviver mais com a família e pensar na satisfação que temos ao desempenhar nosso trabalho.

Gestão RH - Qual sonho você quer realizar com o projeto Adilis, e o que o motiva a perseguir tal objetivo?

Weliton Nascimento - O sonho é cada dia permitir que a empresa continue saudável. Sem empolgação; correndo riscos bem calculados. A experiência de 20 anos ajuda muito. Já quebramos muito a cabeça antes e já sabemos o que deu certo e o que não deu. Mas para sermos competitivos temos que correr riscos e ter força para segurar as decisões que são tomadas no cotidiano da organização. As próprias empresas-clientes me motivam e me desafiam muito, e sei que tenho uma família em casa e muitas residências pelo País que dependem da nossa competência e das nossas decisões. Por isso, temos que acertar mais do que errar. Aprendemos quando há erros, e nos corrigimos rapidamente.

Gestão RH - Qual é o significado de felicidade para você, e qual mensagem de motivação gostaria de deixar para futuras gerações?

Weliton Nascimento - Isso é até simples de responder: gostar do que você faz. E a mensagem é que se você vai fazer algo, que faça bem feito. Se fizer bem feito, não vão faltar clientes e desafios. Seja sempre muito humilde: a humildade e a simplicidade ajudam muito no crescimento pessoal e profissional. Seja sempre simples: todos vão gostar de ver que você encara a vida com coragem e determinação.

Temos que lembrar sempre que trabalhamos para fazer um mundo melhor. Se construirmos riquezas, temos que saber distribuí-las com aqueles que nos ajudam e nos incentivam nesta vida, sejam familiares ou colaboradores. A vida é uma bela aventura e temos que tirar o melhor proveito dela.

Academia do **ROI**

com **SERGIO LIMA**



SOBRE O PROGRAMA **30 minutos 1X por Semana**

Tudo sobre o mercado,
digital, varejo, e-commerce,
negócios e empreendedorismo.
Acompanhe aqui também
as principais informações
e notícias de tudo o que acontece
nos principais eventos do país.

SERGIO LIMA
CEO, S8,Sampa



CURSOS

PRESENCIAIS

EAD

EVENTOS

PRESENCIAIS

LIVES

PROGRAMA

RECORD NEWS

YOUTUBE E REDES SOCIAIS

RECURSOS HUMANOS

CONSULTORIA

MENTORIA

IN COMPANY



Rodnei Vasconcellos

Head, Academia do Roi

CONTATO

contato@academiadoroi.com.br

+55 11 984 161 413

+55 11 3554 5034

academiadoroi.com.br

DECISÕES INTELIGENTES



Jaime de Paula é CEO
da Neoway

Com uso de Big Data, Neoway ajuda clientes a fazerem as melhores escolhas

Por *Adriano Garrett*

Clientes como Braskem, Cosan, Grupo Ultra, Seguros Unimed, Senac, Sampo Seguros, Ticket e Votorantim estão no portfólio da Neoway, empresa de Tecnologia da Informação especializada em Big Data que ajuda seus clientes a encontrarem novos clientes e a reduzirem os riscos financeiros por meio de monitora-

mento de fraudes e recuperação de ativos. CEO da empresa, Jaime de Paula teve a ideia para o negócio após uma viagem aos EUA em que pesquisava para seu doutorado. Atualmente ele tem mais de 26 patentes de softwares de Inteligência Artificial.

“As soluções Neoway oferecem aos clientes eficiência operacional,

7 vezes TOP



2009



2010



2011



2012



2016



2017



2018

A Luandre Recursos Humanos foi eleita mais uma vez vencedora do prêmio Top of Mind de RH. São 7 anos de vitórias, sendo 3 vezes consecutivas na Categoria "Temporários e Efetivos".

A Equipe Luandre agradece a todos que votaram. A conquista de um prêmio tão significativo para nós, da área de RH, deve-se ao reconhecimento dos esforços para fazer o melhor para nossos clientes, candidatos, colaboradores e fornecedores.

Você faz parte da nossa história!

 **Luandre**
Soluções em recursos humanos



Recrutamento
& Seleção



Administração
de Pessoal



PARP
Luandre



Programas
Especiais



Avaliação
Profissional



RPO



Luandre.com.br



11 3474.4696

pois ajudamos eles a tomarem as melhores decisões através da Big Data Analytics. Entregamos soluções que atendam as reais necessidades das organizações, tanto de Sales&Marketing, quanto de Risk&Compliance. O momento de mercado foi propício para que as empresas repensassem alguns processos, e para isso fornecemos nosso auxílio. O resultado é que apresentamos um crescimento anual de cerca de 50% há mais de três anos”, comemora Jaime.

Atualmente, a Neoway tem cerca de 360 colaboradores, sendo que 250 atuam com desenvolvimento de produtos em Florianópolis, 100 com vendas em São Paulo e dez estão alocados na representação de Nova York (EUA). O CEO conta que boa parte dos colaboradores tem entre 20 e 30 anos, mas que a mescla de idade é um fator importante para a companhia, principalmente levando em conta que os ocupantes das cadeiras no board da empresa são, em média, mais experientes.

Em entrevista à Gestão RH, Jaime de Paula falou sobre sua trajetória empreendedora e apontou os desafios atuais e futuros da Neoway.

Gestão RH - Qual foi a sua trajetória acadêmica e profissional anterior, e como ela impacta o seu dia a dia de trabalho na Neoway?

Jaime de Paula - Sou formado em Engenharia Elétrica e tenho doutorado em Engenharia de Produção na área de Mídia e Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Minha carreira profissional conta com passagens em empresas como Perdigão, Cecrisa e Paradigma Tecnologia. Atualmente, tenho mais de 26 patentes de softwares de Inteligência Artificial.

A ideia para a Neoway nasceu após uma viagem aos Estados Unidos na minha tese de doutorado. A empresa tem um DNA colaborativo, com um perfil administrativo jovem

e participativo. A Neoway utiliza Big Data Analytics e Inteligência Artificial para oferecer informações estratégicas aos seus clientes. Para isso, precisamos ser conectados, dinâmicos e ágeis, com o intuito de propiciar autonomia aos colaboradores, algo que se nota em nosso dia a dia.



O GRANDE DESAFIO É FAZER COM QUE O CRESCIMENTO DA EMPRESA SEJA, AO MESMO TEMPO, ACELERADO E ESTRUTURADO. OS PROCESSOS DE CRESCIMENTO SÃO MUITO COMPLEXOS E EXIGEM ADAPTAÇÕES. A QUESTÃO É COLOCAR EM PRÁTICA TUDO ISSO MANTENDO A ESSÊNCIA DISRUPTIVA DA EMPRESA



Gestão RH - Quais foram os principais desafios da Neoway desde a sua criação?

Jaime de Paula - Além de criar a cultura de Data Driven Business nas organizações, em que as decisões das empresas são tomadas baseadas em dados e, por isso, tendem a ser mais

precisas e trazer melhores resultados, o grande desafio é fazer com que o crescimento da empresa seja, ao mesmo tempo, acelerado e estruturado. Os processos de crescimento são muito complexos e exigem adaptações. A questão é colocar em prática tudo isso mantendo a essência disruptiva da empresa.

Gestão RH - Quais foram os reflexos específicos da crise econômica brasileira para a empresa, e quais são as principais metas da companhia no médio prazo?

Jaime de Paula - As soluções Neoway oferecem aos clientes eficiência operacional, pois ajudamos eles a tomarem as melhores decisões através da Big Data Analytics. Entregamos soluções que atendam as reais necessidades das organizações, tanto de Sales&Marketing, quanto de Risk&Compliance. O momento de mercado foi propício para que as empresas repensassem alguns processos, e para isso fornecemos nosso auxílio. O resultado é que apresentamos um crescimento anual de cerca de 50% há mais de três anos.

Gestão RH - Como você define seu estilo de liderar? De que forma ele reflete na atuação dos colaboradores da Neoway?

Jaime de Paula - O perfil jovem da empresa é um grande propulsor de inovações. Atualmente temos cerca de 360 profissionais, sendo que 250 atuam com desenvolvimento de produtos em Florianópolis, 100 com vendas em São Paulo e dez na representação de Nova York (EUA). A faixa etária dos colaboradores da Neoway está entre 20 e 30 anos. Por outro lado, o board da empresa conta com nomes importantes que são referências em suas áreas dentro e fora do Brasil. Essa união entre o jovem e o experiente é um dos principais fatores responsáveis pelos resultados expressivos que a empresa tem conquistado. A cultura da Neoway é muito forte. Não há hierarquia. Quem entra, chega para entregar e

encontra um clima organizacional que favorece isso.

Gestão RH - Como a Neoway incentiva a diversidade (de gênero, orientação sexual, religião etc.)? Quais são as metas da companhia em relação à equidade de gênero?

Jaime de Paula - Uma equipe plural favorece um dos pontos primordiais para o nosso negócio: a inovação. Em nosso quadro de colaboradores atual percebemos a presença quase equivalente de homens e mulheres em praticamente todas as posições da empresa.

Isso aconteceu de forma natural, pois não buscamos estereótipos, e sim pessoas que estejam aptas e dispostas a crescer, profissional e pessoalmente. Isso é primordial para nós e será mantido em todo o nosso processo de expansão, dentro e fora do Brasil.

Na Neoway valorizamos e respeitamos o ser humano, independentemente de raça, religião, opção sexual. Buscamos a valorização do nosso



UMA EQUIPE PLURAL FAVORECE UM DOS PONTOS PRIMORDIAIS PARA O NOSSO NEGÓCIO: A INOVAÇÃO. EM NOSSO QUADRO DE COLABORADORES ATUAL PERCEBEMOS A PRESENÇA QUASE EQUIVALENTE DE HOMENS E MULHERES EM PRATICAMENTE TODAS AS POSIÇÕES DA EMPRESA

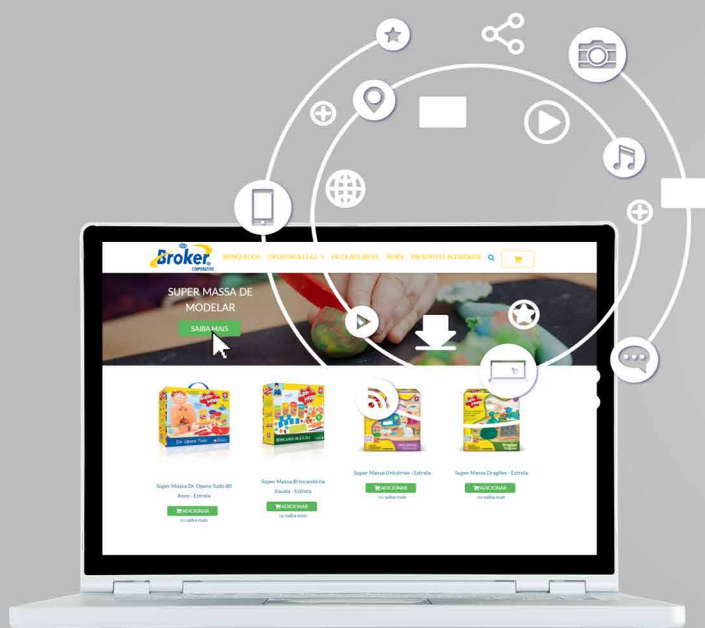


time e um foco total no atendimento de nossos clientes, superando suas expectativas.

Gestão RH - Na prática, como você entende a importância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional para o sucesso nos negócios?

Jaime de Paula - O sucesso da empresa está diretamente ligado às pessoas que a compõem. Os bons resultados só são possíveis por meio de um trabalho sério e intenso. Entretanto, os momentos de descontração e relaxamento são importantes para manter essa alta performance. É nisso que acreditamos.

Por isso, periodicamente, procuramos propiciar experiências de decompressão para os nossos colaboradores, seja com um happy hour, incentivo de atividades esportivas ou até mesmo ações de integração entre a equipe. Prezamos pelo bem-estar, físico e mental, dos nossos colaboradores. Isso só é possível se houver o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.



NOVIDADE

O Site da Broker Corporativo está no ar!

Seu orçamento em um clique!

ACESSE AGORA



www.brokerscorporativo.com.br



O Grupo Cimed, uma das quatro maiores farmacêuticas do País, anunciou duas novas contratações para o corpo diretivo da companhia. **Eduardo Lopes** assumiu o cargo de diretor de Recursos Humanos e **Erich Shibata Nishiyama** chegou para atuar como diretor de Criação e Comunicação. Lopes é doutorando em Gestão Competitiva pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e atuou anteriormente em grandes empresas do mesmo setor, como Medley, Hospira (Pfizer) e Sandoz (Novartis). Já Nishiyama é graduado em Design de Produto e pós-graduado em Gestão Empresarial do Design pela Faculdade de Belas Artes de São Paulo, tendo atuado por mais de 10 anos na Aviação Executiva da Embraer nas áreas de Design e Marketing.

A GFT, empresa referência em tecnologias exponenciais para transformação digital e projetos ágeis, fortaleceu o seu time de RH com a nova diretora **Fernanda Rodrigues**. A profissional, com mais de dez anos de experiência consolidada no mercado de TI e mais de 20 anos na área de RH, será responsável pelos segmentos de Talent Acquisition, Talent Management e HR Operations tanto para o Brasil quanto para a Costa Rica. A nova diretora conta com passagens pelas empresas Stefanini, Cognizant, DTS e Ecolab, onde foi responsável pela área de RH para toda a América Latina. “Chego com o desafio de atuar em um mercado dinâmico, com um público que busca e vibra por novidades. Em um ambiente competitivo como é o mercado de TI, precisamos fazer com que a GFT seja uma empresa cada vez mais desejada pelas pessoas que trabalham na área”, afirma Fernanda. A profissional também ajudará no desenvolvimento de novos projetos e na estruturação dos que já estão em andamento. Também terá um diálogo constante com a Comunicação e integração para alinhamento com o RH Global da empresa alemã, pensando em novas iniciativas e soluções sob a perspectiva de scale learning e do futuro do trabalho.

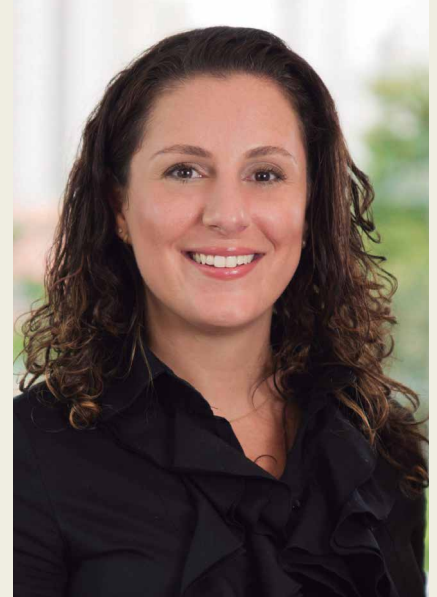
A ProPay S.A, empresa especializada em outsourcing para RH, como Gestão de Folha de Pagamento, Consultoria e Gestão de Benefícios, anunciou **Monica Gonçalves** como sua nova executiva de Desenvolvimento Humano Organizacional. Graduada em Psicologia e pós-graduada em Gestão de Recursos Humanos pela FGV, a executiva de RH possui formação sênior em Coaching pelo ICI (Integrated Coaching Institute), cursando pós-graduação em Neurociência e Educação. Monica Gonçalves já atuou em grandes empresas como Banco Votorantim, ICTS Protiviti, Lojas Renner e Banco ABN AMRO, nas quais liderou importantes projetos em gestão de pessoas e transformação da cultura organizacional. “Para mim o maior desafio nessa nova fase será o de apoiar os líderes na transformação cultural da empresa, respondendo com prontidão às mudanças e capacitando o time para as novas competências. É o momento de reaprender conceitos e formas de responder aos desafios da organização.” A nova Head de RH da ProPay será responsável pela elaboração de diagnóstico, planejamento, desenvolvimento, estruturação e implementação das estratégias, políticas e práticas de RH envolvendo as áreas de Desenvolvimento da Liderança, Educação Corporativa, Gestão de Desempenho, Clima e Cultura Organizacional, Atração de Talentos, Sucesso, Remuneração e Administração de Pessoal.





A Taking – consultoria e integradora de soluções especializadas em gerenciamento tático, consultoria de negócios, Tecnologia da Informação e Digital –, anunciou a contratação do professor de MBA da ESPM, BSP SCHOOL, SENAC, FIA/USP e PUC-RS **Reinaldo Nogueira** como novo diretor executivo da sua nova área de Transformação Digital. “Para que aconteça um processo de Transformação Digital é necessária uma mudança na cultura da empresa (Change Management), começando com o comprometimento da liderança, atenção aos profissionais, investimento em treinamento, monitoramento constante e acompanhamento das inovações no mercado”, avalia Nogueira. O principal diferencial da Taking será mostrar ao cliente como ele pode extrair todo o potencial das ferramentas que ele já possui instaladas, mas que, em geral, não utiliza ao máximo. “Vamos direcionar as empresas para a transformação digital usando suas ferramentas em uso, fazendo o alinhamento com as áreas de negócios e a estratégia da empresa, com o objetivo de orientar como essas soluções são realmente estratégicas para que a empresa passe a ser disruptiva no mundo digital”, afirma o executivo. Mestre em Engenharia de Produção com ênfase em aplicação de Tecnologia da Informação, Reinaldo possui experiência como executivo em empresas nacionais e globais, tendo atuado nas áreas de Tecnologia, Inovação e Projetos.

A plataforma social de vídeos Twitch anunciou **Bruna Keiserman** como a primeira Country Manager da empresa no Brasil. Sediada em São Paulo, Bruna vai liderar os negócios da companhia no País. Vinda da Amazon, onde recentemente atuou como Gerente Sênior de Gerenciamento de Produtos para a expansão da companhia no Brasil, Bruna iniciou sua carreira na empresa em 2015 como Gerente Sênior de Vendas para o Kindle. Anteriormente, foi consultora do Boston Consulting Group e trabalhou como Gerente de Engajamento do Consumidor da América Latina na Nokia. Bruna possui um MBA pela Kellogg School of Management da Northwestern University e mestrado e bacharelado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). O ano de 2018 foi de grande crescimento para a Twitch, com o Brasil entre os países com melhor desempenho em termos de horas assistidas. Entre 2017 e 2018, as visualizações mensais na região aumentaram cerca de 50%, com mais de um bilhão de minutos assistidos por mês.



