gestão RH

www.gestaoerh.com.br
ANO XXX · 2024
EDIÇÃO 165

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

ENTRE ALGORITMOS E IA
OS NOVOS TEMPOS DO RH



CEO EM FOCO

Liel Miranda, o novo presidente da Alpargatas



RH EM FOCO

Giusepe Giorgi, líder de RH Latam da Pirelli


ser 100% focada em
fibra dá resultado:
a Oi tem os clientes de
fibra mais satisfeitos.
A Oi focou em fibra e no que
tem de melhor: seus clientes.
O reconhecimento veio através
de muito trabalho e dedicação.
Hoje, a Oi tem os clientes de
fibra mais satisfeitos do Brasil,
entre as grandes operadoras.
E o segredo é simples: ter um
produto incrível faz diferença,
mas é o cuidado com o cliente
que faz a mágica acontecer.
acesse oifibra.com.br
OI FIBRA
muda tudo.
pergunta pra
quem tem e vem.



Clientes de Fibra mais satisfeitos entre as grandes operadoras. Nota dos entrevistados na Pesquisa de Satisfação de Qualidade Percebida da Anatel 2022.


CNPJ: 33.055.146/0001-93
Pensou no futuro,
pensou no presente,
conte com o
Grupo Bradesco Seguros
agora e sempre.
Bradesco Seguros. Com Você. Sempre.
SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor: 0800 727 9966
SAC - Deficiência Auditiva ou de Fala: 0800 701 2708
Ouvidoria: 0800 701 7000
bradesco
seguros

g SUMÁRIO RH



GESTÃO DA LONGEVIDADE
"EUPREENDEDORISMO" VOCÊ COMO AGENTE DA SUA INOVAÇÃO!



CAPA
ENTRE ALGORITMOS E IA
OS NOVOS TEMPOS DO RH



ARTIGO
OS AVANÇOS E AS LIMITAÇÕES DO CERTIFICADO EMPRESA PROMOTORA DA SAÚDE MENTAL

12 RH EM FOCO
RH NA ESSÊNCIA

20 CEO EM FOCO
VOCAÇÃO PARA LIDERAR

30 DIVERSIDADE E INCLUSÃO
REPENSAR PADRÕES É A CHAVE PARA LIDERAR EQUIPES DIVERSAS

36 LIDERANÇA
MEU CHEFE É UM ROBÔ

40 O SENTIDO DA GESTÃO
AS INFINITAS REUNIÕES INEFICIENTES E O IMPACTO NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

44 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO HUMANO
A PRIORIDADE DA PRIORIDADE
SUSTENTABILIDADE OU MORTE (LITERALMENTE)

62 INDICADORES

68 ARTIGO
LEI DA IGUALDADE SALARIAL UM ESTÍMULO EFICAZ

74 ARTIGO
TRANSFORMANDO A CULTURA CORPORATIVA COM A HAPPINESS ACADEMY

78 ARTIGO
COMO UMA CULTURA CORPORATIVA SÓLIDA PODE SER O DIFERENCIAL COMPETITIVO QUE IMPULSIONA O SUCESSO DE UMA EMPRESA

82 ARTIGO
A IMPORTÂNCIA DE UMA ESTRATÉGIA CONECTADA A INCLUSÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

86 ARTIGO
INVESTIMENTO EM PESSOAS É COMPETÊNCIA PARA O FUTURO

88 GENTE

94 ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

Continental
The Future in Motion

O reconhecimento de **uma grande marca** começa **dentro de casa.**

Continental é eleita pela 3ª vez consecutiva pela GPTW como uma das melhores empresas para trabalhar.

Nosso compromisso em construir um ambiente diverso e respeitoso onde todos possam ser quem são, nos rendeu mais uma vez a conquista deste selo que é motivo de muita satisfação para nós.

Ele reflete o reconhecimento que mais importa: nosso time tem orgulho de ser Continental. Visite nossa página de carreiras **www.continental.com/en/career/** e venha fazer parte deste time de sucesso!


Great Place To Work.®
Certificada
Jun/2023 - Jun/2024
BRASIL ™

EDITORIAL

A transformação digital tem impactado todas as áreas das empresas, mas talvez nenhuma esteja passando por uma mudança tão significativa quanto a de Recursos Humanos. Historicamente vista como resistente a inovações, a área assumiu um papel de destaque nos últimos anos, tornando-se a protagonista na condução de transformações culturais nas organizações.

Por isso, trazemos como tema de capa a inteligência artificial aplicada ao RH, um assunto cada vez mais em evidência. Com a IA, estamos revolucionando a forma como recrutamos, selecionamos e desenvolvemos talentos, proporcionando insights e soluções que antes eram inimagináveis. E, ao adotar essas tecnologias em seus processos, o RH não apenas se torna mais eficiente, como cria ambientes mais inclusivos e equitativos.



Renato Fiochi
CEO

A matéria principal desta edição conta com importantes presenças, entre elas, a de Regina Durante, diretora de Gente e Sustentabilidade das Lojas Renner. Mesmo enfrentando momentos desafiadores em função do cenário caótico do Rio Grande do Sul, onde fica a sede da empresa, Regina demonstrou uma colaboração exemplar, refletindo o espírito resiliente que merece ser reconhecido.

Participações igualmente importante são as dos profissionais da Natura, do Assaí e do iFood, que juntamente com a Renner trouxeram para os nossos leitores práticas inovadoras com a implementação de a tecnologia e a inteligência artificial para transformar a sua operação e melhorar a experiência dos colaboradores.

Também contamos com a participação de fornecedores que estão fazendo a diferença no mercado de tecnologia para RH: Infojobs, Totvs, Qulture.Rocks e Mindsight são exemplos de como a inovação pode ser aplicada para oferecer soluções eficazes e transformar o cenário de RH.

Estamos testemunhando uma era de ouro para o RH, em que a tecnologia e a inovação se unem para criar um futuro mais promissor e dinâmico. Esta edição da revista Gestão RH celebra esses avanços.

Nesse contexto de mudanças, destacamos o exemplo inspirador de Liel Miranda, presidente da Alpargatas, que realizou uma transição notável e é destaque na seção CEO em Foco. A sua história é um lembrete de que, com determinação e visão, é possível assumir novos desafios muito além do que imaginamos.

Não poderíamos deixar de reconhecer também Giusepe Giorgi, destaque da seção RH em Foco. Como líder de RH para América Latina da Pirelli, Giusepe é um profissional diferenciado e experiente. Com sua extensa trajetória, tem contribuído imensamente para o avanço e reconhecimento da área de Recursos Humanos. O trabalho incansável e a paixão pela gestão de pessoas servem como exemplo para todos nós e mostram que a experiência aliada à inovação é a chave para o sucesso.

A todos os nossos leitores, deixamos um convite para mergulhar nas histórias inspiradoras e insights lançados nesta edição. Que, juntos, possamos continuar promovendo a inovação e celebrando o papel do RH na construção de organizações mais fortes e humanas.

gestão RH

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

ANO XXX • EDIÇÃO 165 • 2024

CEO
Renato Fiochi
renato@grupogrh.com.br

Editora
Thaís Gebrim
thais.gebrim@grupogrh.com.br

Publicidade
Angra Coimbra
angra.coimbra@grupogrh.com.br

Comercial
Andrea Muniz
comercial@grupogrh.com.br
Carol Goncalves
carol@gestaoerh.com
Tamires Santos
tamires.santos@grupogrh.com.br

Mídias Sociais
Angra Coimbra
Guilherme Oliveira
Thaís Gebrim

Marketing
José Roberto Saglietti
marketing@grupogrh.com.br

Eventos
Carol Montoni
carol.montoni@grupogrh.com.br
Maykon Silva
maykon.silva@grupogrh.com.br

Marketing Digital
Guilherme Oliveira
marketing.digital@gestaoerh.com

Comunicação
comunicacao@grupogrh.com.br

Assinaturas
Jeniffer Paula
assinatura@grupogrh.com.br

Tecnologia e Site
André Zacarias
andre.zacarias@grupogrh.com.br

TV Gestão RH
tv@grupogrh.com.br

Impressão
Impress



Apaixone-se pelo lado humano da tecnologia.

intelbras | #vemserinlover

Nós somos a Intelbras!

Uma empresa de tecnologia, **líder de mercado e repleta de colaboração, respeito, cuidado, autonomia e desafios tecnológicos**. A gente trabalha pra levar soluções que **protegem, conectam, aproximam e transformam a vida de milhões de pessoas**, no Brasil e no mundo.

E nós temos **tanta gente incrível trabalhando aqui!** Gente que tem a vontade de evoluir sempre, e que sabe a importância de estar em uma empresa que valoriza pessoas e acredita no potencial de cada uma delas. **Somos uma empresa diferente. Somos uma empresa humana.**

Nosso clima é único e quem trabalha aqui sabe disso. Pra colocar em prática alguns de nossos valores, como simplicidade e felicidade, oferecemos um **ambiente de trabalho aberto, respeitoso e descontraído**. Também investimos em ações que promovem a colaboração, a integração e o trabalho em equipe.

Somos quase cinco mil inlovers que fazem da Intelbras, todos os dias, uma das melhores empresas para se trabalhar, e que sabem que **uma grande empresa é construída todos os dias.**

Vem com a gente se apaixonar pelo lado humano da tecnologia.

Conheça nossa nova **proposta de valor** para nossos **inlovers**

Uma empresa **humana**

Uma empresa que **desenvolve**

Uma empresa que **dá autonomia**

Uma empresa **forte**

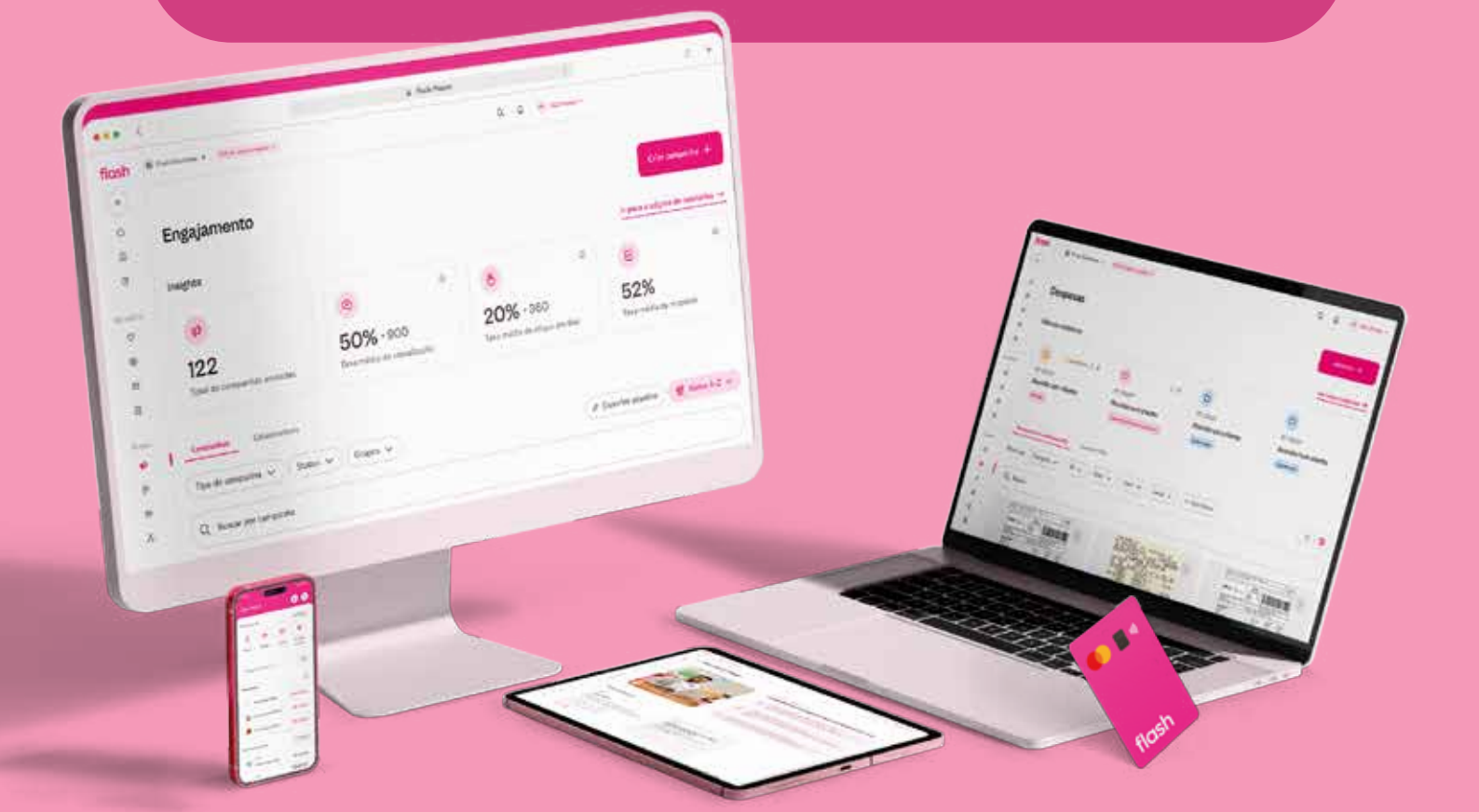
flash

Para um dia a dia muito mais leve, simplificamos a gestão de

Benefícios

Pessoas

Despesas





Deixa que a gente cuida do trabalho que dá trabalho.

