



## SEGURANÇA PSICOLÓGICA MAIS DO QUE UMA TENDÊNCIA, UMA REALIDADE NAS EMPRESAS



**CEO EM FOCO**

**Thiago  
Coelho e o  
lado humano  
de um líder**



**RH EM FOCO**

**Ana Clara  
Silva Pinto,  
pura força e  
resistência**

O Datafolha fez uma  
pesquisa com os clientes  
Amil e perguntou:  
**Como você avalia  
o seu plano?**

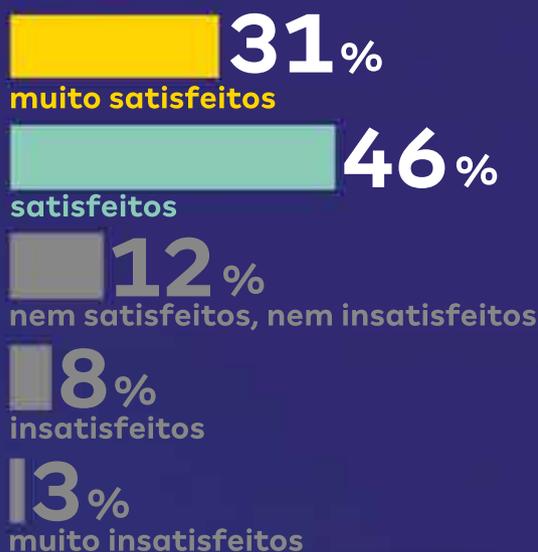


**Galvão Bueno.**  
Cliente Amil  
há 40 anos.

# amil

E 77% disseram que estão satisfeitos ou muito satisfeitos. Mas quem ainda não está satisfeita é a Amil. Afinal, a Amil quer garantir **a todos os seus 5 milhões de clientes** a melhor experiência. Por isso, ela vai continuar trabalhando cada vez mais pela sua saúde.

## Pesquisa Datafolha



# 77%\*

## estão satisfeitos ou muito satisfeitos.



## Nós movemos 2 bilhões de vidas com o máximo de segurança

Movimentamos cidades. Valorizamos pessoas. Respeitamos diferenças.

Somos movidos por inovação, tecnologia e inteligência, mas são nossas pessoas que transformam tudo isso em experiências seguras e confortáveis.

Valorizamos vidas, cultivamos a diversidade e investimos no desenvolvimento de nosso time. Talentos que fazem a diferença com competência, ética e colaboração.

É assim que construímos o futuro das cidades, com pluralidade, respeito e pertencimento.

0800 055 1918 • 11 93332 8527   
[www.schindler.com.br](http://www.schindler.com.br)

**Nós Elevamos... Pessoas**



**Atlas Schindler**



**24**

**TENDÊNCIAS EM GENTE**  
**RH: O QUE VEM PARA FICAR,**  
**E O QUE É BARULHO?**



**38**

**CAPA**  
**SEGURANÇA PSICOLÓGICA**  
**MAIS DO QUE UMA TENDÊNCIA,**  
**UMA REALIDADE NAS EMPRESAS**



**60**

**ARTIGO**  
**DESEMPENHO EXECUTIVO DEPENDE**  
**TOTALMENTE DO CONTEXTO**

**10** | **RH EM FOCO**  
**PARADIGMA RACIAL**  
**DERRUBADO COM SUCESSO**

**18** | **CEO EM FOCO**  
**O LADO HUMANO DE UM LÍDER**

**28** | **TECNOLOGIA E RELAÇÕES HUMANAS**  
**O IMPACTO DA IA NO MERCADO**  
**DE TRABALHO E AS PRINCIPAIS**  
**FERRAMENTAS PARA APLICAR HOJE**

**30** | **CULTURA & COMUNICAÇÃO**  
**GENTE ADULTA VALORIZA**  
**A VERDADE**

**34** | **VISÃO DE LÍDER**  
**CULTIVAR A DISSIDÊNCIA**  
**UMA NOVA COMPETÊNCIA PARA**  
**LIDERANÇAS EM TEMPOS DE INCERTEZA**

**46** | **INDICADORES**

**54** | **TENDÊNCIAS**  
**BOOMERANG EMPLOYEES**  
**A VOLTA DOS QUE JÁ QUE FORAM**

**56** | **SER LÍDER É...**  
**SER LÍDER É UM ATO DE CORAGEM**  
**E CONEXÃO**

**62** | **ARTIGO**  
**MICROGESTÃO**  
**OUTRORA VANGUARDA, AGORA AMEAÇA**

**66** | **ARTIGO**  
**A INCLUSÃO DE PESSOAS LGBTI+**  
**ENFRENTA NOVOS DESAFIOS**

**68** | **GENTE**

**78** | **ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO**

Vivemos tempos em que cuidar das pessoas vai muito além de benefícios tradicionais e discursos bem intencionados. Nesta nova edição da revista Gestão RH, escolhemos aprofundar um dos temas mais urgentes e, ao mesmo tempo, dos mais negligenciados dentro das organizações: a segurança psicológica.

Hoje, já sabemos que promover segurança psicológica no trabalho é solidificar a base de um ambiente em que as pessoas se sintam respeitadas, valorizadas e à vontade para serem quem são, sem medo de julgamento ou represálias. Ela não está ligada apenas ao bem-estar, mas diretamente – e de forma importantíssima – ao desempenho, à inovação e retenção de talentos. Nestes tempos em que escutamos tanto sobre inteligência artificial, transformação digital e performance, é essencial lembrar que nenhuma dessas agendas se sustenta sem pessoas que se sintam seguras para se movimentar, contribuir, errar, se expressar e crescer.

E isso nos remete a outro tema que ganha destaque na matéria principal: a felicidade no trabalho, algo que, para muitos, ainda parece subjetivo, mas que já vem sendo tratado com

cada vez mais seriedade dentro de empresas atentas às demandas de um mundo acelerado. Felicidade no trabalho não significa ausência de problemas, mas presença de propósito, pertencimento e equilíbrio. E esse é justamente o ponto de conexão com as alterações na NR-1, que reforçam a importância da saúde mental e emocional como um pilar estratégico na gestão de pessoas.

Estamos diante de mudanças que exigem responsabilidade, adaptação e ação. Falar de segurança psicológica e de felicidade é, portanto, falar de um novo modelo de liderança, mais consciente, humano e preparado para os desafios reais do nosso tempo. E, nesta edição, trazemos também novos olhares para esse cenário.

Temos o prazer de dar boas-vindas a quatro novos colunistas, que chegam para enriquecer ainda mais nossa revista com seus olhares atentos sobre aspectos impactantes no mundo empresarial. Nuno Lopes Alves, principal liderança da Visa Brasil, estreia a coluna Visão de Líder, trazendo reflexões poderosas sobre o papel da liderança no mundo atual. Com a coluna Cultura e Comunicação, a executiva de Recursos Humanos Mariana Adensohn, aborda o impacto da linguagem, do clima e dos valores nas organizações nos resultados do negócio.

Também temos a colunista Alexandra D’Azevedo Nunes, diretora de RH da consultoria Peers, na coluna Tendências em Gente, que traz um olhar direto e atualizado sobre o que move a área de gestão de pessoas. E Bruno Omeltech, CEO da Omeltech Desenvolvimento, na coluna Tecnologia e Relações Humanas, faz provocações sobre como a tecnologia pode (e deve) estar a serviço das pessoas.

Essa edição está especial, atual e necessária. Convido você a mergulhar nas reflexões trazidas aqui e provocar novas conversas dentro da sua empresa e entre as lideranças.



Renato Fiochi  
CEO  
[linkedin.com/in/renatofiochi](https://www.linkedin.com/in/renatofiochi)



**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](http://www.gestaoerh.com.br)

ANO XXXI • EDIÇÃO 168 • 2025

**CEO**

Renato Fiochi  
[renato@grupogr.com.br](mailto:renato@grupogr.com.br)

**Editores**

Thais Gebrim  
[thais.gebrim@grupogr.com.br](mailto:thais.gebrim@grupogr.com.br)

**Publicidade**

Rodolfo Borges  
[rodolfo.borges@grupogr.com.br](mailto:rodolfo.borges@grupogr.com.br)

**Comercial**

Andrea Muniz  
[comercial@grupogr.com.br](mailto:comercial@grupogr.com.br)  
Carol Gonçalves  
[carol@gestaoerh.com](mailto:carol@gestaoerh.com)  
Tamires Santos  
[tamires.santos@grupogr.com.br](mailto:tamires.santos@grupogr.com.br)

**Mídias Sociais**

Guilherme Oliveira  
Rodolfo Borges  
Thais Gebrim

**Marketing**

José Roberto Saglietti  
[marketing@grupogr.com.br](mailto:marketing@grupogr.com.br)

**Eventos**

Carol Montoni  
[carol.montoni@grupogr.com.br](mailto:carol.montoni@grupogr.com.br)  
Maykon Silva  
[maykon.silva@grupogr.com.br](mailto:maykon.silva@grupogr.com.br)

**Marketing Digital**

Guilherme Oliveira  
[guilherme.oliveira@grupogr.com.br](mailto:guilherme.oliveira@grupogr.com.br)

**Comunicação**

[comunicacao@grupogr.com.br](mailto:comunicacao@grupogr.com.br)

**Assinaturas**

Jeniffer Paula  
[assinatura@grupogr.com.br](mailto:assinatura@grupogr.com.br)

**Tecnologia e Site**

André Zacarias  
[andre.zacarias@grupogr.com.br](mailto:andre.zacarias@grupogr.com.br)

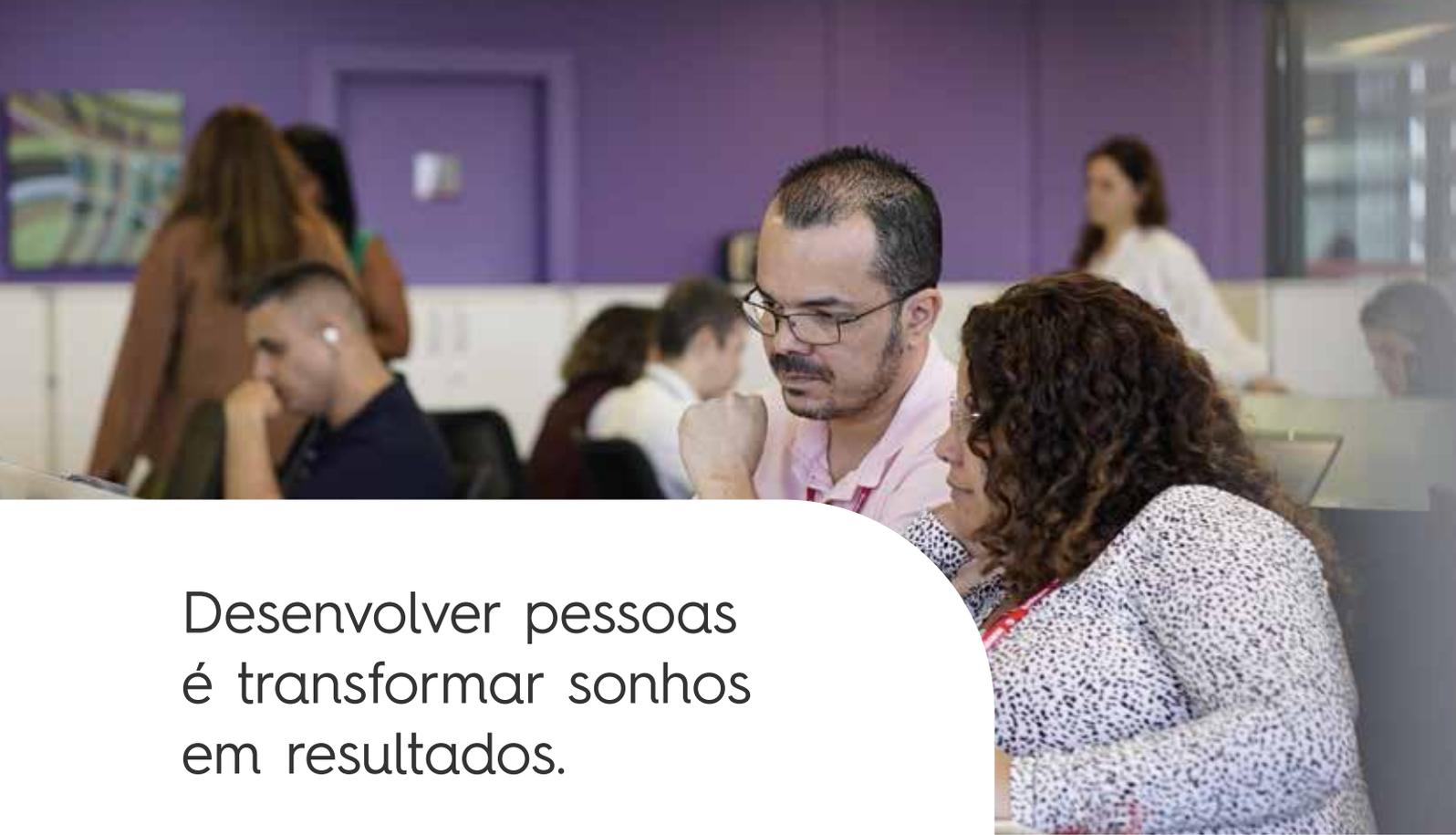
**TV Gestão RH**

[tv@grupogr.com.br](http://tv@grupogr.com.br)

**Impressão**

Impress





Desenvolver pessoas  
é transformar sonhos  
em resultados.

**A UCE é o nosso  
compromisso com o futuro.**

Na Embraccon, acreditamos que o desenvolvimento das pessoas é essencial para o crescimento sustentável do negócio. Por isso, criamos a UCE (Universidade Corporativa Embraccon), uma plataforma estratégica que conecta, desenvolve e transforma.

Mais do que capacitar, a UCE prepara nossas equipes para os desafios do presente e as oportunidades do futuro. Porque investir em gente é a chave para **#RealizarSonhos**.

# TOTALPASS

## DESBLOQUEIE MUITO MAIS QUE UM BENEFÍCIO NA ROTINA DO SEU TIME

Quando o assunto é **cuidar de pessoas**,  
a TotalPass é especialista!

Com o benefício TotalPass na sua empresa, você e seus colaboradores têm acesso aos **melhores cuidados com a saúde física, mental e nutricional, pagando uma única mensalidade por mês.**

Atualmente, nós impactamos a vida de milhares de colaboradores de empresas parceiras espalhadas em todo o Brasil.

CONFIRA ALGUMAS VANTAGENS PARA O SEU NEGÓCIO:



**Visibilidade** da empresa



**Atração e retenção**  
de talentos



**Redução** na taxa  
de **rotatividade**



**Menos gastos** com  
faltas e afastamentos



**Equipes mais produtivas**  
e engajadas

Para promover momentos de autocuidado e lazer para os seus colaboradores, contamos com **mais de 22 mil parceiros de bem-estar em mais de 1.400 cidades**. Confira algumas das nossas redes premium:

**BIO**  
RITMO

VELOCITY



KORE



**TONUSGYM**



**E o melhor de tudo:** a liberdade de escolher entre as **mais de 250 modalidades** esportivas disponíveis para experimentar e ter mais disposição no dia a dia:



**Musculação**



**Beach tennis**



**Pilates**



**Bike indoor**



**Natação**



**Lutas**

**E MUITO MAIS!**

TotalPass é para todos os tipos de empresa!  
**Contrate agora mesmo:**



# PARADIGMA RACIAL DERRUBADO COM SUCESSO



LEO MARTIN

Hoje na posição de head de Pessoas da Dengo Chocolates, Ana Clara Silva Pinto foi motivada desde sempre a superar limites. Com isso, vem construindo uma história de vida e de diversidade inspiradora dentro e fora do RH

Por **Thaís Gebrim**

**F**ilha da Ireny, empregada doméstica, e do Marcos, cobrador de ônibus, a mineira Ana Clara Silva Pinto é a personificação de ruptura do *status quo*. Com a mãe, aprendeu que não havia tarefa difícil demais que não pudesse ser feita e o pai sempre a desafiou a não aceitar a média e ir além. Com essa junção de poderes, em algum momento entre a infância e a adolescência ela teve a convicção de que a cor da pele não ditaria o seu destino.

Foi a primeira da família a fazer faculdade. Começou a trabalhar na área de Gente e Gestão da Ambev, passou pelo Itaú, pela francesa Tereos e, hoje, lidera a gestão de cerca de 600 colaboradores da Dengo Chocolates, onde atua desde abril do ano passado. A carreira tem ido muito bem, obrigada. Tanto que, no ano passado, ela foi um dos destaques da região Sudeste na 19ª pesquisa CEOs e RHs Mais Admirados, realizada pela Gestão RH.

Ana Clara conseguiu derrubar as paredes do “labirinto”, metáfora que usa para definir a difícil e solitária caminhada da maioria das pessoas negras para romper os obstáculos do racismo. E, como gosta de ir além, simultaneamente ao sucesso profissional, ela se sobressai como uma voz ativa na promoção da inclusão racial no mercado de trabalho, transformando sua trajetória em um farol de esperança e inspiração.

**Gestão RH – Você nasceu em uma família de poucos recursos financeiros. Como foi ingressar na faculdade?**

**Ana Clara Silva Pinto** – Fazer faculdade foi uma conquista gigantesca na minha vida. Fui a primeira da minha família a cursar um ensino superior. Desde cedo, eu já sabia que, se quisesse algo diferente na vida, precisava estudar. Como sempre fui muito estudiosa, tirava boas notas, mas meu pai me desafiava para que eu buscasse o 11 em todas as provas. Essa exigência, ainda que bastante dura às vezes, e que hoje reconheço ter gerado uma autocrítica elevada, me impulsionou a estudar muito, a buscar

mais, a não aceitar a média.

Consegui ser aprovada em um colégio técnico universitário federal, que abriu meu olho para um mundo de possibilidades. Lá, conheci pessoas que queriam fazer coisas diferentes, continuar estudando, se especializar, conquistar seus sonhos.

**Gestão RH – A graduação foi em Administração, mas você logo começou a trabalhar em RH. Como se deu esse processo?**

**Ana Clara Silva Pinto** – Durante a faculdade, a minha cabeça era voltada para Marketing, Vendas ou áreas mais tradicionais, mas mudou quando, em uma instituição pública, comecei a trabalhar com um programa de Qualidade, cuidando de indicadores, promovendo melhorias nos processos e analisando dados de doadores de sangue e de medula óssea. Era fascinante olhar um número, entender a história por trás dele e, com isso, provocar melhorias reais. Ao participar de um processo seletivo na Ambev, fui aprovada para atuar na área de Gestão de Pessoas e mergulhei de cabeça no universo de

“

APRENDI COM A MINHA MÃE, UMA MULHER PRETA E TRABALHADORA, QUE NÃO HAVIA TAREFA DIFÍCIL DEMAIS. ELA SEMPRE MOSTROU QUE, COM CRIATIVIDADE E TRABALHO DURO, É POSSÍVEL SE VIRAR

”

performance, estratégias, metas e resultados. Nesse momento, tudo se conectou. Percebi que, atrás de qualquer resultado, qualquer número de sucesso, estão as pessoas. Para transformar os números, é preciso entender, envolver, motivar e potencializar o talento humano. Essa compreensão mudou minha perspectiva e acendeu a paixão por RH.

Há mais de 18 anos, eu me dedico a entender negócios, a evoluir estratégias de engajamento e a valorizar a singularidade de cada pessoa. Para mim, RH é essa ponte fundamental que transforma dados em histórias, estratégias em ações humanas e resultados em conquistas coletivas. Essa é a essência que me levou ao orgulho de receber o prêmio RHs Mais Admirados 2024.

**Gestão RH – Além de formação acadêmica, quais soft skills contribuem para o seu sucesso profissional?**

**Ana Clara Silva Pinto** – Para mim, uma das competências mais importantes em um mundo de constantes transformações é a capacidade de aprender a aprender. A habilidade de olhar para tudo com curiosidade e reconhecer que ainda posso evoluir me permite ser uma eterna aprendiz. Essa vontade de crescer me leva a mergulhar fundo seja em uma competência técnica, um idioma, uma metodologia de liderança ou uma inovação no RH, pois sei que a evolução acontece no momento em que nos desafiam a ir além do que já sabemos.

Outra competência é a empatia. Entender o outro, ouvir com atenção e cultivar relações de confiança são essenciais para construir parcerias sólidas, liderar com sensibilidade e criar ambientes de trabalho mais humanos e colaborativos. E há também a minha determinação. Quando vejo um problema, me entrego de corpo e alma a ele. A mentalidade de “não há problema que não tenha solução” vem da minha infância. Aprendi com a minha mãe, uma mulher preta e trabalhadora, que não havia tarefa difícil demais. Ela sempre mostrou que, com criatividade e trabalho duro, é possível se virar.

Para mim, o que move o sucesso é essa combinação de curiosidade, busca contínua por conhecimento e a coragem de encarar os problemas com determinação. Afinal, se temos vontade de aprender, de solucionar e de evoluir, sempre encontraremos o caminho certo.

**Gestão RH – Neste ano, a revista Claudia incluiu seu nome entre líderes inspiradoras do país, em uma lista de apenas oito mulheres. Você tinha a percepção de que era uma referência?**

**Ana Clara Silva Pinto** – A sensação de estar sendo uma inspiração tem um significado muito especial, porque reforça a importância de termos referências visíveis. Como Viola Davis disse, “você precisa ver uma manifestação física do seu sonho” e a minha trajetória reflete isso.

Cresci em um ambiente onde minha mãe, minhas tias, amigas, todas mulheres negras e empregadas domésticas, eram exemplo de força, resistência e luta, mas também de limites que esse cenário impunha às nossas experiências. Durante muito tempo, meus sonhos foram moldados por essas referências. Por isso, estar nessa posição de inspiração é uma conquista que me enche de orgulho, mas também de responsabilidade. Alguns podem pensar que, se eu consegui, nenhuma ação de equidade é necessária, basta a pessoa tentar. A ideia de que a meritocracia é suficiente para gerar mudanças é uma armadilha, pois pode mascarar a urgência de mudar aquilo que ainda perpetua a desigualdade. Será que é só meritocrático? Na verdade, a minha história também indica o quanto alcançar essa posição é percorrer um verdadeiro labirinto.

Ainda assim, o que mais me motiva é ver o impacto positivo que posso ter ao conversar com profissionais negros, jovens adolescentes ou pessoas que, como eu, precisam de uma referência para acreditar que é possível. Com esse reconhecimento, percebo

que minha missão de vida está fortalecida: apoiar as pessoas a romperem o limite dos sonhos.

**Gestão RH – Por falar nisso, você é mentora da Gerando Falcões. O que a inspira nesse trabalho?**

**Ana Clara Silva Pinto** – A ONG Gerando Falcões direciona o programa de mentoria para o empoderamento de jovens em situação de vulnerabilidade social. Eu já mentorei diversos adolescentes de 14 a 18 anos, uma fase muito intensa da vida e com muitos caminhos possíveis. A experiência é maravilhosa, aprendo muito com eles e, após o término do programa, recebo diversas mensagens deles contando sobre suas conquistas. Isso traz um preenchimento que não tem preço.