O Conselho de Administração da IDEMIA, líder mundial em Identidade Aumentada, nomeou **Yann Delabrière** para ser o novo CEO da empresa. O executivo substituiu Didier Lamouche, que comandou a empresa nos últimos seis anos. Um ano após o sucesso da fusão entre Oberthur Technologies (OT) e Safran I&S (Morpho), que deu origem à IDEMIA, Yann Delabrière será responsável por comandar uma nova fase de crescimento da empresa. O executivo, que foi nomeado membro do conselho de administração em janeiro de 2018, adquiriu um profundo conhecimento das operações e das pessoas da companhia. “A IDEMIA desenvolveu tecnologias e serviços de ponta, alavancando inteligência artificial, biometria e criptografia, e tornando-se um importante player tecnológico em identificação, autenticação e segurança de pagamentos”, afirma Delabrière. “Acompanhei o potencial de crescimento da IDEMIA em primeira mão e estou preparado para liderar a empresa em sua próxima fase de desenvolvimento. Acredito que a IDEMIA esteja preparada para continuar a consolidar sua posição de liderança no setor”, conclui. Yann Delabrière é graduado pela Ecole Nationale d’Administration (Escola Nacional de Administração da França) e possui pós-graduação em Matemática. Antes de ingressar na IDEMIA, o executivo assumiu postos no setor público e trabalhou em empresas como Grupo PSA Peugeot Citroën, onde chegou ao cargo de CEO do Banque PSA Finance, unidade de financiamento ao consumidor do grupo. Posteriormente foi CEO da Faurecia; presidente do Conselho Executivo da Zodiac Aerospace; membro do Conselho de Administração da Cap Gemini; membro do Conselho de Administração da Société Générale e membro do Conselho de Administração da Alstom.





INICIATIVA QUE RENDE

Programa da Novartis orienta colaboradores a tomarem decisões financeiras conscientes

Por **Adriano Garrett**

Canais no Youtube ou aplicativos para controles de gastos e investimentos lançados nos últimos tempos são exemplos de como a preocupação com a educação financeira vem aumentando. O interesse pelo tema não precisa ser exclusivamente individual, mas também fruto de uma iniciativa coletiva. Ao menos é assim que pensa a Novartis, líder mundial em medicamentos que emprega 125 mil pessoas de 140 nacionalidades em todo o mundo. Na filial brasileira da empresa, que possui 2,7 mil colaboradores, uma novidade que surgiu em 2016 foi o programa Futuro Ativo, que oferece

informação, instrução e orientação para que os colaboradores se tornem mais conscientes sobre suas finanças pessoais.

A proposta é orientar os colaboradores para tomarem decisões financeiras conscientes e desenvolverem o sentimento de segurança a longo prazo e a cultura de poupança para a aposentadoria. Tais fatores muitas vezes são pensados tardiamente pela população, e isso é refletido não só em suas finanças, mas também em seu psicológico, na sua vida social e até na sua condição física.

O programa da Novartis realiza ações como palestras, workshops,

peças teatrais, consultorias individuais, além de disponibilizar informações sobre previdência, finanças, investimentos, preparação para a aposentadoria. A empresa também dispõe de um fundo de pensão que já abrange mais de 80% dos colaboradores. Em 2017, o PreviNovartis já contava com uma participação de 3.312 pessoas. Nesse caso, a empresa aplica o mesmo valor que o colaborador, ou seja, para cada real investido pelo funcionário, a Novartis contribui com mais um real.

“É notório que o equilíbrio financeiro reflete na qualidade de vida das pessoas, no aumento do enga-

POTENCIALIZE
E TRANSFORME
SUA LIDERANÇA
SAIBA COMO!

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES - LEADERSHIP ONE

A solução que você procura está aqui! Conheça o **INOVADOR** Programa de Desenvolvimento de Líderes - CR BASSO, com 80 horas de duração



Acesse www.crbasso.com.br e assista a série de vídeos sobre o programa.

Confiança e credibilidade




+4.300
empresas
atendidas


+64.000
profissionais
treinados

Consultoria de Treinamento
Melhor Avaliada em 2016/17/18
pela Revista Gestao&RH



(11) 5591-3000



www.crbasso.com.br



À esquerda, Renata Desiderio, gerente da PreviNovartis; ao lado, Arthur Pereira, analista jr. da PreviNovartis

jamento e da produtividade dos colaboradores. Através do programa, a Novartis contribui com informações e conhecimento para que os colaboradores tenham uma vida financeira melhor e, conseqüentemente, qualidade de vida. Estudos comprovam que só é possível realizar as funções no trabalho e conseguir ter foco completo no paciente quando a saúde e o equilíbrio financeiro dos nossos colaboradores estão garantidos”, diz Renata Desiderio, gerente da PreviNovartis.

Arthur Pereira ingressou na Novartis em julho de 2015 como Jovem Aprendiz, através do programa realizado pelo Centro de Integração Empresa-Escola. Após dois anos nessa posição, ele foi efetivado e assumiu o cargo de assistente administrativo. Por fim, mais recentemente foi alçado ao posto de Analista Jr. da PreviNovartis. Participante do programa Futuro Ativo, ele adquiriu o entendimento de que as pessoas estarão menos propícias e mais prevenidas a eventuais turbulências caso se planejem financeiramente.

“O programa sempre me faz re-

fletir sobre a importância de poupar para o futuro. Sabemos que o Brasil ainda sofre com uma enorme defasagem em relação à educação financeira, principalmente quando estamos falando de um público mais jovem. Todo o cenário atual me preocupa muito, principalmente quando falamos da reforma da Previdência Social que está em estudo. A volatilidade dos negócios e investimentos no País me faz analisar de forma mais aprofundada os investimentos em que estou alocando meus recursos. Inclusive, posso contar com opções diversas dentro do próprio plano de benefícios da PreviNovartis (do perfil mais conservador para o perfil mais agressivo)”, conta Arthur.

O momento de instabilidade política e econômica que o Brasil atravessou nos últimos anos fez com que o programa Futuro Ativo fosse ainda mais valorizado pelos colaboradores. Muitos daqueles que não pensavam em investimentos agora já buscam informações sobre a melhor forma de valorizar os seus rendimentos. Exemplo disso é que o fundo de pensão PreviNovartis já abrange mais de

80% dos colaboradores da empresa.

“Toda ação que ajuda a ter mais segurança em um momento de crise é positiva, tanto para o colaborador quanto para a empresa. A aprendizagem de opções de investimento e o maior controle financeiro proporciona uma melhora na qualidade de vida em um momento de grande incerteza e permite que cada colaborador tenha o foco total nas atividades do trabalho que irão ajudar pacientes de todo o Brasil. Com isso, o potencial que existe em cada pessoa poderá ser empreendido, o que resulta no aumento do engajamento, da produtividade e da lealdade dos colaboradores”, enumera Renata Desiderio.

A dica de Renata serve não só para os colaboradores da Novartis, mas para aqueles que desejam estabelecer uma trajetória pessoal e profissional bem-sucedida: “Não deixe de pensar no amanhã. Em momentos turbulentos precisamos dar uma atenção ainda maior para o nosso futuro. Com o futuro garantido, as aflições pelas incertezas do cenário econômico diminuem e é possível ter mais qualidade de vida”.

AUMENTE A PRODUTIVIDADE, A LUCRATIVIDADE E A RETENÇÃO DE TALENTOS ATRAVÉS 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.

Acesso ao Portal de Aprendizagem da Blanchard (em Português) por **1 ano**, após o treinamento.

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.

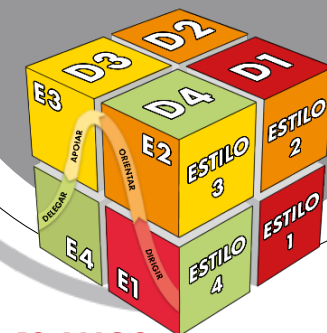
4 Saiba como evitar as consequências danosas de supervisionar excessiva ou insuficientemente.

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

618 EMPRESAS CLIENTES NO PAÍS!

33 ANOS DE PARCERIA COM A KEN BLANCHARD!

46 ANOS FORMANDO LÍDERES NO BRASIL!



13 ANOS CONSECUTIVOS COMO A FORNECEDORA DE CURSOS E TREINAMENTOS MELHOR AVALIADA NO BRASIL! (GESTÃO RH)

CONSULTE-NOS SOBRE OS PRÓXIMOS TREINAMENTOS ABERTOS OU SOLICITE UMA PROPOSTA DE TREINAMENTOS "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

A SLII® - EXPERIENCE É A NOVA GERAÇÃO DA LIDERANÇA SITUACIONAL® II DO DR. KEN BLANCHARD

"APPCENTRO" DA TRANSFORMAÇÃO



Barbara Camargo é gerente de Talent Experience da Movile

Barbara Camargo, gerente de Talent Experience da Movile, fala sobre as iniciativas do grupo

Por Adriano Garrett

Líder em marketplaces móveis, com atuação nos EUA, França, México, Colômbia, Peru e Argentina, além do Brasil, a Movile soma mais de 150 milhões de usuários ativos e tem como grande sonho tornar a vida de um bilhão de pessoas melhor através de seus aplicativos. Com 1600 colaboradores, a companhia possui como principais pilares os segmentos Food, Tickets, Education & Care e Services. Seus produtos são diversificados, incluindo compra de ingressos (Sympla), delivery de comida

(iFood, SpoonRocket), compras em supermercado (Mercadoni) e ajuda logística (MapLink).

O crescimento exponencial do grupo, que hoje reúne empresas de perfis bastante variados, traz também um desafio para o segmento de Recursos Humanos, que na Movile recebe a denominação Gente. Há uma busca constante por garantir que todas as unidades trabalhem de forma integrada para potencializar o negócio como um todo, oferecendo produtos e serviços melhores para seus clientes. Tais objetivos fazem parte da rotina de Barbara Camargo, gerente de Talent Experience do grupo, no qual chegou neste ano.

“Com o crescimento de nossos negócios e do ecossistema do grupo, a busca por profissionais vem aumentando significativamente, principalmente na área de tecnologia. Buscamos pessoas qualificadas e que se encaixem com a nossa cultura. Para isso, desenvolvemos uma série de ações para promover a nossa marca empregadora, marcando presença nos principais eventos do mundo tecnológico, atuando em nossas redes sociais e também levando o Grupo Movile para outros estados além de São Paulo”, conta a executiva.

Nesta entrevista concedida à Gestão RH, Barbara Camargo contou sua trajetória de trabalho com Recursos Humanos e falou sobre os principais desafios da Movile para os próximos anos.

Gestão RH - Como foi a sua trajetória até chegar à posição de Gerente de Talent Experience da Movile?

Barbara Camargo - Sou formada em Administração e Marketing com MBA em Gestão de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Iniciei minha carreira em uma multinacional de bebidas e tive passagens pelas áreas de Logística e Projetos antes de iniciar a minha trajetória na área de Recursos Humanos, na qual atuo há quase oito anos.

Meu interesse pelo segmento de RH surgiu depois de assistir à palestra de uma gerente corporativa de RH na Universidade Corporativa de um antigo trabalho. Fiquei fascinada ao entender como podemos ter um papel fundamental no desenvolvimento das pessoas. Fui conversar um pouco com ela depois da palestra, e menos de uma semana depois surgiu a oportu-



RECENTEMENTE
TIVEMOS INICIATIVAS
COMO HACKATHONS
- GRANDES DESAFIOS
DE PROGRAMAÇÃO A
SEREM RESOLVIDOS
COM PREMIAÇÕES
- E O MOVILE NEXT,
NOSSO CURSO DE
CAPACITAÇÃO PARA
DESENVOLVEDORES,
VISANDO
DESENVOLVER PESSOAS
DA COMUNIDADE
DE TECNOLOGIA E
COMPARTILHANDO O
CONHECIMENTO DE
NOSSOS PROFISSIONAIS
COM A SOCIEDADE



tidade de trabalhar na mesma área que ela.

Comecei a trabalhar com RH como Analista de Treinamento e Desenvolvimento, e também atuei com Projetos de RH. Assumi minha primeira posição de liderança em um time de Recrutamento e Seleção no qual tinha o desafio de gerir dez pessoas. Depois disso, aceitei uma posição de gerência atuando em algumas unidades de um

comercial de vendas, sendo responsável por todos os Produtos de Gente e Gestão.

Entrando na Movile, meu primeiro desafio foi com as áreas de Treinamento e Desenvolvimento, Comunicação e Cultura. Mas, logo após um mês, surgiu outra oportunidade, de atuar com Talent Acquisition. Hoje sou responsável pela área que chamamos de Talent Experience, que reúne Talent Acquisition e Treinamento e Desenvolvimento.

Gestão RH - Você chegou à Movile no início deste ano e assumiu o cargo de gerente de Talent Experience. De lá para cá, quais foram as principais ações do RH e quais são as principais metas para o futuro?

Barbara Camargo - Temos muitos desafios ligados à área de Gente. Com o crescimento de nossos negócios e do ecossistema do grupo, a busca por profissionais vem aumentando significativamente, principalmente na área de tecnologia. Buscamos pessoas qualificadas e que se encaixem com a nossa cultura. Para isso, desenvolvemos uma série de ações para promover a nossa marca empregadora, marcando presença nos principais eventos do mundo tecnológico, atuando em nossas redes sociais e também levando o Grupo Movile para outros estados além de São Paulo. Outro grande desafio é a capacitação de nossos colaboradores e, principalmente, dos líderes, com o objetivo de suportarem o crescimento do negócio.

Recentemente tivemos iniciativas como Hackathons - grandes desafios de programação a serem resolvidos com premiações - e o Movile Next, nosso curso de capacitação para desenvolvedores, visando desenvolver pessoas da comunidade de tecnologia e compartilhando o conhecimento de nossos profissionais com a sociedade.

Gestão RH - A Movile reúne hoje empresas de perfis bastante variados. O que isso traz de particular para os desafios da área de Gente dentro da organização?

Barbara Camargo - Cada empresa tem sua cultura e seu estágio de maturidade, porém todas elas são conectadas por alguns valores comuns, como: Foco em Resultado, Inovação e Senso de Dono. Nós temos um ecossistema de empresas e cada uma delas contribui com seus propósitos para o nosso sonho comum de melhorar a vida de um bilhão de pessoas.

Acreditamos que os diferentes perfis, além de serem positivos, são um dos principais diferenciais para o crescimento dos nossos negócios, principalmente porque contamos com muita troca de conhecimento e pessoas entre as empresas. Com isso, temos um time de Gente mais estratégico e sistêmico por ter a oportunidade de ter a visão macro de todos os negócios.

Gestão RH - Na área de atração e retenção de talentos, quais são os maiores desafios para o segmento de Gente da Movile neste momento de instabilidade política e incipiente recuperação econômica?

Barbara Camargo - O momento político não interfere nessa área. O principal desafio para a atração de talentos é o perfil pessoal e o alinhamento cultural com as empresas do grupo. Sempre contratamos pessoas com sede de aprendizado e com alto potencial a ser desenvolvido. Acreditamos que esse perfil conseguirá facilmente se adaptar às mudanças do mundo de tecnologia, evitando que o conhecimento se torne obsoleto ou deixe de ser relevante.

Oferecemos um ambiente aberto, dinâmico e com flexibilidade para que cada um tenha autonomia e protagonismo em sua carreira, o que acaba sendo muito atrativo, além dos desafios constantes do dia a dia, que abrem espaço para que todos possam contribuir e impactar os negócios.

Gestão RH - Como o RH da Movile incentiva a diversidade (de gênero, orientação sexual, religião, etc.)? Este é um diferencial com relação a empresas mais antigas? Quais são as metas da companhia para que a equidade de gênero seja alcançada

no quadro de lideranças?

Barbara Camargo - Apesar de não termos nenhuma meta ou programa específico para diversidade, isso acontece muito naturalmente dentro da empresa, como o surgimento do Respect, um grupo de Movilianos e Movilianas que se organizam semanalmente para debater questões de diversidade de gênero, raciais, entre outros, liderados pelos próprios funcionários e que não



ACREDITAMOS QUE OS DIFERENTES PERFIS, ALÉM DE SEREM POSITIVOS, SÃO UM DOS PRINCIPAIS DIFERENCIAIS PARA O CRESCIMENTO DOS Nossos Negócios, PRINCIPALMENTE PORQUE CONTAMOS COM MUITA TROCA DE CONHECIMENTO E PESSOAS ENTRE AS EMPRESAS. COM ISSO, TEMOS UM TIME DE GENTE MAIS ESTRATÉGICO E SISTÊMICO



tem como ponto focal uma área única, sendo composto por integrantes de diversos níveis e áreas. Incentivamos que cada um seja autêntico e fomentamos um ambiente para que todos sintam-se à vontade para serem quem são, e para que possam se expressar.

Gestão RH - De que modo a tecnologia é utilizada como parceira do segmento de Gente da Movile?

Barbara Camargo - A tecnologia é fundamental para agilizarmos e otimizarmos os processos da área de Gente. Temos sistemas que nos ajudam, por exemplo, no processo de avaliação de desempenho, gestão de metas, desenvolvimento com plataformas digitais de treinamentos online, comunicação interna integrada, comunicação via ferramentas de videoconferência, entre outros.

Com isso, otimiza-se o tempo dos profissionais para que eles possam atuar em outras frentes, estando mais presentes junto ao negócio e a seus gestores, atuando em papéis mais estratégicos, propondo novas iniciativas e melhorias para os Movilianos e Movilianas.

Gestão RH - Qual é a importância da integração entre todos os departamentos de uma empresa para impulsionar as ações ligadas ao segmento de Gente? Como isso se verifica na Movile?