Descubra um mundo de possibilidades encantadoras.

Escaneie o QR Code e acesse nosso site

flashapp.com.br

RH NA ESSÊNCIA



MARCOS FIORAVANTE

Líder de RH para a América Latina da Pirelli, Giusepe Giorgi está em Recursos Humanos há mais de 35 anos sem perder o compasso das transformações no mundo dos negócios e na própria área

Por ***Thaís Gebrim***



10 anos

ESCOLA DE LÍDERES

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

A família queria um engenheiro, mas o coração bateu por Humanas. Nascido em Limeira, no interior paulista, Giusepe Giorgi passou no vestibular de Engenharia na Universidade Federal de São Carlos e decidiu não se matricular; preferiu seguir o desejo de fazer Psicologia. Aprovado na Fuvest, ele se mudou para Ribeirão Preto. Morou em uma república de estudantes – onde, conta, adquiriu novas competências interpessoais, como respeito ao próximo e às diferenças. Ao se formar, de volta à cidade natal, deu início à caminhada profissional que o conduziu até a liderança Latam do RH da Pirelli.

Nessa trajetória, levou na bagagem os valores que atribui ao pai, marceneiro, e à mãe, costureira: integridade, humildade, resiliência e o valor do trabalho. Hoje, Giusepe acumula mais de 35 anos de carreira, participando das muitas transformações no mundo dos negócios e na própria área de Recursos Humanos. Mas não é preciso conhecê-lo a fundo para saber que, além de manter sua essência intacta, ele é RH na essência. Basta ler a entrevista a seguir.

Gestão RH – Da Psicologia para o RH, como se deu essa mudança?
Giusepe Giorgi – Ao final da faculdade, iniciei uma dupla jornada, em duas empresas, que durou oito anos, atuando em Recursos Humanos durante o dia – comecei como selecionador, passei para treinamento, agreguei cargos e salários, obtive conhecimento em administração de pessoal e segurança do trabalho, chegando a supervisor – e como psicólogo clínico à noite. Em 1995, surgiu a oportunidade de trabalhar na Magneti Marelli, multinacional italiana de autopeças, que estava mudando de São Paulo para a região de Campinas. A vaga era para analista de treinamento e apostei que um passo para trás em uma organização maior poderia abrir caminho para uma carreira mais ampla.

Gestão RH – Pelo visto, foi uma boa aposta…
Giusepe Giorgi – Em sete anos, eu já tinha girado todos os subsistemas de RH, chegando a RH de planta, gerente e, em 2002, aos 37 anos, fui indicado para diretor de RH no Mercosul. Permaneci na empresa por mais dez anos nessa posição, assumindo, também, a diretoria de RH da divisão de negócios de amortecedores, com plantas nos Estados Unidos, Polônia, China e Índia, o que me proporcionou uma visão internacional. Quando passei a liderar essa diretoria, fiz MBA Executivo em Gestão de Empresas pela Fundação Dom Cabral para me habilitar a contribuir com o business de maneira mais abrangente do que "apenas" com os meus conhecimentos de RH.

> "O RH TEM QUE ESTAR ATENTO AO QUE VIRÁ PARA TRABALHAR RESKILLING E UPSKILLING, JÁ QUE O KNOW HOW ÀS VEZES SE SOMA E ÀS VEZES É SUBSTITUÍDO. FAZÊ-LO ANTECIPADAMENTE GARANTE VANTAGEM COMPETITIVA"

Gestão RH – Como a Psicologia aplicada à gestão de pessoas tem contribuído em decisões para o negócio?
Giusepe Giorgi – Posso citar um exemplo do qual me orgulho. Quando me tornei diretor na Magneti Marelli, a empresa, que tinha passado por um processo de aquisição alguns anos antes, estava dividida em dois "mundos" – o técnico, remanescente da empresa adquirida, e o comercial e administrativo, oriundo da empresa adquirente. Esses lados competiam entre si, basicamente por poder, e a falta de diálogo prejudicava o resultado, que estava negativo. Usando os conhecimentos de Psicologia, fiz essa avaliação da situação e, junto com uma consultoria, criamos um programa de team building multidisciplinar, de cerca de dez meses, que promoveu a aproximação e integração das áreas em prol do resultado comum, revertendo em lucratividade em pouco tempo. Na Pirelli, usei e uso muito os conceitos de Psicologia para avaliar pessoas e equipes, auxiliando as lideranças e promovendo ações que potencializam o engajamento.

Gestão RH – Em alguns pontos de contato, a Psicologia e a busca por resultados para o negócio entram em conflito?
Giusepe Giorgi – Esse conflito só existe se a busca por resultados ocorre apesar das pessoas e não com elas. E não vejo como um conflito entre Psicologia e resultados, mas entre uma visão de gestão que foca no resultado e outra que foca nos agentes do resultado, que são as pessoas. É intuitivo pensar que a Psicologia estaria mais ligada à segunda visão, pelo estudo do comportamento humano, embora tenhamos exemplos de sucessos e fracassos nos dois modelos de gestão.

Pessoalmente, acredito que a única forma de obter resultado ao longo do tempo é através do alinhamento

Soluções de Gestão Empresarial para levar seu RH e DP ao próximo patamar

Para empresas que buscam:

- Automação nos processos de DP/RH
- Atendimento de DP/RH 24x7, via Web ou WhatsApp
- Seu DP/RH na nuvem: trabalhe onde e como quiser



Todas as soluções de DP e de RH que a sua empresa precisa em um único lugar com um só fornecedor:

- ✓ Ponto Biométrico
- ✓ Admissão de Colaboradores Remota
- ✓ Folha de Pagamento
- ✓ Ferramenta de BI Integrada

A nova era do RH chegou! Garanta menor desgaste operacional para sua equipe utilizando a IA como aliada nas atividades repetitivas. Além disso, nossas soluções oferecem:

- ✓ Monitoramento do nível de satisfação dos seus colaboradores em qualquer lugar, por unidade, filial, gestor ou área individual em tempo real;
- ✓ Autoatendimento, informação e suporte digital para os gestores de sua empresa de forma simultânea e em alto volume, sem custos adicionais;
- ✓ Centralização de todas as solicitações em uma visão gerencial e estatística para implementar melhorias;
- ✓ Solução de BI com todas as informações disponíveis de maneira fácil e gráfica, uma visão completa do que ocorre com sua base de dados, proporcionando insights valiosos para a tomada de decisão.

Tecnologia integrada, intuitiva e de alta performance para o RH, é com a Nasajon.

ON Transformando o agora
Conectando o futuro

NASAJON

(21) 2213-9310

Saiba mais sobre como podemos transformar a gestão do seu negócio.

e engajamento das pessoas com o propósito e os valores da empresa, sendo o resultado econômico uma resultante desse alinhamento, não um objetivo em si. Se essa condição se estabelece na maior parte da equipe – é quase impossível ser 100% pelas diferenças individuais –, existe maior flexibilidade e resiliência ao enfrentar desafios e condições diferentes ao longo do tempo, resultando em adaptação, superação e objetivos alcançados.

Gestão RH – Que aspecto do trabalho em RH mais o atrai?
Giusepe Giorgi – O desenvolvimento das pessoas, pessoal e profissionalmente. É muito bom poder contribuir e observar o crescimento das pessoas dentro da organização.

Gestão RH – E o que menos gosta?
Giusepe Giorgi – Das burocracias internas e das amarras legais que impedem, inclusive, situações mais benéficas às pessoas, em termos econômicos e pessoais, em nome de uma regra ou uma padronização de direitos. A legislação trabalhista, em geral, é anacrônica e restritiva, coletivista e pouco meritocrática, enquanto a diversidade pessoal aumenta e as empresas têm cada vez mais que buscar formas de adaptar a gestão aos indivíduos.

Gestão RH – Sua vivência na Pirelli já soma 12 anos. Qual foi o grande aprendizado que a empresa proporcionou até agora?
Giusepe Giorgi – A Pirelli é uma empresa muito dinâmica, que vem passando por um processo de focalização de estratégia na última década, especialmente desafiadora na região Latam pelas características de mercado. É, ao mesmo tempo, conservadora e que aplica processos modernos de gestão em várias áreas, mesmo no RH. Tem poucos processos escritos, então dá liberdade para decisão sobre a execução. Essas características propiciam um ambiente de grandes expectativas e, também, de grandes oportunidades para quem aceita se desafiar constantemente, aprender continuamente e encontrar caminhos onde aparentemente não é possível ir além.

Meu maior aprendizado é justamente a certeza de que sempre existe um novo ângulo a ser observado e uma solução a ser encontrada. Isso vai ao encontro do meu espírito curioso, sempre disponível a aprender algo novo e, como disse antes, a olhar o outro lado das questões.

> “NUNCA ME DEI CONTA DAS DIFICULDADES POR PENSAR QUE EU SEMPRE SERIA CAPAZ DE APRENDER O QUE NÃO SABIA, PELA CONFIANÇA NA CAPACIDADE DE LEITURA DE CENÁRIOS E PESSOAS E, TALVEZ, POR UMA BOA DOSE DE ‘INCONSEQUÊNCIA’”

Gestão RH – A tecnologia tem permitido uma evolução antes inimaginável de determinados produtos, como sensores no pneu que se comunicam com o sistema eletrônico do veículo e dão sinais importantes para a segurança do condutor. Como isso afeta o RH?
Giusepe Giorgi – Apesar de a aparência não ter se alterado tanto ao longo do tempo, os requisitos de performance aumentaram enormemente nas últimas décadas. Antigamente, eram controlados quatro parâmetros de performance, hoje, são mais de 20. Houve evolução no uso de materiais, na velocidade de desenvolvimento, no processo produtivo e, mais recentemente, no uso de sensores, na IIoT, na preocupação ambiental e na adaptação aos veículos elétricos. Tudo isso se traduz em novas competências necessárias e o RH tem que estar atento ao que virá para trabalhar reskilling e upskilling, já que o know how às vezes se soma e às vezes é substituído. Fazê-lo antecipadamente garante vantagem competitiva e só é possível se o RH participa da estratégia e é muito próximo às áreas de business.

Ao mesmo tempo, temos uma aceleração no uso de sistemas, dashboards, IA e algoritmos preditivos no RH que traz uma maior assertividade nas ações, mas também o risco de “desumanização” da área. Encontrar o equilíbrio entre a estatística e o humano é um grande desafio para os profissionais de RH de hoje.

Gestão RH – O Brasil é considerado referência em inovação na gestão de pessoas. Como líder Latam, qual é a sua avaliação na comparação com outros países?
Giusepe Giorgi – Eu acredito mais que o Brasil sempre adotou rapidamente as práticas desenvolvidas em outros países, nossa influência de gestão é muito americana, apesar de nossas raízes populacionais serem mais europeias. Essa mistura de comportamento europeu com gestão americana acabou gerando resultados bastante interessantes e diferentes dos modelos originais.