**Gestão RH – Você criou a consultoria Tons, focada em diversidade racial nas empresas, e atua no Instituto Pactuá, uma rede de executivos que objetiva desenvolver e acelerar a carreira de profissionais negros.**



GOSTO DE ME ENXERGAR COMO ALGUÉM QUE INSPIRA E POTENCIALIZA AS PESSOAS AO SEU REDOR. PARA MIM, LIDERANÇA É SOBRE DESENVOLVER, INCENTIVAR, CRIAR ESPAÇO PARA QUE CADA UM POSSA BRILHAR COM SUAS PRÓPRIAS FORÇAS



**Quando você decidiu ser ativista da diversidade e como tem sido esse trabalho?**

**Ana Clara Silva Pinto** – Quando eu era mais nova, não percebia o racismo. Sempre pensei que os olhares de “menos valor” e o fato de “nunca me terem sonhado” como administradora, executiva de RH, médica, era pelo fato de eu não ter recursos financeiros. Acontece que comecei a me destacar na carreira, a ganhar dinheiro, mas continuei a ser tratada da mesma forma. Ainda pior, passei a frequentar espaços em que muitas vezes era a única pessoa negra. Eu me lembro de ter pensado: “Uau! Nunca foi sobre a minha falta de dinheiro e sim pela cor da minha pele!”

Depois disso, passei a ser mais ativa na criação de oportunidades para pessoas negras. Em cada ação, sinto que estou desenhando um futuro em que as pessoas não são avaliadas pelo tom da pele.

**Gestão RH – Sobre tempo para ter um hobby ou descansar?**

**Ana Clara Silva Pinto** – Claro! Eu amo estar com meu parceiro de vida e há 18 anos amamos viajar. Gosto muito de dançar, ler e ficar com família e amigos.

**Gestão RH – Voltando ao RH, hoje, é comum encontrar mulheres em posição de liderança na área. No entanto, mulheres negras ainda têm baixa representatividade. Qual é a sua perspectiva sobre isso?**

**Ana Clara Silva Pinto** – Nossos esforços, lutas e conquistas ajudaram a superar muitas barreiras e isso é resultado de uma construção coletiva, apoiada por muitos que vieram antes de nós. No entanto, ainda há desafios enormes. Hoje, as mulheres negras representam cerca de 28% da população brasileira, mas a representatividade nos espaços de poder, nas posições de liderança e decisão ainda é mínima. Romper com isso requer mais do que boas intenções, exige uma ação intencional, consciente e estruturada. A esperança está na força de quem sabe que pode transformar esse cenário. As empresas, o setor público, o terceiro se-



BETC HAVAS

**SURPREENDA-SE  
COM A LÍDER EM 5G.**



**BAIXE O APP MEU TIM E FAÇA GRÁTIS  
UM TEST DRIVE DA REDE.**

Vigência da oferta: até 19/3/2025. Os benefícios da oferta Test Drive TIM serão concedidos para utilização em até 30 dias ou até a utilização integral do pacote de internet de 30GB disponibilizado, sendo mantidos apenas os benefícios de voz e SMS até o término do período indicado. Teste gratuito da rede TIM disponível exclusivamente para aparelhos compatíveis com a tecnologia eSIM, ou seja, chip virtual. "Líder em 5G" refere-se à liderança da TIM em quantidade de antenas. Fonte: Mosaico Anatel. Para mais informações sobre cobertura, aparelhos compatíveis, condições e regulamento, consulte em [tim.com.br](http://tim.com.br).

tor, todos têm um papel fundamental. Precisamos de políticas públicas qualificadas, ações afirmativas sólidas e um olhar mais atento para os vieses que muitas vezes nos limitam a enxergar o potencial dessas mulheres.

Além disso, cada indivíduo tem responsabilidade nesse processo. É preciso romper com automatismos e estereótipos arraigados, que muitas vezes levam a subestimar o valor e a contribuição das mulheres negras. É fundamental criar espaços e oportunidades reais para que possam mostrar todo seu potencial, conquistar seus direitos e mudar a narrativa histórica.

### **Gestão RH – Como você se define no papel de líder?**

**Ana Clara Silva Pinto** – Gosto de me enxergar como alguém que inspira e potencializa as pessoas ao meu redor. Para mim, liderança é sobre desenvolver, incentivar, criar espaço para que cada um possa brilhar com suas próprias forças. Eu adoro trabalhar junto, fazer as coisas acontecerem em parceria e acreditar que a autonomia é o grande diferencial no crescimento de cada pessoa.

Minha abordagem é transparente e clara: comunico com sinceridade qual é a contribuição esperada e quais ferramentas podem ajudar nesse processo. Acredito que o melhor líder é aquele que oferece espaço para que a equipe assuma responsabilidades, mas também faz o acompanhamento através de feedbacks construtivos e momentos de reflexão. Assim, contribuo para uma jornada de aprendizado contínuo, no qual o desenvolvimento de cada um é uma prioridade.

Espero que minha equipe veja essa liderança como um exemplo de confiança, abertura e compromisso real com o crescimento individual e coletivo. Para mim, liderar é criar um ambiente onde as pessoas se sintam valorizadas, seguras para inovar e motivadas a conquistar seus melhores resultados.

**Gestão RH – Sua atuação na Dengo teve início há pouco mais de um ano. Como o RH está situado na estratégia da empresa?**

### **g**

**Ana Clara Silva Pinto** – A Dengo tem uma missão muito linda de provar que fazer o bem significa cuidar das pessoas, sejam colaboradores, produtores ou clientes. Além disso, o nosso propósito é cuidar do planeta e o RH tem um papel muito importante na estratégia de mobilizar as pessoas nessa direção, desenvolvendo talentos e inspirando sonhos dos colaboradores para que consigam atingir os seus objetivos.

Mas acredito que a minha principal contribuição tem sido o equilíbrio, olhando para o nosso negócio, para os nossos sonhos e conectar tudo isso com as pessoas para seguirmos na direção desejada. Também consigo fazer bons diagnósticos, construir coletivamente soluções, comunicar as mudanças propostas e acompanhar os resultados.



ACREDITAMOS  
NO PODER DA  
DIVERSIDADE  
PORQUE O CERTO A  
SER FEITO É GERAR  
OPORTUNIDADE  
PARA POPULAÇÕES  
TRADICIONALMENTE  
DEIXADAS DE FORA  
DESSOS ESPAÇOS E,  
TAMBÉM, PELO VALOR  
QUE A HISTÓRIA E A  
SUBJETIVIDADE DE  
CADA PESSOA FORA  
DO PADRÃO 'HOMEM  
BRANCO, HÉTERO E  
SEM DEFICIÊNCIA'  
TRAZ PARA A  
COMPANHIA



**Gestão RH – O comitê de Pessoas da Dengo é liderado por Flávio Pessiguelo, experiente executivo de RH que trabalhou na Natura e na Unilever. Como acontecem as trocas entre vocês?**

**Ana Clara Silva Pinto** – Sabe aquele MBA em Harvard? A parceria com o Flávio tem me proporcionado uma curva de aprendizado similar tamanha é a experiência, o conhecimento e habilidade dele como mentor. Ele tem sido um grande parceiro. É nessa linha do autoaprendizado que eu tenho me desenvolvido muito a cada encontro e a cada conversa. A gente se encontra periodicamente para fazer trocas e para fazer as coisas convergirem, o negócio, as pessoas, os nossos sonhos e os sonhos das pessoas.

**Gestão RH – Sua carreira em RH inclui atuação no Itaú e na Tereos. Quais foram os aprendizados nessas empresas que hoje contribuem no seu papel de líder?**

**Ana Clara Silva Pinto** – Eu destaco a capacidade de me conectar com as pessoas, o que me possibilitou estabelecer parcerias e vínculos tão fortes que algumas amizades permanecem até hoje. Outro ponto foi a habilidade de estabelecer sonhos e estimular pessoas a engajarem neles. E ressalto, ainda, o aprendizado em relação ao papel da verdade na construção de relações de confiança e no desenvolvimento das pessoas. Há uma frase que sinaliza: a verdade dói por um dia, mas uma mentira pode doer por uma vida toda. E uma questão interessante é que essa verdade tem pelo menos três lados quando envolve duas pessoas: a de cada uma delas e o que realmente aconteceu.

**Gestão RH – Como a D&I é trabalhada na Dengo e quais são os principais desafios?**

**Ana Clara Silva Pinto** – EGS não é uma pauta da Dengo, é a forma de a Dengo estar no mundo. Isso significa que acreditamos no poder da diversidade porque o certo a ser feito é gerar oportunidade para populações tradicionais.

# Processos **manuais** não fazem parte do **RH estratégico!**

Ganhe mais eficiência e transforme a jornada dos seus colaboradores com as nossas soluções.

Economize

**500mil**  
em **mão de obra** / ano

Reduza quase

**680mil**  
folhas de **papel** / ano



- Admissão
- Documentação
- Certificação
- Atendimento
- Suporte
- Férias
- Movimentação
- Desligamento

## Nossas soluções para cada etapa

Organize os processos de RH em um workflow totalmente personalizado e seguro com o **GetDoc**.

Através da **S3ND** centralize os canais de atendimento e ofereça uma experiência única para colaboradores.

Automatize assinaturas digitais de admissão, férias e desligamentos de forma segura por biometria facial com o **iGree**.



∞ Meta Business Partners

Saiba mais!  
[neobpo.com.br](https://neobpo.com.br)



mente deixadas de fora desses espaços e, também, pelo valor que a história e a subjetividade de cada pessoa fora do padrão “homem branco, hétero e sem deficiência” traz para a companhia.

Em toda a jornada do colaborador, incluímos o tema *diversidade* e há muita intencionalidade em cada ação. Não é uma jornada fluida, temos muitos desafios e o principal deles é manter uma cultura de diversidade para as novas pessoas que entram na companhia.

**Gestão RH – Para você, o que é ser RH?**

**Ana Clara Silva Pinto** – É atuar como uma verdadeira orquestra entre a liderança, o negócio e as pessoas. Significa entender profundamente as estratégias da organização, identificar as necessidades e potencializar o talento humano, promovendo um ambiente produtivo, saudável e alinhado aos valores da empresa. É assegurar que as pessoas estejam conectadas ao propósito do negócio, contribuindo para o crescimento sustentável e para o sucesso de todos os envolvidos.

**Gestão RH – Quem são suas inspirações hoje?**

**Ana Clara Silva Pinto** – Eu me inspiro em pessoas como a Oprah Winfrey, Barack e Michelle Obama, Rachel Maia e Edu Lyra. Eles me trazem referências de liderança e comportamento. Mas, principalmente, tenho me inspirado em meus parceiros do Instituto Pactuá. É extraordinário ver pessoas que tiveram uma jornada similar à minha e conseguiram transformar dificuldades e desafios em potência. Tem a Grazi [Grazi Mendes], nascida na periferia de Belo Horizonte, hoje executiva de uma grande empresa e eleita uma das 100 maiores designers de futuro e inovação pela ONU, e a Iris [Iris Barbosa], que começou no chão de loja no McDonald's e virou diretora da empresa, entre várias outras pessoas que se sentam ao meu lado nos momentos de interação e descubro que estão em lugares que jamais ninguém sonhou que estariam. Elas se dedicam incansavelmente em fazer com que cada vez mais se torne muito

comum encontrar pessoas negras em posições de alta liderança.

**Gestão RH – Qual foi a sua grande conquista até aqui?**

**Ana Clara Silva Pinto** – Até me emociona essa pergunta. Minha grande conquista foi conseguir romper tantas barreiras que me impediriam de alcançar espaços que nunca sonharam me encontrar. E usar esse espaço para desenvolver tantas pessoas. A minha maior conquista são as pessoas com quem eu contribuo para o desenvolvimento, algumas vezes de forma próxima e outras, distante.

**Gestão RH – E o maior desafio?**

**Ana Clara Silva Pinto** – No trabalho, é apoiar o desenvolvimento das lideranças e manter a essência da Dengo nessa expansão. Nas ações relacionadas à diversidade, meu maior desafio é construir pontes. Atualmente, são as pessoas brancas que estão em espaço de poder e influência e que podem mu-

dar o ponteiro de verdade. São elas que precisamos ter como aliados ativos na transformação da sociedade. Eu acredito muito que cada pessoa negra que ascende consegue explicar o caminho para percorrer o labirinto. No entanto, à medida que temos pessoas brancas e negras imbuídas do propósito de tornar a sociedade mais justa e equânime, nós podemos quebrar as paredes do labirinto e verdadeiramente ter passagem para todas ocuparem os mais diferentes espaços.

**Gestão RH – Você é uma executiva jovem. Pensando no futuro, que legado quer deixar para as novas gerações?**

**Ana Clara Silva Pinto** – Eu quero ser lembrada como essa ancestral do futuro que deixou o mundo melhor.

**Gestão RH – Para finalizar, o que gostaria de dizer para os executivos e executivas de RH que estão lendo nossa entrevista?**

**Ana Clara Silva Pinto** – Gostaria de convidá-los a se lembrarem sempre da importância de equilibrar o amor pelas pessoas com uma paixão pelos números. Conhecer, medir e entender os resultados é fundamental para tomar decisões mais assertivas e contribuir de forma verdadeira para o crescimento da organização.

Tenham coragem de provocar reflexões, de questionar o *status quo* e, quando necessário, dizer “não concordo”. Não tenham medo de levantar questões difíceis ou de desafiar paradigmas, pois é assim que evoluímos e geramos valor. Utilizem e abusem das perguntas, são ferramentas poderosas para estimular o pensamento crítico, abrir diálogos e promover aprendizado contínuo. Questionar é fundamental para construir uma cultura de crescimento, empatia, presença e propósito alinhada às reais necessidades do negócio e das pessoas.

Sejam líderes que inspiram, que desafiam e que, sobretudo, escutam muito, porque no diálogo sincero estão as maiores possibilidades de transformação. 



À MEDIDA QUE TEMOS  
PESSOAS BRANCAS  
E NEGRAS IMBUÍDAS  
DO PROPÓSITO  
DE TORNAR A  
SOCIEDADE MAIS  
JUSTA E EQUÂNIME,  
NÓS PODEMOS  
QUEBRAR AS PAREDES  
DO LABIRINTO E  
VERDADEIRAMENTE  
TER PASSAGEM PARA  
TODAS OCUPAREM  
OS MAIS DIFERENTES  
ESPAÇOS



# ABRAÇAMOS A MEDICINA E AS PESSOAS

25 Hospitais

30 Clínicas  
de Oncologia

30 MIL Colaboradores

40 MIL Médicos  
Atuantes



saudeamericas.com.br

REDE  
**Américas**  
Paixão por Cuidar

DISTRITO FEDERAL

HOSPITAL  
**Alvorada**

Hospital  
**Brasília**  
Unidade Águas Claras

Hospital  
**Brasília**

Maternidade  
**Brasília**

RIO DE JANEIRO

**CHN** Complexo  
Hospitalar  
de Niterói

Hospital N. Sra. do  
**CARMO**

HOSPITAL  
**Pró-Cardíaco**

HOSPITAL  
**Vitória**

HOSPITAL  
**Samaritano**

**Santa Lúcia**  
Hospital e Maternidade

Hospital  
**São Lucas**  
Copacabana

SÃO PAULO

Hospital  
**Alvorada**

Hospital  
**Christovão  
Da Gama**  
Diadema

Hospital e Maternidade  
**Christovão  
Da Gama**  
São João

Hospital  
**Leforte**  
Liberdade

Hospital  
**Leforte**  
Morumbi

HOSPITAL  
**Madre  
Theodora**

Hospital  
**NOVE  
DE JULHO**

HOSPITAL  
**Samaritano**

Hospital  
**Santa  
Paula**

PARANÁ

**Hospital Paraná**

PERNAMBUCO

HOSPITAL  
**SANTA JOANA RECIFE**

# O LADO HUMANO DE UM LÍDER



LUCIANA PREZIA

Há dois anos e meio na liderança da Estrella Galicia Brasil e há um ano e meio pai do Rafael, Thiago Coelho fala desse novo ciclo de sua vida, depois de 15 anos intensos na Coca-Cola e muito aprendizado

Por **Thaís Gebrim**

**Thiago Coelho lidera a cervejaria espanhola Estrella Galicia no Brasil. Ele assumiu o posto de diretor geral em janeiro de 2023, mesmo mês em que completou 43 anos de idade. Praticante da liderança servidora, ele conta que sempre coloca os outros como prioridade, o que revela muito sobre quem está por trás do executivo: pai do pequeno Rafael e marido da Luciana, Thiago atua a favor da obrigatoriedade legal da licença-paternidade estendida, “um passo importantíssimo para uma sociedade melhor e menor impacto na saúde mental das mulheres”.**

**Para chegar até aqui, trabalhou intensamente, enfrentou momentos desafiantes e precisou mudar o estilo de liderar, decisão que veio depois de receber um feedback duro, mas que deu outro rumo à sua vida. Esse é apenas um breve resumo do que vem na entrevista a seguir. Confira!**

**Gestão RH – Pode fazer uma breve apresentação de quem foi o Thiago Coelho antes de se tornar executivo?**

**Thiago Coelho** – Nasci no interior de São Paulo, em Araçatuba, e sou o filho mais velho de uma família de três irmãos. Desde a adolescência, o esporte é minha válvula de escape. É nele que me reenergizo e busco equilíbrio. Esportes com água, como natação e mergulho, são onde eu consigo me desconectar e equilibrar. Quando cursava o segundo colegial [correspondente hoje ao ensino médio], fiz intercâmbio nos Estados Unidos, onde joguei vôlei pela escola, mas precisei voltar por questões pessoais. Logo que cheguei ao Brasil, entrei no curso de Publicidade da Faap, mas não tive condições de me manter, então, comecei a trabalhar como promotor de vendas. Só em 2006 consegui levantar recursos próprios para iniciar a faculdade de Comércio Exterior, finalizada em 2010.

**Gestão RH – Sua trajetória profissional inclui grandes empresas. A primeira foi a Nestlé e, em seguida, a Coca-Cola. Como foi essa experiência?**

**Thiago Coelho** – Eu cheguei à Nestlé pelo processo de trainee quando ainda cursava a faculdade. Nessa fase, fui para a Suíça fazer um curso de Marketing em café. Quando voltei, a gente montou uma operação em Porto Alegre com máquinas de Nescafé, como essas que têm em padarias, que vendem capuccino, mocaccino. A meta era instalar 120 máquinas, mas instalamos 300! Deu muito certo, entretanto, a vaga que eu desejava ocupar após o programa de trainee não foi em frente, então, logo depois fui para Cuiabá, onde iniciei a jornada na Coca-Cola.

**Gestão RH – Por uma década e meia, sua casa foi a Coca-Cola, onde trabalhou em diferentes áreas de negócios, mas, principalmente, como executivo de Desenvolvimento de Mercado. Pela companhia, também atuou fora do país, como general manager. O que a experiência acrescentou ou mudou na sua visão sobre pessoas e negócios?**

**Thiago Coelho** – Sempre fui motivado a resolver problemas e tive alguns mentores dentro da Coca-Cola que sabiam disso, então, me convidavam para tocar desafios dentro e fora do Brasil. Atuei pela empresa no exterior,

“

O EDU [EDUARDO ROVERI, DIRETOR DE RH] É O MEU BRAÇO DIREITO NA ORGANIZAÇÃO PORQUE ME AJUDA A PENSAR, ATUAR E TRABALHAR COM O NOSSO MAIOR ATIVO, QUE SÃO AS NOSSAS PESSOAS

”

de 2017 a 2022. Foram anos em que vivenciei os desafios mais interessantes da minha carreira, inclusive o período da pandemia, que foi bastante duro. Eu estava no Peru com a Luciana, minha esposa, éramos recém-casados e tínhamos mudado para lá, onde atuava na época como general manager e, depois, como líder para América Latina. A grande mudança que a experiência fora do país me trouxe foi uma cabeça muito mais aberta e consciente para temas que, até então, passavam naturalmente e quase despercebidos no meu dia a dia nos negócios.

**Gestão RH – Pode dar um exemplo?**

**Thiago Coelho** – A comunicação é um deles. No mesmo idioma, na mesma sociedade e fazendo parte da mesma cultura, temos momentos em que a comunicação precisa ser pensada, trabalhada. Agora, imagine quando tudo isso muda completamente e você é o líder de uma operação, tendo que ser exemplo, referência. Cada palavra, cada ponto, cada entonação pode mudar completamente o sentido do que se fala. É um desafio que demanda bastante flexibilidade, resiliência e empatia. É muito enriquecedor.

**Gestão RH – Provavelmente, essa jornada o preparou para assumir com tranquilidade a liderança da Estrella Galicia.**

**Thiago Coelho** – Com certeza. Eu aprendi muito durante os meus 15 anos na Coca-Cola e na também na Nestlé. Minha trajetória nessas empresas são a base do ser humano e do gestor que sou hoje para o time da Estrella Galicia Brasil. De promotor de vendas a CEO, cada função foi vital para eu estar aqui agora.

**Gestão RH – Qual era a sua fase de vida naquele momento?**

**Thiago Coelho** – Quando assumi a operação da Estrella Galicia Brasil, eu havia voltado da temporada como expatriado no Peru. Minha esposa, que me acompanhava nas mudanças, havia tomado a decisão de retomar a carreira, e o Brasil era o lugar mais adequado

para esse momento. Na volta, decidimos ampliar a família. Foi nessa fase que o nosso filho Rafael nasceu. Ele chegou em abril de 2024 e transformou nossas vidas.

**Gestão RH – Você diz que ser pai é ser líder. De alguma forma, a paternidade mudou sua visão de liderança?**

**Thiago Coelho** – É incrível o quanto o Rafael transformou a minha vida e a da Luciana em apenas um ano. A paternidade me tornou um líder mais completo, mais empático e mais consciente do impacto que minhas decisões têm não apenas nos negócios, mas nas vidas das pessoas. Ela humanizou minha liderança e me deu uma perspectiva mais profunda sobre o que realmente importa. Além disso, me ajudou a entender mais temas sociais importantes como presença paterna, liderança feminina, igualdade de gênero. É um professor em miniatura!

**Gestão RH – Hoje, você é embaixador da CoPai – Coalizão Licença Paternidade, que reúne pessoas e organizações pela obrigatoriedade da licença-paternidade estendida. Por que abraçou especialmente essa causa?**

**Thiago Coelho** – Aderi à causa por entender que poderia usar o poder de influência de uma cadeira como a minha para, como embaixador da CoPai, agir para que a licença-paternidade estendida seja compulsória e remunerada – um passo importantíssimo para uma sociedade melhor e menor impacto na saúde mental das mulheres. A igualdade de gênero começa em casa, na divisão justa das tarefas.