Barbara Camargo - A interação é fundamental tanto entre áreas como entre as empresas do Grupo Movile. Aqui os líderes têm o papel de atuar como principais responsáveis pela construção e desenvolvimento de seu time. Por exemplo, Recrutamento e Seleção é papel da liderança; a área de Gente atua como parceira e facilitadora dos processos junto aos gestores. Eles estão envolvidos em quase todas as etapas do processo, assim como desenvolvimento, em que fornecemos as ferramentas adequadas para que os líderes consigam direcionar seu time para melhores performances.

Uma outra ação, que iniciamos este ano para promover a interação entre áreas e empresas, são eventos de imersões reunindo profissionais de algumas áreas. Eles proporcionam o compartilhamento de melhores práticas e conexões entre as empresas do grupo. Geralmente as investidas passam por situações semelhantes, desafios parecidos, e podem utilizar de aprendizados anteriores de uma mesma empresa do grupo para solucioná-los.

Quer melhorar o clima da sua empresa e reduzir o absenteísmo?

Invista em um programa de Qualidade de Vida

As pesquisas feitas entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil mostram: mais do que salários altos, as pessoas querem empresas que permitam que elas tenham qualidade de Vida.

A Qualiforma é formada por uma equipe multidisciplinar de profissionais especializados na área de Saúde e Segurança do Trabalho que possuem mais de 10 anos de atuação no mercado de saúde incompany.

Oferecemos serviços que visam promover a saúde física e mental, motivar a integração e a produtividade sustentável:

Medicina do Trabalho - Ginástica Laboral - Programas de Qualidade de Vida - Massagem Segurança do Trabalho - Laudos - Perícia do Trabalho - Análise Ergonômica - Gestão da Qualidade - Meio Ambiente - Requisitos Legais - Treinamentos - Gestão de Ambulatório

Realizamos desde o planejamento, análise de necessidades, implementação das ações até o acompanhamento dos resultados com relatórios que possuem métricas e indicadores que comprovam a efetividade dos projetos.

Rio de Janeiro
Rua Mario Alves, 55, sala 205
Icaraí, Niterói - RJ
(21) 3617-2445 / (21) 98173-6177

São Paulo
Rua Prof. Hilário Veiga de Carvalho
Morumbi, São Paulo-SP



Qualiforma
medicina ocupacional

www.qualiforma.com.br

TRABALHO CONTÍNUO



Paola Giglioti é diretora de RH & Comunicação da Louis Dreyfus Company (LDC)

Há mais de dez anos na LDC, Paola Giglioti comenta experiência à frente da diretoria de RH

Por **Adriano Garrett**

Tradição é uma palavra que resume bem o trabalho da Louis Dreyfus Company (LDC). Líder na comercialização e no processamento de produtos agrícolas, a organização foi fundada em 1851, na França, e atualmente marca presença em mais de 100 países e emprega aproximadamente 17 mil pessoas em todo o mundo.

Presente no Brasil desde 1942, a companhia opera mais de 60 unidades logísticas e industriais.

Conciliar esta história com as demandas do presente e do futuro é um desafio para Paola Giglioti, diretora de RH & Comunicação da LDC. Na carreira da executiva, que está na organização há mais de dez anos, o segmento de Recursos Humanos é seu principal interesse desde os tempos em que cursava a graduação em Administração de Empresas. “É uma área apaixonante, porque lidar com o ser humano traz desafios e novidades diariamente. Ao mesmo tempo em que é necessário ter habilidades ‘soft’ e saber lidar com o psicológico das pessoas, é essencial saber fazer gestão usando um lado mais racional. Esse equilíbrio entre razão e emoção, números e sentimentos, traz uma riqueza enorme ao profissional de RH”, aponta Paola.

Na visão dela, o grande gargalo para empresas que atuam no Brasil segue sendo a educação, porque há um grande gap de pessoas bem qualificadas no mercado, o que dificulta a busca por talentos. A LDC tenta se destacar no mercado a partir da sua condição de empresa global, com uma gestão horizontal, criando oportunidades reais de crescimento para seus profissionais.

Nesta entrevista concedida à Gestão RH, Paola Giglioti falou sobre as boas práticas adotadas pelo RH da LDC e contou sobre a sua bem-sucedida trajetória dentro da empresa.

Gestão RH - Como foi a sua trajetória até chegar à posição de diretora de RH da Louis Dreyfus?

Paola Giglioti - Comecei a estagiar em RH logo no primeiro ano da faculdade de Administração, e adorei a área. Resolvi aproveitar o período da graduação para conhecer as diversas áreas de RH e poder decidir

com mais assertividade o que queria fazer assim que me formasse. Comecei em remuneração, depois passei por benefícios, treinamento e seleção em empresas diferentes, o que me ajudou a entender cultura, processos e estágio de maturidade das organizações em diferentes setores da economia.



RESOLVI APROVEITAR O PERÍODO DA GRADUAÇÃO PARA CONHECER AS DIVERSAS ÁREAS DE RH E PODER DECIDIR COM MAIS ASSERTIVIDADE O QUE QUERIA FAZER ASSIM QUE ME FORMASSE. COMECEI EM REMUNERAÇÃO, DEPOIS PASSEI POR BENEFÍCIOS, TREINAMENTO E SELEÇÃO EM EMPRESAS DIFERENTES



Trabalhei no segmento de autopeças, tecnologia e banco durante quatro anos de estágios. Formada, passei no processo de trainee em uma empresa do ramo de papel e celulose, onde fiquei por três anos e meio e aprendi muito. Na Louis Dreyfus Company (LDC), ingressei

em 2006 como consultora de desenvolvimento e fui crescendo com o passar dos anos - assumi a coordenação da área, depois a gerência do RH até me tornar diretora das áreas de RH & Comunicação.

Gestão RH - O que mais te motivou a atuar profissionalmente no segmento de RH?

Paola Giglioti - É uma área apaixonante, porque lidar com o ser humano traz desafios e novidades diariamente. Ao mesmo tempo em que é necessário ter habilidades “soft” e saber lidar com o psicológico das pessoas, é essencial saber fazer gestão usando um lado mais racional. Esse equilíbrio entre razão e emoção, números e sentimentos, traz uma riqueza enorme ao profissional de RH.

Gestão RH - Você chegou à LDC há mais de uma década. De lá para cá, quais foram as principais ações do RH da empresa? Quais são as principais metas para o futuro?

Paola Giglioti - O RH evoluiu bastante – era uma área voltada a garantir o atendimento às obrigações. Hoje, é um segmento que ajuda o negócio a obter sucesso. A área tem uma posição estratégica na gestão da companhia, atuando muito próxima das lideranças da empresa, de forma geral, e em parceria com a presidência.

Com relação às ações do RH: temos um programa de trainee bem estruturado e que desenvolve talentos para o futuro; um Programa de Estágio para aproveitar estudantes para nossas vagas mais juniores; o Programa Jovem Profissional, com o objetivo de desenvolver estudantes técnicos em nossas unidades comerciais no interior do Brasil; a Academia Técnica, que busca trabalhar e fortalecer as habilidades e os conhecimentos de nossos profissionais para atuar em nosso negócio; a Academia de Desenvolvimento de Liderança, que

treina aproximadamente 500 líderes nos conhecimentos, habilidades e competências exigidos pelo negócio; a avaliação de desempenho, que contempla metas cascateadas, competências-chave para a LDC e um plano de desenvolvimento individual.

Ainda possuímos um plano de sucessão estruturado e discutido duas vezes ao ano; fazemos uma reunião gerencial trimestral de alinhamento para garantir que os 150 principais gestores estejam por dentro dos principais acontecimentos; realizamos a cada dois anos uma pesquisa de clima para mapear problemas e criar planos de ação para solucioná-los; organizamos um programa de mentoria feito por um grupo de executivos da companhia; e, mais recentemente, lançamos a Academia Técnica, que tem o objetivo de aproveitar o conhecimento gerado e repassá-lo aos outros colaboradores por meio de multiplicadores internos.

Gestão RH - Na área de atração e retenção de talentos, quais são os maiores desafios para o segmento de RH da Louis Dreyfus Company neste momento de instabilidade política e incipiente recuperação econômica?

Paola Giglioti - O Brasil precisa investir mais em educação. Há um grande gap de pessoas bem qualificadas no mercado, por isso encontrar talentos tem sido um desafio do RH há um certo tempo. Para atrair e reter talentos estamos sempre atentos às melhores práticas do mercado, com o intuito de manter a atratividade da LDC. O fato de ser uma empresa global, com uma gestão horizontal e que cria oportunidades reais de crescimento para seus profissionais, é, sem dúvida, um importante diferencial nesse sentido.

Gestão RH - Como o RH da LDC incentiva a diversidade (de gênero, orientação sexual, religião, etc.)?

Quais são as metas da companhia para que a equidade de gênero seja alcançada no quadro de lideranças?

Paola Giglioti - Um dos nossos valores é a diversidade, e até o momento temos trabalhado com esse tema naturalmente, garantindo que as pessoas se sintam bem



QUEREMOS FAZER MUDANÇAS QUE CRIEM UM AMBIENTE MAIS PROPÍCIO PARA O CRESCIMENTO DE MULHERES EM CARGOS DE GESTÃO. INICIAMOS UMA PEQUENA AÇÃO NESTE ANO AO GARANTIR QUE PELO MENOS 50% DOS PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE MENTORIA FOSSEM MULHERES, MAS HÁ MAIS POR VIR EM 2019



no ambiente de trabalho e que as promoções levem em conta a competência, não gênero, orientação sexual, religião, escolhas políticas etc. Mas ainda temos um caminho a percorrer e devemos lançar ações mais estruturadas a partir de 2019 para garantir maior diversidade, o que inclui equidade de gênero.

Neste item específico, não queremos metas, pois acreditamos na meritocracia, mas queremos fazer mudanças que criem um ambiente mais propício para o crescimento de mulheres em cargos de gestão. Iniciamos uma pequena ação neste ano ao garantir que pelo menos 50% dos participantes do programa de mentoria fossem mulheres, mas há mais por vir em 2019.

Gestão RH - De que modo a tecnologia é utilizada como parceira do segmento de RH da Louis Dreyfus Company?

Paola Giglioti - A tecnologia é necessária e tem sido cada vez mais fundamental para garantir uma gestão eficaz, ágil e que leve a empresa para a direção correta. Temos sistemas de tecnologia para os nossos principais processos, mas hoje o mercado oferece soluções bem inovadoras que estamos analisando com o objetivo de obter ganhos de produtividade e de qualidade não só para o RH, como também para os clientes internos.

Gestão RH - Qual é a importância da integração entre todos os departamentos de uma empresa para impulsionar as ações ligadas ao segmento de RH? Como isso se verifica na LDC?

Paola Giglioti - Acreditamos que todos têm boas ideias e ouvimos críticas e sugestões com o objetivo de inovar ou melhorar o que já temos. As ideias brilhantes podem sair de um bate-papo informal e despretensioso com algum cliente interno. Ao implantar algo novo ou fazer mudanças, sempre buscamos alinhamento dos diversos negócios, e isso gera comprometimento pela busca do sucesso daquela iniciativa. Ao compartilhar projetos e programas, os feedbacks recebidos enriquecem a ação e minimizam possíveis impactos negativos, além de termos gestores que dão o suporte necessário em todas as localidades espalhadas pelo Brasil.

SUA EMPRESA MAIS SAUDÁVEL. EM TODOS OS SENTIDOS.

Você acha missão impossível reduzir o gasto com o plano de saúde e, ao mesmo tempo, aumentar a produtividade da equipe?

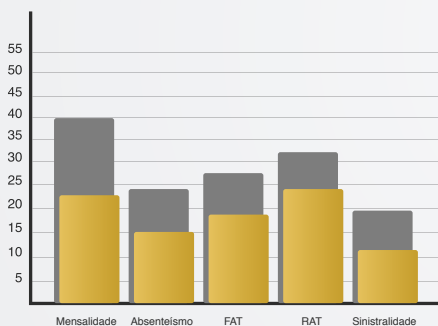
Não tem nada de impossível.
Pra ser honesto, nem é tão complicado.

A Marso desenvolveu um sistema que revela uma visão de 360° sobre toda a operação de saúde de sua empresa.

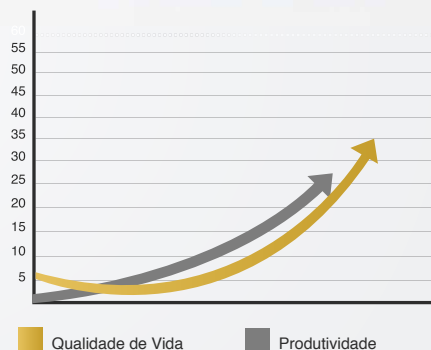


O Plano Inteligente de Saúde Marso:

Reduz Custos



Aumenta o retorno



Transforme o custo com o plano de saúde em Investimento.
E veja a satisfação de seus funcionários aumentar junto com o lucro da empresa.

Matriz: São Paulo / SP

Edifício Funchal
Rua Funchal, 411 – 4º andar
Bairro Vila Olímpia –
CEP 04551-060
Tel.: (11) 3192-3719

Filial Norte: Manaus / AM

Edifício Atlantic Tower
Av. Djalma Batista, 1719 - 6º andar - Sala 610
Bairro Chapada - Manaus - AM –
CEP 69053-070
Tel.: (92) 3321-2307 / 3342-6108

Filial Sudeste: São Paulo - Interior - Campinas / SP

Regional de Operações e Vendas
Tel.: (19) 3329-3130

Filial Nordeste: Recife / PE

Regional de Operações e Vendas
Tel.: (81) 98195-7750



Marso

Gestão de Saúde



PARA TODA A FAMÍLIA

Techware faz ação especial de Dia das Crianças com colaboradores e familiares

O grande desafio de todas as organizações é envolver e engajar suas pessoas, ao mesmo tempo mostrando o poder que uma cultura clara e forte exerce sobre os colaboradores e possuindo uma razão de ser capaz de engajar de corpo e alma todos ao redor. Empresa que vem inovando o mercado de software e delineando novos contornos para tecnologia, BPO e cloud de folha de pagamento e RH, a Techware tem o objetivo de levar a sua

essência também para a sociedade.

Por isso, suas ações de endomarketing estão aliadas à cultura organizacional e fazem parte do programa Techware+, pacote de experiências da companhia para os TechDesigners (nome dado internamente aos colaboradores da empresa) que contempla datas comemorativas como aniversário, maternidade, casamento, Dia das Mães, Dia dos Pais, Natal e Dia das Crianças. As ações são pensadas dentro do con-

ceito de experiência, ou seja, desejam oferecer um produto ou serviço que proporcione uma vivência única e diferenciada.

No último mês de outubro o Techware+ realizou, pelo terceiro ano consecutivo, uma atividade especial voltada ao Dia das Crianças. Nas ocasiões anteriores as ações incluíram vale Hi Happy, doação dos brinquedos usados das crianças em troca dos presentes Techware e até carrinho de sorvete da Diletto na sala de

convivência da empresa para todos os TechDesigners.

Neste ano, com a colaboração e comprometimento dos pais e mães, a empresa conseguiu colocar em prática uma vontade que já tinha há algum tempo: trazer as crianças para conhecerem o local de trabalho dos pais e, de quebra, levá-los para um tour à Mauricio de Souza Produções, que fica no mesmo condomínio empresarial da companhia. Isso resultou em uma experiência inesquecível para os pequenos, que conferiram o processo de confecção dos quadrinhos no escritório da Turma da Mônica.

“Para nós, uma das principais vantagens em trazer o filho ao local de trabalho é, além do aprendizado da criança sobre o significado e importância da colaboração, mostrar ao pequeno visitante o propósito e o orgulho que o pai ou a mãe nutrem pela organização. Ou seja, o que isso significa na vida da família e na vida das pessoas, e o impacto que traz para o mundo”, diz Aline Galeano, Supervisora de Marketing, Comunicação e Identidade Corporativa da Techware.

Ações como esta fazem os filhos entenderem o motivo pelo qual os

pais ficam tantas horas fora de casa. As crianças presentes na ação se mostraram confortáveis em saber onde seus pais estavam, amenizando a sensação de carência causada pela ausência diária e muitas vezes inexplicada dos pais. A empresa, por sua vez, ganha com a motivação dos colaboradores causada pela diminuição do sentimento de ausência; com o aprendizado das crianças, que, além de entenderem sobre a profissão dos pais, conhecem o mundo corporativo de uma forma interessante e atrativa; e também com a disseminação da Cultura Organizacional.

Eduardo Bernstein, colaborador da área de Produtos da Techware, conta que a filha sempre dizia que não entendia o trabalho do pai. “Eu sempre respondi que fazia programas para computador em uma empresa que vende esses programas para empresas cuidarem de seus empregados, e ela questionava: ‘Como assim cuidar? Tipo médico?’”, lembra Eduardo. “A oportunidade criada pela Techware serviu para ela entender melhor o meu trabalho, pois, além de ver o local onde fico oito horas por dia, recebeu também outras informações do que a empre-



PARA NÓS, UMA DAS PRINCIPAIS VANTAGENS EM TRAZER O FILHO AO LOCAL DE TRABALHO É, ALÉM DO APRENDIZADO DA CRIANÇA SOBRE O SIGNIFICADO E IMPORTÂNCIA DA COLABORAÇÃO, MOSTRAR AO PEQUENO VISITANTE O PROPÓSITO E O ORGULHO QUE O PAI OU A MÃE NUTREM PELA ORGANIZAÇÃO. OU SEJA, O QUE ISSO SIGNIFICA NA VIDA DA FAMÍLIA E NA VIDA DAS PESSOAS, E O IMPACTO QUE TRAZ PARA O MUNDO



Colaboradores e familiares durante a ação especial de Dia das Crianças da Techware



A TECHWARE
ENCANTOU AS
CRIANÇAS COM
O JEITO DE FAZER
AS COISAS, COM O
DEVIDO CUIDADO
NOS DETALHES E COM
UMA RECEPTIVIDADE
INCRÍVEL



ACHEI ESTA AÇÃO
ÓTIMA E PUDE VER
UM BRILHO ESPECIAL
NOS OLHOS DELA
POR CONHECER O
TRABALHO DE SUA MÃE



sa faz de uma forma simples e lúdica”, completa.