Ainda enxergo um grande esforço de desenvolvimento de lideranças, especialmente porque, hoje, a exigência em termos de compreensão das individualidades, das diferenças geracionais e da valorização

Cartão Dasa + Saúde

Saúde de qualidade com preços acessíveis para seus colaboradores.

O cartão de benefícios por assinatura que oferece descontos em consultas, vacinas, telemedicina e cirurgias.

Planos mensais
a partir de

R$ 39,90



Quer proporcionar mais saúde para seus colaboradores?

Conheça mais sobre os nossos benefícios

Temos condições especiais de acordo com o tamanho da sua empresa. Entre em contato: **maissaude@dasa.com.br** ou em **(11) 93236-2260**

O Cartão Dasa+Saúde não é um plano de saúde ou meio de pagamento e sim uma assinatura para descontos em serviços administrados pela Chase Assessoria Empresarial LTDA (CNPJ 00.294.589/0001-88).

RT: Dr. Cristovam Scapulatempo Neto CRM 102037

da qualidade de vida obriga o líder a ser de fato muito mais próximo dos liderados. Por outro lado, a pressão por resultados aumenta exponencialmente. Sem preparação, o sofrimento psicológico do líder pode ser fonte de adoecimento e, consequentemente, de perda de produtividade dele e dos comandados. É um fenômeno mundial, em maior ou menor escala em cada país, e um indicador de que é hora de revermos a forma como as empresas se organizam, seus métodos de trabalho, para propor alternativas que permitam ao ser humano usar melhor o seu potencial, auxiliado por ferramentas tecnológicas, e não substituído por elas.

Gestão RH – Há três décadas, não havia tantas mulheres como hoje em cargos de liderança na área. Como você avalia essa evolução?
Giusepe Giorgi – Tendo estudado Psicologia, curso com maciça presença feminina no passado, e sendo a área de pessoas um destino potencial para psicólogos, era difícil entender por que somente os homens chegavam aos cargos de direção. Hoje, é muito clara a influência da cultura machista nesse viés e, com a clareza, veio a oportunidade de reverter esse quadro e dar oportunidades iguais de crescimento, como deve ser.

Vejo essa evolução de forma muito positiva, assim como a entrada de profissionais de outras áreas fora do território de "humanas". Eu sempre digo que para trabalhar em RH você apenas deve se interessar genuinamente por pessoas, não importa a formação profissional.

Claro que o conhecimento técnico específico de alguns subsistemas da área é necessário, mas essa é a parte fácil de aprender. Meu time é formado por psicólogos, administradores, matemáticos, engenheiros, químicos, engenheiro de alimentos, comunicador, médico, advogados, se não esqueci algum, e essa interação de visões e competências diferentes produz um resultado fantástico, balizados pelo interesse genuíno em ajudar as pessoas a desenvolver e demonstrar seu máximo desempenho para atingirmos os resultados do negócio.

Esse é quase um mantra para mim: não existe RH pelo RH, o RH só existe porque existe o negócio e o papel da área é ajudar a atingir o resultado com as pessoas, não apesar delas.

> "DOU BASTANTE AUTONOMIA E ESPERO RESULTADOS, APOIO NA MEDIDA EM QUE SOU DEMANDADO PARA OS QUE (ASSIM COMO EU) PREFEREM LIBERDADE E CONTROLO QUANDO PERCEBO QUE É A FORMA COMO A PESSOA ENTREGA RESULTADO"

Gestão RH – Qual foi o desafio mais difícil que você enfrentou profissionalmente?
Giusepe Giorgi – Houve alguns, mas é difícil apontar o mais difícil. Já citei o de ajudar uma organização a se recompor e trabalhar em conjunto. Também teve um período com troca constante de CEOs que demandaram grande capacidade de adaptação a estilos diferentes e resiliência; algumas greves de difícil resolução dentro e fora do Brasil… quando ainda era iniciante na área, houve o desafio da criação integral, sozinho, de um plano de cargos e salários.

Olhando para trás, acho que nunca me dei conta das dificuldades por pensar que eu sempre seria capaz de aprender o que não sabia, pela confiança na capacidade de leitura de cenários e pessoas e, talvez, por uma boa dose de "inconsequência", aqui entendida pelo não temor pelas consequências do não acerto.

Gestão RH – Qual é o seu maior orgulho na carreira?
Giusepe Giorgi – Ser lembrado pelo pessoal com que trabalhei ao longo da carreira – do RH e de outras áreas – como uma referência de profissional íntegro, intelectualmente honesto, humano e sempre disponível para contribuiro individual ou no coletivo. Quando comecei a participar da votação de RHs Mais Admirados, fiquei verdadeiramente surpreso com o reconhecimento também de pares e colegas da área.

Gestão RH – E na vida pessoal?
Giusepe Giorgi – Ter saído de uma condição que favorecia a acomodação e ter buscado e alcançado patamares superiores, com esforço, estudo, trabalho e, certamente, com a ajuda de muitos pelo caminho, desde a minha mãe, a quem devo tudo o que sou, bem como aos amigos, colegas e pares, com quem aprendi muito.

Gestão RH – Como você define o líder Giusepe Giorgi?
Giusepe Giorgi – Eu sou o líder que gosto de ter. Dou bastante autonomia e espero resultados, apoio na medida em que sou demandado para os que (assim como eu) preferem liberdade e controlo quando percebo que é a forma como a pessoa entrega resultado. Sou próximo dos meus liderados, conheço o valor e as dificuldades de cada um e defino minhas expectativas em função

desse equilíbrio.

Para alguns sou muito sério, tímido; para os mais próximos, um ponto de apoio e, às vezes, até divertido. Sou naturalmente calado, o que dá importância aos momentos em que emito opinião. Sou tranquilo e uso essa tranquilidade para olhar os problemas com distanciamento, sem perder a perspectiva mais ampla pelo excessivo envolvimento. Tenho meu "projeto" de RH e compartilho minha visão com meus liderados sempre que posso.

Gestão RH – RH, em que área gostaria de trabalhar?

Giusepe Giorgi – Depois de quase quatro décadas atuando na mesma área é difícil dizer o que mais se poderia fazer. Já tive convite para me desenvolver como CEO, mas preferi manter meus finais de semana e meu equilíbrio mental intactos [*risos*]. Poderia ter continuado com atuação em clínica, que dá muita satisfação pessoal, ou ser médico, para continuar na esfera da ajuda ao próximo.

Gestão RH – Sobre o profissional de RH do futuro, quem é ele?

Giusepe Giorgi – Boa pergunta! Quem pode afirmar categoricamente o que acontecerá daqui a cinco, dez ou vinte anos? O mundo está em grande mudança, o que não é diferente do que sempre foi, mas a velocidade com que as coisas mudam impulsionadas pela tecnologia é que diferencia o que vivemos hoje. O RH do futuro terá que se adaptar à sua época entendendo como se comportam as pessoas, como se estruturam as organizações e como tudo isso impacta no desempenho do pessoal, na capacitação necessária e no engajamento com a empresa.

Provavelmente terá à disposição muito mais ferramentas tecnológicas para auxiliar no desempenho das atividades em todos os subsistemas, e algumas dessas ferramentas serão *borderline* com a ética, o que exigirá muita capacidade de avaliação sobre o uso delas.

Gestão RH – Como você está se preparando para isso?

Giusepe Giorgi – Eu acredito que as características para um bom profissional de RH serão as mesmas no futuro, porque estão ligadas ao trabalho com pessoas, que não mudarão seu modo básico de funcionar e existir. Poderão acrescentar novas camadas através da tecnologia, mas a programação original, instintiva, estará sempre presente, determinando boa parte dos comportamentos.

> "O RH DO FUTURO TERÁ QUE SE ADAPTAR À SUA ÉPOCA ENTENDENDO COMO SE COMPORTAM AS PESSOAS, COMO SE ESTRUTURAM AS ORGANIZAÇÕES E COMO TUDO ISSO IMPACTA NO DESEMPENHO DO PESSOAL, NA CAPACITAÇÃO NECESSÁRIA E NO ENGAJAMENTO COM A EMPRESA"

Essas características para mim são: gostar genuinamente de pessoas, acreditar verdadeiramente em seu potencial de desenvolvimento, ter curiosidade em relação a tudo para continuar aprendendo e desaprendendo, ter capacidade de leitura de cenários e comportamentos, entender como funciona o negócio em que está inserido.

Sem a pretensão de parecer um profissional já pronto para o futuro, eu tenho essas características desenvolvidas ao longo da carreira. O que precisarei, certamente, é exercitar o aprender continuamente sobre o universo das organizações e principalmente sobre tecnologia. Para isso, por exemplo, eu me habilitei para comandar na região a cyber segurança, sem entender absolutamente nada do tema. Depois de dois anos à frente dessa área, com o apoio do pessoal da matriz e do meu pessoal local, aprendi muito e posso dizer que estamos hoje em uma situação de segurança muito melhor.

Gestão RH – Que conselho quer dar para quem está ingressando em RH?

Giusepe Giorgi – Não considere que o que existe hoje permanecerá por muito tempo. É importante aprender o que já existe, mas é necessário combinar o conhecimento prévio com os novos e acompanhar a evolução. Portanto, mais do que nunca, seja aberto ao novo, pondere sua adequação, adapte-a ao que for necessário, mescle com o que já existe e, fundamentalmente, tenha sempre em mente o propósito com que as coisas são feitas. Uma ação considerada "boa" com propósito inadequado traz tanto malefício quanto uma ação considerada "ruim".

Eu usei na minha carreira uma fórmula composta por proximidade, propósito e significado. Proximidade para perceber as necessidades existentes nos indivíduos e no grupo, propósito para entender o que realmente se pretende alcançar ou resolver com uma ação, e gerar ações que tenham significado para solucionar essas necessidades atendendo ao propósito. Coloco isso mais como reflexão do que como receita, já que remédios e mapas dependem sempre de quem toma ou de quem interpreta.

VOCAÇÃO PARA LIDERAR



WANEZZA SOARES

Não foi uma escolha vocacional, mas a opção por Administração de Empresas deu mais do que certo. Em uma carreira bem-sucedida de três décadas, metade dela no exterior, Liel Miranda hoje é presidente da Alpargatas e referência em liderança. E, quem diria, no passado, ele queria mesmo era ser veterinário

Por ***Thaís Gebrim***

Droga Raia DROGASIL

Conheça a Univers,

o benefício farmácia da **RD Saúde!**



Como parte do ecossistema de saúde integral da **RD Saúde**, o maior varejo farmacêutico do país, **Univers** é o benefício farmácia que te ajuda a proporcionar mais saúde e bem-estar para os seus funcionários, oferecendo **descontos exclusivos** e que fazem a diferença em medicamentos, vacinas e serviços farmacêuticos.

Além disso, nosso benefício conta com diversos atributos que ajudarão a sua empresa a criar um ambiente de trabalho cada vez melhor e mais saudável. **Confira:**

+ de 3.000 farmácias em todos os estados

Estamos sempre próximos para cuidar da saúde dos seus beneficiários nas farmácias de todo o país, nos sites e nos apps.

Confiança e Reconhecimento

Mais de 2.000 cliente-empresas e operadoras de saúde que utilizam Univers para cuidar de seus funcionários/beneficiários.

Personalizável para o seu negócio

Entendemos o seu contexto e oferecemos soluções personalizadas para o seu negócio.

Redução de custos com saúde

Auxílio no controle de sinistralidade, redução de absenteísmo e presenteísmo.

Métodos de entrega facilitada

Comprando on-line, o beneficiário conta com várias formas de entrega, como Compre e Retire e Entrega Rápida.

Para solicitar uma proposta, **escaneie o QR Code** e seja mais um parceiro Univers, o benefício farmácia da **RD Saúde**.

UNIVERS

Saúde e bem-estar como melhor benefício

univers-pbm.com.br /universpbm

Desde dezembro passado, o sul-mato-grossense Liel Miranda vive uma nova etapa profissional. Depois de quatro anos na presidência da Mondelēz, ele assumiu o comando da Alpargatas em um momento desafiador da companhia. A trajetória que o levou ao posto número um de grandes companhias começou na então Souza Cruz – hoje BAT –, onde chegou como trainee e saiu, duas décadas depois, como presidente.