**Gestão RH – Quando chegou à Estrella Galicia, qual era o cenário da empresa no Brasil?**

**Thiago Coelho** – A Estrella Galicia figura entre as 40 maiores cervejarias do mundo, sendo a única que ainda preserva o controle 100% familiar. Fundada e administrada pela família espanhola Rivera há 118 anos, a empresa produz e distribui cervejas para mais de 70 países, sem sucumbir à padronização do sabor ou renunciar à qualidade dos seus produtos. Aqui, no Brasil, quando assumi a

operação, a empresa estava vivendo um momento de mudanças para se adaptar a um passo importantíssimo da nossa presença no país: o acordo de distribuição com parceiros gigantesco – o Sistema Coca-Cola –, com o objetivo de ampliar a conexão com o público brasileiro.

**Gestão RH – Como foi essa transição na carreira depois de tantos anos na mesma empresa?**

**Thiago Coelho** – Apesar de ter atuado 15 anos na Coca-Cola, circulei por diversas unidades, negócios e países diferentes. Então, mesmo tendo sido a mesma companhia, foram várias empresas e cenários muito distintos, tanto dentro do Brasil quanto no exterior. O conhecimento claro dos meus passos de carreira e essa diversidade me trouxeram uma bagagem muito rica para poder dar passos fora com bastante confiança.

**Thiago Coelho – Com a sua jornada profissional, deve ter enfrentado muitos desafios. Dá para dizer qual foi o mais difícil e dá mais orgulho?**

**Thiago Coelho** – Crises de mercado, reestruturações, integrações complexas, lançamento de produtos e a sempre presente gestão de equipes e culturas diversas – cada desafio teve sua particularidade e me ensinou algo único.



MUITAS VEZES, VOCÊ SE VÊ EM SITUAÇÕES EM QUE PRECISA FAZER ESCOLHAS QUE NEM TODOS VÃO ENTENDER OU CONCORDAR E, NESSE PROCESSO, A SENSACÃO DE ESTAR SOZINHO É GRANDE



Estar no Peru liderando uma operação de fábrica em meio a pandemia, foi uma experiência realmente muito complexa, que me trouxe aprendizados muito profundos. Mas o desafio mais difícil e gratificante foi a transformação que eu decidi fazer para me tornar um bom líder. Foi entender que essa é uma decisão e que o impacto de liderar é muito maior do que o impacto de chefiar.

**Gestão RH – Como funciona a sua interação com Eduardo Roveri, diretor de RH?**

**Thiago Coelho** – O RH é muito importante para manter viva a cultura da companhia que é muito forte. O Edu é o meu braço direito na organização porque me ajuda a pensar, atuar e trabalhar com o nosso maior ativo, que são as nossas pessoas. Atuamos muito próximos e implementamos diversas iniciativas em conjunto.

**Gestão RH – Quais são os principais desafios da área na Estrella Galicia atualmente e como você tem atuado na condução deles?**

**Thiago Coelho** – O principal é manter o time engajado, refletindo a essência de quem somos, nossa história, nossos valores e o propósito. Temos também atuado fortemente na jornada de Diversidade & Inclusão, com letramento do nosso time a respeito do tema e treinamento dos nossos líderes, além de promover ações concretas para ampliar a representatividade na nossa empresa.

**Gestão RH – Na sua visão, qual é o futuro do RH?**

**Thiago Coelho** – O futuro do RH será cada vez mais estratégico, humanizado e impulsionado pela tecnologia, assumindo um papel central na transformação e na sustentabilidade das organizações. Não vejo o RH como um departamento meramente operacional, mas como o coração pulsante da empresa, o verdadeiro guardião da cultura e do bem-estar das pessoas.

**Gestão RH – Ao olhar para trás, dá para saber em que momento se sentiu apto a ocupar a cadeira número 1?**



# O que te **IMPULSIONA?**

A Log-In move a sua carga.  
E a sua carga move o mundo.

Somos a Log-In Logística Integrada e acreditamos em conexões que vão além do óbvio. Muito mais do que cargas, movimentamos oportunidades e criamos soluções logísticas inteligentes e personalizadas. Porque o nosso foco é ser uma ligação que transcende fronteiras para conectar o Brasil e o Mercosul com desenvolvimento sustentável e muito compromisso com as pessoas.

[loginlogistica.com.br](http://loginlogistica.com.br)

Impulsionando negócios  
por terra e mar.

**login.**

**Thiago Coelho** – Eu não acredito que seja uma linha de chegada, mas, isto sim, a percepção de que a minha capacidade de aprender, me adaptar e liderar através das pessoas havia chegado a um ponto em que eu me sentia preparado para o desafio da "cadeira número 1". E, mesmo nela, o aprendizado nunca para. Cada dia é uma nova oportunidade de crescer e de liderar de forma mais eficaz.

**Gestão RH – E quem é a sua referência de líder?**

**Thiago Coelho** – Eu tive a sorte de ter grandes líderes – e o azar de ter uns não tão bons assim. Mas os que marcaram a minha carreira de maneira muito relevante foram três: Luiz Brinckmann, da Nestlé, Paulo Dias e João Ramires, ambos da Coca-Cola. Eles realmente apostaram em mim e serei sempre consciente de que foram pedras fundamentais no meu caminho.

**Gestão RH – Dizem que os líderes muitas vezes sofrem de solidão. É o seu caso?**

**Thiago Coelho** – A solidão na liderança é um tema real e, sim, é uma experiência que muitos líderes, incluindo eu, já sentiram em algum momento e vão sentir em outros. É um peso que vem com a responsabilidade de tomar decisões difíceis, de carregar o futuro da empresa e das pessoas que nela trabalham. Muitas vezes, você se vê em situações em que precisa fazer escolhas que nem todos vão entender ou concordar e, nesse processo, a sensação de estar sozinho é grande.

**Gestão RH – E como você lida com esse sentimento?**

**Thiago Coelho** – A forma como lido com isso mudou ao longo da minha carreira. Entendi que a solidão não precisa ser isolamento. Minha experiência me ensinou que o verdadeiro líder não é aquele que sabe todas as respostas, mas aquele que cria um ambiente onde as pessoas se sentem seguras para questionar, colaborar e contribuir. Um bom líder sabe dizer “eu não sei”, sabe pedir ajuda e sempre tem pessoas próximas que ajudam na caminhada.

**Gestão RH – Que legado você acredita estar deixando na Estrella Galicia e para as novas gerações de profissionais?**

**Thiago Coelho** – A compreensão sobre o papel das pessoas e da cultura na construção de resultados duradouros. Quero que o legado seja o de uma liderança que inspire, que sirva e desenvolva pessoas, que construa uma empresa com alma, onde o sucesso é medido não apenas pelos resultados financeiros, mas pelo impacto positivo que geramos na vida das pessoas.

**Gestão RH – Como você se define?**

**THIAGO COELHO** – Eu sou uma pessoa que sempre coloca os outros como prioridade e tem satisfação em poder ajudar, em contribuir. Também sempre fui uma pessoa com bastante atitude. Eu não espero as coisas acontecerem para mim, vou atrás. Ninguém toma as rédeas da minha vida. Isso sempre me ajudou.

**Gestão RH – Priorizar os outros é ser um líder servidor. Esse sempre foi o seu estilo de liderar?**

**Thiago Coelho** – Nem sempre foi. Mas eu achava que era até o momento que recebi um feedback, vindo de um

par, que mudou a minha vida. Ele me fez enxergar que, na verdade, eu fazia confusão entre ser uma boa pessoa e ser um bom líder e, no fim, não liderava. Eu centralizava, não compartilhava, não desafiava o time. A partir desse momento, tomei a decisão de me tornar um bom líder e um bom gestor de pessoas.

**Gestão RH – Como se deu esse processo?**

**Thiago Coelho** – O processo aconteceu de maneira aberta com o meu novo time para que eles pudessem me apoiar. Conte com a mentoria de líderes que eu admirava e aprendi com leitura e cursos da própria empresa. Os três prêmios que recebi de Líder Inspiracional do Ano na Coca-Cola vieram somente depois dessas mudanças. Aprendi que ser líder é uma decisão pessoal porque é algo que você exerce a cada minuto através dos seus comportamentos e interações com as pessoas.

**Gestão RH – Na prática, como a liderança servidora se traduz na relação com seus liderados?**

**Thiago Coelho** – Eu tenho claro que não são eles que trabalham para mim, ao contrário, sou eu que trabalho para eles. A minha função é tirar as barreiras que podem impedir meus liderados de exercer o seu potencial máximo e entregar resultados incríveis. Se o pedido é ir a um bar e começar a servir Estrella Galicia, garanto para você: eu vou!

Além disso, tenho uma busca constante por uma relação de confiança em que as pessoas se sentem confortáveis para dar e receber feedback, para serem vulneráveis e para que possam também ter de mim o meu melhor. Nem sempre acerto, claro! Como qualquer ser humano. E quando entendo que errei, preciso me desculpar e estar mais atento para que esses erros não aconteçam novamente. Se essa mudança é vista e entendida pelo time, esse ciclo virtuoso se reforça. E digo com toda a humildade: eu erro muito, me desculpo muito e estou constantemente em busca de ser um líder melhor porque é um trabalho que nunca descansa! 



MINHA EXPERIÊNCIA  
ME ENSINOU QUE O  
VERDADEIRO LÍDER NÃO  
É AQUELE QUE SABE  
TODAS AS RESPOSTAS,  
MAS AQUELE QUE  
CRIA UM AMBIENTE  
ONDE AS PESSOAS  
SE SENTEM SEGURAS  
PARA QUESTIONAR,  
COLABORAR E  
CONTRIBUIR





## Ser líder é inspirar.

A Escola de Líderes da AMAGGI completa 10 anos. Durante todo esse período, desenvolveu líderes inspiradores e focados em alcançar resultados, transformando a vida profissional e pessoal de muitos colaboradores. São anos de aperfeiçoamento contínuo, agregando valor aos negócios e contribuindo para a perenidade e o sucesso da companhia. Com inovação e conhecimento, seguiremos formando líderes cada vez mais inspiradores.

45  
ANOS

AMAGGI



## RH: O QUE VEM PARA FICAR, E O QUE É BARULHO?

Por **Alexandra D'Azevedo Nunes**

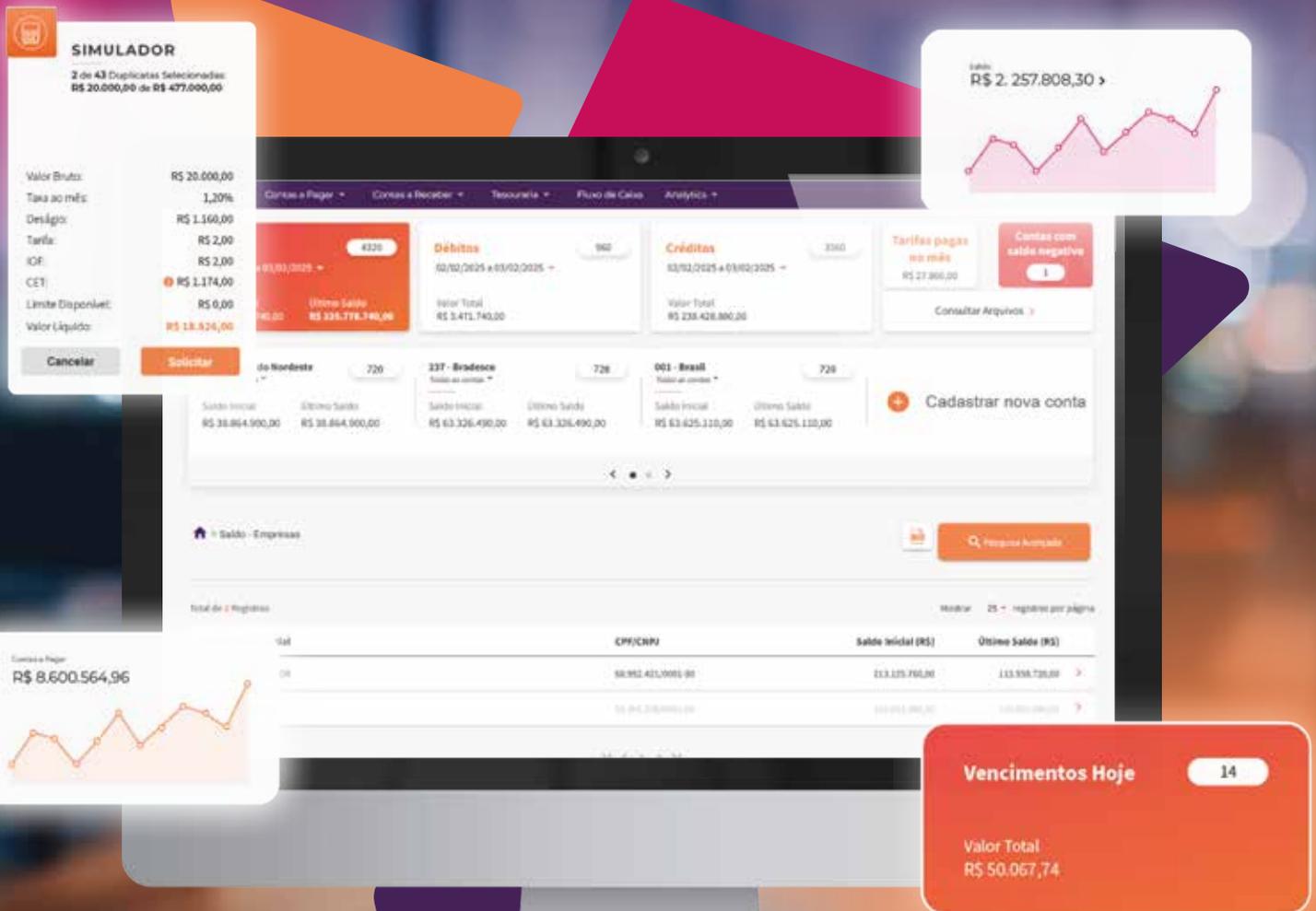
Vivemos um tempo curioso no mundo da gestão de pessoas. As manchetes pipocam com temas que parecem moldar o futuro do trabalho: semana de quatro dias, trabalho remoto ou presencial, demissões silenciosas, novas gerações que não querem liderar ou com ritmos diferentes de vida e entrega, diversidade ameaçada por mudanças políticas. Mas no meio desse ruído todo — e aqui tomo emprestado o termo do psicólogo e economista Daniel Kahneman, psicólogo, economista e Prêmio Nobel de Ciências Econômicas em 2002 —, o que é, de fato, uma tendência estrutural e o que é barulho?

O primeiro ponto é entender por que o RH é terreno tão fértil para essas ondas. Talvez porque todas as empresas sejam, no fim das contas, feitas de gente. Ou porque todo mundo tem alguma experiência de trabalho e, portanto, sente-se autorizado a opinar sobre a gestão de pessoas de sua ou de qualquer organização, mesmo sem ter se aprofundado no tema, ou ainda porque muitos dos temas ainda estejam, de fato, em desenvolvimento. Mas preciso falar a vocês: gestão de gente é técnica. É uma decisão com impacto direto no presente e no futuro do negócio. E nós, profissionais de RH, temos a responsabilidade de

filtrar o ruído e entregar valor real.

Vamos aos exemplos: o debate sobre o modelo de trabalho — remoto, híbrido ou presencial — tornou-se uma arena de argumentos passionais, muitas vezes desconectados da realidade do negócio. A verdade é que não existe solução única. A resposta ideal depende da estratégia da empresa, da cultura organizacional e, claro, dos resultados que se quer atingir. A função do RH não é tomar partido entre extremos, mas apoiar líderes e times a encontrarem a configuração que melhor combina produtividade, pertencimento e propósito para a sua

# Gestão financeira 360° em uma Plataforma Completa



**O seu Contas a Pagar, Receber e a Gestão de Saldos e Extratos nunca foram tão bem administrados.**

Conte com uma visão multibanco que apoia a sua empresa a ver, prever e agir com as melhores tomadas de decisão baseado na previsibilidade financeira.

**Veragi, a plataforma de gestão financeira que é a melhor amiga do seu ERP.**



Procure um dos nossos especialistas em nosso site ou ligue para **(11) 9 5559-5835**

**accesstage**

organização em seu devido contexto.

Outro tema que tem gerado mais barulho do que resultado prático é o da diversidade e inclusão. Importante? Essencial. Mas temos visto o assunto ser sequestrado por polarizações políticas ou tratado como um *checkbox* de reputação. O que deveria ser genuíno – refletir a pluralidade da sociedade dentro das empresas e proporcionar cada vez maior equidade e evolução a nossa sociedade – virou, em alguns casos, um campo de tensão. E a pergunta que fica é: estamos fazendo inclusão real ou apenas promovendo ações cosméticas?

Expressões como *quiet quitting* ou a geração que não quer liderar também ganharam espaço nas rodas de conversa. São conceitos interessantes para reflexão, mas que correm o risco de simplificar fenômenos complexos. O desengajamento silencioso, por exemplo, pode ser mais um sintoma de culturas organizacionais adoecidas do que uma falha geracional. E o desinteresse pela liderança talvez fale menos sobre preguiça e mais sobre modelos de liderança ultrapassados, que impõem sobrecarga sem razão. O RH precisa ir além do diagnóstico e atuar na transformação.

Em vez de perseguir modismos, é hora de nos voltarmos ao que realmente importa: sermos úteis. Sermos protagonistas na construção de organizações que entregam resultado e cuidam de gente. Isso passa por retomar o que de fato é tendência — e que exige ação prática, não só discurso.

O Gartner publicou seu relatório anual com as principais tendências de RH para 2025. Aqui trago um olhar para essas tendências em profundidade e com pragmatismo de como podemos agir:

**1. Gestão de mudança como competência crítica** – Em vez de implantar uma "metodologia de change" para parecer moderno, é

Alexandra D'Azevedo Nunes é diretora de RH e Pessoas da Peers Consulting + Technology



BILL CARDOSO

hora de treinar líderes para conduzirem pessoas em tempos de ambiguidade. Isso se faz de forma estruturada com grades de treinamentos programadas e no dia a dia, com conversas difíceis, alinhamentos constantes e coragem para ajustar a rota.

**2. Trabalho sustentável** – Mais do que programas de bem-estar, trata-se de redesenhar o trabalho para que ele seja viável no longo prazo. Carga de trabalho justa, reconhecimento real e pausas possíveis. Isso é sustentabilidade.

**3. Desenvolvimento contínuo com foco em habilidades do futuro** – Sair do genérico. Investir tempo em entender as skills que realmente moverão o negócio nos próximos anos e preparar as pessoas para isso. Customização é a chave, e precisa ser medida em avaliações de desempenho semestrais ou anuais.

**4. Uso inteligente de IA no RH** – Não é sobre substituir pessoas, mas potencializar decisões. Usar dados para prever riscos de rotatividade, personalizar jornadas de desenvolvimento e tornar o RH mais analítico e menos operacional.

**5. Cultura organizacional adaptativa** – O que sustenta uma cultura não são os valores escritos na parede, mas os comportamentos que são premiados ou tolerados. Como RH, temos o papel de ajustar os incentivos e dar feedbacks reais que moldam essa cultura todos os dias. Seu sistema de incentivos conversa com seus valores organizacionais?

Ser RH em 2025 é parar de correr atrás do *hype* e assumir a responsabilidade sobre o que realmente transforma uma organização. Somos mais do que designers de processos. Somos construtores do futuro. E o futuro exige clareza, coragem e senso de utilidade. O resto... é barulho. 



# TOP OF MIND DE RH 2025

## **Vote no Senac São Paulo**

Categoria Treinamento & Desenvolvimento

Um Atendimento Corporativo reconhecido por oferecer soluções educacionais alinhadas à necessidade e à cultura de cada organização, para contribuir no desenvolvimento de times e alavancar resultados de forma estratégica.

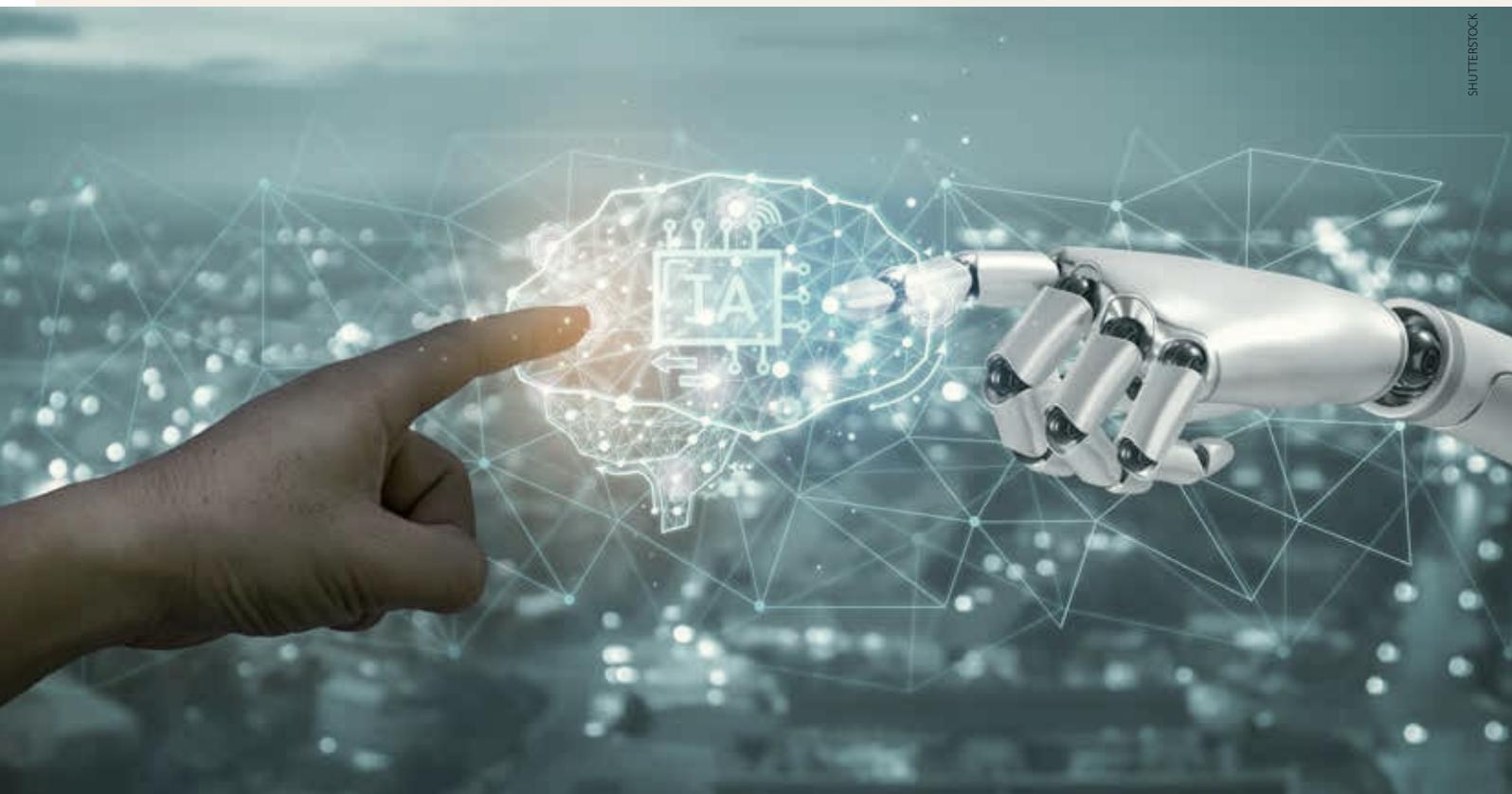


Contamos com seu reconhecimento e confiança!