O colaborador Rodrigo Luna, do segmento de Sustentação, aponta que a Techware “encantou as crianças com o jeito de fazer as coisas, com o devido cuidado nos detalhes e com uma receptividade incrível”. Sérgio Veronez, da área de Consultoria de Produto, conta que a gentileza e o carinho da organização tocou o coração dos pequenos e “transformou poucas horas em algo mágico e inesquecível”. Já Irene Nogueira, que trabalha com Business Process Outsourcing, relatou que a filha levou para a escola o livro que ganhou de presente na ação do Dia das Crianças e leu a história para os seus amigos de sala. “A escola até fez um post com a foto dela. Achei esta ação ótima e pude ver um brilho especial nos olhos dela por conhecer o trabalho de sua mãe”, comenta.

A programação do Dia das Crianças incluiu, além de um café da manhã especial para os pequenos convidados, uma apresentação lúdica sobre a empresa e a respeito das áreas onde os pais trabalham e um tour pela empresa. Fotos das crianças fo-

ram tiradas na mesa de trabalho dos pais, inseridas na TV corporativa e no painel de fotos dos colaboradores na entrada da Techware.

Esta última iniciativa contou com uma ajuda especial dos filhos, pois cada criança encontrou seu pai ou mãe no painel e inseriu sua foto ao lado da imagem dela. Esse painel com a foto dos colaboradores já faz parte da comunicação visual da empresa e ficará exposto com a foto dos filhos durante todo o mês de outubro em homenagem ao mês das crianças.

Como a visita ao escritório do Mauricio de Souza foi permitida apenas para crianças de 6 a 13 anos, as crianças menores curtiram a ocasião com seus pais no Restaurante Chá-cara Turma da Mônica, onde tiveram um dia de diversão e gastronomia e ainda puderam aprender sobre sustentabilidade por meio de brincadeiras cuidadosamente elaboradas por profissionais da área.

“Foi um dia repleto de experiências, cheio de carinho e design, que trouxe muita cultura para todos. Que venham as próximas!”, projeta Aline Galeano.

www.cbscestas.com.br

CBS CESTAS.

Celebre o Natal com
os melhores produtos
e sabores.



**A CBS CESTAS OFERECE A MAIOR VARIEDADE
DE CESTAS NATALINAS PARA TODA FAMÍLIA.**

CESTAS PERSONALIZADAS

ESCOLHA OS PRODUTOS E MONTE SUA PRÓPRIA CESTA!

NOVIDADE: Cesta Padaria Real!



AS MELHORES MARCAS PARA O SEU NATAL FICAR MAIS COMPLETO!

Rua Ophélia Santucci Romano, 84 • Chácaras Reunidas São Jorge • Sorocaba SP
15 3033-8668



RECONHECIMENTO É A CHAVE PARA GERAR RESULTADOS

Por **Fernando Senna**

Nos tempos atuais, de competição entre as empresas, há um consenso entre líderes a respeito da importância do fator humano como diferencial na busca por resultados. Neste sentido, é essencial buscar instrumentos de gestão de pessoas que promovam produtividade. Entre

eles está o conceito de meritocracia, que traz para as organizações uma filosofia saudável de reconhecimento e competitividade aliada ao trabalho em equipe, estimulando o crescimento da corporação como um todo.

Nascida do encontro da palavra la-

tina meritum, que significa “mérito”, com o sufixo grego cracia, que quer dizer “poder”, a palavra meritocracia poderia ser descrita como “poder do mérito”, em que posições hierárquicas são conquistadas à base do merecimento, competência individual e destaque no grupo. Segundo a Dra.



INSTITUTO
VASSELO
GOLDONI

Um dos pilares de atuação do IVG é a realização de Palestras com o objetivo de motivar pessoas a acreditar no seu potencial de realização.

Em 2018, o IVG levou sua mensagem a mais de 10 mil pessoas em empresas, hospitais, comunidades e prefeituras entre elas: Hyundai, Fidi, Grupo Trhoca, Aon, Prefeitura de Barueri e de Brotas, Hospital Heliópolis, Pérola Byington e Casa de Saúde de Campinas.

O sentimento que move nosso Propósito é de um mundo com igualdade e respeito entre todos os seres humanos.

Acreditamos que unidos somos muito mais fortes.

Nós somos capazes!
Nós podemos!
Nós conseguimos!

Conheça nossas mídias:

 [institutovasselogoldoni.ivg](https://www.instagram.com/institutovasselogoldoni.ivg)

 IVG - Instituto Vasselo Goldoni

 IVG - Instituto Vasselo Goldoni

 <http://institutoivg.com.br/>

Contato: (11) 98377-1584



Nossa porta voz Edna Vasselo Goldoni palestrando no Mackenzie no 23º Evento Gratuito de RH do Grupo Trhoca com a palestra "Seja Protagonista da sua história".



Participantes da palestra no Mackenzie no 23º Evento Gratuito de RH do Grupo Trhoca com a palestra "Seja Protagonista da sua história".



Fundadora do IVG Edna Vasselo Goldoni é Coautora do livro "Segredos do Sucesso" que foi lançado em Paris, no dia 17/10/2018 e também foi condecorada Embaixadora da Divine Academie Française Des Arts Lettres Et Culture.

Livia Barbosa, pesquisadora da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ) que estuda o assunto, a meritocracia proporciona maior justiça do que outros sistemas hierárquicos, uma vez que as distinções não se dão por gênero, etnia ou fatores biológicos ou culturais.

Para garantir que os melhores resultados de um sistema meritocrático sejam obtidos, o papel do líder é central. Cabe a ele gerenciar a equipe para estimular as buscas individuais por resultados, porém sempre com foco na produtividade, apostando na integração dos colaboradores.

A remuneração pode ser considerada um dos principais instrumentos de gestão de pessoas, que tem como objetivo manter o equilíbrio interno e externo dos salários praticados, atrair e manter profissionais, recompensar o desempenho e estimular os funcionários para uma cultura de resultados e realização de metas. Um modelo de remuneração adequado e eficaz deve ter flexibilidade e alinhamento com os demais processos de gestão de pessoas, como feedbacks constantes e acompanhamento de metas, além de ser focado, sobretudo, nos objetivos estratégicos da organização. Porém, se essas premissas e conceitos não estiverem integrados de forma plena com o conceito e prática efetiva da meritocracia, não há como potencializar desempenhos, aumentar a produtividade e alavancar resultados. Para que um sistema meritocrático seja implementado é importante contar também com um processo estruturado de avaliação de desempenho, com clareza na definição e com integração entre as metas da organização, equipe e do indivíduo.

Também é necessário que o gestor realize feedbacks periódicos, não menos de duas vezes ao ano, com a sua equipe. Nesses momentos, serão apontados quais são os pontos fortes e quais devem ser melhorados por cada colaborador. Em uma pesquisa realizada pela consultoria

Fernando Senna é consultor gestor da 5A Talentos. Mestre em Administração de Empresas pela USCS, possui ampla experiência em Recursos Humanos, tendo atuado em grandes empresas dos segmentos financeiro e de consultorias



americana de desenvolvimento de liderança Zenger/Folkman, mais de 70% dos entrevistados afirmaram que seu desempenho melhoraria caso recebessem mais feedbacks corretivos. Nesse sentido, é importante que o gestor conheça e saiba aplicar métodos profissionais nas reuniões, para que os colaboradores que receberão esta devolutiva absorvam os detalhes importantes para o seu crescimento sem que percam a motivação para crescer neste processo. É um processo delicado e que requer uma grande inteligência emocional da liderança, mas que, se for conduzido corretamente, será um grande aliado do processo meritocrático da empresa.

Portanto, os conceitos filosóficos da meritocracia devem ser claros e de entendimento pleno das lideranças e

das equipes. É preciso ter um sistema de gestão do desempenho objetivo e com metas e prazos bem definidos, e um programa de avaliação consistente com a participação efetiva das lideranças para o alinhamento das expectativas. Além de trazer motivação para as equipes, um programa meritocrático sólido também ajuda a fortalecer as bases institucionais da empresa e todo o seu quadro organizacional, criando um ambiente de trabalho desejado pelos melhores profissionais do mercado.

Na cultura da 5A Talentos o ser humano é o principal componente da engrenagem corporativa. Por isso oferecemos um serviço completo, sob medida, com visão de continuidade e focado na gestão integrada de pessoas como principal fator de melhoria da produtividade.

MUDE O RUMO DA SUA
CARREIRA

Lidere a Transformação Digital
da sua empresa



**TREINAMENTOS
CORPORATIVOS E
CURSOS INTENSIVOS**



Cursos de **Gestão
de Negócios
Digitais**



Cursos de
Programação



Cursos de
**Marketing
Digital**



Cursos de
**Análise de
Dados**



Cursos de
**Experiência do
Usuário (UX)**

Visite o Campus Vila Olímpia

Av. Doutor Cardoso de Melo, 90 - São Paulo
+55 (11) 4858-4000 | digitalhouse.com



A SELEÇÃO É “ÀS CEGAS”, MAS NO BRASIL ELA PODE ENXERGAR

Por *Liliane Rocha*

A famosa seleção “às cegas” vem ganhando adeptos no Brasil e exterior. Uma prática em princípio atraente, mas que, graças à experiência que tenho na área de diversidade, considero que deve ser avaliada tendo como base algumas questões, tais como: qual é o segmento da empresa? Qual é o estágio atual de amadurecimento de diversidade na empresa? Quais grupos de diversidade se pretende incluir com este processo?

Acredito que em um país de dimensões continentais e com indica-

dores de desigualdade homéricas a técnica de seleção de currículos “às cegas” – embora interessante e provocativa – ainda não se consolidou como sendo o melhor caminho para a valorização da diversidade ou para a inclusão de todos os grupos nos processos seletivos das grandes empresas.

No Brasil, por uma série de fatores históricos, sociais, culturais e econômicos, as grandes empresas geralmente têm trabalhado seis grupos de diversidade: Mulheres,

Negros, Pessoas com deficiência, LGBTI+, Gerações (idosos e jovens) e religião. Grupos que exigem técnicas e métodos por vezes iguais, por vezes distintos, para assegurar o avanço da agenda de inclusão.

Ao longo dos últimos anos tenho acompanhado os processos de seleção “às cegas”, que começaram a despontar com maior ênfase no cenário internacional na Europa, um continente que tem países com dimensões bem menores que as do Brasil e um perfil de desigualdade

econômica muito diferente do nosso.

Na França, em 2006, foi aprovada uma lei tornando norma para as empresas com mais de 50 funcionários a adoção do método de currículo “às cegas”, mas só em 2014 ela entrou em vigor. Em 2015 o governo britânico também passou a adotar esse processo. Além disso, Espanha, Reino Unido, Finlândia, Holanda e Suécia são alguns dos países onde as empresas voluntariamente estão adotando essa prática.

Pensar esse método no Brasil é bem complexo. Sabemos, por exemplo, que devido à questão da renda uma grande quantidade de negros no País acaba ingressando em faculdades que não são consideradas tradicionais, ou, como dizem alguns, “de segunda linha”.

Lembremos que nos EUA e na África do Sul, devido ao histórico de aplicação de ações afirmativas (nos EUA desde 1964 e na África a partir 1994), há uma lacuna menor entre brancos e negros quando falamos de renda e escolaridade. No Brasil esse abismo é muito maior. Daí advém a importância de ações afirmativas direcionadas para esse público, pois, provavelmente, um processo seletivo “às cegas”, que não considere o esforço de trazer pessoas de diferentes etnias e capte somente currículos de faculdades reconhecidas e tradicionais, automaticamente deixará a população negra de fora da seleção logo no início do processo.

Outro exemplo que gosto de mencionar: durante cinco anos fui gestora em uma multinacional, e lembro que quando abriam vagas na minha área eu dizia ao departamento de Recursos Humanos que gostaria de receber currículos de profissionais das ditas faculdades de “segunda linha”. No entanto, os profissionais da área de Recursos Humanos nunca me enviavam esse perfil diversificado de currículos. Sendo assim, imaginem quantos profissionais ficaram de fora da seleção só por não ter um nome de peso na graduação?

Liliane Rocha é CEO e fundadora da Gestão Kairós – consultoria especializada em Sustentabilidade e Diversidade. Mestre em Políticas Públicas pela FGV, é autora do livro “Como ser um líder inclusivo”



Além disso, quais são os principais dilemas que envolvem o público de Negros, LGBTQ+, gerações e religiões? Conheço casos reais de pessoas que deixaram de ser contratadas pela empresa porque “tinham uma voz homossexual”, no caso LGBTQ+. Sendo assim, a seleção “às cegas”, feita sem haver uma preocupação prévia das empresas em capacitar o recrutador para pôr em prática a gestão para a diversidade, acaba por não atender a esses entraves.

Em resumo, acredito que algumas empresas no Brasil podem realizar o processo de seleção “às cegas” em formato piloto, para termos grupos de controle, com e sem esse padrão. A partir disso será possível avaliarmos se o método se aplica, ou não, à realidade brasileira. Por enquanto, posso afirmar, de saída, que esse

método, se utilizado de maneira única por empresas brasileiras, sem um olhar mais cuidadoso e complexo, pode inclusive agravar o problema da falta de diversidade em nossas companhias.

Para comprovar a eficácia do método de seleção de CV “às cegas”, acredito ser interessante ter conhecimento de algum profissional negro ou PCD que tenha ingressado em uma grande empresa através desse processo. Desconheço casos assim.

Inovações podem e devem ser testadas, mas, acima de tudo, um processo de educação para a valorização da diversidade e do desenvolvimento humano (individual e coletivo) são a chave para o sucesso na construção de quadros corporativos que expressem com fidelidade a demografia do País.



UM RAIOS DAS REDES DE TRABALHO

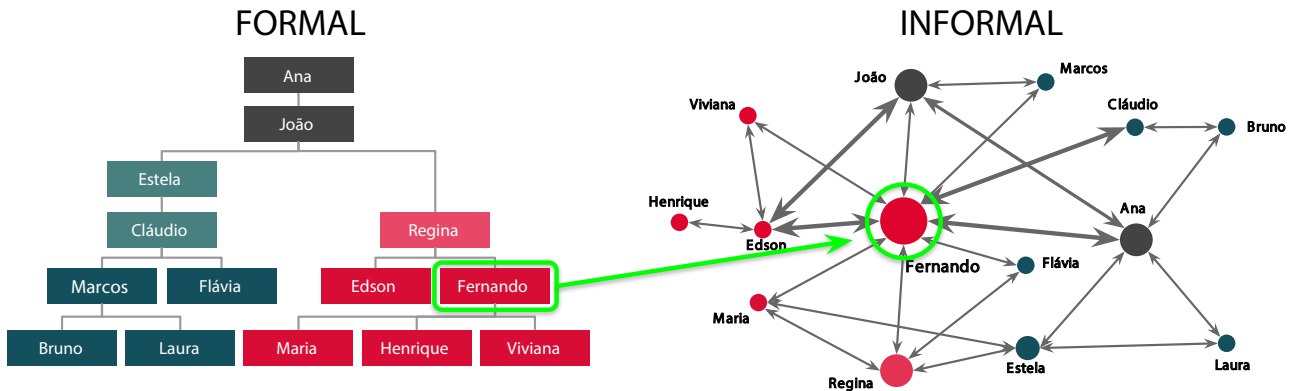
Por Ignacio García Zoppi

Como espécie social, sempre vivemos em rede, mas hoje é por meio do mundo digital que as redes humanas se tornam mais complexas e (hiper) conectadas. Mais do que uma metáfora para definir o espírito deste tempo (o "Zeitgeist", dos românticos alemães), a "Era das Redes" está transformando a maneira como pensamos e nos comportamos, sendo as organizações um âmbito cru-

cial desta transformação digital.

Além do organograma formal (o que chamamos de Rede Formal de Comunicação), são as Redes Informais de Comunicação e Relacionamento que determinam como o trabalho é feito no dia a dia. Elas são o verdadeiro pulso organizacional! Entendê-las e aprender a gerenciá-las é fundamental para o sucesso das organizações inseridas em um mundo em rede.

ORGANOGRAMA FORMAL E REDE INFORMAL. DUAS CARAS DA MESMA MOEDA ORGANIZACIONAL.



A CIÊNCIA POR TRÁS DAS REDES DE TRABALHO

Conhecida como Análise de Redes Organizacionais, esta sólida disciplina surgiu há aproximadamente 50 anos a partir da adaptação da Teoria matemática dos grafos e da Sociometria. Por meio da Análise de Redes Organizacionais são criados mapas dos relacionamentos dentro das or-

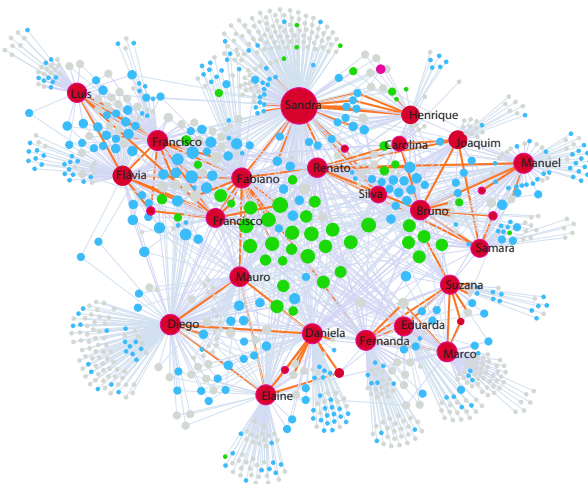
ganizações, tornando visíveis os fluxos de informação e colaboração.

O método mais efetivo para o levantamento de dados costuma ser o questionário com perguntas reacionais, o qual pode ser complementado com fontes de dados relacionais vindos de fontes internas da organização e de fontes externas como a Web.

grande poder de difusão e acesso à informação e pode ser uma peça chave tanto para a viralização da comunicação corporativa quanto para a aceleração de processos de inovação.