Em meio ao processo de transição, o executivo foi eleito um dos dez CEOs Mais Admirados de 2023, no prêmio anualmente concedido pela Gestão RH. O que faz de Liel Miranda um líder reconhecido e bem-sucedido dá para saber nesta entrevista exclusiva, em que ele fala dos novos desafios na carreira, se posiciona sobre gestão de pessoas nas organizações e compartilha suas impressões sobre liderança.

Gestão RH – Sua chegada à Alpargatas se deu em um momento que a companhia busca rentabilidade. Como tem sido esses primeiros meses? Grandes emoções?

Liel Miranda – A Alpargatas está em um momento muito melhor do que esteve nos últimos 24 meses. Já passamos por uma fase desafiadora de redução de investimentos e custos. Concluímos essa primeira etapa, ou pelo menos grande parte dela, e agora buscamos recuperar nossa competitividade no mercado. Essa etapa é exatamente o que mais gosto de fazer, dada a minha formação. Sou essencialmente uma pessoa voltada para o comercial e negócios, com uma carreira dedicada às áreas de Vendas, Marketing, Estratégia e Comercial.

Nessa etapa atual, podemos focar na reconstrução da marca, na gestão dos clientes, no consumidor e na revisão do portfólio de forma proativa para buscar crescimento. Estamos em momento muito interessante.

Gestão RH – De que forma o período na Mondelēz ajudou nesse período?

Liel Miranda – Na verdade, não é só a última experiência que me preparou para esse momento. Toda a minha carreira me ajudou. Quando fui trainee na Souza Cruz, atuei na área de Vendas por dez anos ocupando posições em Vendas e Marketing, ou seja, totalmente focado no comercial. Depois disso, morei no exterior por 15 anos, passando pela China, Canadá e, por último, Inglaterra.

> “PARA QUALQUER BRASILEIRO, SER RESPONSÁVEL POR UMA MARCA ICÔNICA QUE REPRESENTA O NOSSO PAÍS NO EXTERIOR É UM MOTIVO DE ORGULHO E UMA OPORTUNIDADE ÚNICA”

Na BAT, uma empresa global, atuei na área Comercial e pude vivenciar diversas realidades, desde mercados na Ásia até países desenvolvidos da Europa. Isso me ajudou muito quando fui para a Mondelēz, onde também enfrentei um alto turnover comercial e tive que lidar com questões semelhantes às que estamos enfrentando na Alpargatas, como revisão de portfólio, estratégia de construção de marca, revisão de estratégia de abastecimento, relacionamento com clientes e estratégia de preços.

Essas competências, que construí ao longo da minha carreira, são fundamentais para o momento atual da Alpargatas. Toda a experiência acumulada me capacitou para enfrentar os desafios recentes e contribuir para o crescimento e sucesso da empresa.

Gestão RH – Sua formação universitária foi em Administração. Já pensava nessa carreira?

Liel Miranda – Até o último ano do colégio, perto de prestar vestibular, eu queria ser veterinário. Desejava trabalhar com animais, nas fazendas, motivado pelas perspectivas positivas do setor agropecuário no Mato Grosso do Sul. Porém, percebi que fazer veterinária seria complicado porque era um curso diurno e extenso, com duração de cinco anos. Como eu vim de uma família muito humilde, na qual minha mãe era professora, comecei a pesquisar e descobri que o curso de Administração era noturno, permitindo-me estudar à noite e trabalhar durante o dia. No fundo, não foi uma escolha vocacional, mas uma opção prática que acabou dando certo, porque me identifiquei com a Administração. Inclusive, descobri que tinha talento para liderar, gerenciar e organizar as coisas.

Gestão RH – Como foi a possibilidade de mudar de empresa?

Liel Miranda – A mudança surgiu por diversos fatores. O primeiro é que, para qualquer brasileiro, ser responsável por uma marca icônica que representa o nosso país no exterior é um motivo de orgulho e uma oportunidade única.

A segunda grande razão é que liderar a Alpargatas, dona da Havaianas, é um desafio profissional incrível. Quando comecei a conversar e entender o momento pelo qual a empresa se encontrava e para onde precisávamos ir, focando no aspecto







unitedminds
Part of The Weber Shandwick Collective

Sua empresa está preparada para construir o futuro?

Reinventar formas de trabalhar. Repensar a jornada das pessoas. Entender o caminho que vamos percorrer. Aprender sempre.

A United Minds ajuda organizações em todo o mundo a fazer isso acontecer, desenhando estratégias e experiências centradas nas pessoas. **Tornando os negócios mais humanos.**

- **Diagnósticos**
- **Consultoria em Cultura, DEI e EVP**
- **Capacitação e Desenvolvimento**
- **Comunicação e Engajamento**

unitedmindsglobal.com

Let's make the future.

comercial, percebi que poderia contribuir significativamente. Vi uma marca amada por todos os brasileiros enfrentando dificuldades que eu acreditava poder ajudar.

Um terceiro motivo é que a Alpargatas é uma companhia centenária, a mais antiga empresa de capital aberto na bolsa de valores, fez parte da história dos brasileiros e continuará fazendo.

Quero deixar um legado – e acredito que vai dar certo – recolocando a empresa na rota do crescimento, tanto no Brasil quanto no exterior, e expandindo seu portfólio de marcas. Isso é significativo para qualquer executivo.

Gestão RH – Quais foram as reflexões na tomada de decisão? Houve momento de angústia?
Liel Miranda – A verdade é que você nunca está completamente pronto. Ainda acordo todos os dias com aquele frio na barriga, pensando nos novos desafios e me perguntando se vou conseguir resolvê-los dessa vez. Um dos aprendizados mais importantes que tive na minha carreira é que estamos sempre em desenvolvimento.

Gestão RH – Ao olhar para trás, dá para saber em que momento o Liel Miranda se sentiu apto a ocupar a cadeira número 1 de grandes empresas?
Liel Miranda – Como comentei, o aprendizado mais importante que tive na minha carreira inteira foi entender que você nunca está 100% pronto. Sempre estamos em evolução e foi assim comigo. Obviamente, não me sentia totalmente pronto para ser presidente da Souza Cruz e nem para ser presidente da Alpargatas, mas acredito que a curiosidade de aprender, a capacidade de se adaptar e a percepção de que estamos em progresso permite o desenvolvimento das pessoas em suas carreiras.

Gestão RH – Qual era a sua visão sobre ser presidente ou CEO? Ela mudou após assumir o posto pela primeira vez?
Liel Miranda – Creio que isso não se aplica somente para quem é o presidente da empresa, mas, obviamente, quando se ocupa essa posição, o impacto que você tem nas pessoas é muito maior. Ao longo da minha carreira fui crescendo, mas quando cheguei ao cargo de presidente, fiquei impressionado com o impacto das nossas palavras e ações.

> “É IMPORTANTE NÃO COLOCAR UMA “MÁSCARA DE LÍDER”. QUANTO MAIS AUTÊNTICO FOR, MAIS FÁCIL SERÁ, POIS NÃO PRECISARÁ FINGIR OU SE ADAPTAR. ALÉM DISSO, NÃO HÁ COMPETIÇÃO, POIS NINGUÉM SERÁ IGUAL A VOCÊ”

Eu não sou presidente, estou presidente. Sempre disse que não somos o cargo, somos apenas pessoas. No entanto, quando você tem um papel de liderança, a responsabilidade que carrega é impressionante.

Meu grande aprendizado foi que, à medida que fui evoluindo na carreira, entendi que tenho um impacto muito grande, às vezes sem querer, sem imaginar ou sem controlar. Por isso, é preciso ter muita responsabilidade no modo de falar e agir. Liderança não é só um privilégio, mas uma grande responsabilidade.

Gestão RH – Quais são as principais características que um líder precisa ter e você se empenha para desenvolver ou manter?
Liel Miranda – Três aspectos são fundamentais e funcionaram para mim. O primeiro deles é a autenticidade. É importante não colocar uma “máscara de líder”. Quanto mais autêntico for, mais fácil será, pois não precisará fingir ou se adaptar. Além disso, não há competição, pois ninguém será igual a você. Isso é fundamental para a liderança, pois cria uma expectativa nas pessoas de que elas sempre encontrarão o verdadeiro você. Isso estabelece um ciclo natural de confiança e consistência para você, para a organização e para todos ao seu redor. Esse valor é fundamental em todos os aspectos da vida. A autenticidade foi crucial na minha carreira de mais de 30 anos, pois sei quem sou e deixo isso claro para as outras pessoas.

O segundo aspecto é a capacidade de nunca se sentir pronto, de estar sempre aprendendo e em constante transformação. O mundo muda o tempo todo. Eu mudei de empresa e de país várias vezes e, também, já fiquei 27 anos numa mesma empresa. Quando comecei a trabalhar, usava telefone público para ligar para os clientes; hoje, o cenário é outro. Estar sempre disposto a mudar, aprender e evoluir é fundamental para a liderança.

A terceira característica crucial é lembrar que não existem empresas, mas sim pessoas. As companhias são formadas por indivíduos. No final das contas, quem entrega os resultados, faz a gestão e ajuda o negócio a crescer são as pessoas. Se você dedicar seu tempo às pessoas, cumprirá o papel de líder. Caso contrário, mesmo que faça um excelente trabalho, possivelmente não terá sucesso.

Gestão RH – Existem vários estilos



CONQUISTE RESULTADOS EXCEPCIONAIS:

TEMOS AS MELHORES SOLUÇÕES EM VALES-TRANSPORTE

Fundada em 1999, a **RB** oferece as melhores soluções para o gerenciamento de vale-transporte, refeição, alimentação, presente e combustível. Com foco na qualidade, transparência e inovação, possui equipe completa e especializada para garantir um serviço com a máxima excelência proporcionando resultados efetivos e diretos aos nossos clientes.

Quer conhecer mais sobre as nossas soluções?
(11) 4962-0090
www.rb.com.br

rb
SOLUÇÕES EM VALES-TRANSPORTE

de liderança, como você se define?
Liel Miranda – Sou um líder muito exigente porque acredito nas empresas, pessoas e em um mundo melhor. Quero sempre elevar o padrão e garantir a busca pela excelência em tudo que fazemos. Também preciso enxergar as limitações que as pessoas estão enfrentando, pois não posso exigir sem reconhecer as dificuldades.

Recentemente, tive uma conversa com a diretora executiva de um movimento do terceiro setor e ela me contou sobre as dificuldades que a entidade enfrenta. Os CEOs associados e demais sócios das empresas têm expectativas altas e é muito mais difícil fazer isso na prática em uma ONG, por exemplo. Eu disse a ela que o problema de qualquer líder em uma grande empresa é que você se acostuma a ter o que pede. Por exemplo, você diz "vamos organizar um projeto" e o projeto acontece, "vamos organizar uma reunião" e a reunião acontece. Com isso, às vezes, você perde a noção das dificuldades da vida real e começa a exigir que seu time entregue resultados sem compreender os desafios que enfrentam.

Conto essa história para ilustrar que sou um líder muito exigente, mas sempre tento manter os olhos bem abertos para as limitações que meu time, ou a empresa, possa estar enfrentando. Tento ser exigente, mas razoável. Talvez você precise de mais tempo para concluir uma tarefa, mais recursos, mais dinheiro, mais investimento ou até mais competência. Se não estiver preparado para algo, podemos contratar uma consultoria e realizar um treinamento, por exemplo. É esse equilíbrio entre exigência e atenção às limitações que tento manter.

Gestão RH – Como as pessoas estão inseridas na sua estratégia de liderança?
Liel Miranda – Uma empresa é como um ativo, principalmente porque tudo pode ser copiado pela concorrência. Eu posso ter uma fábrica e minha concorrência copiar ou, então, posso ter minha distribuição e minha concorrência faz o mesmo, e assim por diante. A única coisa que é de fato uma vantagem competitiva para uma empresa são as pessoas. É o talento que você tem, a cultura que você constrói dentro da companhia e o nível de engajamento que você cria. Quando você tem essas três coisas — uma cultura alinhada, talento e engajamento — a organização se diferencia.