Aponte a câmera do seu celular ou acesse:  
**[votetopofmindderh.com.br](http://votetopofmindderh.com.br)**



**ATENDIMENTO  
CORPORATIVO**



# O IMPACTO DA IA NO MERCADO DE TRABALHO E AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS PARA APLICAR HOJE

Por **Bruno Omeltech**

Se voltássemos 20 anos no tempo e disséssemos que existiriam profissões como gestor de tráfego digital, influenciador de redes sociais ou especialista em SEO, muita gente duvidaria. Hoje, essas carreiras são realidade e extremamente valorizadas. Agora, imagine o que vai acontecer nos próximos anos com o avanço da inteligência artificial.

Profissões que ainda nem existem já estão sendo desenhadas e podem mudar completamente o mercado de trabalho. Com a Inteligência Artificial (IA) assumindo tarefas repetitivas e operacionais, novas funções surgirão

para focar na supervisão, personalização e aprimoramento dessas tecnologias. Um exemplo disso é o especialista em alinhamento de IA, profissional responsável por garantir que sistemas inteligentes tomem decisões éticas e alinhadas aos valores da empresa.

Da mesma forma, veremos a ascensão do arquiteto de experiências virtuais, criando mundos digitais interativos para treinamentos corporativos, eventos e até novas formas de entretenimento no metaverso. Outra profissão que promete crescer é a do engenheiro de prompts, responsável por desenvolver comandos eficientes

para a IA gerar conteúdos precisos e personalizados. Esse profissional já começa a ganhar espaço e será essencial para tornar a inteligência artificial ainda mais útil no dia a dia das empresas.

Além disso, teremos o estrategista de personalização de IA, alguém que ajusta e adapta inteligências artificiais para oferecer experiências sob medida para clientes e colaboradores.

No setor da saúde, novas carreiras também estão a caminho. Com o avanço da IA na Medicina, surgirá o analista de dados biomédicos, profis-

sional que interpretará informações geradas por algoritmos para ajudar médicos a diagnosticarem doenças de forma mais rápida e eficiente. Já no campo da Educação, veremos o crescimento do designer de aprendizado por inteligência artificial, que criará experiências educacionais interativas e adaptáveis ao estilo de cada aluno.

Essas são apenas algumas possibilidades, mas a verdade é que muitas outras carreiras surgirão à medida que a IA se desenvolver. Isso significa que as habilidades humanas precisarão evoluir junto com a tecnologia. Criatividade, pensamento crítico, empatia e capacidade de adaptação serão qualidades ainda mais valorizadas.

O futuro do trabalho não será sobre competir com a IA, mas sim sobre saber usá-la da melhor forma. Profissões que ninguém imaginava estão surgindo e quem estiver preparado para essa revolução terá inúmeras oportunidades pela frente.

Agora que entendemos que as carreiras estão mudando, precisamos falar sobre prática. Você já pensou em como a inteligência artificial pode transformar o seu trabalho?

Quero mostrar algumas ferramentas que podem otimizar o trabalho, melhorar a produtividade e automatizar tarefas repetitivas.

Para quem participa de muitas reuniões, o Fireflies AI e o Otter.ai ótimos aliados. Eles gravam, transcrevem e resumem reuniões automaticamente, permitindo que você se concentre nas discussões sem se preocupar em anotar tudo.

Já o Notion AI e o Microsoft Copilot ajudam a organizar informações, estruturar planejamentos e automatizar tarefas administrativas, facilitando o dia a dia de quem lida com grandes volumes de dados e documentos.

Na criação de apresentações e mate-

riais visuais, ferramentas como Canva AI e Adobe Sensei oferecem sugestões inteligentes de design, ajustando layouts e cores para criar conteúdos mais atrativos.

Para quem precisa desenvolver campanhas de Marketing ou materiais gráficos sem depender de designers, o Midjourney e o Dall-E geram imagens personalizadas com rapidez e qualidade.

A produção de vídeos também está sendo impactada pela IA. O Runway e o Sora permitem criar e editar vídeos automaticamente, economizando tempo e tornando o processo mais acessível para empresas que precisam desenvolver conteúdos audiovisuais. Essas ferramentas ajudam desde a edição de pequenos clipes até a criação de vídeos completos para treinamentos ou campanhas. Se o trabalho envolve áudios e locuções, o ElevenLabs e o Murf AI são boas opções para criar vozes naturais a partir de textos.



Bruno Omeltech  
é CEO da Omeltech  
Desenvolvimento

Isso facilita a produção de vídeos institucionais, cursos online e assistentes virtuais sem a necessidade de gravações em estúdio.

Para o atendimento ao cliente, soluções como Zendesk AI e Chatbot GPT agilizam respostas e melhoram a comunicação com os consumidores, reduzindo o tempo de espera e otimizando o suporte.

O uso da IA no trabalho não significa substituir pessoas, mas ajudar a tornar tarefas mais eficientes e estratégicas. Quem aprende a usar essas ferramentas consegue focar no que realmente importa e entregar resultados melhores.

Espero que esse conteúdo tenha feito sentido para você e, mais do que isso, que você possa aplicar as ferramentas apresentadas para melhorar o seu trabalho.

Um abraço! 🇧🇷



## GENTE ADULTA VALORIZA A VERDADE

Por **Mariana Adensohn**

Nos últimos anos, vimos crescer a preocupação das empresas em comunicar seus valores, cultura e propósito, tanto para o mercado quanto para as pessoas que ali trabalham. Mas o que as empresas comunicam condiz, de fato, com o que elas realmente são? Essa é sua verdadeira cultura?

A diferença entre a narrativa e a prática pode gerar efeitos profundos, especialmente quando a comunicação se torna uma vitrine decorada que não reflete o que acontece dentro da

organização. O tal do "marketing ao contrário" – quando a empresa divulga uma imagem que não tem lastro na realidade – é mais comum do que parece. Fala-se de cultura inclusiva, mas internamente a liderança é homogênea. Promete-se flexibilidade, mas o controle é rígido. Vende-se inovação, mas o ambiente é avesso a novas ideias.

A curto prazo, esse tipo de narrativa pode até gerar visibilidade positiva. Mas a conta chega, e rápido. Perda de

credibilidade, frustração dos colaboradores e desgaste da marca empregadora se tornam inevitáveis. E o impacto não é apenas interno. Cada vez mais, consumidores e clientes também observam, cobram e compartilham experiências negativas. Quando um colaborador frustrado leva sua insatisfação para as redes sociais, ou quando veículos de imprensa expõem contradições entre o discurso institucional e a prática real, a repercussão é imediata. O boca a boca digital tem alcance destrutivo. Uma empresa que



**DESCONECTA**  
Uma solução Soft Trade

**A SOLUÇÃO QUE  
CONECTA O  
COLABORADOR  
DO TRABALHO E  
DESCONECTA O  
COLABORADOR  
DO TRABALHO.**



## Como Funciona



Solução de bloqueio da estação de trabalho.



Permite parametrizar com as políticas da empresa (mobilidade de horário, extensão de jornada etc.)



Permite que o Gestor autorize horas extras, porém sempre antes delas acontecerem.



Limita o excesso de jornada, fator de risco psicossocial (NR-1).

**PARA MAIS INFORMAÇÕES DA SOLUÇÃO  
QUE CONECTA E DESCONECTA VOCÊ DO  
TRABALHO, ACESSE O QR CODE.**



 /soft-trade

 +55 11 5503-3600

 [www.softtrade.com.br](http://www.softtrade.com.br)

 @softtrade\_rh

 +55 11 99918-3600

**SOFT TRADE**  
Soluções para RH

se posiciona como ética, humana ou sustentável e falha em sustentar esse discurso nos bastidores corre o risco de se tornar alvo de críticas públicas e, pior, de ser cancelada pelo próprio público que desejava atrair. A reputação se desfaz com muito mais velocidade do que se constrói.

Em um mercado que valoriza pautas como diversidade, bem-estar (que hoje é lei) e sustentabilidade, muitas empresas passaram a incorporar esses discursos em sua comunicação. O problema é quando isso é feito por conveniência, sem ação concreta.

As pessoas percebem. Clientes, candidatos, colaboradores – ninguém é ingênuo. Quando percebem que estão sendo manipulados, o resultado é desconfiança, cinismo e desengajamento. Tratar os colaboradores como adultos é o mínimo. Em vez de apostar em discursos vazios, frases de efeito e campanhas motivacionais desconectadas da realidade, o caminho mais eficaz é, e sempre será, a transparência.

Muitas empresas erram ao tratar os colaboradores como se fossem incapazes de lidar com a verdade, como se fossem crianças. Criam comunicações paternalistas, escondem informações e evitam conversas difíceis. Mas a força de uma cultura saudável está justamente em tratar as pessoas como adultos responsáveis: gente que pensa, sente, observa e forma opinião a partir da coerência entre o que a empresa diz e o que ela faz.

Quando a empresa comunica o que de fato vive no dia a dia, ela atrai profissionais alinhados, retém com mais facilidade e fortalece o senso de pertencimento. Do contrário, o efeito é o oposto: candidatos que se frustram no onboarding, colaboradores que pedem para sair e times que entregam menos por falta de conexão com a empresa. Sim, isso impacta diretamente os resultados. Os bons – aqueles que impulsionam,

influenciam positivamente e fazem o que precisa ser feito – não ficam.

Estudos mostram que empresas com cultura coerente têm 35% mais produtividade e engajamento até 23% maior. Isso não acontece por mágica. Acontece por coerência.

Para construir uma cultura forte e uma comunicação verdadeira, as empresas precisam sair do discurso e entrar na prática. O primeiro passo é fazer um inventário da cultura real. Antes de comunicar, é preciso entender profundamente como a empresa funciona de verdade: o que é valorizado, como as decisões são tomadas, qual é o comportamento real da liderança. Em seguida, é essencial escutar quem vive essa cultura todos os dias. Os colaboradores sabem onde está a incoerência. Pesquisas, grupos de escuta e feedbacks são ferramentas indispensáveis para identificar desalinhamentos entre o discurso e a prática.



ARQUIVO PESSOAL

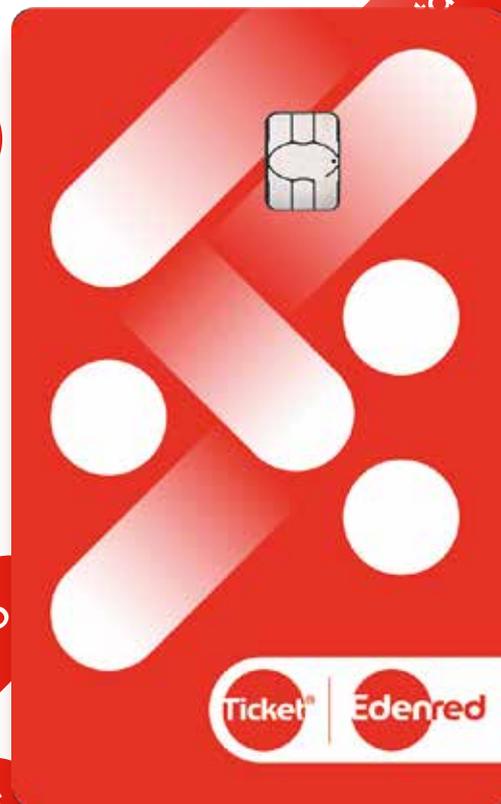
Mariana Adensohn  
é diretora de Gente  
da Loungerie

Outro ponto crítico é alinhar a liderança à narrativa. Se quem lidera não representa o que está sendo comunicado, a mensagem perde valor. A cultura é vivida pelo exemplo – não por apresentações de slides. Também é preciso corrigir antes de divulgar. Se existem pontos críticos, é necessário ajustar comportamentos, práticas e processos antes de transformar isso em campanha. Comunicação sem lastro é propaganda enganosa. Por fim, simplifique e fale a verdade. Comunique com clareza, sem floreios. Reconheça os desafios, compartilhe os avanços e seja honesto sobre o que ainda precisa evoluir. Gente adulta valoriza a verdade.

Cultura não se comunica. Cultura se vive. E quando é vivida com verdade, a comunicação apenas reforça o que já é percebido. Essa é a diferença entre construir uma marca empregadora sólida... ou apenas parecer uma. **G**

# Chegou o novo cartão Ticket

Um Ticket.  
Muitos benefícios.



## Para todo tipo de empresa, tem Ticket.

Com o novo cartão e portal Ticket, você controla diversos benefícios com mais agilidade em um único lugar. Um cartão, um contrato e muitas possibilidades.



Novo Portal do RH



Uma nota fiscal



Pagamento por aproximação



Aderente ao PAT



Personalize conforme sua estratégia



Contrato único

Contrate agora: [Ticket.com.br](https://Ticket.com.br)



Vote Ticket no  
Top of Mind de RH  
Na categoria  
Benefícios  
Flexíveis/Refeição



## CULTIVAR A DISSIDÊNCIA UMA NOVA COMPETÊNCIA PARA LIDERANÇAS EM TEMPOS DE INCERTEZA

Por **Nuno Lopes Alves**

Liderar em ambientes estáveis é desafiador. Liderar em tempos de mudança constante, mais ainda. Mas liderar em contextos de incerteza exponencial, como o que vivemos hoje, exige algo a mais: exige sustentar o desconforto, exercitar a escuta ativa e, acima de tudo, ter disposição para questionar o óbvio. É nesse ponto que entra o conceito de “farming for dissent” ou, em tradução livre, “cultivar a dissidência”.

Conheci essa abordagem por meio de

um artigo assinado por Pascal Finette e Andreas Klinger, especialistas em inovação e tomada de decisão em ambientes complexos. A proposta deles, que vem ganhando espaço em ambientes de alta inovação, parte de uma ideia simples, mas poderosa: as melhores decisões não vêm do consenso fácil, mas da discordância bem estruturada. Ao estimular deliberadamente pontos de vista divergentes, reduzimos nossos pontos cegos e ganhamos clareza em momentos críticos.

Dissidência, nesse contexto, não é conflito gratuito nem resistência passiva. Ela se refere à discordância intencionalmente estimulada, à busca por opiniões diferentes das nossas, à escuta ativa de vozes que pensam fora da curva. É o antídoto ao pensamento de grupo e à bolha de concordância que muitas vezes se forma ao nosso redor, algo especialmente comum entre lideranças seniores.

No setor de meios de pagamento,

onde atuo, essa prática tem se mostrado especialmente valiosa. Em um mercado em rápida transformação, em que novas soluções, tecnologias, players e comportamentos surgem a todo momento, tomar decisões baseadas apenas em validações internas pode ser perigosamente limitador. Nessas horas, precisamos da coragem de duvidar, inclusive de nossas próprias premissas.

Ao longo dos anos, desenvolvi uma convicção: a diversidade de ideias é tão essencial quanto a multiplicidade de perfis. E, como líderes, temos o dever de criar estruturas que estimulem isso, o que significa não apenas aceitar opiniões divergentes, mas sistematicamente buscá-las. Significa premiar quem levanta a mão para fazer uma pergunta difícil, não apenas quem confirma nossa hipótese. Significa tolerar a inquietação natural que vem com a dissidência e usá-la como bússola para decisões melhores.

Na prática, isso se traduz em algumas ações concretas:

- Iniciar discussões estratégicas com uma tese, não como uma verdade absoluta, mas como um ponto de partida a ser testado.
- Convidar diferentes áreas, níveis hierárquicos e perfis cognitivos para contribuir com visões alternativas.
- Criar espaços seguros onde a discordância seja bem-vinda e vista como contribuição, não oposição.
- Documentar premissas antes de tomar decisões e revisá-las à luz de novos dados e argumentos.

Essa abordagem também exige humildade intelectual. É preciso reconhecer que, por mais experientes que sejamos, temos pontos cegos. E que a única maneira de enfrentá-los é com ajuda externa, especialmente daque-

les que enxergam o mundo de uma forma diferente da nossa. Não há inovação verdadeira sem a escuta real de quem vive outras experiências.

A dissidência bem cultivada tem o poder de revelar possibilidades que estavam escondidas sob a superfície. Uma pergunta incômoda pode ser o gatilho de uma solução criativa. Um ponto de vista minoritário pode antecipar uma tendência de mercado. Uma crítica construtiva pode evitar um erro estratégico. E, talvez o mais importante: ao valorizar o contraditório, fortalecemos a confiança das equipes, pois mostramos que opiniões são bem-vindas, mesmo quando não são populares.

Cultivar a dissidência não é uma habilidade inata. É uma competência organizacional que pode – e deve – ser desenvolvida. Cabe a nós, promover esse ambiente de confiança, onde pensar diferente não é uma ameaça, mas uma vantagem competitiva.



Nuno Lopes Alves é country manager da Visa do Brasil

Esse é um trabalho diário, que começa pela nossa própria postura. Um líder que não se sente ameaçado por opiniões contrárias cria espaço para que outras pessoas também se expressem. Um líder que admite que pode estar errado fortalece a cultura de aprendizado. E, em um mundo que muda mais rápido do que somos capazes de acompanhar, aprender continuamente é a maior vantagem que uma organização pode ter.

As melhores decisões não nascem do consenso imediato. Nascem da coragem de questionar. De duvidar. De debater. Ao promover a dissidência, promovemos também o pensamento crítico, a empatia e a responsabilidade compartilhada.

O futuro da liderança não está em quem tem todas as respostas. Está em quem faz as melhores perguntas e, sobretudo, em quem escuta com abertura real as respostas mais inesperadas. 📍



UNICOSKILL

Cursos obrigatórios  
não formam talentos.  
**Oportunidades, sim.**

Sua empresa pode dar o benefício que as pessoas realmente querem usar.

O Unico Skill é o primeiro benefício de educação ilimitada do Brasil — com mais de 26 mil cursos, 90 instituições e a liberdade de escolha para colaboradores e seus dependentes.

Vivo, YPê, Pague Menos,  
Nestlé, Banco BMG e outras  
80 instituições já estão  
transformando o futuro de  
seus colaboradores. **E você?**

**Diversas categorias  
de aprendizado:**

Ensino Médio  
Cursos técnicos  
Graduação  
Pós graduação  
Cursos livres  
Mentorias  
Idiomas

**Diversos formatos:**

Presencial  
Híbrido  
Online ao vivo  
Online Gravado



MBA  
ECA  
USP



CONQUER

CNA  
inglês definitivo



PM3



Estácio

**Uma mensalidade.**  
Estudar o que quiser,  
como e quando quiser.

**Conheça Unico Skill:**





# SEGURANÇA PSICOLÓGICA MAIS DO QUE UMA TENDÊNCIA, UMA REALIDADE NAS EMPRESAS

Empresas têm incorporado uma cultura de bem-estar e felicidade como estratégia de negócios. Não se trata de “alegria institucionalizada”, mas de implementar um sistema de gestão com base científica, dados consistentes e uma estratégia de cultura para transformar o ambiente corporativo em um lugar de confiança mútua

*Por Loraine Calza e Thaís Gebrim*

**N**a sua empresa, as pessoas se sentem à vontade para expressar ideias, opiniões, preocupações ou até reconhecer erros sem medo de retaliação, humilhação ou punição? No dia a dia, você consegue perceber sinais de uma cultura tóxica, baseada na pressão por resultados, na lógica do fazer mais com menos, ou marcada por microagressões e discriminações? Conforme as respostas, a segurança psicológica de todos – inclusive a sua – pode estar comprometida.

“Em uma organização, a segurança psicológica se manifesta quando há confiança mútua e espaço para conversar sobre desafios, inclusive questões de saúde mental, sem o estigma tão enraizado na nossa sociedade”, explica Diego Gloria, especialista em segurança no trabalho e sócio da PLBrasil – Health & Safety. Para ele, no contexto brasileiro – onde os afastamentos por transtornos mentais atingiram um recorde de 472.328 casos em 2024, segundo dados da Previdência Social –, a segurança psicológica deixou de ser apenas desejável ou ideal distante. Ela se tornou uma necessidade urgente.

Na prática, com a recente atualização da NR-1, essa necessidade se tornou também uma obrigação. Como já é de amplo conhecimento, desde 26 de maio deste ano, os riscos psicossociais, como pressão excessiva, falta de reconhecimento, assédio e sobrecarga de trabalho, têm de ser identificados e gerenciados pelas empresas. Até 26 de maio do ano que vem, a fiscalização tem caráter educativo e, a partir daí, multas e outras sanções deverão ser aplicadas.

“Ao incluir explicitamente os riscos psicossociais, a NR-1 representa um avanço regulatório significativo. Se houver fiscalização trabalhista efetiva, ela pode pressionar empresas negligentes a agir”, afirma Diego. Ele alerta, no entanto, para o risco de algumas organizações adotarem uma conformidade superficial, sem um mapeamento adequado e com planos genéricos. “A verdadeira mudança cultural exige comprometimento da alta gestão e investimentos consistentes, como o desenvolvimento de lideranças, a formação de colaboradores para escuta ativa sobre riscos psicossociais e a revisão de processos de trabalho que podem ser ofensores dentro da organização.”

Patricia Ansarah, psicóloga organizacional, fundadora do Instituto Internacional de Segurança Psicológica (IISP) – a primeira entidade voltada exclusivamente ao tema no Brasil –, aponta que a transformação começa com o reconhecimento claro por parte da liderança de que a cultura atual não é sustentável, muito menos saudável. “Um ambiente com baixa segurança psicológica é um indicativo claro de liderança tóxica. Situações como exclusão social e punição por erros honestos comprometem o bem-estar no trabalho.”

Além disso, pesquisas mostram que a segurança psicológica tem impacto direto no engajamento e na produtividade dos colaboradores. Quando os funcionários não se sentem seguros para expressar suas opiniões, inovar ou até mesmo pedir ajuda, gera-se um ambiente de medo e estagnação. Outro sinal é a desconexão entre os valores institucionais e a prática cotidiana, o que pode corroer a cultura organizacional e gerar insatisfação generalizada.