- **Gargalo ou Bottleneck** – aquele líder que, de maneira consciente ou inconsciente, cria uma alta dependência na sua pessoa ao concentrar e controlar o fluxo das informações entre clusters diversos. Descentralizar as suas redes, delegando e explicitando o seu conhecimento tácito, é o principal desafio para diminuir gargalos da rede.
- **Periférico Subutilizado** – aquele colaborador que não está conseguindo integrar-se na rede da organização, seja porque ainda está na etapa de socialização ou porque não obteve êxito em adaptar-se à cultura ou subcultura organizacional. Processos de aproximação ao centro da rede, via mentoring, treinamento e inclusão em times diversos são alguns dos caminhos a serem adotados para inseri-lo na rede.
- **Periférico Intencional** – colaborador que por sua especialidade (pesquisador, vendedor ou representante) ou escolha de vida (home office ou projetos especiais) tem mais foco nas conexões fora da organização do que dentro dela. Considerar a sua função na rede e estimular os seus relacionamentos estratégicos é o caminho natural para este tipo de colaborador.

QUEM É QUEM NAS REDES INFORMAIS



Em um formato de redes cada colaborador representa um nó e cada laço, um tipo de vínculo de trabalho. A posição que o colaborador ocupa na organização já não está determinada pela sua função formal, mas pela sua localização estratégica na rede. Entre os perfis mais comuns, podemos destacar:

- **Hub ou Coordenador local** – aquele colaborador que, mesmo sem ser um líder formal, possui

muitos vínculos “diretos” com outros colaboradores de um determinado cluster (área, regional, comunidade de conhecimento, etc.), podendo influenciá-los.

- **Expert Broker ou Difusor** – aquele colaborador que se relaciona com clusters diversos (por exemplo, outras áreas e/ou departamentos além do seu segmento de atuação), criando “pontes” ou preenchendo gaps de comunicação. Este tipo de colaborador tem

MODELO DE DIAGNÓSTICO E ESTÍMULO DAS REDES DE TRABALHO

Com o intuito de sistematizar, extrair KPIs e obter benchmarks de trabalho em rede, no ano de 2009 desenvolvi um modelo de diagnóstico das redes de comunicação informais de trabalho: o modelo da Pirâmide do Trabalho em Rede. Por meio deste, três dimensões chaves de relacionamento são desvendadas dentro das organizações, apontando indicadores claros sobre a saúde das redes de trabalho e indicando caminhos para o seu desenvolvimento e transformação.

MODELO DA PIRÂMIDE DO TRABALHO EM REDE®

Multidimensional (rede de redes)

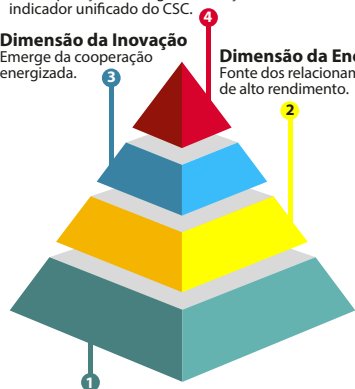
Sintetiza os relacionamentos de alta performance de Cooperação + Energia + Inovação, constituindo um indicador unificado do CSC.

Dimensão da Inovação

Emerge da cooperação energizada.

Dimensão da Energia

Fonte dos relacionamentos de alto rendimento.

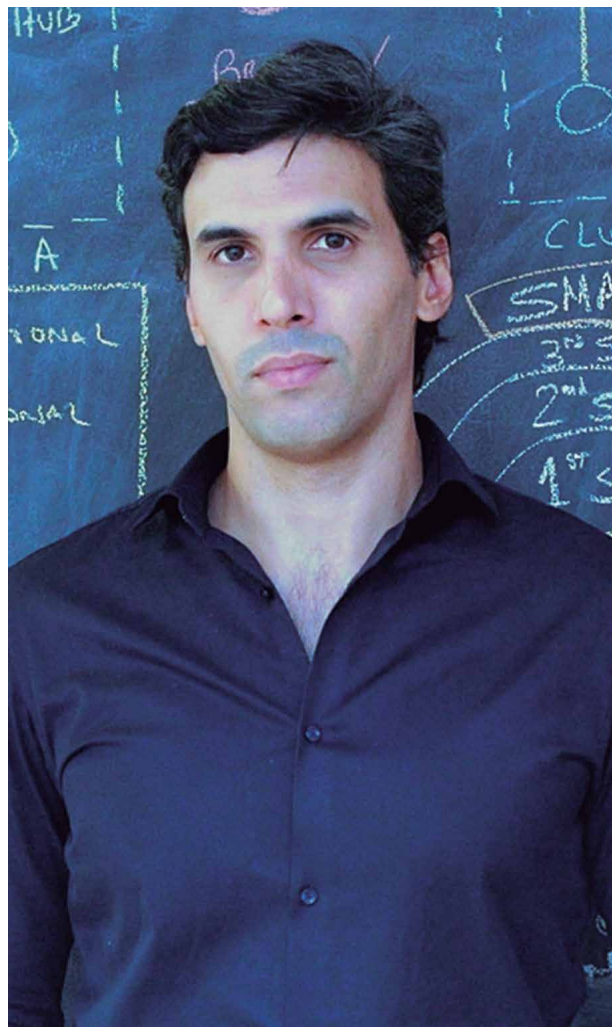


Dimensão da Cooperação

Dimensão de tipo transacional, tende a ser a base de todo trabalho em rede.

Dimensões do Modelo:

1. **Cooperação:** É a base de toda rede. A rede de cooperação revela quem troca informações com quem para fazer acontecer o trabalho. Ela costuma ser a dimensão de relacionamento mais densa (conectada) e com vínculos menos fortes.
2. **Energia:** Trata-se de uma rede baseada nos vínculos de empatia e motivação interpessoais chaves para que os relacionamentos se tornem mais fortes e para que sejam criados caminhos preferenciais de resolução de problemas (Por exemplo, "Prefiro falar com o colaborador x porque com ele me



Ignacio García Zoppi é Antropólogo Organizacional e Digital. Co-fundador e CEO da Tree Intelligence, empresa especializada em mapeamento e desenvolvimento de redes humanas na Era Digital

sinto à vontade e sei que resolvo a questão").

3. **Inovação:** Esta rede é o começo de uma série de redes que pode, ou não, ser materializada futuramente numa inovação, mas que precisa deste tipo incipiente de interações para se tornar uma. Aborda a troca de novas ideias e costuma conectar colaboradores que já possuem laços de cooperação e energia.

Segundo a lógica deste modelo, na medida que subimos nos níveis da Pirâmide, o vínculo psicológico entre os colaboradores que se conectam se fortalece, aumentando também a força dos seus relacionamentos. Saber quem são os colaboradores que possuem vínculos multifacetados (Cooperação, Energia e Inovação) é chave para estabelecer estratégias de transforma-

ção e desenvolvimento das redes de trabalho dentro de uma organização.

O FUTURO DAS REDES DE TRABALHO

Como Antropólogo Organizacional com dez anos de experiência mapeando e estimulando redes de trabalho em organizações de diversos segmentos e países, posso dizer que o maior capital que as culturas organizacionais brasileiras têm é o seu capital social ou relacional (importante não confundir com o capital societário). Os mapeamentos de redes organizacionais revelam uma realidade que os gestores de Recursos Humanos precisam enxergar e mensurar para imediatamente agir no sistema humano de maneira estratégica, incentivando e desenvolvendo o poder das redes informais nas organizações do futuro.



Estamos preparados para lidar com os desafios do eSocial

A RHMED, empresa especializada em inteligência em saúde e segurança do trabalho, já cumpre à risca os critérios do eSocial e oferece soluções que auxiliam as empresas a se adaptarem ao novo modelo de preenchimento de dados.

Conheça as nossas soluções!

 **RHMED**
Inteligência e Seriedade em Saúde e Segurança

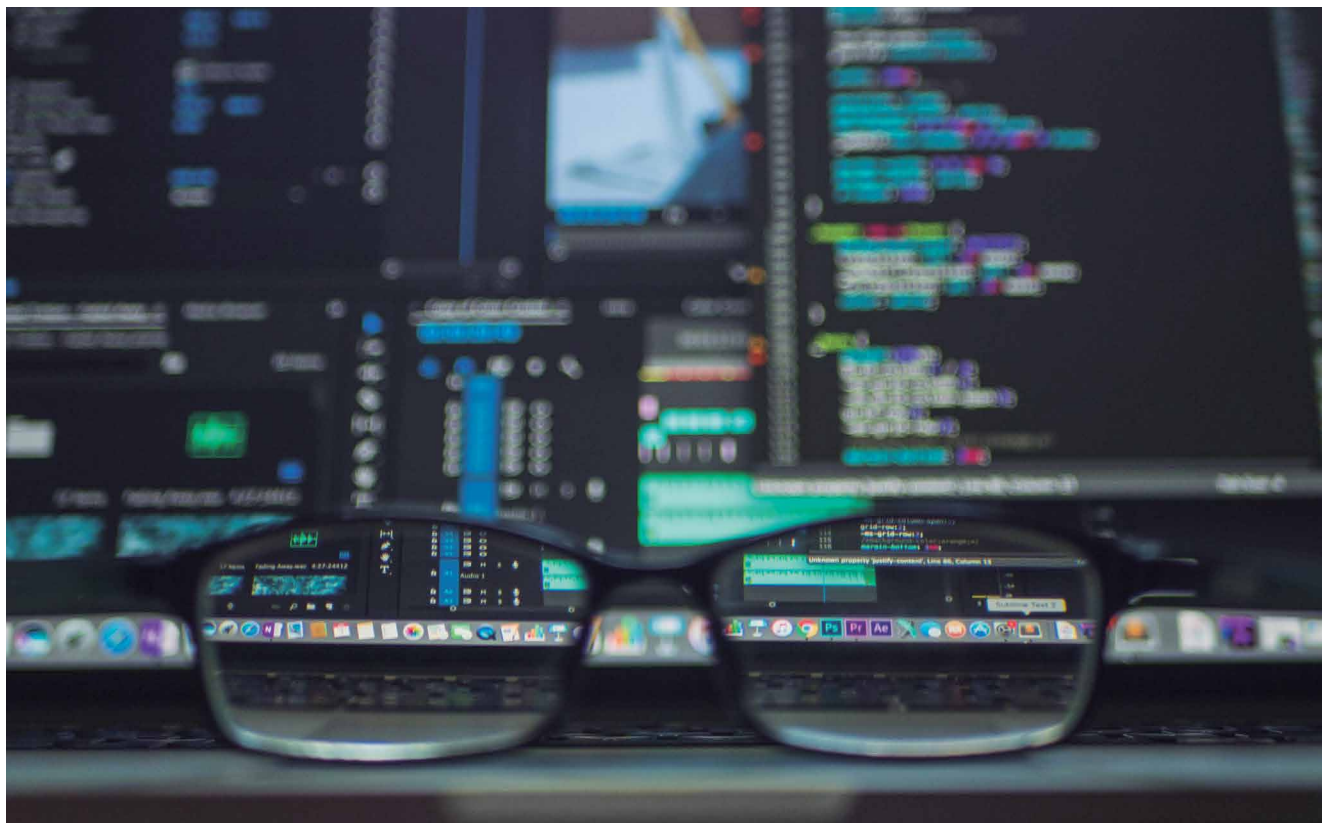
São Paulo - SP

Av. Eng. Luiz Carlos Berrini, 1748 - 24º andar - Cd. Monções
Tel: +55 (11) 3197-2080

Rio de Janeiro - RJ

Av. Rio Branco, 116 - 16,17 e 18º andar - Centro
Tel: +55 (21) 2158-8001

comercial@rhmed.com.br | www.rhmed.com.br



NOVA LEI DE PROTEÇÃO DE DADOS: COMO O RH DEVE SE PREPARAR

Por *Milva Gois dos Santos*

A Lei 13.709/2018, conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que entrará em vigor em fevereiro de 2020, trouxe várias obrigações que vão afetar as relações de trabalho, pois as empresas precisarão adotar medidas de segurança, técnicas e administrativas para proteger os dados pessoais e sensíveis obtidos dos empregados.

Você acha que temos bastante prazo para a adaptação das empresas? Pois está muito enganado. A gestão de dados pessoais dentro das organizações poderá afetar as mais simples relações, desde o cadastro na portaria de um prédio até os dados de utilização de plano de saúde por funcionários. Foram criados vários direitos para os titulares dos dados, como acessar todas as informações que a empresa possui sobre ele,

apagar dados, portar dados, avisar as autoridades sobre vazamentos de dados... Os dados pessoais foram alçados a uma nova categoria de ativos dentro das empresas, e elas vão necessitar de gestão e governança, pois as multas pelo descumprimento são pesadas.

Os propósitos da lei são da maior relevância, pois visam proteger a privacidade das pessoas e reorganizar a maneira como as empresas lidam com dados e segurança da informação, sendo aplicável à maioria das operações de tratamento de dados pessoais realizada por pessoa natural ou jurídica de direito público ou privado.

Para se ter uma ideia do conceito dos dados pessoais abrangidos pela lei, estes são quaisquer informações relacionadas a pessoa natural identificada

ou identificável. Os dados sensíveis são aqueles passíveis de maior potencial discriminatório em relação ao seu titular, como aqueles sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, saúde, vida sexual, genética ou biométrica de uma pessoa física.

Nas relações de trabalho, já no processo seletivo, devem ser tomados cuidados com o anúncio de emprego, que precisa adotar certas cautelas contra a discriminação com o candidato. Os processos seletivos que solicitam dados pessoais aos candidatos, em especial aqueles considerados sensíveis, deverão ser revistos pelos Recursos Humanos das empresas para se tornarem aderentes à LGPD.

As companhias precisarão revisar os formulários de coletas de dados tanto para eliminar o levantamento de informações desnecessárias quanto para comprovar a manifestação livre, informada e inequívoca por meio da qual o colaborador concorda com o tratamento de seus dados pessoais para uma finalidade e adequação determinada.

Também o armazenamento dos currículos em bancos de dados para futuros processos seletivos precisa ser reavaliado quanto à necessidade de consentimento do candidato, bem como a avaliação se as atuais medidas de segurança das informações contra vazamentos estão adequadas, além de estabelecer procedimento para a eliminação de currículos antigos, que só poderão ser conservados se estiverem atualizados. Além de a empresa estar preparada para dar acesso ou eliminar os currículos por solicitação dos titulares.

Os próprios contratos de trabalho precisarão ser revistos para regular, por exemplo, o compartilhamento de dados de benefícios de plano de saúde, do titular e de seus familiares, com terceiros como operadoras de planos de saúde, seguro de vida e empresas de gestão de folha de pagamento. Os contratos com esses prestadores de serviços deverão ser revistos para incluir obrigações definidas na LGPD, especialmente sobre a forma de tratamento, proteção dos dados transferidos e as responsabilidades em caso de eventual vazamento.

Em relação ao compartilhamento de informações de empregados, no caso dos sindicatos deverá ser verificado se está amparado por obrigação legal ou norma coletiva, ou eventualmente se há a concordância dos empregados. No mesmo sentido, em casos de terceirização de atividades, quando a empresa precisar comprovar o cumprimento das obrigações trabalhistas perante terceiros, deverá se certificar de que somente dados pessoais dos trabalhadores autorizados legalmente sejam compartilhados.

Além disso, o titular dos dados terá direito a ter acesso a todos os dados mantidos sobre ele, podendo, por exemplo, requisitar quais dados sobre ele a empresa tinha ou tem em mãos,

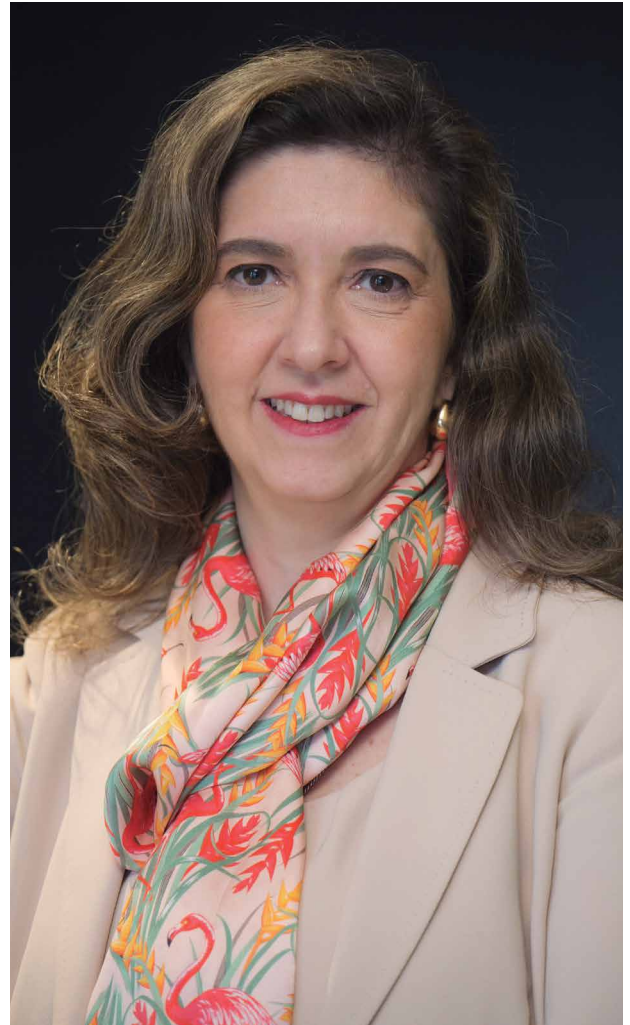
e o que fez com tais dados após o uso dos mesmos. Assim, as empresas precisarão elaborar ou revisar suas políticas internas, definindo a forma de coleta, atualização e acesso dos dados pessoais pelos empregados, bem como os setores que poderão ter acesso aos dados de candidatos, empregados e terceiros, além da forma de utilização de tais informações, inclusive estabelecendo penalidades em caso de uso indevido de dados. Também é importante saber por quanto tempo guardar esses dados e como protegê-los durante a permanência do funcionário na empresa e após a sua saída.

As coletas de dados biométricos dos empregados, prestadores de serviços e até mesmo parceiros para controle de acesso às dependências da empresa somente poderão ser realizadas mediante consentimento do titular para uma

finalidade específica ou quando forem indispensáveis para cumprimento de obrigação legal, no caso do REP (registro eletrônico do ponto), por exemplo.