> "QUANDO SE ANALISA A LIDERANÇA DE QUALQUER EMPRESA, TALVEZ A GENTE ENCONTRE APENAS 5% DE REPRESENTAÇÃO RACIAL, OU SEJA, A POPULAÇÃO NÃO ESTÁ REPRESENTADA"

Todas as grandes empresas que admiramos se destacam das demais por terem uma cultura com pessoas muito engajadas e com talentos que atuam de maneira diferenciada perante a concorrência.

Gestão RH – Na sua visão, qual é a grande tendência na gestão do capital humano e como o principal líder da empresa deve atuar para ter sucesso nessa prática?
Liel Miranda – A grande tendência sempre é a valorização do capital humano, enxergando-o como parte de um ecossistema. A visão de uma empresa fechada em si, que começa na porta da fábrica e termina na porta do armazém, não funciona mais. O que funciona melhor é construir um ecossistema que envolva parcerias com fornecedores, startups, clientes e até outras empresas do mesmo setor. Dessa forma, você consegue ter um impacto maior.

E a gestão do capital humano deve adotar essa visão de ecossistema. Não é necessário ter todas as competências dentro da empresa, mas é fundamental construir um ecossistema. É ele que define a nossa competitividade.

Gestão RH – Qual é o grande desafio de um líder em relação à gestão de pessoas?
Liel Miranda – O grande desafio é ter o talento certo no lugar certo. Meu aprendizado é que não existe quem não tenha talento, todo mundo tem. O papel do líder é identificar isso junto com a pessoa. Obviamente, não é algo unilateral, mas a gestão de pessoas consiste em descobrir qual é o talento de cada um, sua paixão e onde realmente agrega mais valor. Este é o grande papel. É quase como um casting de futebol: eu posso ter o melhor jogador do mundo, mas se ele está na posição errada, se está jogando com alguém que não é o melhor para ele ou se a tática do time não é adequada, ele não terá um bom desempenho.

Gestão RH – Você é engajado na causa da diversidade e inclusão corporativa. Como está levando esse posicionamento à Alpargatas?
Liel Miranda – Sou muito engajado na questão da equidade racial. Quando se analisa a liderança de qualquer empresa, talvez a gente encontre apenas 5% de representação racial, ou seja, a população não

GRUPO PROTEGE

MEIO SÉCULO DE SEGURANÇA

Agradecemos o voto de confiança que a sociedade brasileira tem nos dado, diariamente, nestes 50 anos de história.

Queremos seguir caminhando ao lado de todos vocês, protegendo pessoas, transportando valores e oferecendo soluções em segurança, com as melhores práticas e tecnologias.

Tudo isso com olhar inovador, muita dedicação e equipes altamente treinadas.

Grupo Protege.
Os profissionais de segurança.

PROTEGE 50 ANOS



está representada na liderança das companhias. Isso é uma questão estrutural no Brasil. É como se o país estivesse crescendo, trabalhando e dando oportunidades apenas para metade da sua população, e isso não é bom para ninguém. Todos devem ter o mesmo nível de oportunidades. Dessa forma, a economia cresce mais rapidamente, a sociedade se desenvolve de forma mais equilibrada e as empresas se tornam mais competitivas. Não vejo isso apenas como uma tentativa de resolver o problema da metade da nação que não tem oportunidades, mas como uma questão que devemos enfrentar como sociedade brasileira para combater a desigualdade.

Inclusive, participei da fundação do Mover, um movimento a favor da equidade racial que conta com 50 empresas, com o objetivo de criar 20 mil vagas de liderança e investir na capacitação de 3 milhões de pessoas. Fui o primeiro presidente e realmente acredito que essa é uma questão fundamental para qualquer empresa, inclusive para a Alpargatas. Não é apenas uma questão social; se 56% dos consumidores são negros ou pardos e a empresa é predominantemente branca, não entendemos nosso público.

Além disso, quando uma companhia é majoritariamente branca, perdemos muitos talentos, habilidades, experiências e questões culturais que essa outra parte da população traz e que poderíamos estar aproveitando. Um bom exemplo disso é quando se busca um perfil ideal que inclui resiliência, criatividade, capacidade de fazer coisas diferentes, interação, entre outros. Essas são soft skills altamente valorizadas hoje em dia. Considere alguém que precisa acordar às 5 da manhã, pegar um ônibus para trabalhar, depois outro transporte para ir à universidade, se formar e entrar na empresa. Essa pessoa demonstra resiliência, criatividade e capacidade de fazer mais com menos. Essas são as mesmas soft skills que desejamos em nossos executivos, e essa população as tem de sobra. No entanto, não estamos aproveitando isso.

Gestão RH – Quem é o seu líder de referência?

Liel Miranda – Tive uma pessoa, e pode até parecer piegas, muito importante na minha vida: a minha mãe. Ela é professora e mora a vida toda em Aquidauana, no Mato Grosso do Sul. Uma mulher que sempre foi muito sábia!

> “SE VOCÊ DEDICAR O SEU TEMPO ÀS PESSOAS, CUMPRIRÁ O PAPEL DE LÍDER. CASO CONTRÁRIO, MESMO QUE FAÇA UM EXCELENTE TRABALHO, POSSIVELMENTE NÃO TERÁ SUCESSO”

No início da minha carreira, quando eu tinha dúvidas, ela sempre me fazia duas perguntas: “O que você tem a perder ao tentar?” e “O que de pior pode acontecer? Se não der certo, você volta”. Isso foi muito importante para mim. Por exemplo, quando decidi cursar faculdade, tentei entrar na Universidade Federal da região, mas não passei no vestibular. A concorrência era gigante, 35 candidatos por vaga, e não consegui. Pensei em cursar uma faculdade não tão boa quanto a federal, mas minha mãe me disse: “O que você tem a perder ao esperar mais um ano para se preparar e tentar novamente?” Ela estava certa, não tinha muito a perder, estava com 18 anos, mais jovem do que meus colegas, e resolvi aguardar. O fato de ter feito a Universidade Federal foi o que me levou ao programa de trainee da Souza Cruz, o resto da minha carreira foi consequência daquele sábio conselho dado pela minha mãe.

Esse é apenas um exemplo de como ela sempre me fez refletir por meio dos seus questionamentos. Até hoje, eu faço perguntas para mim mesmo. Quando sou convidado para algo ou preciso tomar uma decisão, reflito: “O que eu tenho a perder?”. Normalmente, os ganhos ao tentar são bem maiores do que não arriscar. Também sempre me questiono “o que de pior pode acontecer?” e concluo que o pior é não dar certo e eu aprender com isso. Você nunca falha, ou você vence, ou aprende. Continuo com essa mentalidade. Poderia ser qualquer pessoa, mas foi essa atitude da minha mãe que me inspirou e faz ela ser minha referência.

Gestão RH – Qual é o encantamento em ser líder?

Liel Miranda – Creio que tudo gira em torno da equipe, pois o papel do líder é garantir que ele tenha o melhor time. Da mesma forma, a responsabilidade da equipe é assegurar que cada um também tenha o melhor time sob sua responsabilidade, e assim sucessivamente. Dessa maneira, você terá uma empresa muito mais sustentável e competitiva. Eu sou um líder que dedica boa parte do tempo conversando com as pessoas, sempre em contato com minha equipe para garantir que tenho o melhor time e que eles também possuam o melhor time. Portanto, acredito que a liderança é, de fato, um papel profundamente coletivo.

Gestão RH – Em que futuro você

se imagina, profissionalmente falando?

Liel Miranda – Acredito que o futuro é continuar fazendo isso: construir empresas, organizações, sociedade e indivíduos melhores. Quero ter alguma participação nessa evolução e, embora eu não me veja fazendo isso para o resto da vida, imagino que ainda possa contribuir para a Alpargatas, para entidades como o Mover e para a sociedade brasileira como um todo.

Gestão RH – Qual é o legado que quer deixar?

Liel Miranda – O legado que eu quero deixar é o que tentei construir ao longo da minha carreira: empresas, organizações, sociedade e indivíduos melhores. Quero ter alguma participação nessa evolução. Inclusive, é o que eu tento fazer com meus filhos e com as empresas onde trabalho, também foi o que tentei fazer quando me juntei ao Mover, visando melhorar a sociedade. Meu legado é poder olhar para trás e dizer que contribuí, que fui uma peça dessa engrenagem que ajudou a tornar alguém, alguma coisa ou a sociedade melhor.

Gestão RH – Pensando daqui para a frente, qual é o grande desafio?

Liel Miranda – Como em qualquer empresa, é garantir que nossos colaboradores estejam evoluindo, ou seja, com as necessidades do negócio, surgem novas tecnologias e novas tendências, e temos que assegurar que nosso capital humano esteja preparado para a competitividade do futuro. Precisamos estar prontos para esse atual universo, que é muito mais digital, volátil e sustentável. Também temos que estar prontos para atender a essas demandas. Todas essas questões são importantes para a sociedade e para os consumidores, pois, no final das contas, uma empresa só existe para atender seu público, então não adianta estarmos isolados.

Gestão RH – Se pudesse voltar atrás, o que faria diferente? E ao olhar para frente, o que vê?

Liel Miranda – Eu tentaria me conhecer melhor mais cedo e há muitas formas de fazer isso. Quanto mais você se conhece, mais efetivo se torna como pessoa e como líder, e isso ajuda muito. Quando era mais jovem, eu não tinha essa perspectiva. Hoje penso que, se eu tivesse trabalhado mais para me conhecer, teria feito diferença na minha trajetória pessoal e profissional.

Olhando para o futuro, quero consolidar a Havaianas como uma marca internacional. Ela já é, mas ainda há muito espaço para evoluir. Também almejo deixar a Alpargatas preparada para os próximos 100 anos. Quero que, quando eu sair daqui, possa olhar para frente e imaginar que a empresa continuará tendo a relevância que sempre teve na sociedade e na economia brasileira.




SHUTTERSTOCK

REPENSAR PADRÕES É A CHAVE PARA LIDERAR EQUIPES DIVERSAS

Por ***Carolina Ignarra e Katya Hemelrijk***

Vamos começar essa coluna com uma mensagem destinada às pessoas que são profissionais da área de RH: sabem aquela oportunidade de mandar um artigo "didático" para as lideranças da sua empresa, para que façam uma reflexão sobre os impactos de uma gestão inclusiva produtiva? Pois bem, essa hora chegou.

Esta leitura sugere abrir uma conversa para colaborar com o aumento do letramento das suas lideranças sobre Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I), já que sabemos que transformar e reforçar a cultura de inclusão das nossas equipes gestoras não se faz com apenas uma palestra no ano. E é para elas essa mensagem, por isso, divido essa coluna hoje com Katya Hemelrijk, que ajudou a formular essa reflexão.

É chegada a hora de a gestão assumir a construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e produtivo. Já não basta contratar as pessoas com deficiência, por exemplo, motivadas pelo cumprimento de cotas. Estamos fazendo isso há um bom tempo e não tem funcionado. Um dos sintomas de que isso é uma verdade é perceber que pessoas com deficiência não são promovidas mundo do trabalho. É necessário incluí-las de fato, ir além da contratação, e isso é sim uma responsabilidade compartilhada com a liderança direta.

As lideranças têm um papel crucial nessa jornada da pessoa com deficiência. Elas são responsáveis pelo desenvolvimento e inclusão de todas as pessoas em suas equipes. É uma meta contínua e efetiva para a criação de um ambiente seguro e acolhedor para as pessoas, com ou sem deficiência. Afinal, sabemos que ambientes acessíveis para a pessoa com deficiência tornam-se acessíveis para outras pessoas também e isso se reflete em uma série de benefícios para a empresa.

Dessa forma, a DE&I gera valor para o negócio, contribui para a inovação, melhora a qualidade da força de trabalho, aumenta a retenção dos profissionais. Porém, isso não vai acontecer só por meio da contratação. As pessoas que representam grupos minorizados precisam estar de fato incluídas e pertencentes.