Para Patricia, é fundamental construir um ambiente onde o diálogo aberto e a escuta ativa sejam incentivados,



DIMAS AZEVEDO

Diego Glória: atualização da NR-1 pressionará empresas negligentes

permitindo que todos expressem suas experiências sem medo de retaliação. Implementar políticas claras contra microagressões, discriminação e punições, além de promover treinamentos contínuos sobre respeito e empatia, são passos fundamentais. O foco precisa se deslocar da cobrança exclusiva por resultados para o cuidado com o bem-estar emocional dos colaboradores, entendendo que segurança psicológica é, antes de tudo, base para produtividade e inovação.

Algumas empresas já trilham esse caminho. É o caso da



Patricia Ansarah: baixa segurança psicológica indica liderança tóxica

Mills, empresa com 2.647 colaboradores e líder na América Latina no aluguel de plataformas elevatórias e soluções de engenharia. Lá, a segurança psicológica é um dos pilares da área de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA). “Não se trata apenas de conformidade com as normas, mas de uma prática integrada à nossa cultura organizacional”, afirma Kleber Racy, diretor de SSMA. “Para nós, a segurança psicológica é tão importante quanto a física e é tratada com seriedade por meio de ações estruturadas que permeiam toda a empresa e garantem que nossos colaboradores possam trabalhar de forma tranquila, sem comprometer sua saúde emocional.”

Entre essas ações, o Grupo de Diversidade atua para criar uma cultura de inclusão e escuta ativa, garantindo que os colaboradores se sintam seguros para serem quem são e expressar suas preocupações. O canal Fale na Boa permite que qualquer pessoa, de forma segura, relate situações de risco, desvios de comportamento, quase-acidentes ou ocorrências ambientais. Todos os registros são tratados com o suporte das áreas corporativas e da equipe nacional de SSMA.

Além disso, a empresa mantém treinamentos contínuos, como o Conversas Difíceis, que prepara a liderança para lidar com temas sensíveis, como saúde mental, assédio e conflitos. “No dia a dia, contamos com os Guardiões do Clima

– colaboradores atentos a situações que exigem cuidado, contribuindo para um ambiente mais leve e acolhedor. Também dispomos de um Canal de Denúncia para lidar com eventuais desvios comportamentais”, complementa Kleber.

### FELICIDADE NA PRÁTICA

Atualmente, já há um entendimento de que segurança psicológica e felicidade no trabalho estão diretamente conectadas. “Quando os colaboradores se sentem seguros para expressar ideias, opiniões e sentimentos, sem medo de julgamento ou retaliação, cria-se um ambiente propício ao bem-estar emocional. Isso eleva o engajamento, o reconhecimento e o suporte social. Investir em felicidade no ambiente corporativo é, na prática, investir em segurança psicológica, pois ambos impactam diretamente a saúde mental e a performance das equipes”, ressalta Patricia.

Esse entendimento levou algumas empresas a criarem diretorias de Felicidade ou o cargo de Chief Happiness Officer (CHO). “Tal movimento representa uma virada na governança do bem-estar corporativo. Não se trata de ‘alegria institucionalizada’, mas de implementar um sistema de gestão da felicidade com base científica, dados consistentes e uma estratégia de cultura”, explica Sandra Teschner, fundadora do Instituto Happiness Brasil, happiness manager do Grupo Gestão RH e CHO da primeira turma da Florida International University, além de autora do livro *Felicidade se Aprende*.

Na Chilli Beans, por exemplo, a diretoria de Felicidade, criada em 2023, já impacta a rotina dos mais de 260 colaboradores. “Felicidade no trabalho é ter liberdade para ser quem você é, estar em um ambiente que respeita suas vulnerabilidades e impulsiona você a crescer com leveza. Ela nasce da autenticidade, e isso só é possível quando há segurança psicológica – quando não há medo de errar, perguntar ou simplesmente existir. Uma não vive sem a outra. E essa é a proposta que trazemos para o dia a dia da equipe”, explica Denize Savi, CHO da empresa e uma das primeiras mulheres a ocupar essa posição no Brasil.

A executiva, que há quase uma década estuda o impacto da ciência da felicidade no trabalho e lançou este ano o livro *A Ciência da Felicidade no Trabalho*, garante que já viu, na prática, felicidade gerar resultado. “Quando as pessoas estão genuinamente bem, elas criam mais, se engajam mais, são mais produtivas e geram conexões reais com os colegas. Por isso, nossas ações não competem com metas. Medimos indicadores de bem-estar, produtividade e turnover para provar que cuidar de gente é, sim, estratégia de negócio – e funciona muito bem.”

A diretoria de Felicidade da Chilli Beans atua com processos formais, como pesquisas, avaliações e formulários, para coletar feedback sobre o clima organizacional e as neces-



## O QUE MAIS GERA INFELICIDADE NO TRABALHO

Segundo Sandra Teschner (foto), do Instituto Happiness Brasil, os ambientes emocionalmente inseguros são hoje os principais gatilhos de infelicidade no contexto corporativo. São ambientes onde o medo – muitas vezes disfarçado de alta performance – silencia vozes, bloqueia ideias, sufoca a criatividade e impede até mesmo pedidos de ajuda.

Entre os fatores mais recorrentes, ela destaca:

- Lideranças disfuncionais, que operam pelo medo, pela omissão ou pela falta de preparo.
- Falta de escuta genuína e comunicação violenta, que geram desconexão emocional e insegurança.
- Microagressões naturalizadas e ausência de reconhecimento, que desvalorizam o indivíduo.
- Cultura do excesso e da hiperdisponibilidade, que esgota emocionalmente os colaboradores.
- Ambiguidade de papéis e sobrecarga não endereçada, que corroem a autoestima profissional.

Cada um desses fatores está diretamente relacionado aos riscos psicossociais, conceito central na nova NR-1. Ignorá-los hoje não só compromete a experiência do colaborador, como também expõe as empresas a passivos trabalhistas, perda de talentos e queda de produtividade. É um risco real, organizacional, que não pode mais ser negligenciado. Empresas com liderança tóxica, que perpetuam microagressões, racismo ou práticas antiéticas, podem até adaptar processos para parecerem em conformidade com a norma. Mas, se não houver vontade política interna para a transformação, a mudança será cosmética.

“Por outro lado, quando bem aplicada – com diagnósticos psicossociais de verdade, planos de ação, treinamentos adequados e escuta ativa –, a NR-1 pode, sim, ser disruptiva. Ela força o espelho. Expõe o que antes era negado. E, mais do que punição, ela traz oportunidade: a de reconstruir vínculos de confiança e regenerar ambientes adormecidos pela negligência emocional”, conclui Sandra.

sidades dos colaboradores. Esses dados são consolidados nos resultados periódicos de cada área, servindo de base para ajustes e melhorias constantes.

Entre as principais iniciativas estão reuniões, rodas de conversa, treinamentos, palestras com convidados externos e um programa de comunicação interna focado em temas de felicidade. "Independentemente da área, queremos todos do time conscientes de que somos humanos e temos fraquezas – e lidar com isso faz parte da nossa rotina", afirma Denize.

Um dos pilares do programa é o desenvolvimento de lideranças mais humanas e preparadas para lidar com situações sensíveis. Foram criadas formações específicas sobre inteligência emocional, escuta ativa, como lidar com conversas difíceis e outros temas. Mas, mais do que treinamento, destaca a executiva, há o estímulo à consciência, porque um líder que se conhece lidera com empatia.

### COMPANHEIRA DE JORNADA

A tecnologia também tem sido aliada nessa jornada, com ferramentas como a Zenbox, que mede o clima e o bem-estar com escalas cientificamente validadas. O Indicador de Felicidade Organizacional (IFOZ) da Zenbox utiliza a metodologia PERMA-V, desenvolvida por Martin Seligman, referência da Psicologia Positiva, que abrange seis dimensões do comportamento humano: Emoções Positivas, Engajamento, Relacionamentos, Significado, Realização e Vitalidade.

Criada em maio de 2023, a diretoria de Felicidade do Grupo Heineken, que reúne cerca de 13 mil colaboradores no Brasil, também trabalha com base na metodologia PERMA-V. Como explica Livia Azevedo, diretora da área, a felicidade não é fruto do acaso, mas de escolhas conscientes, equilíbrio e um ambiente plural, com escuta ativa e respeito às diferenças. "A própria diretoria nasceu com base nas dimensões da PERMA-V, que orienta nossas ações para promover bem-estar genuíno, segurança psicológica e uma cultura de pertencimento", conta a executiva.

Na prática, isso significa: olhar de forma estruturada para Emoções Positivas, criando espaços de acolhimento, celebração e reconhecimento; Engajamento, por meio de projetos que conectam os colaboradores aos seus talentos e propósito; Relacionamentos Positivos, com incentivo à escuta ativa e fortalecimento de vínculos dentro dos times; Significado, reconhecendo que cada pessoa precisa enxergar valor no que faz e no impacto de seu trabalho; Realizações, com valorização de conquistas individuais e coletivas; e Vitalidade, com iniciativas integradas de saúde física e mental.

O interessante é que, no caso da Heineken, a diretoria de Felicidade foi idealizada diretamente pelo CEO da companhia, Maurício Giamellaro, apoiado em estudos sobre liderança e bem-estar. Para ele, quando as pessoas se sentem bem, em um ambiente seguro, onde po-



DIVULGAÇÃO/MILLS

**Kleber Racy : integração entre segurança física e segurança psicológica**



## Transforme a gestão de benefícios da sua empresa com a NewValue!

Uma plataforma completa que facilita a gestão de parcerias, melhora a comunicação com os colaboradores e proporciona ações de engajamento eficazes. Aumente a satisfação da sua equipe, reduza a rotatividade e otimize seus processos com nossa implementação facilitada.



Gestão de parcerias **simplificada.**



Integração **fácil** com API.



Relatórios e métricas de engajamento.



Ativação de **50% a 70%** no primeiro mês\*.

## Agende uma apresentação e descubra como a NewValue pode revolucionar a sua gestão de pessoas!



contato@newvalue.com.br  
newvalue.com.br  
(11) 4837-5723

Rua Gomes de Carvalho, 911  
Vila Olímpia - São Paulo, SP - CEP 0457-003

dem ser quem são, produzem mais e melhor. Isso inclui olhar para a saúde e o bem-estar integral dos colaboradores, promovendo um ambiente seguro, empático e acolhedor. O resultado é um time mais engajado, criativo e produtivo.

Assim como na Chilli Beans, a tecnologia tem sido uma aliada fundamental para a jornada de promoção de bem-estar e segurança psicológica da diretoria de Felicidade do Grupo Heineken. Um exemplo disso é o uso de ferramentas de análise de dados preditivos, que conseguem identificar sinais de insatisfação ou intenção de saída de colaboradores, a partir de comportamentos e indicadores específicos. Essas informações permitem que a liderança atue de forma proativa, com escuta e acolhimento, antes que o colaborador tome a decisão de sair, ajudando a entender o que pode estar afetando sua experiência e a fortalecer os vínculos.

“Além disso, percebemos o quanto o ambiente digital impacta diretamente o bem-estar. Por isso, lançamos em 2023 o nosso guia de boas práticas de reuniões,

## PREVENÇÃO DE ACIDENTES E SEGURANÇA PSICOLÓGICA CAMINHAM JUNTAS

Na visão dos especialistas, a segurança psicológica é parte indissociável de um ambiente de trabalho saudável e seguro. Isso porque diversos fatores físicos, emocionais e organizacionais atuam de forma simultânea no bem-estar dos colaboradores.

“Empresas que já investem em prevenção de acidentes demonstram uma cultura de cuidado com o trabalhador. Muitas práticas de segurança, como os treinamentos obrigatórios ou as melhorias nas condições ergonômicas – previstas na NR-17 –, impactam diretamente a segurança psicológica”, explica o especialista Diego Gloria, da PLBrasil.

Para Kleber Racy, da Mills, há uma mudança significativa no mercado sobre como enxergar a segurança no trabalho. “Antes, o foco era praticamente todo na prevenção de acidentes físicos. Hoje, com o crescente entendimento sobre a importância da saúde mental, a integração entre segurança física e segurança psicológica passou a ser uma boa prática de gestão”, observa.

Ele reforça que, quando um colaborador se sente psicologicamente seguro e apoiado, sua capacidade de foco, colaboração e produtividade cresce. Por outro lado, a ausência desse ambiente de segurança psicológica eleva os níveis de estresse, amplia a chance de erros, afeta a saúde física e, conseqüentemente, aumenta também o risco de acidentes – com impacto direto na performance da empresa.

com orientações simples e poderosas para tornar os encontros virtuais mais saudáveis, inclusivos e eficientes”, acrescenta Lívia. A empresa também utiliza plataformas digitais para escuta contínua, como a pesquisa quinzenal de felicidade, que é aplicada por meio de ferramenta digital e permite análise em tempo real, com dashboards que ajudam líderes a entender melhor o clima e as necessidades dos seus times.



Denize Savi: um líder que se conhece lidera com empatia

## EM SINTONIA COM O RH

Tanto na Chilli Beans quanto no Grupo Heineken, as diretorias de Felicidade atuam de forma integrada com o RH. Denize afirma que, na Chilli Beans, as áreas são irmãs. "O RH tem uma estrutura robusta, focada em atração, desenvolvimento, dados e performance. Já a diretoria de Felicidade é o fio condutor entre a parte técnica e o lado emocional das pessoas."

Na Heineken, a diretoria está estruturada dentro da vice-presidência de Pessoas, liderada por Raquel Zagui, e ajuda a sustentar uma cultura de pertencimento, segurança psicológica e bem-estar, pilares que hoje são parte da estratégia de crescimento sustentável da companhia. "Aqui, a área de Pessoas é o nosso primeiro pilar estratégico. Sempre tratamos o RH como parte fundamental do negócio", reforça Livia.

Na prática, garantir segurança psicológica é uma responsabilidade multidisciplinar, além das diretorias de Felicidade, que envolve RH, Compliance, Comunicação Interna e Jurídico. O RH lidera políticas e treinamentos; o Compliance garante ética e transparência; a Comunicação mantém o fluxo de informações e reforça os valores; e o Jurídico assegura que tudo esteja alinhado às leis. A atuação integrada dessas áreas fortalece a confiança e a proteção psicológica dentro das organizações. 



BRUNO VAN ENCK

Livia Azevedo: a felicidade é fruto de escolhas conscientes

**tvcorporativa**  
GESTÃO RH

**tv.gestaoerh.com.br**

**Acesse e assista!**

GRUPO GESTÃO RH



## OS BENEFÍCIOS DA IA NA GESTÃO DE PESSOAS

A inteligência artificial está redefinindo a gestão de pessoas, gerando contratações mais assertivas, maior diversidade nas empresas e menor turnover, segundo um relatório lançado pela plataforma Gupy.

Entre os destaques, o estudo mostra que 65% das empresas globais já utilizam IA em seus processos seletivos e 40% dessas companhias relatam melhorias significativas na qualidade das contratações, taxa de turnover 24% menor e aumento de 20% na diversidade das contratações.

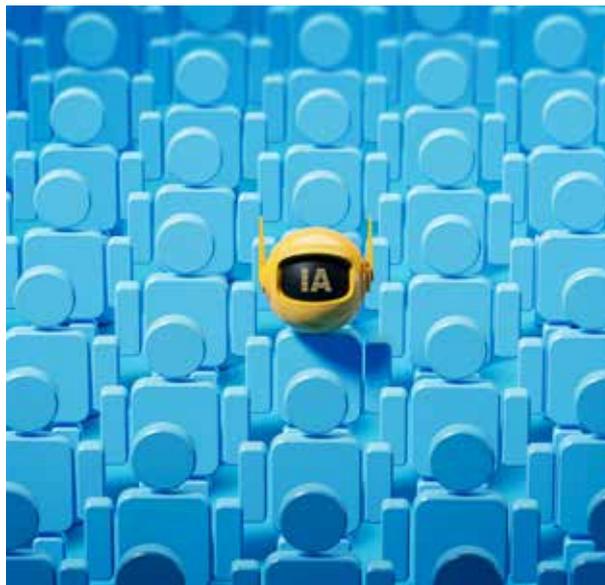
Mesmo com os avanços, o relatório destaca desafios éticos e regulatórios na aplicação da inteligência artificial, como é de praxe em toda novidade disruptiva. Guilherme Dias, CMO e cofundador da Gupy, diz que a necessidade de regulamentação, segurança cibernética e transparência no uso da IA no RH são pontos de atenção para garantir que a tecnologia seja utilizada de forma responsável e integrada à expertise humana.

### POR OUTRO LADO...

Apesar dos números otimistas, a quinta edição do estudo HR Innovation, da Ahgora by Totvs, mostra que cerca de 30% dos profissionais de RH ainda não utilizam softwares na gestão de pessoas, havendo um

enorme potencial a ser explorado nas mais variadas subáreas do RH.

Segundo o levantamento, que ouviu 717 profissionais da área, as principais áreas de aplicação atualmente são registro e gestão de ponto (60%), folha de pagamento (51%), gestão de férias (45%) e atração e seleção (40%).



FOTOS: SHUTTERSTOCK

## AINDA FALTA ORIENTAÇÃO PARA USAR IA NAS EMPRESAS

E como a inteligência artificial é o assunto do momento, outra pesquisa, esta global, realizada pela consultoria Michael Page, traz um dado relevante para o



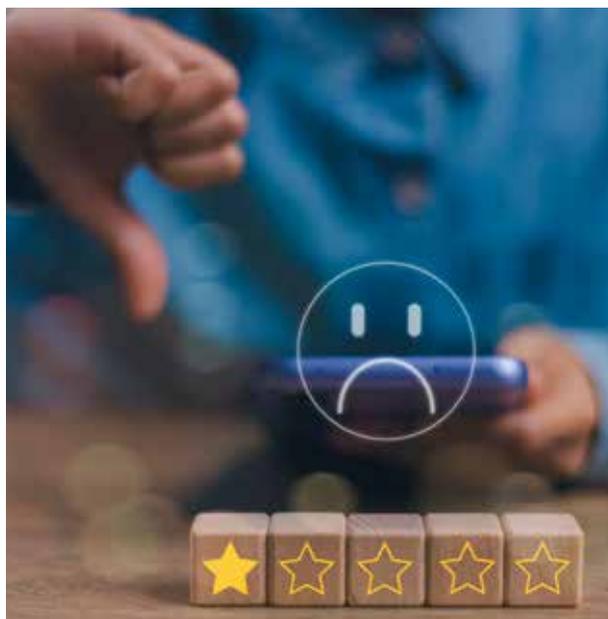
mundo corporativo: a percepção de 25% dos profissionais brasileiros é de que as empresas em que trabalham não estão preparando as pessoas adequadamente para utilizar IA. Mas o país não está em desvantagem, ao contrário, saiu à frente do restante da América Latina (34%) e do mundo (32%).

Ainda sobre o Brasil, apenas 8% dos entrevistados afirmam estar extremamente preparados para usar IA no trabalho, 27% dizem estar preparados e 35% se sentem pouco preparados; 5% não souberam responder.

Em um mercado no qual a fluência em IA se torna uma nova linguagem de sucesso, atrair e reter talentos preparados para esse cenário exige mais do que oferecer tecnologia de ponta. É preciso deixar claro o que guia essa jornada: quais são as políticas, limites e valores que moldam o uso da inteligência artificial dentro da organização. É o que diferencia quem lidera essa mudança de quem apenas a observa acontecer.

“Não basta usar IA. É preciso saber por que, como e com que responsabilidade se está usando. As organizações que conseguirem comunicar isso com clareza sairão na frente, antes mesmo que a próxima onda de transformação comece”, explica Lucas Oggiam, diretor executivo da Michael Page.

## DESPREPARO PARA ENFRENTAR CRISES DE REPUTAÇÃO



Apenas 12% das empresas do país se consideram altamente preparadas para lidar com crises de reputação. O dado alarmante veio da pesquisa de 2025 sobre gestão de reputação empresarial, realizada pela Knewin, especializada em gestão de reputação e inteligência de dados. Dos entrevistados, 84% são CEOs, diretores e gerentes, reforçando o valor estratégico da reputação no topo das organizações.

Além da baixa preparação, a pesquisa aponta outros gargalos: 57,3% das empresas ainda não integram formalmente a gestão de reputação com outras áreas, dificultando uma atuação coordenada em momentos críticos, e 22,7% ainda não conseguem calcular o ROI das iniciativas reputacionais.

Apesar das lacunas, há boas expectativas. A maioria (53,3%) vê os temas sustentabilidade e responsabilidade social como estratégicos, seguidos pela integração da reputação à estratégia de negócios (50,7%). Outro dado promissor: 41,3% das empresas planejam usar IA para analisar dados reputacionais, o que reforça a percepção da tecnologia como aliada na antecipação de crises e na tomada de decisão.

## INSATISFAÇÃO COM OS BENEFÍCIOS

Os profissionais brasileiros consideram os benefícios corporativos fator fundamental de permanência na empresa, mas a maioria está insatisfeita com o que é oferecido. A conclusão é de uma pesquisa produzida pela MIT Sloan Management Review Brasil em parceria com a Unico Skill, que detectou o distanciamento entre expectativa e realidade: para 70%, os benefícios atuais



influenciam muito na decisão de continuar onde estão, mas apenas 49% afirmam estar feliz com os pacotes que possuem.

"Esses dados mostram uma oportunidade clara para as empresas repensarem suas estratégias de atração e retenção de talentos", diz Joca Oliveira, CEO do Unico Skill

Presente em praticamente todos os pacotes, o plano de saúde é o item mais desejado pelos colaboradores brasileiros, seguido pelo vale-alimentação. Logo atrás aparecem previdência privada e educação. "O profissional de hoje sabe que seu valor no mercado está diretamente relacionado à sua capacidade de se manter atualizado e adquirir novas competências. Mas ele também sabe que esse processo não é fácil nem barato. Por isso, o apoio do empregador é chave", avalia Douglas Souza, CEO da MIT SMRB e responsável pelo estudo.

A pesquisa também traz o motivo pelo qual mais da metade dos colaboradores brasileiros não está satisfeita com os benefícios atuais: mais de 90% gostariam de ter pacotes mais versáteis, mas esse formato é oferecido só por 14% das empresas. Entre os gestores, 55% dizem ser favoráveis à personalização dos benefícios, mas 83% deles acabam desistindo pelo custo elevado.

Os números apontam um momento em que é preciso incluir uma escuta ativa para garantir engajamento e satisfação no ambiente de trabalho.

## GOVERNANÇA AQUECE MERCADO DE CONSELHEIROS

A 12ª pesquisa sobre governança e remuneração de conselhos, feita pela consultoria Korn Ferry, mostra que, no Brasil, os conselhos estão se tornando mais estratégicos, efetivos e relevantes na tomada de decisões



corporativas; um avanço que pode ser observado no mercado mais ativo na contratação de conselheiros.

Um dos motivos para isso é o aumento na avaliação formal dos conselhos: em 2024, 62% das empresas adotaram esse processo, ante 54% em 2022. De acordo com Jorge Maluf, sócio sênior da Korn Ferry, ainda há companhias que fazem a avaliação por obrigação regulatória, sem compromisso real com a melhoria da governança, mas houve um avanço claro e a tendência é que a prática se consolide nos próximos anos.