O RH, como uma área responsável por grande parte do processamento e do controle de dados pessoais das empresas, deverá trabalhar junto com TI e assessoria jurídica para conscientizar a empresa sobre a importância das mudanças, bem como identificar potenciais falhas em compliance, mapear quais dados dos empregados estão sob sua responsabilidade e de que forma estão armazenados.

De fato, algumas empresas já montaram comitês multidisciplinares para avaliar as áreas que serão impactadas pela LGPD e traçar um plano de adequação, pois, como dito no início do artigo, o tempo urge e muitas são as providências a serem tomadas.



Milva Gois dos Santos é Presidente Executiva da Associação Brasileira dos Profissionais de RH (ABPRH). Advogada especialista em Direito Empresarial e Regulação em Saúde, tem mais de 20 anos de atuação na área de saúde suplementar



Planejamento financeiro internacional

Saiba como blindar seus investimentos e garantir um futuro mais tranquilo

Existe no Brasil, uma crença infundada de que investir no exterior é algo complexo e custoso. Porém, com foco e com a experiência de um bom consultor

financeiro é perfeitamente possível ganhar dinheiro mesmo em momentos em que o cenário econômico esteja instável.

Se você dividir sua vida em três fases,

terá uma visão mais clara da importância de investir com inteligência, para blindar seus recursos e garantir um futuro mais tranquilo.

Fase 1: 0 aos 25 anos

Nesse período de desenvolvimento, instrução e formação as pessoas são mais vulneráveis, e nem todas têm preparo para assumir responsabilidades financeiras.

Fase 2: 25 aos 65 anos

Esse é o tempo médio de vida produtiva que uma pessoa possui para criar o patrimônio ideal e gerar assim uma renda vitalícia. Nessa fase, define-se o padrão de vida com uma estrutura permanente de gastos. Por essa razão, é no início dessa fase que se faz necessário pensar em como será sua vida após a “aposentadoria” ou em como sua família irá suprir as necessidades imediatas, caso o gerador de renda principal fique, por qualquer motivo, impossibilitado de prover recursos financeiros.

Fase 3: a partir dos 65 anos

Essa fase pode ser a melhor ou a pior da vida, dependendo das escolhas que fez durante a fase 2. Tudo será resultado do planejamento financeiro feito anteriormente e do quanto investiu (guardou), para alcançar a independência financeira e poder desfrutar a vida sem depender de ninguém.

Para viver a terceira fase da vida com segurança e tranquilidade, o planejamento financeiro internacional é uma excelente alternativa, sobretudo se for focado para o longo prazo e não como

uma proteção pontual. Ter uma reserva financeira em moeda forte é uma ótima estratégia, principalmente em tempos de desvalorização do Real. Nesse momento você pode estar se perguntando se exis-

tem riscos. Sim. Existem riscos como em qualquer aplicação, mas são menores e não representam entraves quando geridos com inteligência e cautela por um profissional ou empresa qualificada.

Saiba por onde começar

Geralmente, quem busca esse tipo de investimento são os profissionais liberais, altos executivos ou empresários, mas nada impede que qualquer pessoa possa fazer um planejamento financeiro internacional, mesmo com aplicações menores.

Existem várias possibilidades lícitas, como a compra de imóveis ou os fundos de investimentos entre muitas outras. Porém, vale dizer que antes de tudo é preciso seguir alguns passos importantes para obter sucesso:

- estabelecer seu objetivo com o investimento internacional
- buscar informações em consultorias seguras e confiáveis
- pesquisar os investimentos disponíveis e escolher o mais adequado ao seu perfil
- definir suas possibilidades e montar uma carteira diversificada

Por isso, o papel do consultor é importante. Ele orienta o investidor quanto as melhores opções, para criar uma nova

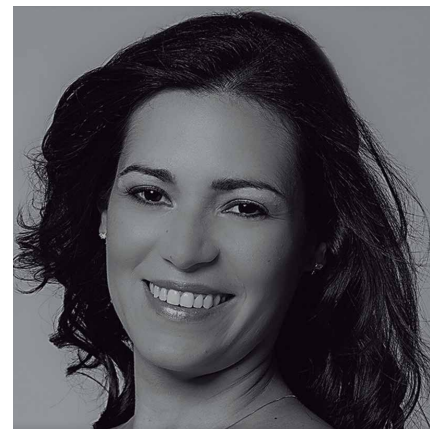
cesta diversificada de investimentos, exatamente como se faz no Brasil. Porém, com a vantagem de poder diminuir/diluir o risco inerente ao capital aplicado, já que a legislação dos Estados Unidos, por exemplo, oferece maior blindagem a esse investidor, com taxa de juros justa, inflação controlada e a menor desvalorização da moeda. O investidor pode fazer tudo sozinho? Pode. Mas o trabalho da consultoria torna esse processo muito mais fácil e rentável, já que conta com profissionais especializados no assunto, com amplo conhecimento do mercado internacional.

As maiores dúvidas dos investidores sobre o assunto são onde e como investir, de que forma fazer a remessa de dinheiro para fora e se há bitributação. Para eles, a Cabedal Financial indica os melhores caminhos para iniciar um planejamento financeiro internacional com segurança e suporte técnico, para não correr riscos legais nem tributários.

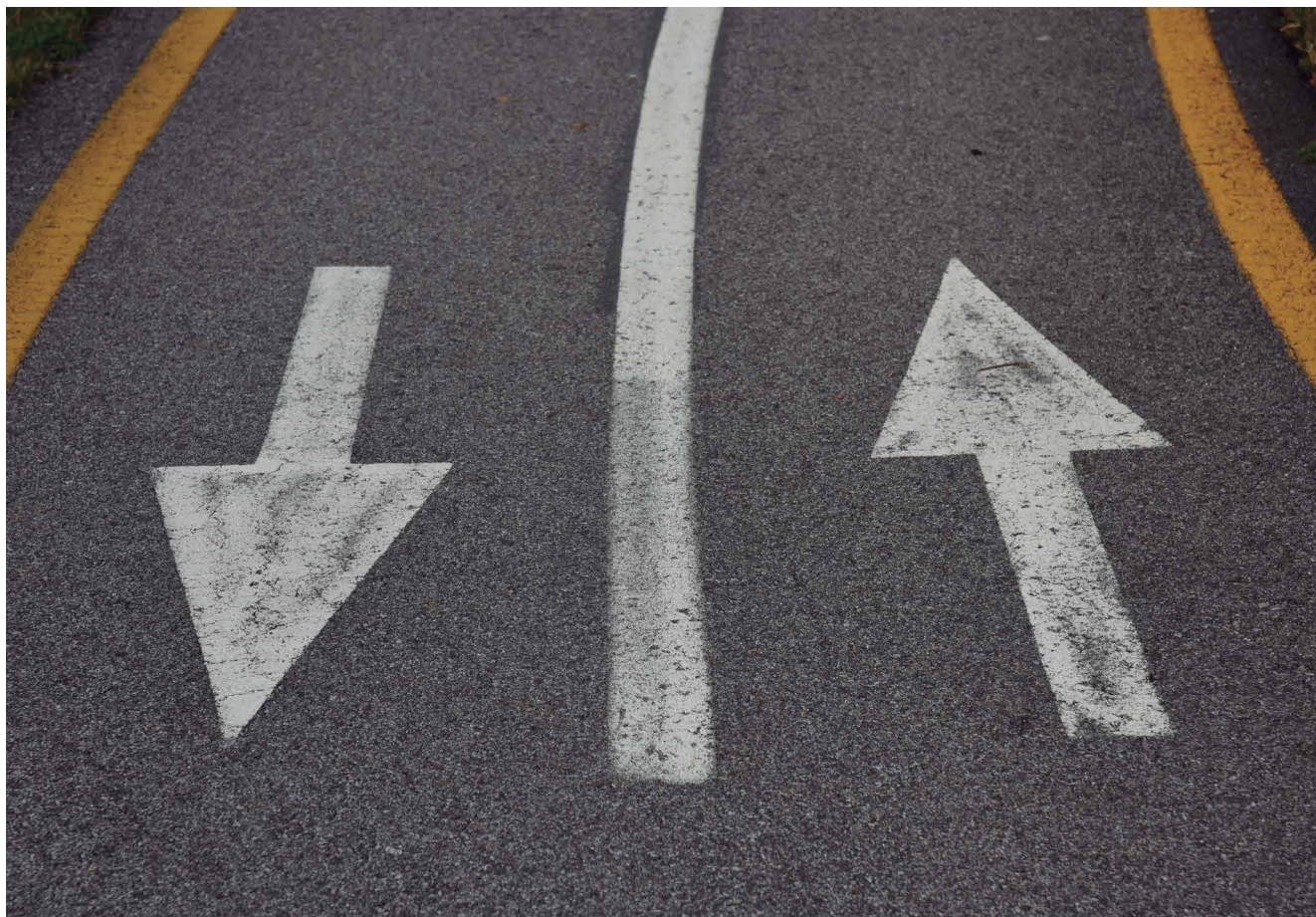
Para não ter dúvidas, faça um desenho do seu futuro e pergunte a si mesmo o que pode fazer hoje para ter tranqui-

lidade financeira lá na frente. E conte sempre com a Cabedal Financial para ajudá-lo nesse desenho. Assim, poderá planejar sua aposentadoria em dólar ou ainda, constituir um fundo de educação para seu filho por meio de um planejamento de longo prazo.

Saiba mais em
www.cabedalfinancial.com.br



Mylena Avelino Diegues
Diretora Comercial da Cabedal Financial



A ARTE DE ENCONTRAR O CONSENSO A PARTIR DO DISSENSO

Por Norman de Paula Arruda Filho

Há alguns dias, presenciei emergir em sala de aula mais uma daquelas discussões saudáveis sobre o que são verdadeiras atitudes sustentáveis. A habilidade de se expressar, a pluralidade dos pontos de vista e a capacidade de avaliar de forma crítica com base em argumentos sólidos são características que aprecio muito e que, portanto, procuro incentivar em minhas aulas.

Assim, enquanto vejo os alunos engajados e instigados a opinar, questionar e criticar, sorratamente deixo as vozes correrem soltas e apenas observo. Mal sabem eles que, para mim, esse é um momento de grande aprendizado e satisfação.

Na vanguarda pela educação para a sustentabilidade já participei de muitas dessas discussões. Ainda em 2004, estive com o ex-secretário ge-

ral da ONU, Kofi Annan, em um importante evento da iniciativa Pacto Global, que busca inspirar empresas a adotarem princípios mais responsáveis; em 2006, reuni-me com outros reitores de universidades do mundo todo para traçar os Princípios da Educação Executiva Responsável (PRME); conheci Ban Ki Moon, também ex-secretário-geral da ONU, em 2015, no lançamento dos Objetivos do De-

envolvimento Sustentável; e no ano passado estive com outros diretores de escolas em um evento comemorativo dos dez anos do PRME, em que pensamos os novos passos da iniciativa rumo ao horizonte 2030.

Portanto, para mim, ver os alunos discutindo sustentabilidade é um retrato de como toda essa concepção está sendo entendida pela sociedade. Ao escutá-los avaliarem as iniciativas das empresas, questionando o que é de fato legítimo ou não; vê-los defenderem mudanças estruturais nos modelos de gestão, seja na esfera pública ou corporativa; e principalmente, presenciar discussões sobre os modelos de ensino e a importância da disseminação da educação e da cultura para a sustentabilidade, entendo que estamos obtendo conquistas.

Isso mostra o quanto evoluímos das resoluções do Relatório de Brundtland para um mundo em que o pensamento sustentável e, consequentemente, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, faz parte não somente da agenda dos governos, das empresas, das escolas e da sociedade civil, mas, principalmente, do cotidiano das pessoas.

A grande questão é que o termo sustentabilidade começou sua trajetória cercado por enigmas com os quais somente grupos específicos sabiam lidar. Atrelado ao cunho prioritariamente ambiental, foi por vezes mal interpretado, mal compreendido e até mesmo maquiado (o famoso greenwashing). O desenho do tripé que atribuiu o mesmo peso aos eixos social, econômico e ambiental veio facilitar o entendimento comum da abrangência da sustentabilidade e a importância desse equilíbrio. Porém, essa ainda é uma visão limitada, principalmente se considerarmos as colocações do ecossocioeconomista Ignacy Sachs, que, de forma extraordinária, nos mostrou que há muitas outras dimensões a considerar. Para Sachs, há ainda questões culturais, ecológicas, territoriais, políticas e planetárias que representam implicações nesse caminho para o equilíbrio.



Norman de Paula Arruda Filho é presidente do ISAE – Escola de Negócios, conveniado à Fundação Getulio Vargas, professor do Mestrado em Governança e Sustentabilidade do ISAE/FGV e Coordenador do Comitê de Sustentabilidade Empresarial da Associação Comercial do Paraná (ACP)

Por isso, mesmo já ultrapassados 30 anos do que ficou conhecida como a primeira definição do conceito de desenvolvimento sustentável, isso está longe de ser unanimidade, o que acho ótimo. Tanto o conceito quanto o que representam as práticas do ideal sustentável ainda precisam ser construídos.

Assim como observado pelo pesquisador Steven Johnson, as boas ideias surgem da colisão entre palhetes que se unem para formar algo maior, porém precisam de tempo para amadurecer. Por isso, acredito na riqueza dessas discussões, sejam elas nas salas de aula, nos corredores das empresas ou nas mesas de café. O importante é a combinação das ideias em uma construção contínua e coletiva, pois é no dissenso que encontraremos o consenso para um

mundo mais justo e responsável.

Um dos meus exercícios favoritos nas aulas de mestrado é convidar os alunos a reconstruírem o conceito de desenvolvimento sustentável. Há sete anos, levamos mais de duas horas para chegar a um consenso. Na última turma de 2017, em trinta minutos tínhamos uma resposta. E quer saber qual a palavra mais recorrente em todas as novas definições encontradas? Transformação.

Afinal, o que é encontrar o consenso a partir do dissenso senão experimentar um processo de transformação. É exatamente isso que encontro ao observar as calorosas discussões em sala de aula: alunos que evoluem da posição de observadores para – empoderados de conhecimento – se transformarem em protagonistas desse desenvolvimento sustentável.



O FUTURO JÁ CHEGOU. VOCÊ ESTÁ PREPARADO?

Por *Christiane Berlinck*

“O futuro já chegou, só não foi distribuído ainda”. Essa frase de William Gibson me ajuda a enxergar que a transformação digital, em poucos anos, provocará mudanças gigantes no mundo como o conhecemos hoje. Tudo vai mudar, e me desculpe se você ficar com medo ou ansioso por não estar preparado, mas isso será inevitável. Sistemas financeiros e de saúde, as comunicações e o varejo, em pouco tempo, serão bem diferentes do que conhecemos hoje.

Meu conselho é simples: não perca tempo e se prepare.

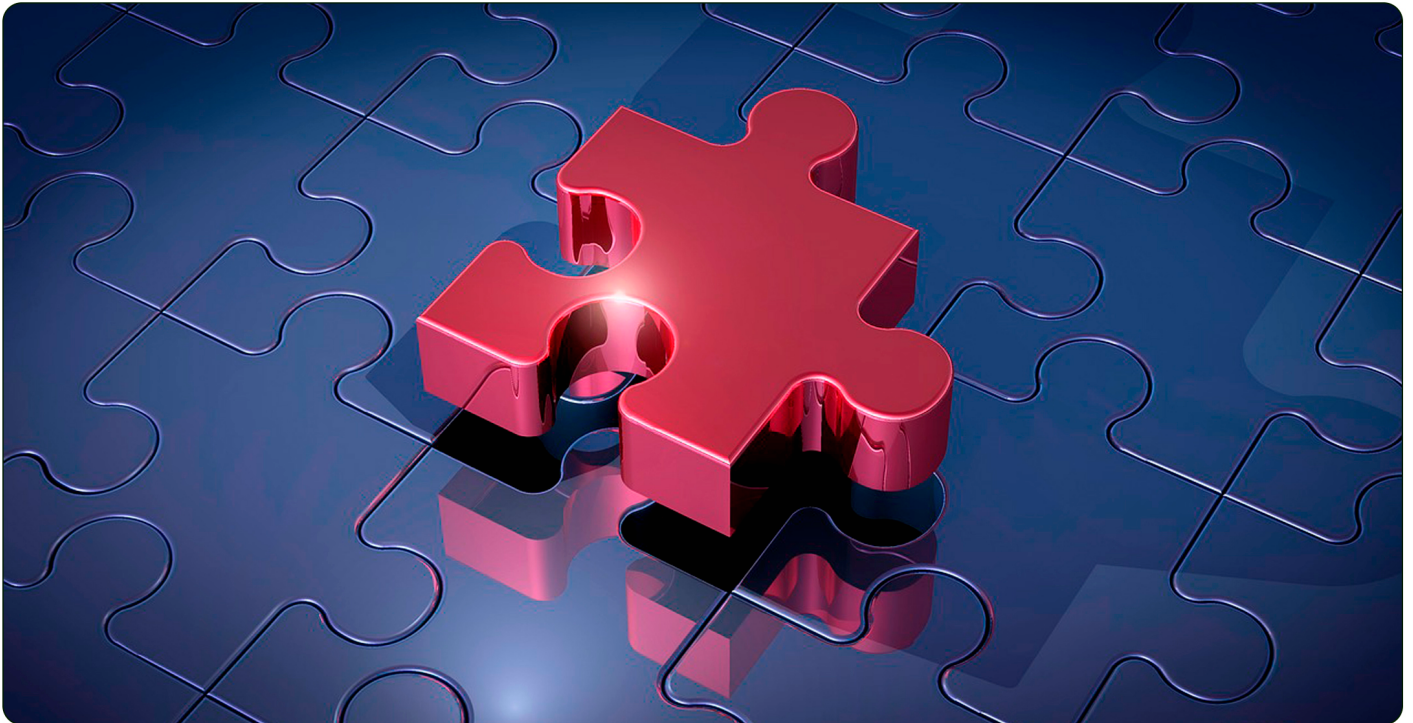
Não serão somente os avanços em tecnologias que provocarão mudanças nas mais diferentes indústrias, mas sobretudo as mudanças nos comportamentos da sociedade e no mercado de trabalho. E é sobre isso que quero falar. A sobrevivência dos negócios será determinada pela capacidade das companhias de serem orientadas às pessoas. Ou seja, quanto mais tecnologia, mais foco em

gente. Curioso, não?