Apesar disso, ainda existe a co-

brança da alta direção nas empresas por resultados e retornos dos investimentos feitos em DE&I. E como é possível, mesmo depois de 30 anos da criação da Lei de Cotas, a gente ainda ter a percepção de que não conseguimos medir o resultado? Ao medir, entendemos que as pessoas com deficiência, por exemplo, não crescem em suas carreiras profissionais. Cerca de 60% delas nunca foram promovidas. Sinal de que as empresas e suas pessoas não estão atentas a isso.

Ao final do dia, o retorno dos investimentos em DE&I tem a ver com a importância que as corporações dão a essa temática. Se a empresa não coloca o tema em suas estratégias, ela não tem uma boa governança. Se não tem governança, não verá resultado. Quem dá a devida importância a essa pauta já tem conseguido medir, agir e colher frutos.

A pesquisa *Diversidade, equidade e inclusão nas organizações*, realizada pela Deloitte, destaca uma alta nas taxas que medem a percepção sobre os impactos positivos das DE&I as empresas, de 2022 para 2023. Sobre a afirmação de que um ambiente inclusivo é mais acolhedor, o total de pessoas que concorda saltou de 87% para 96% no período.

Também aumentou de 84% para 94% as pessoas entrevistadas que acreditam que as empresas que atuam em DE&I geram valor aos negócios. Além disso, as taxas sobre contribuição para inovação e aumento de retenção de profissionais também cresceram, respectivamente, de 81% para 89% e de 69% para 90%.

Por isso, é necessário desenvolver lideranças que entendam e "destravem" as barreiras que atrapalham o desenvolvimento de carreira das pessoas com deficiência.

Para ajudar as lideranças nessa direção, vale seguir algumas dicas:

1. Se permita não saber e estar aberto ao aprendizado contínuo;
2. Conheça o capacitismo e entenda seus impactos na vida da pessoa com deficiência que você lidera;
3. Nada sobre nós sem nós – construa tudo que for necessário para impactar as pessoas com deficiência do time junto com elas; garantindo que nada seja decidido sem a participação delas;
4. Repense os padrões estabelecidos e questione as crenças que limitam a DE&I;
5. Prepare a equipe para conviver com a diversidade, oferecendo suporte e acolhimento;
6. Não normalize a deficiência – ignorar a deficiência não é inclusão. Quem ignora não inclui. Fale e entenda sobre deficiência com proatividade e naturalidade;
7. Conhecer mais sobre a deficiência das pessoas da equipe facilita entender mais sobre o ser humano;
8. Acompanhe e colabore com o desenvolvimento de carreira da pessoa com deficiência.



TIEMI KAMIYA

Carolina Ignarra (à dir.) é CEO do Grupo Talento Incluir e **Katya Hemelrijk**, CEO da Talento Incluir Consultoria

Se alguém cresce, a liderança tem a ver com isso. Se alguém não cresce, também. A liderança é responsável por reconhecer os potenciais e as "travas" dos profissionais com deficiência para que, juntos, construam uma carreira de sucesso.

Por fim, encorajamos todas as lideranças a se tornarem agentes de mudança em suas organizações, promovendo uma cultura de inclusão que beneficie a todas as pessoas. Assim, construiremos ambientes de trabalho mais justos e produtivos. Para quem quer mais resultados com inclusão, o segredo é desenvolver uma liderança inclusiva produtiva, repensar os padrões e construir um futuro promissor para todas as pessoas.



SHUTTERSTOCK

"EUPREENDEDORISMO" VOCÊ COMO AGENTE DA SUA INOVAÇÃO!

Por ***Daniela Campos***

O empreendedorismo foi definido pela Comissão das Comunidades Europeias como uma atitude mental que engloba a motivação e capacidade de um indivíduo, isolado ou integrado num organismo, identificar uma oportunidade e concretizá-la, produzindo um novo valor ou um resultado econômico.

A princípio, empreender estava majoritariamente associado à criação de novos negócios, com a abertura de uma empresa ou introdução de um novo produto ou serviço no mercado. Quando grandes empresas começaram a identificar a necessidade de incentivar a inovação dentro dos seus departamentos, surgiu o intraempreendedorismo.

Afinal, antever oportunidades a serem exploradas e problemas que precisam ser resolvidos, criar soluções inovadoras para atendê-los e investir em energia e recursos para implementá-los de forma ágil é algo que todos os negócios, independentemente do tamanho, precisam para prosperar.

De lá para cá o empreendedorismo cresceu muito. Segundo relatório do GEM (Global Entrepreneurship Monitor), que mede os níveis de atividade empreendedora no mundo, tivemos no Brasil, em 2023, 42 milhões de empreendedores, o que representou a oitava maior taxa entre os países pesquisados.

O empreendedorismo como motor econômico

Não só os negócios, mas todas as economias do mundo são impulsionadas por ele.

E, como o pequeno negócio é a porta de entrada mais acessível para as pessoas ingressarem no ecossistema empreendedor, as micro e pequenas empresas são reconhecidas como um importante motor de crescimento econômico e de geração de empregos. Dados do Caged (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) apontam que a participação dos pequenos negócios no total de empregos gerados no Brasil foi de 80,1% no último ano.

advance



Mais que farmácia,
as melhores soluções em

saúde para sua empresa.

Nossa missão é levar bem-estar e saúde para todos no Brasil. Oferecemos uma oportunidade única a fim de que sua empresa promova saúde e economia para seus colaboradores.

PagueMenos extrafarma

Aqui tem tudo para a saúde dos seus colaboradores.

CONVÊNIO PLENO

Benefícios e descontos em medicamentos em todo o Brasil.

CONSULTÓRIO FARMACÊUTICO ClinicFarma

Mais de 1.100 consultórios farmacêuticos para apoiar a gestão de saúde dos seus colaboradores.

Medicamentos Especiais-AME

Mais de 500 produtos para tratamentos de alta complexidade.

Serviços de Vacinação

Alta qualidade e preços acessíveis para a proteção contra diversas doenças.

Presença Nacional

Com uma presença marcante em todos os 26 estados e no Distrito Federal, nossas 1.654 lojas estão espalhadas por mais de 400 municípios.

SOLICITE SUA **PROPOSTA AQUI**

(85) **99956-2874**

Isso mesmo! As MPEs foram responsáveis por quase 1,2 milhão de novos postos de trabalho em 2023, em comparação com um pouco mais de 200 mil empregos formais (14,2%) gerados pelas médias e grandes empresas. E, segundo o Sebrae, elas respondem por cerca de 99% de todas as empresas que existem no país, representando quase 30% do PIB (Produto Interno Bruto Brasileiro).

Ou seja, se você ainda não empreendeu, em algum momento empreenderá. E é aqui que se aplica o conceito do EUpreendedorismo.

Carl Reader, autor do livro *EUpreendedor: Pronto para ser seu chefe?* defende que precisamos desenvolver os princípios fundamentais do empreendedorismo pessoal, de forma a assumirmos o controle de nossas vidas e carreiras, aproveitando oportunidades e criando nosso próprio caminho, seja dentro de uma organização ou iniciando um negócio.

O empreendedor pessoal reconhece que é o principal responsável pelo seu próprio sucesso e felicidade e não espera que outras pessoas ou circunstâncias determinem seu destino. Está atento às oportunidades de crescimento e busca maneiras para alcançar seus objetivos.

São agentes de inovação, que objetivam agregar valor. Usam o tempo e as suas melhores competências técnicas e comportamentais para isso. Têm autonomia, assumem riscos e aceitam desafios. Buscam aprender e se desenvolver continuamente para se manterem relevantes e competitivos.



VANESSA SERRA

Daniela Campos é founder & CEO da Middle-us – consultoria em Gestão da Longevidade e Diversidade Geracional para as empresas (linkedin.com/in/daniela-campos-zuccolotto)

Empreender na maturidade

A decisão de iniciar um negócio é influenciada por vários fatores, incluindo a capacidade de detectar oportunidades, as aspirações individuais, a confiança nas próprias habilidades de transformar ideia em ação e o desejo de deixar legado. Mas, também, por fatores como a falta de planos de carreira atrativos, a desmotivação com a atividade que realiza e a escassez de oportunidades.

O estudo do GEM evidenciou esses dois polos. Os principais motivos pelos quais os brasileiros querem ter seu próprio negócio são: "fazer diferença no mundo" e "ganhar a vida porque os empregos são escassos".

No caso do empreendedorismo sênior, como ficou conhecido, grande parte das pessoas faz isso pela sobrevivência. A pesquisa revelou que a carência de oportunidades é a maior motivação para os brasileiros mais velhos empreenderem. Se por um lado isso revela a forte presença do etarismo no mercado de trabalho, que encurta cada vez mais a carreira dos profissionais maduros como força produtiva das empresas, por outro pode ser uma oportunidade.

As habilidades dos profissionais maduros consolidadas pela experiência ao longo de décadas, como resiliência, engajamento, boas relações interpessoais, responsabilidade, visão abrangente de cenários, capacidade de lidar melhor com adversidades, criatividade e produtividade estão entre as mais requeridas pelo ecossistema empreendedor.

Essa bagagem traz comprovadamente maior longevidade para os negócios: em todas as economias mapeadas no estudo, exceto em duas, as empresas estabelecidas, ou seja, aquelas que venceram a fase inicial do negócio, estavam, em maior proporção, sob a gestão dos adultos mais velhos.

Se aliarmos esse diferencial ao aprendizado que as novas gerações trazem, como a ressignificação da relação com o trabalho e do conceito de carreira, o mindset digital e a postura "EUpreendedora", nos tornaremos agentes da nossa própria inovação.

O MAIS ALTO NÍVEL PARA SUA ALTA GESTÃO.



3A BRASIL

O programa Alta Gestão FGV permite que você esteja ao lado de executivos qualificados, vivenciando metodologias únicas e imersões em desafios estratégicos.

Modulares e flexíveis, direcionados para desafios individuais e organizacionais, os cursos são a melhor opção para quem busca liderar com inovação em cenários em constante mudança.

PROGRAMA CEO - PROGRAMA C-LEVEL - GOVERNANÇA - SETOR PÚBLICO - MÓDULOS INTERNACIONAIS

Aprimore seus conhecimentos e capacitações no 3º melhor Think Tank do mundo* e eleve seu nível na melhor escola de negócios do país**.

* Global Go To Think Tank Index Report
** Ranking da Eduniversal 2020

KARIN NEVES
DIRETORA JURÍDICA, SUSTENTABILIDADE E DE PESSOAS NA MELHORAMENTOS

Saiba mais e inscreva-se em **altagestao.fgv.br** ou acesse o QR code:

ALTA GESTÃO FGV



MEU CHEFE É UM ROBÔ

Por ***Fabio Rosé***

Os impactos da inteligência artificial nas empresas têm sido pauta necessária. O tema não é novo e, à medida que entendemos melhor a dimensão das mudanças geradas pela tecnologia no contexto corporativo, acompanhamos diferentes perspectivas. Algumas delas, em tom de urgência, alertam para o perigo da redução massiva da força de trabalho. As últimas previsões apontam que teremos entre 300 e 600 milhões de postos de trabalho afetados no mundo até 2030. A escalabilidade da eficiência de recursos tem um apelo de negócio fortíssimo e parece estrategicamente óbvio, mas esse mesmo movimento é alarmante do ponto de vista socioeconômico.

Além disso, a disfunção algorítmica e a perpetuação de desigualdades sociais causadas por vieses automatizados trazem reflexões não menos importantes em relação ao avanço tecnológico no processo de tomada de decisão, afetando empresas e sociedade em seus aspectos mais fundamentais.

Por outro lado, as perspectivas mais entusiastas têm foco nos benefícios do uso da tecnologia em toda a cadeia de valor de uma empresa. Elas centram a racionalidade positiva no elemento humano: "tudo é sobre pessoas". Nessa tese, a perspectiva de valorização do que seria "naturalmente humano" tem o suporte da tecnologia. Afinal, máquinas não sentem, não inspiram, não se emocionam, não geram emoções; elas nos servem. Uma possível precarização do conhecimento e da experiência provocada pela IA são menos relevantes do que a geração de novas oportunidades para as próprias pessoas – colaboradores ou consumidores.