Apesar da evolução, e embora a presença de mulheres nos conselhos venha aumentando, o estudo aponta que 20% dos membros são mulheres, menos que o registrado nos Estados Unidos (25%) e na Europa (39%). Entre os conselheiros independentes, o percentual atingiu 26% em 2024 e caiu para 23% neste ano. Essa redução levanta preocupações sobre a continuidade das políticas de diversidade dos conselhos.

Para Jorge, a diferença em relação aos padrões internacionais pode ser creditada ao fato de que em muitos países da Europa há cotas obrigatórias para diversidade nos conselhos. “No Brasil, esse crescimento ocorre de forma mais lenta e voluntária, mas já há sinais de mudança”, observa o sócio da Korn Ferry. Isso porque há uma exigência da B3 para inclusão de diversidade nos conselhos a partir deste ano, o que deve acelerar essas iniciativas nos próximos anos.

## ESTABILIDADE NA MOVIMENTAÇÃO DE CEOs

A rotatividade de CEOs caiu 21% no primeiro trimestre do ano na comparação com o mesmo período de 2024. O dado vem de um estudo da Russell Reynolds, empresa de consultoria e desenvolvimento de lideranças. Já na saída de CEOs por planejamento sucessório, houve um aumento de 21% para 28%, indicando um avanço nas trocas de liderança realizadas de forma programada.

Flávia Leão, sócia-diretora e country manager da Russell Reynolds no Brasil, diz que a retração é um reflexo do ambiente de incerteza, em que mudanças constantes no alto escalão aumentam os riscos operacionais e estratégicos, gerando instabilidade. “Além disso, é um indicativo de que os conselhos têm investido mais em planejamento sucessório, priorizando transições mais estruturadas e menos repentinas”, afirma.

A equidade de gênero também continua sendo um desafio entre CEOs: no primeiro trimestre do ano, apenas 13% das nomeações foram de mulheres. Ainda assim, é quase o dobro do registrado em igual período de 2024 (7%). Para mudar esse quadro, orienta Flávia,



é fundamental que empresas e conselhos de Administração assumam papel ativo, e isso inclui revisar e estruturar o planejamento sucessório, além de oferecer suporte contínuo às líderes. **G**

# Sua empresa já trata a saúde preventiva como prioridade?

Conheça o Oxy, um ecossistema único e hiperconectado que vai além do cuidado tradicional, transformando a gestão da saúde corporativa e impactando diretamente o bem-estar, a produtividade e os resultados da sua organização.

## Oxy é o primeiro plano de medicamentos phygital e customizado:

Um benefício que proporciona, acesso fácil, flexível e sem burocracia aos medicamentos prescritos!

## Plataforma completa de saúde preventiva e bem-estar

Uma solução one-stop-shop de bem-estar, oferecendo prevenção, hábitos saudáveis e acesso a academias em todo o país em uma única plataforma 360°.

## Gestão inteligente

Dados conectados para decisões estratégicas: mais inteligência para o RH e redução de custos com saúde.



É físico.  
É digital.  
É do seu jeito!

Acesse:  
[epharma.com.br/oxy](http://epharma.com.br/oxy)

by epharma





FOTOS: RODOLFO CARVALHO@EURODOLFOCARVALHO

## No caminho das grandes conquistas

Por *Evandro Pereira*

O bem mais precioso que a Plastipak Brasil possui é seu capital humano. Este também é o seu principal diferencial, pois são dezenas e dezenas de colaboradores que todos os dias vestem a camisa da empresa e tomam pra si o sonho de Semear Excelência e crescer de forma sustentável. E não se trata de mera figura de linguagem, pois é esse comprometimento de toda a equipe com os propósitos da organização que permitem superar os desafios que se apresentam. E não são poucos. São pequenas vitórias no cotidiano que, ao final, no balanço do período, se mostram con-

quistas extraordinárias. Conquistas como as ocorridas no último ano e meio e que evidenciam a capacidade, o talento e o poder de resiliência do time Plastipak. Um período que se destacou por estarmos mais próximos do que nunca de nossos clientes parceiros, compartilhando valores, inovações e resultados impressionantes.

Pelo quarto ano consecutivo, superamos nossas metas de vendas, acumulando um robusto crescimento no período. Embora tenhamos enfrentado adversidades como a alta do dólar e o aumento dos custos de frete internacional, que

impactaram nossas margens, e nosso resultado final, fechamos o ano com o incrível marco de mais de dois bilhões de unidades produzidas, reforçando nosso compromisso com a excelência.

Reconhecimentos importantes marcaram esse período. A Plastipak foi premiada pela Embanews, Grandes Cases de Embalagem, The Packaging Innovation Awards no Japão e pelo DFBWA, em parceria com a Reckitt, pelo produto Bruzz. Também conquistamos o reconhecimento nos Grandes Cases com os óleos especiais da Cargill. Essas premiações reforçam o impacto de



Evandro Pereira é diretor executivo América do Sul da Plastipak

nossas soluções voltadas à sustentabilidade, alinhadas com a missão de agregar valor ao planeta e aos nossos parceiros.

Nosso Movimento Bora Reciclar também foi destacado pela Plástico em Revista, e a Associação da Rede pela Circularidade dos Plásticos nos elegeu como o melhor programa de defesa da imagem do plástico. Esses reconhecimentos são um testemunho do nosso esforço coletivo para liderar práticas sustentáveis e transformar desafios em oportunidades.

Realizamos mais de seis edições do InnoPETDay, que fortaleceram parcerias estratégicas, além de um Open House memorável na feira da Abinam. Estes eventos foram oportunidades para compartilharmos nossa tecnologia de ponta e inovação, encantando nossos clientes com nossa cultura sólida e comprometida com resultados.

Nossa nova alcaeteia dos Wolves – programa interno de incentivo e capacitação de lideranças – trouxe uma visão ousada para o futuro, explorando tendências de mercado e novos comportamentos de consumidores. Também foi um ano de transformação digital, com a criação de ferramentas focadas em

saúde, segurança, supply e sustentabilidade, como uma inédita calculadora de emissões de carbono, só para exemplificar. Além desses foram criados ainda sistemas que elevaram nossa eficiência operacional e colaborativa, com viés de ampliação para este novo período.

*Queremos manter o foco total em nossos clientes, porque somos apaixonados pelo que fazemos, valorizamos nossos relacionamentos interpessoais e temos a inovação como prioridade em tudo que realizamos. Somos diferentes porque temos um time valoroso de Plastipakers que acreditam no sonho de semear excelência e crescer de forma sustentável*

Além disso, consolidamos desempenhos e avançamos em investimentos nas linhas de produção, melhorando a eficiência e reduzindo perdas. Esse compromisso com a excelência rendeu-nos um lugar entre as Top 5 empresas em gestão de pessoas pela FGV, além de uma pesquisa interna com 100% de participação e um score médio de 9,55, superando as médias globais.

Para este ano, nosso foco é replicar o que estamos fazendo, com paixão pelo propósito de Semear Excelência. Vamos fortalecer ainda mais nossa cultura para gerar frutos aos nossos parceiros, focando 100% em nosso core business e alinhando nossas atividades com o objetivo comum de crescimento acelerado e rentável. Queremos manter o foco total em nossos clientes, porque somos apaixonados pelo que fazemos, valorizamos nossos relacionamentos interpessoais e temos a inovação como prioridade em tudo que realizamos.

Somos diferentes porque temos um time valoroso de Plastipakers que acreditam no sonho de semear excelência e crescer de forma sustentável. Juntos, não somos apenas 120 colaboradores; somos uma família.

# Transformando vidas

Ciente de sua importância na sociedade não apenas como relevante agente econômico, mas principalmente como um fator de transformação social, a Plastipak tem uma política de Recursos Humanos focada na valorização, capacitação e desenvolvimento do colaborador, estimulando seu crescimento tanto em nível profis-

sional quanto pessoal. São iniciativas diversas que extrapolam os limites da empresa, cuja responsabilidade social é norteada pela filosofia de "Semear a Excelência na comunidade para colher frutos internamente". Sendo assim, cada novo membro que chega para somar ao time da Plastipak, é abraçado e integrado a essa cultura e

convidado a se desenvolver junto com a organização, numa simbiose que resulta em inúmeros benefícios ao colaborador, à empresa e à comunidade. Na sequência estão algumas impressões de novos colaboradores que estão se integrando à essa cultura, bem como a de veteranos que vivenciando o processo de desenvolvimento:

**“** *Estou na Plastipak há alguns meses como estagiária do departamento Jurídico, mas já posso afirmar que minha experiência tem sido extraordinária. Nesse período, tive o privilégio de participar de eventos e projetos que me transformaram. Dentre eles, destaco o Amcham Talks, o Book Club e o Café com o Diretor, além de iniciativas como as Palestras Amigas, e o Leadership Message, um projeto intenso e enriquecedor.*

*Como mulher, posso dizer que estou em uma companhia que valoriza as mulheres e as impulsiona, criando oportunidades reais de crescimento e desenvolvimento. A Plastipak entende que a diversidade é essencial para a inovação e promove um ambiente de respeito e inclusão, onde podemos explorar todo o nosso potencial de forma significativa. Foi nesse contexto que incorporei a Inteligência Artificial na minha rotina, automatizando tarefas repetitivas e expandindo minha capacidade de atuação. Além disso, mergulhei na indústria do plástico, compreendendo sua relevância para a sociedade e o impacto que exerce em nosso dia a dia.*

*A Plastipak é muito mais que uma empresa; é um espaço onde se cultiva a criatividade e constante evolução. Aqui, somos sempre desafiados a superar nossos próprios limites, enquanto a paixão pelo trabalho cresce de forma natural. É nesse ambiente que a Plastipak se destaca por Semear Excelência em cada detalhe!”*

**Mariana Ginata Silva – Estagiária**

**“** *Meu início na Plastipak tem sido ao mesmo tempo desafiador e enriquecedor. Vindo do setor de tecnologia, adentrei um universo completamente novo: o da indústria de alimentos e embalagens. Em poucos meses já tive a oportunidade de aprender muito sobre os processos e a dinâmica desse setor, o que tem ampliado significativamente minha perspectiva profissional. A cultura da empresa, o acolhimento das pessoas, o incentivo à inovação e a motivação para colocar ideias em prática são inspirações constantes que nos impulsionam a buscar a excelência em tudo o que fazemos.”*

**Wesley de Moraes Felipe – Técnico**

**“** *Expresso a minha gratidão pela oportunidade de desenvolver minhas habilidades e contribuir para o meu desenvolvimento profissional na empresa. Agradeço a companhia por reconhecer e valorizar meu trabalho, pois é gratificante fazer parte de uma organização que valoriza seus colaboradores. Estou feliz por fazer parte dessa jornada e não poderia deixar de agradecer também às pessoas que contribuem para o meu crescimento profissional.”*

**Aldilene do Nascimento Santos – Operador**

**“** *Grato a Deus pela oportunidade de, após um ano e meio liderando a área de Relacionamento com o Cliente, assumir um novo desafio agora na área Logística. Vejo nesta nova etapa uma chance de contribuir ainda mais para a organização, com uma gestão humanizada, focada em resultados e sempre orientada para atender com excelência às necessidades dos clientes. Estou certo de que será um ciclo incrível, repleto de trabalho, aprendizado e desenvolvimento, tanto profissional quanto pessoal. Que eu possa honrar essa oportunidade e fazer a diferença onde estiver.”*

**Jonas Erico Bezerra Silva – Supervisor**

**“** *Entre na empresa há mais de 15 anos como analista fiscal, cheia de sonhos e vontade de crescer. Desde então, vivi uma jornada incrível de desenvolvimento e conquistas. Tive oportunidades que mudaram minha vida – fiz uma segunda graduação, assumi o departamento jurídico e evolui muito, pessoal e profissionalmente. O que me faz seguir com paixão é a cultura que vivemos de Semear Excelência. Valorizamos as pessoas e somos como uma grande família, onde cada um importa de verdade. Não somos só números, somos ouvidos, respeitados, acolhidos. Como mulher, me sinto extremamente valorizada. Tive todas as chances para crescer e sou prova viva de que isso é possível. Aqui, o cuidado com o bem-estar, a segurança e os valores familiares fazem toda a diferença. E é por tudo isso que essa empresa transformou – e continua transformando – a minha vida.”*

**Ana Paula de Souza Guilherme – Gerente**

# Transforme o RH da sua empresa com tecnologia eficiente!

A be.rh é muito mais que especialista em vale transporte. É a gestão eficiente que sua empresa precisa. Somos a parceria ideal para o seu RH, proporcionando eficiência na gestão de benefícios, mais produtividade e economia de tempo para manter o foco no que mais importa: seus colaboradores!

## Chega de planilhas, prazos perdidos e processos manuais

Com a be.rh, o seu setor de Recursos Humanos ganha tempo, precisão e eficiência, tudo com o apoio de uma plataforma digital completa, que automatiza a gestão de benefícios como o Vale-Transporte.

### Por que escolher a be.rh?

- ✓ Agilidade na recarga de VTs e integração com múltiplas operadoras
- ✓ Redução de erros e burocracia com automação 100% digital
- ✓ Plataforma própria intuitiva com relatórios, indicadores e controle total
- ✓ Atendimento com IA (Bella chatbot)
- ✓ Solução com inteligência artificial
- ✓ Pix para admitidos
- ✓ Bolsa de Crédito

**Deixe o seu RH mais estratégico**





SHUTTERSTOCK

# BOOMERANG EMPLOYEES A VOLTA DOS QUE JÁ QUE FORAM

Nos últimos anos, um fenômeno tem ganhado força no mercado de trabalho: o efeito boomerang, movimento de profissionais que saíram da empresa e retornam meses ou até anos depois para assumir novas posições – muitas vezes, em cargos mais elevados. Nos Estados Unidos, um estudo da Visier, plataforma de análise de pessoal e planejamento de força de trabalho, sobre 7 milhões de contratações em grandes companhias, identificou que 28% das novas contratações eram *boomerang employees*, como são chamados os ex-colaboradores que retornam à companhia.

De acordo com Ana Paula Prado, CEO do Infojobs, o retorno não é só comum, mas também estratégico para a carreira. "É uma mudança de comportamento. Antes, retornar para uma empresa era considerado um sinal de arrependimento; hoje, muitas vezes, é visto com maturidade: o profissional sabe o que quer, se identifica com o propósito e se sente preparado para os novos desafios, no mesmo lugar", afirma.

O fenômeno tem várias raízes e uma das principais é a segurança de retornar para um ambiente conhecido. Ana Paula explica que, com a alta rotatividade do mercado e transformações dentro das organizações, muitos profissionais enxergam que, apesar dos motivos da saída, a empresa ainda tem aspectos atraentes, às vezes até mais do que antes, o que ajuda a reavivar o sentimento de pertencimento e vontade de retornar.

Outro ponto de atração de ex-colaboradores é a evolução das práticas em gestão de pessoas. Na visão da CEO, "há mais possibilidades de acolhimento e desenvolvimento nas empresas, além da revisão de políticas internas, atraindo e 'retraindo' bons talentos com quem tiveram uma boa experiência. É um movimento estratégico para os dois lados".

Para a recontração é fundamental que haja bom relacionamento profissional entre a empresa e o ex-colaborador. Esse caminho, diz Ana Paula, pode ser uma maneira eficiente de trazer alguém que já conhece a cultura

da empresa, o que reduz o tempo de adaptação e acelera resultados.

Além disso, em uma época de valorização da experiência do colaborador, a recontração pode servir como uma espécie de termômetro sobre a reputação interna da empresa, pois, se a pessoa quer voltar, isso diz muito sobre como foi tratada anteriormente.

O efeito boomerang, diz Ana Paula, é, na verdade, reflexo destes tempos de trabalho fluido. O crescimento do fenômeno está associado a uma visão da carreira muito mais flexível e aberta a recomeçar. O movimento acontece em ciclos, não em escadas, e é possível sair, aprender, errar, voltar e isso ser valorizado.

Para as empresas, fica o conselho: "O talento que vocês procuram lá fora também já pode ter passado pela equipe. Contratar alguém que saiu, mas ainda tem a contribuir, pode ser um bom investimento – é um sinal de que ambos estão preparados para o futuro das relações de trabalho. Vale sempre se recordar do 'deixe as portas abertas'. A relação pode ser retomada". 

## ALIMENTAÇÃO QUE TRANSFORMA!

Há 71 anos no mercado de alimentação, servindo mais de 550 mil refeições diariamente, sabemos que uma alimentação de qualidade desempenha um importante papel no crescimento das empresas. Oferecer refeições nutritivas e balanceadas em um restaurante corporativo não é apenas uma questão de bem-estar, é um investimento na satisfação e no desempenho da equipe.

O resultado vai além de refeições saudáveis; a qualidade nutricional pode impactar positivamente na disposição dos colaboradores, resultando em um aumento significativo nos níveis de engajamento e produtividade.

Aposte na alimentação de qualidade e faça a diferença na sua empresa. Junte-se a nós nessa jornada, em busca de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo!

 Grupo  
**Risotolândia**



# SER LÍDER É UM ATO DE CORAGEM E CONEXÃO

Há mais de duas décadas no papel de CEO, Luis Justo, que liderou a Osklen por 11 anos e há 14 ocupa o posto de CEO da Rock World, se inspirou na sua vivência profissional para traduzir, em livro, o modelo de liderança que acredita estar conectado com os dias atuais



**O** título desta matéria vem do executivo Luis Justo. Eleito pela Bloomberg por dois anos consecutivos uma das 500 pessoas mais influentes da América Latina, ele é CEO da Rock World, responsável pelo maiores festivais de música do mundo – Rock in Rio, The Town e Lollapalooza. Sua vivência como líder começou há mais de 20 anos, 11 deles à frente da Osklen e, desde 2011, da Rock World. Além de CEO, é conselheiro, investidor e palestrante. E, além de executivo experiente, Luis é um ótimo contador de histórias. No final do ano passado, ele incluiu mais um atributo em seu currículo, lançando-se como autor com o livro *C.E.O. – Conectar, Equilibrar, Orientar*. Nele, compartilha reflexões e vivências que moldaram sua visão sobre ser líder em tempos de ambivalência e transformação.

Nesta entrevista, o executivo fala da construção do livro, dos desafios da cadeira de CEO e de como líderes podem equilibrar razão e emoção na tomada de decisões.

**Seu livro fala do "C.E.O. Framework" como um modelo de liderança. Como ele nasceu?**

**Luis Justo** – O C.E.O. Framework nasceu da minha tentativa de organizar o que aprendi ao longo de mais de duas décadas. Criei um framework com as habilidades de um líder baseado nos pilares Conectar, Equilibrar e Orientar.

Sempre me incomodou o fato de que muitos livros sobre liderança tratam habilidades técnicas e comportamentais de forma separada. Eu queria propor uma visão integrada, que mostrasse que o líder de hoje precisa sim entregar resultado, mas também precisa conectar, inspirar, equilibrar interesses. O acrônimo C.E.O. virou um guia: Conectar com o propósito, Equilibrar as forças em jogo e Orientar os times de forma clara. Publicar esse livro é quase um chamado para uma nova forma de liderar, mais humana, mais adaptável, mais consciente.

**No primeiro capítulo, você fala de um incêndio na sede da Osklen e como isso inspirou o lançamento de uma coleção da marca. Essa história é sobre liderança na crise?**

**Luis Justo** – Essa foi, sem dúvida, uma das experiências mais marcantes da minha vida como executivo. Eu costumo dizer que vivi, ali, a metáfora do "apagar incêndios" no sentido literal. Mas mais do que reagir, o que aconteceu foi um exercício profundo de antifragilidade, um conceito que carrego comigo até hoje. Liderar na crise exige coragem para ver o que sobrou e sensibilidade para transformar o que parece destruição em nova energia criativa. O que fizemos com a coleção Fênix não foi só uma virada de chave operacional, foi uma decisão simbólica de que a nossa identidade era maior do que qualquer parede ou estoque perdido.

**Você fala bastante sobre ambivalência na liderança. Qual é o equilíbrio mais difícil de manter hoje para quem está na cadeira de CEO?**

**Luis Justo** – O equilíbrio mais desafiador, sem dúvida, é entre o curto e o longo prazo. Todo CEO vive essa tensão diariamente: atender às metas do trimestre e, ao mesmo tempo, preservar o sonho, a visão de futuro da organização.



**A PRÁTICA DA ESCUTA ATIVA, DO FEEDBACK CONSTRUTIVO E DA VULNERABILIDADE COMO FORÇA SÃO MUSCULATURAS QUE A GENTE PRECISA EXERCITAR SEMPRE**



Outra ambivalência difícil é o equilíbrio entre palco e bastidores. Muita gente ainda associa liderança apenas à visibilidade, ao discurso, quando na verdade o trabalho silencioso, de articulação e escuta nos bastidores, é tão ou mais importante. Saber alternar esses papéis exige autoconhecimento, inteligência emocional e muita disciplina.

**Como um líder pode inspirar sem impor? Essa é uma habilidade treinável ou é algo mais intuitivo?**

**Luis Justo** – Essa é uma ótima pergunta, e eu realmente acredito que é treinável. Inspirar sem impor passa por duas coisas: clareza e coerência. Clareza sobre o propósito e o caminho da organização – e isso exige comunicação constante, não só em grandes reuniões, mas no dia a dia, nas microdecisões. E coerência entre discurso e prática. Quando o líder fala de colaboração, mas opera no comando e controle, perde o time. O líder que orienta, no meu entendimento, é aquele que constrói caminhos junto com a equipe, que ouve, que se adapta. E isso se desenvolve. A prática da escuta ativa, do feedback construtivo e da vulnerabilidade como força são musculaturas que a gente precisa exercitar sempre.

**O que você diria para líderes que estão começando agora e se veem sobrecarregados com as expectativas?**

**Luis Justo** – Que eles não estão sozinhos. Essa sobrecarga faz parte, principalmente no início. E que está tudo bem não saber todas as respostas. A chave é entender que liderar não é carregar tudo nas costas, mas criar um ecossistema onde talentos se complementam. Um bom líder é antes de tudo um facilitador. Então, meu conselho seria: busque autoconhecimento, encontre clareza no seu propósito e na cultura da organização, e nunca pare de aprender. Como digo no livro, a liderança é uma missão compartilhada. Não é sobre ter a melhor ideia, mas sobre ter a melhor escuta para transformar ideias em ação coletiva.



SHUTTERSTOCK

## O elo invisível do sucesso Como a Engemon usa Gente e Gestão para crescer

Por **Camilla Varo**,  
head de RH da Engemon



DIMAS AZEVEDO

Na Engemon, a área de Gente e Gestão não é apenas um setor de RH convencional. Com uma abordagem inovadora e conectada às necessidades dos times, ela se tornou peça-chave no desenvolvimento profissional e na construção de uma Cultura sólida e colaborativa. Gente e Gestão traduz a essência da Engemon ao colocar as pessoas no centro de tudo, garantindo que cada profissional encontre espaço para crescer e contribuir para os objetivos da empresa.