Desta forma, naturalmente, surge o questionamento: quais serão as profissões do futuro? Isso não sei dizer, mas no último Fórum Econômico Mundial de Davos foram discutidas pesquisas que estimam que 65% das crianças que estão na escola atualmente trabalharão em empregos que não existem ainda. Também foi discutido o impacto da automação e da inteligência artificial, principalmente mudando as rotinas que conhe-

RAVICK

RECURSOS HUMANOS



UNINDO TALENTO & PERFORMANCE

- Talent Acquisition
- Executive Search
- Remuneração Estratégica
- Gestão por Competências
- Gestão por Objetivos e Performance
- Avaliação do Capital Humano
- Engajamento e Clima Organizacional
- Desenvolvimento de Liderança

mos hoje em todas as profissões.

Novas tecnologias devem chegar e dominar o mercado, transformar posições de trabalho e criar outras que jamais sonharíamos em ver. Tudo isso num piscar de olhos. Obviamente, o medo toma conta de muita gente quando vislumbramos este cenário. Mas penso que não haverá uma simples substituição da tecnologia pelo homem. Acredito que nós trabalharemos e entregaremos resultados infinitamente melhores se nos aliarmos a elas.

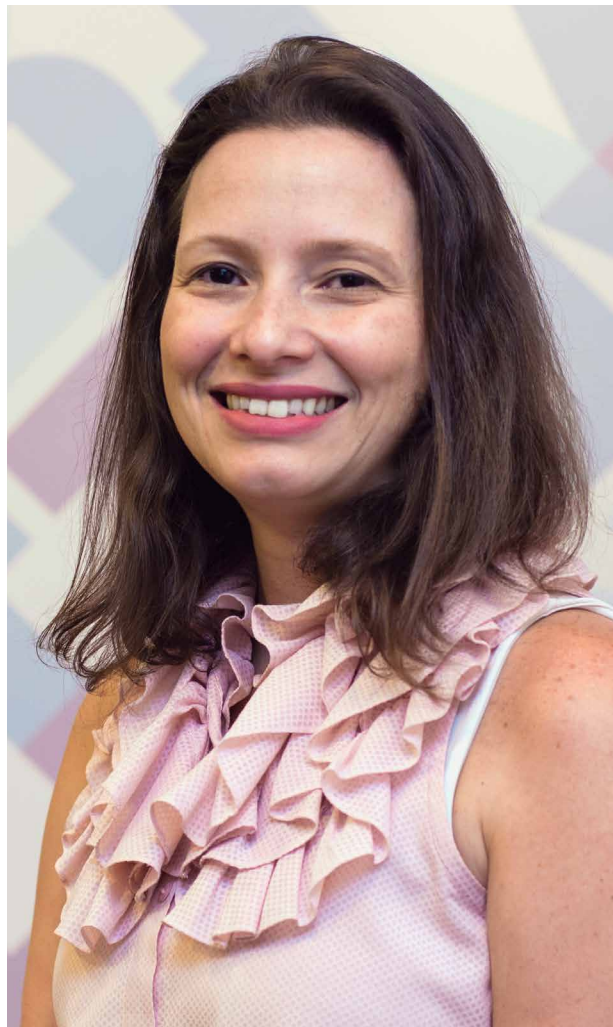
Qual é a dica? Não parar, ter uma mentalidade de aprendizado constante e se manter curioso o tempo todo, porque estamos em uma era de conhecimento exponencial. A única certeza que temos é que o profissional de sucesso, tanto o do presente quanto o do futuro, é aquele que está em constante aprendizado e que usa o seu conhecimento para se diferenciar. Além dessa habilidade, que outras eu vejo como sendo importante?

CRIATIVIDADE

“Nada se cria, tudo se transforma.” Há mais de 200 anos Lavoisier já havia observado a capacidade de transformação dos elementos da natureza. O que o mercado demandará no futuro são pessoas criativas, e aqui não estou me referindo apenas a artistas, pintores e escritores, mas a visionários capazes de transformar o caminho por onde passam, (re) criando novas formas de organizar o trabalho e trazendo conceitos muitas vezes de outras áreas do conhecimento ao seu campo de trabalho. Portanto, possuir um repertório de conhecimento plural será fundamental.

CAPACIDADE ANALÍTICA

“Possuir pensamentos analíticos que durem uma vida inteira...” Em tempos de fake news, o pensamento de Edward Tufte ganha imensa relevância. As plataformas de inteligência artificial, sobretudo com a chegada da computação quântica,



Christiane Berlink
é diretora de RH da
IBM Brasil

serão capazes de agregar e processar quantidades gigantescas de informações quase que imediatamente, algo que os humanos não conseguirão desempenhar com a mesma igualdade. Porém, somente os humanos são capazes de realizar julgamentos usando seu conhecimento como base.

COLABORAÇÃO

“A tecnologia mudou a forma como os humanos interagem.” Dan Brown vislumbrou a mudança no comportamento da sociedade, e é exatamente por isso que empatia e colaboração serão habilidades chaves.

Capacidade de se colocar no lugar dos outros para entender novas realidades e personas já é uma necessidade não apenas para desenharmos a jornada do consumidor

e criar soluções inovadoras para nossos clientes, mas também para sermos melhores pessoas. Ou podemos simplificar tudo isso e falar em colaboração. Mesmo que detentores de um conhecimento mais plural, os profissionais do futuro serão aqueles capazes de encontrar outro humano com o conhecimento complementar e que vislumbrem formas de integrar diferentes pessoas e ideias em projetos únicos, que de fato acrescentem valor na sociedade.

Por essas e outras, concordo com os que dizem que o futuro já chegou, mas sou otimista em relação aos impactos das tecnologias inteligentes no mercado de trabalho. O que nos tornará mais preparados para lidar com os desafios que esta transformação trará será, ironicamente, nossa capacidade de ser mais humanos.

CALENDÁRIO 2019

JAN

- LANÇAMENTOS DE PROGRAMAS DA TV GESTÃO RH
- ENCONTRO C-LEVEL - CLUBE DIAMOND

FEV

- 13ª PREMIAÇÃO MELHORES FORNECEDORES PARA RH
- LANÇAMENTO EDIÇÃO 142 DA REVISTA GESTÃO RH
- LANÇAMENTOS DE PROGRAMAS DA TV GESTÃO RH

MAR

- 16º ENCONTRO NACIONAL DE CIDADANIA EMPRESARIAL & RESPONSABILIDADE SOCIAL
- LANÇAMENTOS DE PROGRAMAS DA TV GESTÃO RH

ABR

- ENCONTRO C-LEVEL - CLUBE DIAMOND
- LANÇAMENTO EDIÇÃO 143 DA REVISTA GESTÃO RH
- LANÇAMENTOS DE PROGRAMAS DA TV GESTÃO RH

MAI

- 18º FÓRUM LIDER RH
- LANÇAMENTOS DE PROGRAMAS DA TV GESTÃO RH

JUN

- 14ª PREMIAÇÃO RHs E MARCAS MAIS ADMIRADAS
- LANÇAMENTO EDIÇÃO 144 DA REVISTA GESTÃO RH
- LANÇAMENTOS DE PROGRAMAS DA TV GESTÃO RH

JUL

- 14ª CONFERÊNCIA IBERO AMERICANA DE LIDERANÇA
- 2º VOLUME DO LIVRO
- LANÇAMENTOS DE PROGRAMAS DA TV GESTÃO RH

AGO

- 10º HR CONFERENCE
- LANÇAMENTO EDIÇÃO 145 DA REVISTA GESTÃO RH
- ESTANDE CONARH 2019
- LANÇAMENTOS DE PROGRAMAS DA TV GESTÃO RH

SET

- 9º FÓRUM DE CEOs
- ENCONTRO C-LEVEL - CLUBE DIAMOND
- LANÇAMENTOS DE PROGRAMAS DA TV GESTÃO RH

OUT

- 13ª PREMIAÇÕES MELHORES EMPRESAS EM IDHO - EPS - PGPS E CIDADANIA
- LANÇAMENTO EDIÇÃO 146 DA REVISTA GESTÃO RH
- LANÇAMENTOS DE PROGRAMAS DA TV GESTÃO RH

NOV

- 13º INOVATECRH
- LANÇAMENTOS DE PROGRAMAS DA TV GESTÃO RH

DEZ

- FESTA DE ANIVERSÁRIO 28 ANOS DO GRUPO GESTÃO RH
- LANÇAMENTO EDIÇÃO 147 DA REVISTA GESTÃO RH

PROGRAME-SE!

gestaoerh.com.br

GRUPO GESTÃO RH



EXEMPLOS DE SUCESSO



André Rapoport é Diretor de RH da Danone

Patricia Pugas é Diretora Executiva de Gestão de Pessoas do Magazine Luiza

Profissionais de destaque na gestão de pessoas falam sobre suas trajetórias em livro organizado em parceria com a Gestão RH

Launched pela editora Leader, o livro “Histórias de Executivos dos RHs Mais Admirados” é uma parceria entre o Grupo Gestão RH e a Alta Gestão. Organizado por Andréia Roma, Cristiano Lagôas e Renato Fiochi, o trabalho apresenta entrevistas com 38 profissionais que se destacam na área de Recursos Humanos e de Gestão de Pessoas por suas competências e habilidades, e que por isso tiveram papel relevante na história da premiação “Os RHs Mais Admirados do Brasil e da América Latina”, feita pela Gestão RH.

As quase 300 páginas da publicação contêm relatos nos quais os executivos tocam em temas como o alcance do sucesso a partir de oportunidades identificadas e desafios superados. A narrativa é agradável, com respostas bastante objetivas que trazem ao leitor casos inspiradores, nos quais todo mundo pode se inspirar, adaptando-os às suas diferentes aspirações.

A ideia primordial é levar o leitor a refletir sobre os valores, conceitos e comportamentos necessários para alcançar o sucesso na vida corporativa, servindo como livro de cabeceira para os que estão no início da carreira, assim como para os líderes encontrarem soluções nas experiências compartilhadas.

Como uma amostra da publicação, trazemos a seguir as entrevistas concedidas ao livro por André Rapoport, diretor de RH da Danone, e por Patricia Pugas, diretora executiva de Gestão de Pessoas do Magazine Luiza.

ANDRÉ RAPOPORT

Gestão RH - Como e onde você iniciou a sua trajetória profissional?

André Rapoport - Iniciei minha vida profissional na Coopers & Lybrand, empresa de auditoria e consultoria incorporada anos atrás pela PwC. Estava no 2º ano da Faculdade de Economia na PUC/SP e precisava iniciar meu processo de profissionalização. Trabalhei nas áreas de Impostos Pessoa Física e Planejamento & Análise de Negócios. Após cinco anos, resolvi fazer mestrado na FGV. Iniciei o curso na área de Finanças, mas os temas de RH despertaram o meu interesse pela possibilidade de mergulhar na análise das organizações e pela inserção dos indivíduos nesse contexto. A combinação do mundo da Psicologia e Sociologia com o universo do business me pareceu intrigante, ambíguo, realmente fascinante.

O meu início de trajetória profissional em RH aconteceu na Credicard. Foi em um programa de Trainee Gerencial. Tecnicamente, aprendi muito sobre os subsistemas de RH, principalmente Seleção e Desenvolvimento, além da atuação como Business Partner.

Tive o privilégio de estar em uma empresa que foi das primeiras no Brasil a adotar grids de performance & potencial; discussões de planejamento de carreira, inspirado no conceito

de pipeline de liderança (baseado em Ram Charam); assessment de competências, tanto para Seleção quanto Desenvolvimento (com base em David McClelland). As empresas começavam a olhar esses temas, associando-os às questões de competitividade organizacional (pautados por autores como C. K. Prahalad e Gary Hamel).

Aprendi ali que é possível e desejável que a função RH seja verdadeiramente parte da agenda estratégica da empresa. Os aspectos humanos da organização ganham voz mais efetiva na medida em que conversem com os resultados do negócio.

Gestão RH - Quais os principais desafios e resultados que você viveu ao longo da sua carreira?

André Rapoport - Foram muitos desafios. Vários processos de reestruturação, aquisição de empresas, greves. Inúmeras mudanças de metodologias, processos e estruturas na área de RH. Foram também várias alterações de posicionamento estratégico das organizações e as necessárias ações de RH para suportarem essas mudanças de rumo.

De todos esses desafios, há um tipo que mais me motivou, que foi a criação de equipes. Tive a oportunidade



OS TEMAS DE RH DESPERTARAM O MEU INTERESSE PELA POSSIBILIDADE DE MERGULHAR NA ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES E PELA INSERÇÃO DOS INDIVÍDUOS NESSE CONTEXTO. A COMBINAÇÃO DO MUNDO DA PSICOLOGIA E SOCIOLOGIA COM O UNIVERSO DO BUSINESS ME PARECEU INTRIGANTE, AMBÍGUO, REALMENTE FASCINANTE





IDENTIFICAR AS PESSOAS CORRETAS, ALINHÁ-LAS EM UMA DIREÇÃO, E AJUDÁ-LAS A MOBILIZAREM SUAS COMPETÊNCIAS NESTA DIREÇÃO SEMPRE FOI A PARTE MAIS DESAFIADORA E MOTIVADORA DA MINHA TRAJETÓRIA. QUANTO MAIOR O ESCOPO DE ATUAÇÃO DA EQUIPE, EM RELAÇÃO ÀS SUAS RESPONSABILIDADES E AMPLITUDE DOS CLIENTES QUE ELE DEVE ATENDER, MAIOR É O DESAFIO



de gerenciar equipes transnacionais, liderando a área de RH na América Latina e vários projetos com escopo global. Identificar as pessoas corretas, alinhá-las em uma direção, e ajudá-las a mobilizarem suas competências nessa direção sempre foi a parte mais desafiadora e motivadora da minha trajetória. Quanto maior o escopo de atuação da equipe, em relação às suas responsabilidades e amplitude dos clientes que ele deve atender, maior é o desafio.

A construção de equipes mais homogêneas é mais fácil. Trabalhar com pessoas mais parecidas com você traz maior conforto. Isso porque a forma de trabalhar é menos negociada e o conteúdo do que se decide tende a ser quase unidirecional. Parece-me, contudo, que as empresas precisam exatamente do oposto. A efetividade das equipes vem da complementaridade de características pessoais e da diversidade de modelos mentais. O desafio é grande, mas funciona e enriquece a vida profissional.

Gestão RH - Quem da sua história de vida inspirou/motivou a sua carreira?

André Rapoport - Foram muitas pessoas de minha convivência pessoal e profissional. Vários colegas de trabalho e principalmente ex-chefes. Não mencionarei nomes porque certamente acabaria por cometer a indelicadeza de esquecer alguém. Em relação aos meus influenciadores da vida pessoal, certamente meu pai e meu avô materno, pelos exemplos de dedicação ao trabalho e aos estudos, seriedade, assertividade e transparência.

Minha história, como a de vários colegas, foi muito influenciada pelos valores que recebi dos avós imigrantes, que chegaram ao Brasil em condições financeiras muito ruins, com quase nada material na bagagem, mas com um propósito e valores muito claros. Eram pessoas que buscavam reconstruir suas vidas, com a dedicação ao trabalho e à família como forças motrizes.

Gestão RH - Alguma história na gestão de pessoas que você gostaria de compartilhar?

André Rapoport - A organização mais saudável em que trabalhei, sob a perspectiva de RH, foi marcada por um estilo de gestão que considerava as características mais fortes dos indivíduos como as verdadeiras alavancas de sucesso profissional, sobrepondo-se às chamadas áreas de desenvolvimento.

Compartilhava-se também a crença de que os pontos mais fracos de cada um deveriam ser compensados pelos mais fortes dos pares; o mesmo aplicava-se na relação chefe – subordinado.

As pessoas eram de fato felizes nessa organização. As pesquisas de clima indicavam índices altíssimos de engajamento. O turnover voluntário (empregados que pedem demissão) era muito baixo, a atratividade da empresa para novos empregados era muito alta. A moral da história é que indivíduos que se sentem mais realizados e reconhecidos constroem uma organização mais efetiva.

Gestão RH - Quais dicas você daria para aqueles que estão iniciando a carreira profissional?

André Rapoport - Minha dica mais importante seria: conheça-se, descubra o que mais gosta de fazer e o que faz bem. A partir daí, busque estar nesse lugar, trabalhe muito, com seriedade, e estabeleça relações verdadeiras com as pessoas. Seja generoso e genuíno.

Gestão RH - Ao recrutar um profissional, quais características comportamentais você considera fundamentais?

André Rapoport - O perfil ideal depende muito do contexto em que esse profissional estará inserido. Os desafios que enfrentará e as características do gestor, da equipe e dos clientes. Considero, entretanto, que algumas competências deveriam estar sempre presentes, que são agilidade de aprendizagem, transparência, dedicação, objetividade e bom humor.



Cuidamos da sua vida financeira.
Não somos banco, somos facilitadores das
melhores soluções.

capital de giro | compensação e recuperação de impostos
| redução de custo de energia |
| planejamento financeiro internacional |
operações cambiais | financiamentos



Cabedal
Soluções Financeiras

www.cabedalfinancial.com.br



O TEMA DO LEGADO É PARA MIM A PARTE MAIS INQUIETANTE DA VIDA PROFISSIONAL. MINHA BUSCA É POR AJUDAR AS PESSOAS A SE DESENVOLVEREM PROFISSIONALMENTE, MAXIMIZANDO SUA CONTRIBUIÇÃO ÀS EMPRESAS E PRINCIPALMENTE A ELAS MESMAS, AJUDANDO-AS A ENCONTRAREM EM SEUS CAMINHOS PROFISSIONAIS AS EXPERIÊNCIAS QUE SEJAM MAIS PLENAS



Gestão RH - Qual legado profissional e pessoal você gostaria de deixar para a sociedade?