Ao considerar essas referências, me interessa menos "o que" estamos pensando e mais o "como". Em nossas funções de líderes, como estamos incorporando o desenvolvimento da IA aplicada às empresas? Nessa reflexão complexa e aberta não há espaço para doutrina, mas para a curiosida-

de, aprendizagem e necessidade de responsabilização pela gestão dessa mudança.

Na experiência humana em sua essência, os impulsos de dor e prazer são igualmente responsáveis pela produção criativa. O processo de criar experiências e adaptações carrega um motor principalmente emocional. Segundo o neurocientista português António Damásio, nossa capacidade inventiva – a que produz as mais variadas formas de tecnologia – tem o ciclo iniciado pela dor ou pelo prazer. O sentimento vem antes do conhecimento. Ele direciona a atenção e a criação de soluções. O que nos diferenciou na evolução e no domínio da nossa espécie tem origem nas emoções. Porém, a capacidade criativa é negligenciada quando nos encontramos em situação de conforto. As preocupações permanecem periféricas, menos centrais. E, quando não sentimos o impacto de um problema em nossa própria realidade, nossa habilidade crítica adormece.

Como isso se aplica à questão da inteligência artificial nas empresas? Nós, os líderes, entendemos a importância da automação e da inteligência generativa para o negócio, reconhecemos as mudanças nos processos e percebemos bem uma realidade diferente no ambiente corporativo. Porém, imaginamos uma situação preservada pela hierarquia, pela própria liderança.

O fato é que líderes, muitas vezes, tratam o tema de forma míope, como se os possíveis 600 milhões de postos de trabalho afetados não incluíssem o nosso próprio cargo. Como se o "poder" atribuído à liderança não fosse ser afetado diretamente pela IA e ela viesse responder a um problema que os líderes enfrentam, mas não um problema gerado por eles.

Ora, mas não é justamente a liderança uma das maiores preocupações contemporâneas das organizações?

O que nos dizem os millennials e a geração Z? A experiência que proporcionamos a eles é preocupante. A crise de engajamento está fundamentada na falta de entendimento social da liderança, do pouco compromisso com sustentabilidade e inclusão. Além disso, pesquisas apontam como principais críticas a baixa empatia e a limitada capacidade de escuta de líderes e gestores. Fazem referência a um exercício de liderança autocentrado, parcial e muitas vezes enviesado. Que apresenta dificuldades em manter conversas de desenvolvimento mais profundas, estruturadas. Líderes com pouca paciência para orientação e feedbacks de qualidade.



BETO ASSEM

Fabio Rosé é CHRO, executive coach, conselheiro e palestrante (linkedin.com/in/fabiorose1)

Algumas empresas já contam com bots desenvolvidos com alta tecnologia, que respondem a questões principais de gestão. O repertório disponível nesses sistemas já começa a endereçar, de forma customizada e evolutiva, dilemas enfrentados pelos colaboradores no seu desenvolvimento profissional. Auxiliam na tomada de decisões, preparam feedbacks estruturados, propõem alternativas, sugerem leituras e práticas de aprendizagem. Escutam.

Caso os líderes não sintam que os problemas das organizações muitas vezes são causados por eles e não tomem para si a responsabilidade de evoluir como gestores, o caminho que se desenha me parece claro. Da mesma forma como nos acostumamos a interagir com bots em inúmeros aspectos cotidianos, boa parte das nossas interações de gestão serão atendidas pela tecnologia humanizada em um futuro não muito distante.

A ideia de que nosso próximo chefe pode ser um robô ainda está pouco internalizada, mas a expressão "ninguém é insubstituível" já foi atualizada.

CUIDAR É O QUE A HAGANÁ FAZ DE MELHOR, POR ISSO COMEÇAMOS DENTRO DE CASA.



Nossas ações são voltadas sempre pensando em quem faz parte do desenvolvimento da Haganá todos os dias: os colaboradores. Por isso, não medimos esforços em proporcionar oportunidades de desenvolvimento, benefícios e, principalmente, respeito!

Somos guiados pela ESG, estabelecendo políticas claras relacionadas à saúde, bem-estar, sustentabilidade, aplicando boas práticas ambientais (redução da emissão dos gases de efeito estufa, uso de materiais reciclados, redução dos papéis e etc.) e inclusão, como a contratação de PcDs, treinamentos de acessibilidade e apoio a projetos sociais. Além de códigos de conduta e ética claros para administrar os comportamentos dentro da empresa.

Essa valorização dos funcionários resulta em serviços executados com dedicação e comprometimento de todos que fazem parte da família Haganá.

#OrgulhodeserHaganá

SÃO PAULO **11 3393-1717** | RIO DE JANEIRO **21 2430-1800**
PARANÁ **41 3078-7984** | MINAS GERAIS **35 98435-4538**
TECNOLOGIA **11 3386-1818**

WWW.HAGANA.COM.BR







Hagana®



SHUTTERSTOCK

AS INFINITAS REUNIÕES INEFICIENTES E O IMPACTO NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Por ***Lady Morais***

Há um jargão muito repetido no ambiente de negócios contemporâneo sobre "reuniões que poderiam ser e-mails" e que remete tanto à falta de propósito de uma reunião que poderia ter sido conduzida de modo mais objetivo quanto à percepção de que não há um verdadeiro alinhamento entre lideranças, equipes e os objetivos estratégicos de uma empresa.

O jargão seria cômico se não fosse trágico, uma vez que, no limite, reuniões desnecessárias ou com alto índice de improdutividade ampliam a sensação de acúmulo de trabalho, ao mesmo tempo em que contribuem para a desmotivação de talentos que percebem que seu tempo não está sendo valorizado e que, no fim das contas, depois terão de correr atrás dos prejuízos com mais pressão e menos areia a correr na ampulheta das organizações ineficientes.

É muito comum ainda que, dentro de um contexto mercadológico ainda guiado pela perspectiva *multitask*, no qual muitos de nós estão sobrecarregados e enfrentam dificuldades para priorizar tarefas no dia a dia, reflitam sobre questões como:

- Eu deveria mesmo estar nessa reunião?
- Há necessidade de todos nós nessa reunião?
- A agenda era de uma hora, já estamos aqui há três…
- Qual é a necessidade de interromper minhas atividades para este encontro?
- Como a reunião contribui para a realização de meus objetivos profissionais, objetivos estratégicos da empresa e minhas demandas imediatas?

Aqui, é importante traçar algumas fronteiras: há um fosso imenso entre a necessidade de integração, contato e trocas das equipes com líderes que tendem a fortalecer os laços e os aspectos colaborativos nos processos de gestão humana e reuniões excessivas que, não por acaso, têm sido definidas no universo corporativo como *vilãs da produtividade*.

Despriorizando o que não é essencial

Mas como superar esse *gap*? Para responder a pergunta devemos pensar, primeiramente, na construção de ambientes em que haja espaço ge-

nuíno para uma comunicação clara, democrática e no qual os feedbacks sobre as interações organizacionais sejam utilizados como instrumentos para uma mudança visando mais produtividade e propósito.

E, sim, é o líder o principal fio condutor dessa transformação, sobretudo quando pensamos que, segundo dados de pesquisas recentes divulgados pela Reconnect, 71% dos colaboradores não se sentem à vontade para declinar de uma reunião, mesmo que a julgue desnecessária, ao passo que os próprios gestores – de acordo com levantamento da Harvard Business Review – julgam que a maior parte das reuniões são improdutivas e ineficientes.

Esse contexto é o esperado dentro de um modelo organizacional que busca resultados, mas que ainda não sabe *despriorizar* aquilo que é secundário ou mesmo prejudicial para os objetivos de um negócio. E, observando o desafio das infinitas reuniões ineficientes a partir de um olhar de gestão empática e estratégica, é natural que um talento tenha dificuldades em contestar a necessidade de uma interação – mesmo que ela lhe tome um tempo precioso –, já que aquela demanda, usualmente, vem de uma voz de comando.

Daí surge a necessidade dos espaços de troca francos, da transparência comunicacional e do acolhimento de opiniões contrárias, de modo que todos se sintam de fato seguros para priorizar sua saúde mental, sua entrega, sua produtividade.

Do contrário, seguiremos em estruturas nas quais, para 70% dos colaboradores, as reuniões são bloqueios impeditivos para a conclusão de tarefas (Asana) e não há qualquer engajamento genuíno.



WALLMIR SOUZA

Lady Morais é CEO da consultoria Lady Morais Human Capital e conselheira e vice-presidente do Ibacc – Instituto Brasileiro de Accountability. Por 30 anos, foi executiva em organizações de diferentes segmentos econômicos

Os pilares das reuniões produtivas e um case de sucesso

Em complemento à construção de espaços de troca que favoreçam a pluralidade e diversidade de opiniões e de ideias, lideranças mais atentas aos "vilões da produtividade" dentro de um mercado hiperconectado e com infinitas fontes de distração têm criado mapas para reuniões que, de fato, façam sentido e contribuam para os resultados de um negócio.

Um exemplo interessante nesse sentido vem da sucursal da Microsoft no Japão – país que também tem enfrentado um aumento expressivo nos índices de burnout. A empresa conseguiu reverter a lógica das reuniões improdutivas por meio de cinco pilares aparentemente simples, mas que dialogam com uma mentalidade de priorização estratégica:

- As reuniões precisam ser curtas, de até 30 minutos e com apenas tomadores de decisão envolvidos (só está lá quem precisa estar);
- A agenda é definida previamente e os participantes se preparam para estarem lá (fator que facilita a objetividade);
- Sempre que possível, a comunicação e o trabalho são realizados de modo assíncrono;
- A reunião precisa ser conduzida por alguém para que os objetivos não se percam de vista;
- Deve ser criado um resumo das decisões e próximos passos.

Em outras palavras: estamos falando de ferramentas que podem ser alicerces para uma mudança cultural em prol da valorização do tempo, pois só superaremos a era do burnout quando soubermos ser mais eficientes, abrindo mão do irrelevante para cultivar a qualidade em vez do acúmulo, a estratégia ao invés da falta de propósito e o humano que sustenta o sucesso.

REDUÇÃO DE CUSTOS NO RH?

a automação pode ajudar.

A **automatização dos processos em RH, da Apdata,** permite que tarefas sejam realizadas com mais assertividade, aumentando a produtividade, eliminando erros e tarefas manuais, melhorando a satisfação dos colaboradores e liberando os profissionais para outras atividades.

Tudo isso se reflete em uma **significativa redução de custos.**

APDATA. IMPULSIONANDO AS EMPRESAS PARA O FUTURO.

ESSE É O NOSSO NEGÓCIO!

www.apdata.com

Onboarding

Terceirizar processos

Investir em tecnologia

Simplificação

Transformação Digital

Descentralização

Automação de Processos

Segurança de Dados

Rep-P

Portal

Mobile

LGPD

RH mais Estratégico

Workforce

Assinatura Digital



Seja qual for sua estratégia, fale conosco.

apdata. innovation to change.

apdata



A PRIORIDADE DA PRIORIDADE
SUSTENTABILIDADE OU MORTE (LITERALMENTE)

Por ***Vania Ferrari e Anna Nogueira***

Temos falado muito sobre priorização. Precisamos de tempo para fazer o que é mais importante. E, sobretudo, saber decidir o que é prioridade real. Pois bem: esqueça a sua lista de afazeres, projetos e ações. Só há uma prioridade agora: evitar a extinção da espécie humana.

Exagero? Infelizmente não. Eventos climáticos extremos são cada vez mais frequentes e evidenciam o tamanho do estrago que as nossas ações geram ao planeta. Atuar nas questões ambientais é urgente.

O primeiro passo é combater a polarização do tema. A pauta ambiental é de responsabilidade da esquerda, da direita e do centro. Requer atuação estratégica do governo, mas também das empresas, universidades e sociedade civil. É preciso somar esforços e ter ações concretas. Acabar com o negacionismo é mandatório.

As últimas catástrofes mostraram que não é possível mais ignorar e adiar a necessidade da implantação das Práticas ESG e alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis.