Essa área vai além do suporte administrativo: ela atua como um elo que atravessa todas as divisões do grupo, incentivando trocas de conhecimento e fortalecendo a sinergia entre as equipes. A estrutura é pensada para criar oportunidades, estimular o aprendizado e apoiar o crescimento pessoal

e profissional, permitindo que a Engemon avance e se adapte em um setor dinâmico e sempre exigente.

O grupo Engemon vem se consolidando em várias empresas especializadas, atuando em múltiplas frentes de negócio. Entre elas, estão: a Engemon IT, focada em soluções de tecnologia e inovação digital; a Engemon Operation Services, especializada em gestão de operações e facilities; a Engemon Energy, voltada para projetos de eficiência e sustentabilidade energética; e a Engemon Engenharia, composta de Data Center e Obras. Cada empresa traz uma expertise distinta, formando um ecossistema robusto que alavanca o potencial dos profissionais em diferentes frentes de trabalho.

A área de Gente e Gestão é também um ponto de convergência desse

conjunto, alinhando as especializações do grupo ao propósito de qualificação contínua e valorização do talento interno.

A fundação da Engemon se deve ao empreendedorismo de Robson Rocha e Marco Alberto Silva, que idealizaram um grupo onde pessoas fossem vistas como o verdadeiro diferencial.

Ao longo de sua trajetória, ambos expandiram o grupo, mantendo uma filosofia de valorização e respeito que se reflete na Cultura do grupo. Hoje, a Engemon é um exemplo de como unir inovação e gestão de pessoas, promovendo um ambiente que respeita a singularidade de cada profissional e valoriza a contribuição individual dentro de uma visão coletiva.

**30 ANOS CONSTRUINDO  
HISTÓRIAS DE SUCESSO**



Três décadas de dedicação, crescimento e compromisso com a excelência em consultoria de projetos em **REMUNERAÇÃO, DESENVOLVIMENTO HUMANO E GESTÃO ORGANIZACIONAL.**

Nosso reconhecimento e gratidão a todos os 200 profissionais que por aqui passaram e aos 800 clientes que fizeram e fazem parte dessa jornada!

 @rhumo.consultoria

 RHUMO Consultoria Empresarial Ltda

 [rhumoconsultoria.com.br/](http://rhumoconsultoria.com.br/)





SHUTTERSTOCK

# DESEMPENHO EXECUTIVO DEPENDE TOTALMENTE DO CONTEXTO

Por *João Paulo Faleiros*

Em minha atuação com recrutamento executivo, converso todos os dias com profissionais seniores. E, atualmente, é quase impossível falar com um executivo com seus 20, 25 ou 30 anos de experiência que não tenha passado por situações de baixa entrega – ou até por uma demissão por não ter desempenhado da melhor forma num determinado momento de sua carreira.

Quando falam sobre o tema, sinto que as frases são acompanhadas de um grande sentimento de culpa. Isso porque, no imaginário corporativo,

ainda é predominante a ideia de que pessoas “são”, e não “estão”. Os processos avaliatórios, por exemplo, adoram “rotular” os executivos: fulano “é high performer”; ciclano é “carregador de piano”, e beltrano, coitado, esse “simplesmente não entrega”.

Seguindo a mesma lógica, quando alguém vive um período em que a entrega não acontece, qualquer que seja o motivo, ele se vê como sendo “incompetente” – trazendo sobre os seus ombros um peso muito grande. É como se alguns desses predicados, ainda que coerentemente atribuídos num deter-

minado momento, fossem fixos e eternos. Mas certamente não são!

Vamos sair do mundo corporativo apenas por alguns instantes e avaliar outro ambiente para entender o que quero dizer aqui. Quantas vezes, no futebol, já ouvimos falar de um excelente jogador: “no clube, ele arrebenta, mas na seleção, não consegue jogar”? Na política, também já ouvimos: “Ele é um empresário muito bem-sucedido, mas como prefeito, não conseguiu fazer nada!”. Enfim, podemos listar inúmeros casos em que um profissional, num determi-

nado contexto, tem um desempenho excelente, mas não consegue entregar da mesma forma em outro.

Quando isso acontece, pode-se perguntar: “será que ele ‘desaprendeu’ a trabalhar?”. É óbvio que não. Mas desempenhar bem num contexto não significa necessariamente que vai desempenhar bem em qualquer contexto. E se isso acontece fora do mundo corporativo, por que não ocorreria nele?

Aqui, acho importante dar uma pitadinha de conceito para tentar explicar o que acontece. Entendo o conceito de “competência” como a capacidade de um profissional mobilizar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, num contexto real de trabalho, de maneira a gerar resultado. Ora, se o contexto muda, os recursos internos a serem mobilizados também mudam, requerendo inclusive uma capacidade diferente de mobilização desses recursos, para que o resultado seja gerado.

Então, por exemplo, se um executivo que desempenha muito bem numa empresa em que ele tem ampla autonomia muda para uma empresa em que todo o processo decisório é colegiado, esse outro contexto exigirá habilidades que antes não eram exigidas. Ele continua tendo o conhecimento necessário para realizar os projetos. Mas, agora, para que tais projetos sejam executados, precisam antes ser aprovados num Comitê Executivo, requerendo do profissional uma habilidade de negociação e persuasão que não era necessária na empresa anterior, em que ele tinha autonomia para selecionar e seguir com os projetos. Só isso pode ser a receita para uma atuação apagada na nova empresa, em que seus projetos nunca saem do papel.

Em outro exemplo, podemos ter um executivo que entregava projetos bastante interessantes numa empresa madura, com ciclos longos e prazos mais dilatados para entregas. Já numa

João Paulo Faleiros é sócio da Hound Consultoria



empresa menor do mesmo setor, mas em ampla fase de crescimento, uma pressão enorme dos investidores por resultados rápidos faz com que os mesmos tipos de projetos tenham que ser executados de forma muito mais rápida, requerendo do profissional uma forma ágil de gestão que ele não domina. De novo, a mudança no contexto faz com que a entrega possa não acontecer a contento.

E tudo isso ainda considera mudanças no contexto extrínseco ao profissional. Mas não podemos esquecer que ele pode passar por turbulências de âmbito pessoal, que mudam o que chamo de contexto intrínseco. Doenças, um filho com problemas, um divórcio ou pais envelhecidos que passam a requerer um nível de atenção muito maior. Tudo isso também pode tirar o foco do executivo, o que pode afetar sua performance.

Há alguns dias, entrevistei um C-level

que ainda estava muito abalado por sua primeira demissão na carreira, ocorrida poucas semanas antes. Ele não se conformava, se sentia um perdedor. A despeito de uma série de problemas estruturantes na empresa, no fundo ele achava que tinha que ter dado conta e ter entregado mesmo assim. E a verdade é que não.

Nós não precisamos – e na verdade, não conseguimos – entregar em todo e qualquer contexto. Somos humanos que conseguimos performar muito bem logo de imediato em certos contextos. Já em outros, não – para tanto, seria necessária uma nova curva de aprendizado pela qual nem sempre as empresas podem esperar. Somos falíveis – e ter ciência disso é uma benção! O importante é estar sempre aberto a aprender e crescer com estes percalços, de forma a ampliar cada vez mais os nossos recursos e a desempenhar em diferentes contextos. 



SHUTTERSTOCK

# MICROGESTÃO OUTRORA VANGUARDA, AGORA AMEAÇA

Por **Marcia Esteves**

Você está tranquilamente fazendo seu trabalho e, de repente, uma sombra sobe pelas suas costas e escurece a mesa. Sem precisar olhar para trás, você sabe que é seu chefe conferindo a tarefa que pouco antes lhe delegou. Não, ele não está interessado no resultado, nem espera que você tenha terminado. Ele quer apenas verificar se você está fazendo tudo como ele faria. A sensação, porém, é de estar sendo vigiado durante o momento de produtividade.

Essa cena lhe parece familiar? Talvez seja você no papel do chefe. Mas não tome isso como acusação. O tipo de comportamento é mais comum do que se imagina. Precisamos conversar sobre microgestão. Essa é a tradução do inglês *micromanagement*, cuja origem é o latim *manus*, mão. Você quer ter tudo na mão, controlando em mínimos detalhes?

Há quem diga que a microgestão é um estilo de liderança. Focadas na perso-

nalidade do líder, as explicações vão, com maior ou menor apelo à psicologia, do narcisismo à mania de controle. Ela tenderia a acometer pessoas que ascenderam por suas habilidades técnicas, porém sem preparo para liderar. Assim, agarram-se ao que sabidamente são boas: tarefas técnicas. Ao invés de delegarem-nas e acompanharem os resultados a uma certa distância, elas insistem em participar da ação, acreditam que o desempenho final depende delas diretamente.

# uniodonto®

*planos odontológicos*

## *Atendimento nacional de verdade!*



### **Brasília**

Setor de Autarquias  
Sul Q. 4 Lote 9, Sala 1238  
Asa Sul  
CEP 70070-938  
Brasília, DF  
**61. 3321-1830**

### **São Paulo**

Rua Correia Dias, nº 185  
Paraíso, São Paulo, SP  
CEP 04104-000  
uniodonto.br@uniodonto.coop.br  
**www.uniodonto.coop.br**  
**11. 5904-4400**  
ou **0800 772 8110**

Para outros, a microgestão é um fenômeno cultural. Nessa visão, ela emerge das relações entre indivíduos em um ambiente cujos valores inibem a confiança mútua. Daí a influência da cultura. A microgestão não é privilégio de chefes. Também se manifesta nas relações entre amigos e, principalmente, entre pais e filhos. Através da educação e das experiências compartilhadas, aprendemos modelos de conduta que tendemos a repetir dentro e fora do trabalho. A microgestão surge quando interferimos nas tarefas dos outros apenas, sem nenhuma solicitação, apenas por nos acharmos mais competentes.

No Brasil, o termo microgestão ganhou relevância nos últimos 15 anos. No Google Acadêmico, essa palavra não aparecia antes de 1990, mas começou a se tornar frequente a partir de 2010. Coincidentemente, naquele ano, segundo o Censo da Educação Superior, quase 1 milhão de brasileiros concluíram algum curso de graduação. A partir daí, o número cresce todos os cada ano. Assim, mais pessoas supostamente competentes chegam ao mercado de trabalho. É o que eu costumo chamar de um processo de “intelectualização” do mundo do trabalho e da produção.

Entretanto, lidar com trabalhadores cada vez mais educados mostrou-se um desafio para gerentes que incentivaram a buscarem se preparar. Daí a procura por programas de educação gerencial. Nos Estados Unidos, os MBAs surgiram ainda no início do século 20, quando grandes empresas passaram a demandar líderes capacitados para administrá-las cientificamente, de acordo com os princípios de Frederick Taylor.

Mas foi na década de 1990 que a procura por educação gerencial se tornou uma febre mundial. Surgia o conceito de learning organization (organização de aprendizagem). Nesse período, houve um crescimento expressivo no uso da expressão

Marcia Esteves Agostinho é pesquisadora, doutora em Engenharia de Produção, mestre em História e autora do livro *Gerir como um cientista* (Matrix Editora)



micromanagement, surgido na década anterior. Uma rápida pesquisa na ferramenta Google Ngram Viewer comprova a evolução dessas expressões.

A história nos faz refletir sobre o valor de planejar metodicamente as tarefas e treinar e controlar os trabalhadores para que as executem com disciplina. Em menos de 100 anos, o que era a vanguarda da administração proposta por Taylor se tornaria uma ameaça ao desempenho das organizações.

O que mudou? As pessoas, as relações e o ambiente. A educação foi fundamental na transformação desses três fatores, uma vez que reduziu as distinções entre “planejadores” e “executores”. No passado, a hierarquia organizacional era dividida entre aqueles próximos ao analfabetismo e aqueles tratados como “doutor”, ainda que não ostentassem diplomas. Hoje, nem a experiência universitária nem

a socialização são suficientes para distinguir quem está na base ou no topo. As relações se tornaram fluidas e as posições, incertas.

Em tal contexto, em que novas competências surgem e se espalham entre a população, é contraproducente “ter tudo na mão” como gostaria um manager (gerente clássico). Ambientes dinâmicos selecionam organizações capazes de se adaptar rapidamente. Nessas organizações de aprendizagem, a microgestão é um resquício de um modelo de conduta que, embora útil no passado, tende a desaparecer.

Por ameaçar a capacidade de aprendizagem e adaptação das organizações, a prática da microgestão se torna ela própria ameaçada. Portanto, se você é aquele que se debruça sobre o trabalho dos seus colaboradores, recomendo que reconsidere sua prática de comando e controle. Ela pode ameaçar sua carreira. 🚫

# LÍDERES QUE INSPIRAM, INVESTEM EM EXPERIÊNCIAS QUE TRANSFORMAM!

**Imagine engajar seus times, promover bem-estar e fortalecer sua marca empregadora, tudo em um só evento.**

De **4 a 7 de setembro**, São Paulo será o centro de um movimento que já transformou culturas organizacionais ao redor do mundo: **O Corporate Games, os maiores jogos corporativos do mundo.**

**CEOs, lideranças e colaboradores lado a lado, competindo em 16 modalidades esportivas.**

**Essa é a oportunidade de integrar sua empresa a um ecossistema de bem-estar onde:**

- 🔴 Pessoas são protagonistas
- 🔴 Times se fortalecem com engajamento genuíno
- 🔴 A marca empregadora se posiciona com autenticidade
- 🔴 O networking ultrapassa o crachá
- 🔴 As práticas se alinham à NR-1 e aos princípios ESG

**SAIBA MAIS**



**Apoiador  
Institucional**



**Apoiador  
Estratégico**



**Apoiador  
de Mídia**



**Colaboração**



**Realização**





SHUTTERSTOCK

# A INCLUSÃO DE PESSOAS LGBTI+ ENFRENTA NOVOS DESAFIOS

Por *Reinaldo Bulgarelli*

Não bastassem os velhos desafios para as pessoas LGBTI+, agora temos o governo dos Estados Unidos criminalizando a diversidade, equidade e inclusão (DEI), o que está afetando as empresas no Brasil. Há uma proibição de falar do tema e de agir, com a matriz de algumas empresas reproduzindo essa ordem para todas as unidades espalhadas pelo mundo.

A valorização da diversidade depende da liderança engajada e falando sobre o tema para evidenciar com-

promissos com a qualidade das contratações e com o cuidado com o ambiente de trabalho. DEI exige medidas concretas para corrigir a ausência de segmentos da população, o que se faz por meio de ações afirmativas, medida consagrada na legislação brasileira. Obedecer a matriz ou a legislação brasileira? Que situação!

A celebração do Mês do Orgulho LGBTI+ aconteceu nesse contexto. Ele afetou patrocínios à Parada do Orgulho LGBTI+ de São Paulo, a maior do

planeta, entre outros eventos e organizações que contaram com efetiva participação das empresas ao longo dos últimos anos.

Celebrar o Orgulho LGBTI+ e mostrar compromisso com o tema, como nos anos anteriores, ou fazer o tema desaparecer em conversas mais genéricas e superficiais sobre respeito à humanidade? Como reagirão os colaboradores? E os clientes, fornecedores, as comunidades e organizações LGBTI+ com as quais as empresas construí-

ram um relacionamento, como a Câmara de Comércio e Turismo LGBT do Brasil?

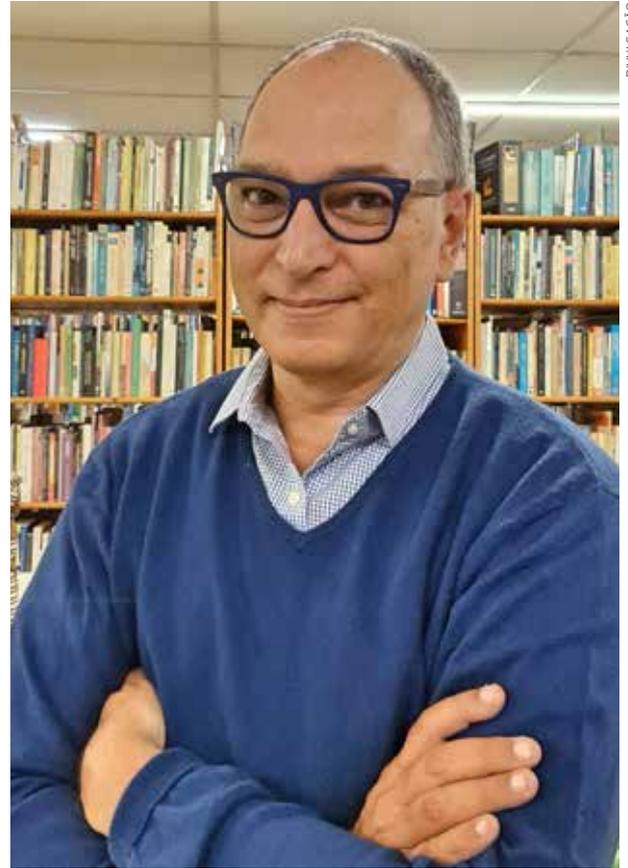
Neste momento, as pessoas trans são as mais afetadas. São alvo dos discursos extremados que querem negar seu direito de existir. São as mais vulneráveis a qualquer paralisação na valorização da diversidade. A contratação de pessoas trans sofreu uma paralisação quase completa, de acordo com a organização TransEmpregos.

O Perfil Social, Racial e de Gênero 2023-2024, pesquisa realizada pelo Instituto Ethos, demonstrou que 80% das empresas não monitoram a representatividade de pessoas LGBTI+ em seus cargos hierárquicos. É uma das vulnerabilidades da valorização da diversidade sexual e de gênero (DSG): o Estado brasileiro não inseriu esse quesito no perfil de trabalhadores. As empresas não mensuram o tema e isso dificulta estabelecer metas, avaliar resultados do investimento, o que agora se torna uma vulnerabilidade que exige ainda mais atenção.

Há pistas de solução que estamos construindo desde 2024. Há um grupo de empresas que conseguiu permanecer firme e está buscando realizar ações concretas para que o tema não sofra retrocessos no país. As organizações empresariais que atuam em torno das prioridades de diversidade também estão funcionando para animar a busca de soluções concretas, sem “faz de conta”, oferecendo argumentos e ampliando o repertório da liderança para o difícil diálogo com as ordens da matriz.

Em janeiro, o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ participou da elaboração do manifesto *Um compromisso inabalável com o futuro*, juntamente com outras organizações da mesma natureza, que articulam 700 empresas associadas ou signatárias de compromissos com DEI. Prevendo o risco maior dessa onda contra diversidade atingir pessoas negras, foi

Reinaldo Bulgarelli é sócio-diretor da Txai Consultoria e Educação, secretário executivo do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ e membro do Conselho de Desenvolvimento Econômico Social Sustentável da Presidência da República e do Conselho de Transparência, Integridade e Combate à Corrupção da Controladoria Geral da União



lançado também o manifesto que prioriza pessoas em todas as ações de valorização da diversidade. As pessoas trans negras, por exemplo, são as mais prejudicadas com tudo isso.

As empresas que passaram a agir no tema da contratação de pessoas trans, a partir da criação do TransEmpregos, em 2013, precisam encontrar formas de manter os bons resultados encontrados. Elas dizem que eram assustadoras as demandas específicas que pessoas trans trouxeram, como questões relacionadas a nome social, banheiros, vestiários, vestuário, melhorias nos planos de saúde, entre outros. Contudo, essas demandas geraram inovação, aprimoramento de processos, posturas e políticas. Portanto, geraram aumento de produtividade e melhoria nos resultados gerais da empresa.

Não faltam pesquisas que demonstram a efetiva adição de valor de DEI, assim como estudos sobre o custo

da exclusão, mas a onda reacionária que criminaliza o tema não está baseada na lógica desses estudos, na necessidade das empresas e dos negócios. Contra a irracionalidade, o compromisso com os direitos humanos é a melhor forma de lembrar que esse combinado de 1948 é básico, não pode ser de esquerda ou direita. Respeito à dignidade de todas as pessoas com práticas como a valorização da diversidade é um imperativo ético com impactos culturais e econômicos.

Precisamos voltar a analisar o cenário em poucos meses porque ele está mudando em velocidade estonteante. Poderemos ter boas notícias sobre como o Brasil se impôs na realidade global como referência de valorização e promoção da diversidade. É o trabalho da liderança empresarial comprometida com o tema e das organizações de diversidade que reúnem centenas de empresas que estão nos dando essa esperança. 📍



Com mais de 16 mil colaboradores, a Motiva, empresa de infraestrutura de mobilidade, anuncia **Graziella Maso** como nova diretora de Pessoas na área corporativa. A executiva chega para impulsionar a estratégia de gestão de pessoas, reportando-se a Raquel Cardoso, vice-presidente de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional.

"Assumo essa posição determinada a construir, junto com o time, uma Motiva ainda mais diversa, colaborativa e alinhada aos seus valores e às melhores práticas do mercado", afirma Graziella.

Por 18 anos, Graziella trabalhou na Gerdau, onde chegou a ocupar o cargo de gerente geral de Pessoas e Excelência Operacional. Sua chegada à Motiva visa fortalecer a construção de um ambiente corporativo cada vez mais diverso, transparente e que valoriza os colaboradores, guiados por uma cultura baseada em três pilares: Integridade, Integração e Impacto.



**Hugo Moraes** assumiu a vice-presidência de People da Mondelêz Brasil, dona de marcas como Lacta, Bis, Club Social, Tang e Trident. O executivo leva à empresa mais de 20 anos de trajetória em RH em multinacionais como Ford, Nestlé e General Mills. Nesta última, comandou a área por três anos, depois de ocupar posições no RH nos Estados Unidos, onde liderou projetos globais com atuação mais direta na Argentina, Suíça e China.

Na Mondelêz, seu foco é impulsionar o novo capítulo de crescimento da empresa no Brasil. "Nossas pessoas estão no centro de tudo que fazemos e tenho a sorte de herdar uma organização de alto engajamento e clima inclusivo. Para essa próxima etapa, vamos seguir transformando essa energia em resultados e crescimento", afirma o executivo.

Ele sucede à **Maria Quintana**, promovida ao cargo de vice-presidente de People na América Latina.



**Marco Aurélio Vidal** é o novo vice-presidente global de People e Gestão da Alpargatas. Ele inicia o trabalho com os objetivos de contribuir no crescimento sustentável da empresa globalmente e impulsionar os negócios com foco e competitividade.

"Chegar a uma empresa com 118 anos de história e tanta conexão com os brasileiros e com o mundo é, sem dúvida, um movimento que carrega muita responsabilidade e, também, inspiração", diz o executivo. O foco, prossegue ele, está em reforçar uma cultura de trabalho colaborativa, simples, eficiente e centrada na melhor experiência para colaboradores, consumidores e parceiros. "É a força de times que constroem juntos, com transparência, integridade e foco em resultados."