André Rapoport - O tema do legado é para mim a parte mais inquietante da vida profissional. Minha busca é por ajudar as pessoas a se desenvolverem profissionalmente, maximizando sua contribuição às empresas e principalmente a elas mesmas, ajudando-as a encontrarem em seus caminhos profissionais as experiências que sejam mais plenas. Contribuir para que as empresas sejam espaços absolutamente éticos também sempre esteve dentro das minhas pretensões.

Gestão RH - Quais os reflexos das práticas de cidadania empresarial para as organizações, profissionais e sociedade?

André Rapoport - A “coisa” pública deve ser vista como algo pelo qual todos são responsáveis. Imaginar que o Estado seja capaz de geri-la integralmente é incorreto. Assuntos como saúde pública, sustentabilidade socioeconômica e ambiental, formação e reinserção de mão de obra devem ser tratados com muita seriedade, por todos.

As organizações devem ser exemplo de conduta, tanto na participação direta nesses temas, quanto incentivando os seus empregados no exercício da cidadania plena. Empresas que são exemplos de cidadania empresarial contribuem para a construção de uma sociedade melhor, mais justa, mais sustentável e, conseqüentemente, estabelecem uma relação mais saudável com seus empregados, com níveis de engajamento maiores.

Gestão RH - Cite alguns líderes que, em sua opinião, são inspiradores.

André Rapoport - As pessoas que mais me inspiram são pessoas comuns, e não ícones. São pessoas que agem de acordo com os valores que compartilho e admiro. São exemplos de altruísmo, que fazem pelos outros não esperando nada em troca, motivados principalmente pela satisfação em fazer o bem.

Gestão RH - Como você define o papel da liderança?

André Rapoport - A liderança tem como principal papel mobilizar a organização, convergindo a energia profissional de todos numa mesma direção.

O líder deve co-construir com sua equipe uma visão de futuro. A partir daí, organizar o trabalho individual e coletivamente, combinando as competências e interesses em torno dessa visão.

Creio que o que diferencia um líder de um gestor é a construção de relações plenas de confiança. São profissionais que têm a capacidade de mobilizar verdadeiramente as organizações, movidos pelo desejo genuíno de caminhar lado a lado com suas equipes, atentos às suas necessidades, ajudando a identificar correções de rumo e as necessidades de recursos. São também cuidadosos em relação às necessidades de desenvolvimento de cada um.

Gestão RH - Qual a importância da resiliência nas organizações?

André Rapoport - As organizações sempre passam por situações adversas, como crises econômicas ou obsolescência inesperada de portfólio, resultando em perda drástica de market share. Os indivíduos que nelas trabalham também passam por percalços, carga de trabalho exagerada, chefes que não necessariamente admiram etc. É fundamental que essas situações sejam vividas com naturalidade, simplesmente porque elas fazem parte da vida e são sempre temporárias. Resiliência é algo fundamental no sucesso das organizações e pessoas.

Creio que essa seja uma mensagem relevante, principalmente para as gerações de profissionais mais jovens, normalmente mais acostumados com resultados mais rápidos, com uma relação mais efêmera com suas carreiras. Resolução de problemas, evolução profissional, construção de relações, por exemplo, têm muitas vezes o seu próprio tempo: deve-se aceitá-lo e respeitá-lo.

LANÇAMENTO

app

G E S T Ã O R H



PATROCINE

tv corporativa

G E S T Ã O R H

tv.gestaoerh.com.br

GRUPO GESTÃO RH



“
OLHANDO
RETROSPECTIVAMENTE
PARA MINHA
CARREIRA, VER QUE
AJUDEI PESSOAS
A CONSTRUÍREM
SEUS CAMINHOS
PROFISSIONAIS
É O QUE
VERDADEIRAMENTE
ME TRAZ O
SENTIMENTO DE
ORGULHO. ISSO É
TAMBÉM O QUE
MAIS ME MOTIVA A
SEGUIR NA CARREIRA
CORPORATIVA

”

Gestão RH - Do que você tem saudades?

André Rapoport - Da fase da vida em que eu tinha muito menos responsabilidades e muito mais tempo para mim!

Gestão RH - Do que você tem orgulho?

André Rapoport - Olhando retrospectivamente para minha carreira, ver que ajudei pessoas a construírem seus caminhos profissionais é o que verdadeiramente me traz o sentimento de orgulho. Isso é também o que mais me motiva a seguir na carreira corporativa.

Gestão RH - Qual o significado da palavra felicidade?

André Rapoport - Estar com minha família!!! Do ponto de vista profissional, meus momentos de felicidade estão muito associados a sentir-me útil, relevante às empresas e principalmente às pessoas com quem trabalho.

Gestão RH - Qual a sua citação favorita e por quê?

André Rapoport - Buscar fazer o certo é o certo, mas o mais certo é aceitar que o certo é muitas vezes incerto!

Gestão RH - Quais são seus hobbies preferidos?

Gestão RH - Como e onde você iniciou sua trajetória profissional?

Patricia Pugas - Eu sou de Salvador e foi lá que eu me formei, em Direito, na Universidade Federal da Bahia. Comecei minha carreira como advogada, em escritórios, depois em Procon, e finalmente tive contato com o mundo corporativo. Costumo dizer que foi aí que me apaixonei pela dinâmica, pelo formato desse ambiente. Como advogada, fui aproximando-me da área de RH, por conta das demandas que me chegavam. Eu sabia que estava ali lidando com as consequências, mas não com as causas de tudo aquilo. Eu sempre fui uma provocadora de RH e, em algum momento, alguém me disse “vem aqui e faça melhor”. Topei e costumo dizer que continuo tentando fazer melhor até hoje.

André Rapoport - Gosto muito de praticar esportes, surfar, velejar, nadar... Viajar também é algo de que gosto muito. Adoro aprender coisas novas, estou sempre buscando novidades, lendo, estudando!

Gestão RH - Qual sonho você gostaria de realizar?

André Rapoport - Escrever dois livros. Um sobre gestão de carreiras e outro para o público infantil.

Gestão RH - Qual mensagem de motivação você gostaria de deixar para os leitores deste livro?

André Rapoport - Cheguem o mais próximo possível de si mesmos, encontrem o que gostam de fazer, respeitem seus valores. Aceitem que nem sempre é nesse lugar que estarão, mas que a busca sempre vale a pena.

Gestão RH - Com base no que você vivenciou ao longo de sua vida corporativa, qual o segredo para ser um dos Rhs Mais Admirados?

André Rapoport - A realização profissional vem com muito trabalho, dedicação e estudos. Trabalhem em algo em que acreditem e respeitem os seus valores!

————— PATRICIA PUGAS —————

Gestão RH - Quais os principais desafios e resultados que você vivenciou ao longo da sua carreira?

Patricia Pugas - Acho que desafio maior é sempre aquele que você está vivendo no momento. O que já passou, já passou. Você já errou o que tinha de errar, já acertou o que tinha de acertar. Por isso, acho que hoje meu maior desafio é no Magazine Luiza, que é a empresa de maior porte em que já trabalhei, com mais de 22 mil colaboradores, mais de 850 lojas espalhadas pelo Brasil, com uma cultura muito forte e um reconhecimento enorme na área de Recursos Humanos. Minha missão é complexa, séria e desafiadora, porém muito gratificante também. Os desafios são proporcionais aos prazeres que eles nos trazem.

Gestão RH - Quem da sua história de vida inspirou/motivou a sua carreira?

Patricia Pugas - Sempre tive líderes inspiradores, mas entendo que as pessoas não são perfeitas. Você tem de tirar o melhor do que elas têm. Muita gente me inspira. O atual Papa me inspira, Barack Obama me inspira. A Luiza Helena e o Fred Trajano me inspiram bastante. Acima de tudo, minhas filhas me inspiram profundamente, afinal, é por elas que eu me levanto todas as manhãs e quero ser uma profissional, uma pessoa melhor e um exemplo melhor todos os dias.

Gestão RH - Quais dicas você daria para aqueles que estão iniciando a carreira profissional?

Patricia Pugas - A primeira coisa é fazer o que gosta! Pode parecer piegas, pois a maioria das pessoas acredita que a gente trabalha para ganhar dinheiro, mas você não vai suportar passar tanto tempo em algum lugar se não estiver fazendo o que gosta. Eu amo o que faço, tenho prazer nisso. Mas não adianta só isso! Você tem que fazer o que gosta onde você gosta. Achar o lugar onde você se ajuste, onde você se sente bem. Até tem uma brincadeira lá em casa, quando eu estou meio aborrecida no domingo, minhas filhas falam: “Calma, mãe, amanhã é segunda-feira e você já vai trabalhar” (risos).

Gestão RH - Ao recrutar um profissional, quais características comportamentais você considera fundamentais?

Patricia Pugas - Resiliência é um traço fortíssimo de qualquer profissional de sucesso. A vida profissional não é reta, ela tem curvas, caminhos sinuosos, altos e baixos, você precisa se moldar a isso. Eu conheço excelentes profissionais que ficaram pelo caminho em suas carreiras porque não tinham essa característica. Eles iam cedendo às primeiras dificuldades e não prosseguiram como deveriam. Por outro lado, já vi outros profissionais até menos qualificados do que os primeiros, mas que foram mais longe porque se mantiveram firmes no seu propósito. Ter um propósito e resiliência são atributos fundamentais, na minha opinião.

Gestão RH - Qual legado profissional e pessoal você gostaria de deixar para a sociedade?

Patricia Pugas - Eu costumo dizer que não quero passar em vão na vida das pessoas, eu quero deixar uma marca. E a gente marca as pessoas de diversas formas, em uma conversa, em um feedback, em um embate. Aliás, um dos grandes motivos pelos quais vim ao Magazine Luiza é pela possibilidade de impactar mais pessoas. Eu quero muito impactar pessoas, positivamente, fazer com que as que convivem comigo saiam um pouco melhor do que quando chegaram, e aqui eu tenho a real possibilidade de fazer isso com nossos colaboradores, com seus familiares, com os clientes etc.

Gestão RH - Quais os reflexos das práticas de cidadania empresarial para as organizações, profissionais e sociedade?

Patricia Pugas - Hoje falamos muito sobre empresas cidadãs e há muito movimento nesse sentido. O fato é que essa questão deveria estar na ordem do dia do coração das pessoas. Hoje as pessoas querem trabalhar em empresas socialmente engajadas, isso dá prazer e orgulho. Até mesmo como estratégia de recrutamento e seleção isso faz sentido. Os clientes também, por outro lado, querem comprar e interagir com marcas e empresas engajadas. Essas práticas passam muito mais do que pela simples boa intenção, mas por uma prática de sobrevivência no mercado. É tão bom fazer o bem que isso reflete positivamente em todas as extensões dos negócios.

Gestão RH - Como você define o papel da liderança?

Patricia Pugas - O líder, antes de qualquer coisa, tem de ser um gestor de pessoas. Tudo o mais vem a reboque. Capacidade técnica você adquire, supre tendo bons profissionais na equipe ou com apoio externo, mas o cuidado com pessoas tem de ser nato do líder. Gente atenta a gente, respeitosa, que quer desenvolver e extrair o melhor das pessoas. Eu gosto muito de uma expressão que diz



EU COSTUMO DIZER QUE NÃO QUERO PASSAR EM VÃO NA VIDA DAS PESSOAS, EU QUERO DEIXAR UMA MARCA. E A GENTE MARCA AS PESSOAS DE DIVERSAS FORMAS, EM UMA CONVERSA, EM UM FEEDBACK, EM UM EMBATE. ALIÁS, UM DOS GRANDES MOTIVOS PELOS QUAIS VIM AO MAGAZINE LUIZA É PELA POSSIBILIDADE DE IMPACTAR MAIS PESSOAS





GOSTAR DE GENTE É UM GRANDE REQUISITO. NÃO É SEGREDO, MAS É UMA PRERROGATIVA IMPORTANTE. VOCÊ NÃO CONSEGUE TRABALHAR COM A INTENSIDADE QUE A ÁREA DE RH TEM SE VOCÊ NÃO GOSTAR DE GENTE, SE NÃO ESTIVER DISPOSTO A TROCAR DE PAPEL, A ENTENDER O OUTRO, A SER APAIXONADO POR GENTE



que o bom líder consegue fazer pessoas comuns fazerem coisas excepcionais.

Gestão RH - Do que você tem saudade?

Patricia Pugas - Saudade você tem do que é bom e, graças a Deus, eu vivi muita coisa boa. Acho que a saudade mais forte é daquilo que não vai voltar nunca mais. Tenho saudade da minha terra, da família, de amigos... Mas dessas coisas eu mato a saudade sempre que posso. Saudade mesmo tenho de pessoas que já se foram, e de algo muito particular: das minhas filhas pequenas. Morro de saudade daqueles pezinhos gordos, das bochechas rosadas, daquele cheirinho...

Gestão RH - Do que você tem orgulho?

Patricia Pugas - Da minha família, em primeiro lugar. Do meu marido, das minhas filhas, dos meus pais, do meu casamento, das minhas irmãs. Tenho muito orgulho também do lugar onde trabalho, da minha equipe, dos meus líderes. Tudo isso me dá muito orgulho!

Gestão RH - O que significa felicidade pra você?

Patricia Pugas - É um momento de plenitude. É você estar bem com você mesma. Isso pode durar um minuto, um ano, um evento... não tem contornos ou limites. A felicidade precisa ser perseguida, tenho este compromisso comigo mesma, de buscar minha felicidade a todo tempo.

Gestão RH - Qual sua citação favorita? E por quê?

Patricia Pugas - "Sorte é quando competência encontra oportunidade." Às vezes, as pessoas reclamam que não têm sorte na vida, mas elas não estão prontas quando a oportunidade aparece. E ela aparece, sempre, mas você precisa estar pronto para ela, precisa fazer sua parte e se preparar com competência.

Gestão RH - Quais são seus hobbies preferidos?

Patricia Pugas - Já tive muitos. Um deles é a necessidade de fazer exercício físico. Sempre fui muito ativa, adoro dançar - hoje tenho me dedicado à dança

de salão. O mais fácil para mim é correr. Só um tênis e uma música. Adoro viajar também.

Gestão RH - Qual sonho você gostaria de realizar?

Patricia Pugas - Acho que sou pragmática demais até para sonhos. Sonho pra mim é um desejo muito grande de algo que ainda não se realizou. Talvez o mais latente neste momento seja o de ser avó, estou louca para ser avó!

Gestão RH - O que aprendeu com a vida e gostaria de deixar registrado?

A gente não briga com a vida, a gente adere e tira dela o melhor que tiver. Não vale tentar mudar o que não podemos.

Gestão RH - Qual mensagem de motivação você gostaria de deixar para os leitores deste livro?

Patricia Pugas - Um pouquinho de tudo o que eu falei. A gratidão é um ótimo caminho para a felicidade. Valorizar muito o que a gente tem, ser muito grato a tudo que temos. É buscar a própria felicidade e ter este compromisso consigo, o de tirar da vida o melhor que ela tem... A vida é boa demais para ficarmos brigando com ela.

Gestão RH - Qual o segredo para ser um dos RHs Mais Admirados do Brasil?

Gostar de gente é um grande requisito. Não é segredo, mas é uma prerrogativa importante. Você não consegue trabalhar com a intensidade que a área de RH tem se você não gostar de gente, se não estiver disposto a trocar de papel, a entender o outro, a ser apaixonado por gente.

Ficha Técnica

Livro: **"Histórias de Executivos dos RHs Mais Admirados"**

Autores e autoras diversas

(Organização: **Andréia Roma, Cristiano Lagôas e Renato Fiochi**)

300 páginas

Editora Leader

Ano: 2018

31.01.2019 EUROPARQUE

SANTA MARIA DA FEIRA | PORTUGAL

THE FUTURE OF HEALTHCARE

A HUMANIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NA ERA DIGITAL

KEYNOTE SPEAKER

PROF. DR. ERIC KANDEL (EUA)

PRÉMIO NOBEL DA MEDICINA



Centro Hospitalar
de Entre o Douro e Vouga, E.P.E.



SEAL GROUP
KNOWLEDGE AND HUMAN PERFORMANCE

ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

| | |
|-------------------------------------|---------|
| LIVELLO _____ | 4ª CAPA |
| AMIL _____ | 2ª CAPA |
| ADILIS _____ | 3ª CAPA |
| FGV _____ | 5 |
| FLYTOUR _____ | 7 |
| LG LUGAR DE GENTE _____ | 9 |
| SENAC _____ | 11 |
| TECHWARE _____ | 13 |
| SEGURPRO _____ | 15 |
| JOBCENTER _____ | 17 |
| UNIODONTO _____ | 19 |
| UNIVERS _____ | 21 |
| KLP _____ | 22-23 |
| GRUPO 5A _____ | 27 |
| RB SERVIÇOS _____ | 29 |
| BI FILMES _____ | 32-33 |
| LUANDRE _____ | 35 |
| BROKER _____ | 37 |
| CR BASSO _____ | 41 |
| INTERCULTURAL _____ | 43 |
| QUALIFORMA _____ | 47 |
| MARSO _____ | 51 |
| CBS _____ | 55 |
| IVG-INSTITUTO VASSELO GOLDONI _____ | 57 |
| DIGITAL HOUSE _____ | 59 |
| RHMED _____ | 65 |
| RAVICK _____ | 73 |
| CABEDAL _____ | 79 |
| SEAL GROUP _____ | 85 |





domine
o PDV

 **adilis.**
trade Marketing

Ofereça a melhor experiência de compra
aos seus shoppers com a Adilis,
o Trade Marketing que dá
resultados há 20 anos.

0800 777 4126 | adilis.com.br

2018

SEGMENTO
SELEÇÃO E
TRADEMARKETING



Livelo Incentivo

Aumente seus resultados
e atinga todas as suas metas.

Motive com pontos Livelo!

Muito mais liberdade de escolha. O colaborador escolhe como usar os pontos. São mais de 700 mil produtos e serviços, 750 opções de companhias aéreas ao redor do mundo e diversos programas de milhagem de companhias aéreas nacionais e internacionais.

livelo.com.br/empresas



Seus pontos. Suas escolhas.