Anteriormente, Marco trabalhou na Consultoria Falconi, onde atuou por mais de 12 anos, e na Arezzo&Co, onde ficou por mais de nove anos, chegando à posição de diretor de Gente & Gestão, Expansão e Sustentabilidade.

A Zig – The Global Funtech, empresa de meios de pagamento especializada no setor de entretenimento, anunciou a chegada de **Luciana Inumaru** como nova CHRO. Luciana possui mais de 20 anos de experiência na área de Recursos Humanos, acumulada em empresas como Alstom, Natura e Pismo.

“Em um ambiente tão dinâmico como o da Zig, é fundamental que a área esteja próxima do negócio, antecipando desafios, desenvolvendo talentos e promovendo uma cultura que valorize a autenticidade, o pertencimento e a alta performance”, avalia a executiva. Como parte dos planos, ela pretende estruturar programas que combinem dados, escuta ativa e propósito, além de reforçar a cultura da empresa como alavanca de engajamento e resultados.

Em sua experiência mais recente, na Pismo, Luciana protagonizou um dos mais importantes cases da carreira, contribuindo para que a empresa se tornasse um dos raros unicórnios no mundo em 2023, sendo adquirida pelo Grupo Visa.



DIVULGAÇÃO/ZIG



DIVULGAÇÃO/PHILIPS

A Royal Philips, empresa global de tecnologia de saúde, anuncia **André Duprat** como diretor geral no Brasil. Desde 2016 na companhia, ele atuou anteriormente como diretor da divisão de Ultrassom para a América Latina.

André substituiu Patricia Frossard, à frente da posição nos últimos seis anos. Entre os seus desafios estão apoiar o crescimento em um dos principais países da região, além de liderar a organização comercial no Brasil, assegurando a excelência regulatória e operacional.

“Mais do que falar em tendências ou tecnologias da moda, nosso desafio real é fazer com que a inovação chegue aonde ainda não chegou. O Brasil é diverso, complexo e, justamente por isso, cheio de possibilidades. Estou aqui para ouvir, conectar e fazer acontecer com uma equipe que acredita no impacto real que pode gerar. Estamos muito animados com o que há por vir”, destaca o novo CEO.



FOTOS: CLEBER GOMES

**Rosemeri Francener** assume o cargo de presidente executiva da multinacional brasileira Duas Rodas, produtora de aromas, essências, extratos botânicos e outros ingredientes para a indústria de alimentos e bebidas.

Com mais de 23 anos de carreira na companhia, que tem sede Santa Catarina e foi fundada há exatos 100 anos, ela substituiu **Leonardo Fausto Zopf**, agora presidente do Conselho de Administração, e é a primeira mulher a liderar a empresa. Desde 2016, Rosemeri ocupava o cargo de diretora de Negócios Internacionais e contribuiu para expandir a atuação nos mercados da América Latina, da China, dos Estados Unidos e da Europa.

“Assumo o cargo com a responsabilidade enorme de ajudar a conduzir uma empresa vitoriosa, símbolo de empreendedorismo e que, ano após ano, se renova e inova”, afirma a nova líder.

Com mais de 20 anos de experiência em RH em empresas de TI, serviços e da indústria, **Franciele Bolzan** é a nova diretora de Gente & Gestão na S.I.N., empresa do segmento odontológico, hoje pertencente ao grupo norte-americano Henry Schein.

"Estou animada com a possibilidade de dar o próximo passo na minha jornada profissional assumindo novos desafios estratégicos e contribuindo ainda mais para o crescimento da empresa, sempre com a certeza de que o aprendizado é contínuo e essencial em qualquer situação", comemora a executiva.

Antes de ingressar na S.I.N., Franciele ocupou o posto de head de Gente e Gestão na Valemobi, e, por mais de cinco anos, na Omnilink.



DIVULGAÇÃO/S.I.N.

FOTOS: JAKE PABLOS: FOTOGRAFIA



**Flavia Vergili** e **Luciana Tadiello Nicoletti** chegam para reforçar o time de liderança da plataforma de apostas esportivas Superbet; elas assumiram as posições de diretora de RH e diretora de Legal e Compliance, respectivamente. O fortalecimento da equipe de líderes faz parte da expansão da marca no país, com foco em oferecer mais tecnologia e entretenimento, além de ações de ESG e jogo responsável.

Flavia conta com mais de 15 anos de experiência em RH e já atuou em empresas como Itaú BBA, CPFL, WeWork, VTEX, Banco Next e Yalo. "Chego com o propósito de contribuir para a expansão e consolidação da Superbet no Brasil, de forma ágil e inclusiva, refletindo o momento de crescimento acelerado da empresa", afirma Flavia.

Já Luciana acumula mais de duas décadas de experiência na área jurídica, atuando em escritórios de advocacia e multinacionais na América Latina, como IBM, Concentrix e Samsung. "A Superbet tem se destacado pela governança e responsabilidade no mercado de apostas. Minha missão é seguir fortalecendo essa base", comenta a executiva.



GEORGIE BEER

Em uma fase de expansão e fortalecimento da plataforma Plug & Play no Brasil, **Igor Mazaki** assumiu o posto de CEO da companhia. Ele vem de uma trajetória de quase oito anos no exterior e retorna ao país depois de ocupar, desde 2021, na Inglaterra, o cargo de diretor global de Inovação e Novos Serviços da Jaguar Land Rover.

Agora, sua meta é ampliar o impacto da companhia e consolidá-la como referência em inovação aberta no país, posição que já ocupa globalmente. "Hoje, o ecossistema de inovação brasileiro está mais maduro e com uma necessidade de inovar muito maior. Há alguns anos, a área de inovação ficava isolada, focada em P&D, mas hoje inovar é um fator de competitividade concreto. Desse modo, acredito que o Brasil está se preparando para uma aceleração e pode se tornar protagonista no mercado global", afirma Igor.

Além da Jaguar Land Rover, onde iniciou a parceria com a Plug & Play, ele liderou o fundo de investimento In-Motion Ventures, foi CFO da Alliance Ventures, fundo de investimento da aliança Renault-Nissan-Mitsubishi, e lançou o ecossistema Software Republic, baseado na França.



O jeito mais moderno e prático de contratar

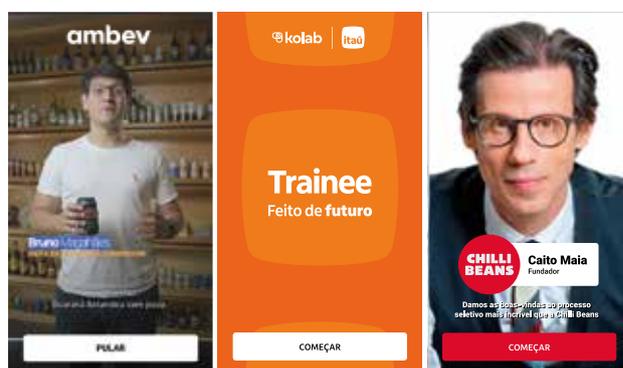
## Trilhas Gamificadas

Testes específicos que avaliam as competências necessárias para cada posição.



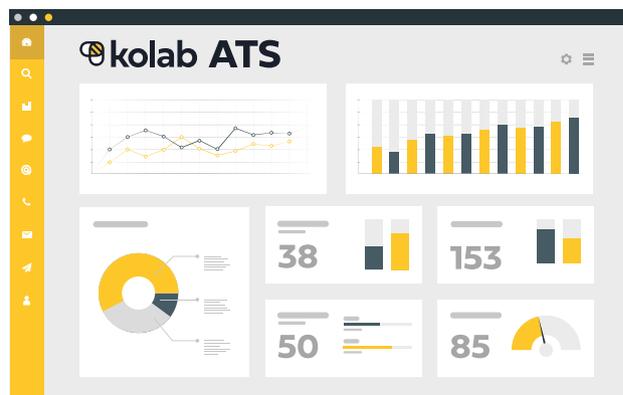
## Do seu jeito

Trilhas personalizadas para cada empresa. Promova sua cultura, conte a sua história e melhore sua marca empregadora com nossas jornadas gamificadas.



## Kolab ATS

Um ATS moderno e prático que vai facilitar a abertura das suas vagas, o acompanhamento dos processos, a análise dos dados e a seleção dos melhores profissionais. Tudo isso com a melhor experiência para os candidatos.



Faça como as melhores empresas do Brasil e venha para a Kolab

[kolab.com.br](https://kolab.com.br)



A Galderma, empresa de soluções para o cuidado com a pele, tem agora **Giselle Oliveira** como head de RH para a fábrica de Hortolândia (SP). Ela se reporta diretamente à Rob Kaufman, head de RH Industrial Operations, e trabalhará em parceria com Adrien Pizzi, diretor da unidade.

Em parceria estratégica com a equipe de liderança, ela vai otimizar a agenda local de RH, além de gerir talentos, crescimento organizacional e de liderança, engajamento dos funcionários e desenvolvimento de pessoas. Com mais de 20 anos de experiência, Giselle passou por empresas como WestRock e L'Oréal.

"Estou muito feliz em me juntar à Galderma e contribuir para o desenvolvimento dos nossos talentos. Acredito que, em colaboração com o time de RH e a liderança, continuaremos construindo um ambiente de trabalho engajado e produtivo, impulsionando o crescimento da companhia no Brasil", celebra a executiva.



Para fortalecer sua cultura, a Pensalab, empresa de instrumentação analítica para controle de qualidade e pesquisa, anunciou **Denise Barbosa** na posição de head de Pessoas, Cultura, Compliance e HSE.

A executiva possui mais de 20 anos de experiência em RH e leva à empresa a experiência acumulada em posições de liderança e business partner em empresas dos setores de logística, automotivo, industrial, químico, capital, e-commerce e internet.

Para ela, depois de se consolidar na vanguarda do segmento em seus 30 anos de história, a Pensalab tem à sua frente um cenário de incontáveis oportunidades para crescer de forma exponencial nos próximos anos. "Junto com toda a equipe, acredito que minha missão é fazer com que a cultura da companhia sustente e promova essa jornada se preparando para o futuro da forma ágil e fundamentada em nossos valores e em nossas pessoas", diz.

A diretoria de Gente & Governança Corporativa da dr.consulta, empresa da área de saúde, agora está sob o comando de **Giovanna Maille**. A profissional tem mais de dez anos de carreira como executiva de Operações e Projetos, em empresas como Integration Consulting, NotreDame Intermédica, Dasa e Petz.

A contratação faz parte do investimento em uma liderança dedicada à gestão de pessoas e à governança corporativa, apostando na perenidade e reputação e, com isso, garantindo um crescimento com responsabilidade, engajamento e propósito.

À frente da área, Giovanna quer construir uma estratégia que combine eficiência, fortalecimento de cultura e preparação para crescimento da companhia. "Mais do que liderar áreas de RH, essa posição integra e fortalece a cultura organizacional, assegura práticas éticas e sustentáveis e impulsionar a governança como um diferencial competitivo. É sobre cuidar de verdade das pessoas, sobre levar saúde com acolhimento e propósito", avalia ela.

**VOCÊ JÁ IMAGINOU  
COMO SERIA TER SUAS  
MEMÓRIAS, CONQUISTAS  
E APRENDIZADOS  
REGISTRADOS  
PARA SEMPRE?**

**SUA BIOGRAFIA  
É MAIS DO QUE  
UM RELATO É UM  
LEGADO QUE  
INSPIRA, ENSINA  
E CONECTA  
GERAÇÕES.**

Entre em contato pelo QRcode  
e descubra como podemos ajudar  
você a contar sua história de  
forma profissional, sensível e memorável.



Depois de mais de 20 anos de experiência em mercados estratégicos da biofarmacêutica Takeda, **Rodrigo Rodriguez** assumiu o posto de presidente no Brasil. Ele retorna ao país após liderar, nos últimos cinco anos, a operação na região da Eurásia, Oriente Médio e África (EAMEA).

Em um primeiro momento, o executivo se dedica a escutar as pessoas e aprofundar seu conhecimento sobre os negócios da Takeda Brasil, para identificar as áreas onde a companhia pode gerar maior impacto.

"Nesse período de integração, o foco é estar conectado com os diferentes times e stakeholders, tanto internos quanto externos, para mapear oportunidades e desafios e ainda ampliar o impacto da Takeda para os pacientes e todo sistema de saúde no Brasil", afirma o novo presidente.



Dono de uma trajetória sólida em Recursos Humanos, **Clovis Storani** assumiu a posição de head de RH da IFF (International Flavors & Fragrances Inc.), onde lidera a agenda para as unidades de negócios no Brasil.

Por quatro anos, ele ocupou o cargo de diretor de RH Latam do Electrolux Group. Também foi head de RH na dsm-firmenich e trabalhou durante mais de uma década na Unilever, onde ocupou diversas posições de liderança em RH, incluindo HRBP, Talent Development & Employer Brand.

"Iniciar uma nova jornada profissional é mais do que assumir um novo desafio, é ter a oportunidade de transformar a forma como conectamos talentos, cultura e inovação. Aqui encontrei um ambiente dinâmico, inovador e genuinamente conectado com propósito. Fazer parte de uma empresa que une ciência, criatividade e coração para impactar positivamente a indústria e a vida das pessoas é algo que me motiva todos os dias", diz o executivo.



Advogada especialista em Direito Trabalhista e Direito Sistêmico, **Cristina Inoue** assumiu a liderança do RH da Neotel Segurança Digital, com o desafio de transformar a área em um pilar estratégico.

Com experiência jurídica e conhecimento em relações humanas e organizacionais, ela leva à empresa uma abordagem diferenciada para a área de Tecnologia. "Inovar em tecnologia vai além de códigos e sistemas – é sobre valorizar quem faz tudo acontecer", afirma. "Na Neotel, queremos criar um ambiente onde cada profissional compreende seu papel e se orgulha de contribuir para a transformação digital", complementa Cristina.

Sua primeira iniciativa à frente do departamento é a implementação do programa NeoTalent, que tem como objetivo reposicionar a área de RH como protagonista no desenvolvimento organizacional. O programa visa atrair e reter talentos, além de fortalecer uma cultura corporativa baseada em confiança e propósito.



ArcelorMittal

# ArcelorMittal e você, juntos em transformação

A **ArcelorMittal**, marca líder em aços no Brasil, sabe que o grande diferencial de uma empresa são as pessoas: que inovam, conectam habilidades, encontram soluções e buscam excelência nas operações para construir um futuro melhor para todos.

Por isso, convidamos as mais diversas pessoas que queiram fazer parte para que, juntos, possamos evoluir e nos transformar em profissionais e seres humanos melhores para nós mesmos e para o mundo.

Que tal se juntar a nós?

Acesse:



vagas.com.br/arcelormittal

**ArcelorMittal.**  
Aços inteligentes para  
as pessoas e o planeta.

Empregada da ArcelorMittal.



DIVULGAÇÃO/REALS

A Reals, empresa do mercado de apostas esportivas e jogos online, anunciou a contratação de **Giorgia Kasat** como head de RH. Com 20 anos de atuação na área, Giorgia tem uma sólida trajetória em transformação cultural, desenvolvimento de lideranças e gestão estratégica de pessoas e acumula passagens por empresas brasileiras de grande porte como Votorantim, Banco Itaú e Duratex, além das multinacionais Capgemini e Munksjö.

“Sou apaixonada por formar pessoas que formam outras pessoas e meu propósito é transformar pessoas que transformam gerações. Tenho certeza de que faremos um belo trabalho em um segmento que está se consolidando cada vez mais no Brasil e no mundo”, afirma a executiva.

A Reals vive um processo de contratação de aproximadamente 1.500 colaboradores e, em breve, deve se mudar para uma nova sede própria, de 6 mil m<sup>2</sup>, em São Paulo.



CAROL MORAES

Executiva com mais de 20 anos de experiência em Recursos Humanos, **Patrícia Rodrigues** foi contratada pela MSP Estúdios (Maurício de Sousa Produções), empresa de entretenimento responsável pela marca Turma da Mônica.

Sua trajetória profissional foi construída em empresas multinacionais, nacionais e familiares. Unilever, C&A, Nestlé e Porto Seguro fazem parte de seu currículo. Na MSP Estúdios, ela está na posição de head de Gestão de Pessoas, Clima e Cultura.

“Um novo capítulo se inicia na minha trajetória profissional. A MSP Estúdios, fundada pelo icônico cartunista Mauricio de Sousa, é reconhecida como um verdadeiro patrimônio nacional. Fazer parte de uma companhia tão simbólica para os brasileiros, em um momento de renovação liderado por uma nova diretoria executiva, é um marco na minha jornada — e o começo de muitas novas histórias de pessoas incríveis”, salienta a executiva.



DIVULGAÇÃO/NESTLÉ

Há 16 anos na Nestlé, a mexicana **Martha Uribe** tem agora responsabilidade pela vice-presidência de Gestão de Pessoas no Brasil. A executiva, que antes atuava como head de RH para a América Latina, é a primeira mulher a ocupar a liderança da área no país.

Martha, que também é líder global do Programa Nestlé Needs YOUth (Iniciativa Global Para Jovens), conta com uma trajetória profissional de mais de 25 anos de atuação em multinacionais e ingressou na Nestlé como gerente sênior de RH no México, apoiando as áreas de Vendas e outras Unidades de Negócios.

“Estou muito entusiasmada com este novo desafio e honrada por contribuir para o crescimento da Nestlé Brasil. Meu compromisso é continuar impulsionando uma cultura inclusiva, ágil e inovadora, potencializando o talento e as habilidades de nossas equipes, além do cuidado com nossas pessoas”, afirma a profissional.



**Laura Vidmontas** inicia nova etapa na carreira como diretora executiva de RH, Comunicação e Sustentabilidade da Allianz Seguros. Ela passa a integrar o comitê executivo e se reportará ao presidente Eduard Folch.

"É com grande entusiasmo que chego à Allianz para contribuir com o fortalecimento dos pilares que sustentam a companhia: colaboração, foco no cliente e performance. Acredito no poder de uma cultura forte, alinhada à estratégia do negócio, para impulsionar resultados sustentáveis", afirma a nova líder.

Com 25 anos de carreira, Laura possui ampla experiência em posições de liderança em RH, com atuação em empresas brasileiras e multinacionais do setor financeiro, como Bradesco, HSBC, Banco Sofisa e Zurich Santander. Sua trajetória inclui sólida vivência tanto em funções especializadas, como Recrutamento & Seleção, Desenvolvimento Organizacional e Compensação & Benefícios, quanto como business partner em áreas de varejo, gestão de patrimônio e seguros.



A Zamp, master franqueada das marcas Burger King, Popeyes, Starbucks e Subway no Brasil, contratou **Renato Biava Vera** para o cargo de vice-presidente de Gente e Gestão. Com mais de 20 anos de experiência na área, o executivo tem uma trajetória consolidada em grandes companhias como Ambev, onde atuou por 19 anos, sendo os últimos três anos e meio como diretor de Pessoas, Finanças e Estratégia da AmbevTech.

Seu currículo inclui passagens pela Unilever, General Motors e Editora Abril, com forte atuação em temas como liderança, transformação digital, atração de talentos e construção de ambientes colaborativos.

"Após tantos anos de atuação em diversas áreas – Vendas, Operações, Gente & Gestão, Relações Corporativas e Tecnologia –, tenho muita clareza de quanto o pilar de Gente é fundamental para o sucesso de qualquer organização. Tenho imenso orgulho de integrar este novo capítulo da empresa e o privilégio de liderar o contínuo aprimoramento de uma área tão essencial", diz o profissional. 



# Anuncie na revista mais influente entre os RHs

gestaoerh.com.br



(11) 99911-0480

renato@grupogr.com.br



(11) 3254-7509

GRUPO GESTÃO RH



## ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

HYUNDAI _____	4ª CAPA
AMIL _____	2ª CAPA
FGV IN COMPANY _____	3ª CAPA
ATLAS SCHINDLER _____	4
EMBRACON _____	7
TOTALPASS _____	8-9
TIM _____	13
NEOBPO HYPEONE _____	15
DASA _____	17
LOG-IN _____	21
AMAGGI _____	23
ACCESSTAGE _____	25
SENAC _____	27
SOFTTRADE _____	31
TICKET _____	33
UNICO SKILL _____	36-37
NEW VALUE _____	43
EPHARMA _____	49
BE.RH _____	53
RISOTOLÂNDIA _____	55
RHUMO _____	59
UNIODONTO _____	63
ECORP HUB _____	65
KOLAB _____	71
LEADER _____	73
ARCELORMITTAL _____	75



Atlas Schindler



TOTALPASS



accessstage



SOFTTRADE  
Soluções para RH



# FGV IN COMPANY AS MELHORES SOLUÇÕES PARA TRANSFORMAR ORGANIZAÇÕES.

Com customização e planejamento de programas de formação focados nos objetivos de cada organização e no perfil do seu público, as soluções do **FGV In Company** incluem alinhamentos constantes e ajustes de trajetória para incrementar resultados.

Os programas podem ser realizados nas modernas instalações da FGV ou em sua organização, em dias, horários e frequência mais adequados à rotina dos seus colaboradores.

Prepare seu time para desafios estratégicos com o **FGV In Company**.

“Investir em desenvolvimento de líderes por meio de um programa estruturado promove o fortalecimento da cultura organizacional e assegura a sustentabilidade e solidez de nossos negócios.”

**Luciana Jacob**

Talent & Organization Head  
for Brazil and Peru - Abbott.

SAIBA MAIS



☎ SP (11) 3799-3862 / 3887

☎ RJ (21) 3799-6553 / 6569

# Novo Hyundai CRETA

Tão poderoso quanto você



Painel panorâmico 100% digital integrado à central multimídia blueNav® de 10,25" com conectividade com Apple CarPlay® e Google Android Auto®.



**Teto solar panorâmico.**  
O maior da categoria\*.



**Motor 1.6 Turbo GDI.**  
O mais potente da categoria\* (193 cv).

Novo Hyundai CRETA.

Uma combinação única de design, potência, sofisticação, segurança e tecnologia que vai redefinir a sua experiência de direção.

Sabe qual é o efeito do Novo Hyundai CRETA em você? O que você nunca sentiu antes.



HyundaiBR

hyundai.com.br



Paz no trânsito começa por você.

\*Categoria de SUVs compactos. Garantia Hyundai de 5 anos: o período de 5 anos já contempla a garantia legal de 90 dias. Início da garantia de 5 anos na data de entrega do veículo ao primeiro proprietário. Uso particular: garantia de 5 anos, sem limite de quilometragem. Uso comercial: garantia de 5 anos ou 100.000 km, o que ocorrer primeiro. A garantia Hyundai de 5 anos está condicionada à observação pelo proprietário do plano de manutenções periódicas e demais condições determinadas no manual de garantia do veículo, disponíveis no site [www.hyundai.com.br](http://www.hyundai.com.br) assim como no manual do proprietário. Imagens meramente ilustrativas. Consulte coberturas no site [www.hyundai.com.br](http://www.hyundai.com.br).