Profissionais de RH precisam ser estratégicos e colocar esse assunto na pauta da presidência e da diretoria das suas empresas. Ninguém vai querer comprar seu produto, se esti-

vermos submersos em enchentes, soterrados na lama, morrendo de fome e de calor.

Então, RH, leia a obra de Saramago, *Ensaio sobre a Cegueira*, e você terá um vislumbre do que pode acontecer em breve no Brasil e no mundo.

Dizem que há presidentes das empresas de tecnologia que já buscaram cidadania em países que passarão pela crise climática com menor impacto. Vão fugir para esses lugares levando sua família e sua irresponsabilidade. Pois deveriam estar lutando, junto com os políticos, pela implementação e cumprimento de Leis Ambientais, e ao contrário, são eles que mais lucram com os cliques nas fake News negacionistas.

Enfim, você, profissional de RH, junte-se a nós nesta ação efetiva: agir imediatamente na implantação das práticas ESG e o alcance dos ODSs.

Como a sua empresa busca a eficiência nos seus processos? Reduz o consumo de água? Utiliza energia limpa em suas fábricas e escritórios? Reduz a geração de resíduos? Descarta corretamente o lixo e o recicla? Compensa suas emissões de carbono?

E não adianta dizer que vai ser Net Zero, ou seja, zerar as suas emissões de carbono, em 2050. Não vai dar tempo! Temos que agir hoje. Com indicadores, metas e ações contínuas. É preciso mexer no bolso! Remunerar executivos com base no cumprimento de metas ambientais, assim como fazemos para metas de vendas.

É preciso treinamento contínuo sobre o tema. Começando pela alta administração e passando por todos os colaboradores. Da presidência ao recepcionista. É preciso gerar consciência.

As empresas precisam assumir sua responsabilidade. Os setores devem se unir para compartilhar melhores práticas, assumir compromissos conjuntos, investir em tecnologia, processos e conhecimento para que práticas mais eficientes do ponto de vista ambiental sejam aceleradas.

As metas de venda das empresas devem estar diretamente relacionadas ao impacto ambiental. Alavancar a venda de produtos e serviços que sejam eficientes, relevantes para o cliente e utilizem menos recursos naturais. Por exemplo, se uma montadora aumentar a meta de venda de carros elétricos, o lucro vem e a sociedade ganha junto. Isso também vale para uma marca de moda que utilizar fibra natural nas suas roupas e evitar o desperdício na produção. Esses exemplos mostram que há caminho!

Compartilhe conosco quais tem sido as suas iniciativas na área de Desenvolvimento Humano e Organizacional. Precisamos trocar saberes e experiências.

Acesse nossas redes e diga-nos o que achou deste texto. Pode ser via Instagram – @vaniaferrari e @anna_nogueira – ou Youtube.com/canalvaniaferrari, no QRCode aí em cima.



@ZORBA_FOFO

Vania Ferrari e Anna Nogueira são sócias da Pensamentos Transformadores Treinamento & Desenvolvimento, escritoras, palestrantes e criadoras do maior canal de RH do Youtube Brasil

> “É PRECISO TREINAMENTO CONTÍNUO SOBRE AS PRÁTICAS ESG. COMEÇANDO PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO E PASSANDO POR TODOS OS COLABORADORES. DA PRESIDÊNCIA AO RECEPCIONISTA. É PRECISO GERAR CONSCIÊNCIA E AMPLIAR O REPERTÓRIO”
> **VANIA FERRARI E ANNA NOGUEIRA**

Risomed

Tele
pa

- Aten
- **Telen**
- Pront
- **Plano**
  entre

Cuide

Fale c

A

ANS nº 35.215-2

emedicina + Odontologia

ra seus funcionários em um só plano!

Plano Risomed

dimento feito pela **rede médica SulAmérica**

medicina com as principais especialidades

o Atendimento - **sem espera e nem risco ao paciente**

o Odontológico Master da **ARM Odonto –** desde **2008**

e os **Melhores Fornecedores para RH**



R$39,90

por beneficiário

e da saúde de quem faz sua empresa crescer!

com nossos consultores: (11) 93044-0781

Av. Anápolis, 100 – Cj. 305 | CEP 06404-250 Bethaville I - Barueri – SP

Fones: (11) 3515-5400 | 0800 704 4945

ARM
PLANOS ODONTOLÓGICOS



SHUTTERSTOCK

IMAGEM GERADA POR IA

ENTRE ALGORITMOS E IA OS NOVOS TEMPOS DO RH

Com soluções cada vez mais avançadas e surpreendentes, a área de RH embarcou na transformação digital. E vem revolucionando a gestão de pessoas e apoiando de forma estratégica as lideranças

Por ***Thaís Gebrim***

Com muitas vantagens e a mesma proporção de desafios, a transformação digital deixou de ser uma tendência para se firmar como um meio estratégico de ganhos em produtividade e competitividade. Mais despesas para as empresas? Certamente, mas um investimento que vem se apresentando como indispensável – hoje, praticamente, não há área que escape das novas tecnologias. E se estamos falando de competitividade e produtividade, Recursos Humanos ganha relevo, tanto em relação aos processos internos quanto ao desenvolvimento e bem-estar de seus talentos. Não à toa, hoje existe um mercado abundante de soluções cada vez mais sofisticadas para a área. Diante de um mundo de novas possibilidades, vieram os inevitáveis questionamentos e a não rara necessidade de readequar a cultura da organização para suportar o advento da inteligência artificial (IA).

RHs de organizações diversas no tamanho e setor de atuação já têm histórias para contar sobre essa experiência, entre elas, o Assaí Atacadista. Sua vice-presidente de Gestão de Gente e Sustentabilidade, Sandra Vicari, diz que, embora o atacarejo seja uma operação majoritariamente física, a empresa tem avançado a passos largos com as ferramentas digitais de RH, porque entende a transformação digital não como o futuro, mas como o presente e já conectada à vida das pessoas.

"Por isso, fomentamos a transformação digital em nossas trilhas de aprendizagem, desenvolvendo a nossa gente nas principais temáticas de inovação para o negócio, além de trabalharmos a comunicação sobre os benefícios da tecnologia a serviço da produtividade e com um forte incentivo de um aprendizado contínuo. Afinal, a tecnologia tem se transformado a cada dia", explica a executiva.

Para os líderes, o Assaí lançou recentemente um programa de transformação digital e inovação no negócio. Já para os colaboradores das lojas, mesmo aqueles que não trabalham diretamente com demandas digitais, são disponibilizados totens com computadores e internet, que permitem acesso a trilhas de aprendizagem.

"Nesse sentido, oferecemos um ecossistema de aprendizagem, levando conhecimento a todos, contribuindo para a jornada de desenvolvimento profissional e pessoal com recursos tecnológicos que permitam a participação no processo de transformação digital", observa Sandra. Hoje, qualquer colaborador, de qualquer lugar do país, tem à disposição mais de 3.600 cursos disponíveis na plataforma Universidade Assaí.

A jornada tecnológica da Natura & Co. também chegou ao RH para aprimorar o desenvolvimento profissional. "Nosso sistema utiliza IA para oferecer sugestões personalizadas, levando em consideração a posição atual do colaborador, seus interesses de carreira e a área de atuação. Dessa forma, garantimos que cada indivíduo receba orientações de crescimento alinhadas às suas necessidades e aspirações", explica José Coelho, gerente global de Tecnologia de RH.

Se assim tem acontecido em empresas, por assim dizer, tradicionais, imagine quando ela é digital, como o iFood. Para manter o pleno funcionamento dos negócios, a empresa utiliza mais de 100 funcionalidades de inteligência artificial. Estão no dia a dia dos colaboradores desde a IA mais clássica, como algoritmos preditivos, machine learning e deep learning, até modelos de clusterização, utilizados para análise de pessoas, e LLMs integradas (Large Language Models ou Grandes Modelos de Linguagem), por exemplo, com chatbots e com um assistente pessoal.

"Atualmente, todos os colaboradores têm à disposição o assistente pessoal para ajudá-los em suas tarefas. Nossa cultura organizacional não apenas facilita, mas também incentiva uma abordagem ética e consciente na integração da IA em nossos processos", conta Eduardo Corazzin, líder da área de Pessoas do iFood.

Um dos pilares da cultura do iFood, assinala ele, é a inovação, que impulsiona os "foodlovers", como são chamados os colaboradores, a terem sede de disrupção, tecnologia e IA. "Toda a nossa liderança fomenta o uso da inteligência artificial no dia a dia, começando pelo presidente, que é um grande incentivador da ferramenta e entende que ela



DIVULGAÇÃO/ASSAÍ

Sandra, do Assaí: transformação digital nas trilhas de aprendizagem para desenvolver o senso de inovação



DIVULGAÇÃO IFOOD

Eduardo, do iFood: segurança da informação é prioridade, com aprimoramento constantemente de controles e práticas de IA

é essencial para melhorar a performance e a produtividade da empresa."

Especificamente no RH, foram adotados sistemas de IA avançados para oferecer suporte no dia a dia das pessoas, como construção de feedbacks e planos de desenvolvimento, análises de dados e sugestões de ações que aumentem o engajamento, além de usos mais gerais, como avatares para vídeos e ferramentas para geração de imagens. Sempre assegurando privacidade e segurança dos dados processados.

O RH E A TECNOLOGIA

Nenhuma jornada tecnológica é bem-sucedida se não considerar o real valor da captação e gestão das informações. Thaylan Toth, CEO e fundador da HRtech Mindsight, lembra que a ciência de dados eleva o nível de análises, permitindo ao RH influenciar a estratégia da empresa com um gerenciamento mais eficaz dos colaboradores. Desde 2017, a Mindsight trabalha com sistemas de RH integrados, envolvendo todo o ciclo de gestão de pessoas, com uma base centralizada e análises avançadas, possibilitando que os profissionais de RH tenham acesso a insights valiosos a qualquer momento. "Isso inclui informações sobre o nível de engajamento dos colaboradores, a identificação de talentos com potencial de liderança e alto desempenho, além de monitorar indicadores como o volume de horas extras, com o objetivo de preservar o bem-estar da equipe."

Mas, na visão dele, há algumas questões a serem solucionadas no campo da inovação em Recursos Humanos. A primeira, afirma, é que RH sempre foi a primeira área na linha de corte de investimentos; a segunda questão é oriunda do próprio RH: "Apesar dos avanços, persiste na área a concepção de que o 'feeling' é o que importa. Fico feliz em ver que essa mentalidade tem mudado, mas ainda existe. Muitos profissionais confiam na intuição para avaliar pessoas e situações, ao invés de seguir uma régua de avaliação ou um processo. A questão é que esse feeling muitas vezes tem vieses, que são inconscientes e inerentes a nossa condição como seres humanos [*leia mais sobre viés inconsciente nesta reportagem*]." E é aqui, frisa Thaylan, que a tecnologia tem muito a agregar.

Robson Campos, diretor de produtos para RH da Totvs, empresa de tecnologia empresarial, entende que já existem avanços significativos na área. Segundo ele, em função da grande repercussão da IA no mercado em geral, existe um movimento de maior interesse por parte dos profissionais de Recursos Humanos quanto ao aprendizado do uso dessas tecnologias. Como exemplo, cita os recentes resultados da pesquisa P*anorama das Carreiras 2030 – O que esperar das profissões até o final da década?*, elaborada pela Totvs em parceria com a h2r Insights e Trends. Quando questionados sobre as hard skills mais importantes para o desenvolvimento de carreira nos próximos cinco anos, 56% dos RHs entrevistados apontaram conhecimentos em IA. "Um dado bem relevante", avalia Robson.

Entretanto, prossegue, muitas pessoas ainda associam o uso de IA no RH com a substituição da mão de obra, mas, garante, isso não deve ser motivo de preocupação: "A ideia principal é diminuir processos repetitivos, aumentar a produtividade do time e, principalmente, trazer mais insights inteligentes para a gestão de pessoas. O processo decisório é e continuará sendo uma prerrogativa humana

Você sabia

que o **FGTS Digital** será a nova forma de recolhimento do FGTS?

Conte com a ADP para te ajudar a acompanhar essa mudança



br.adp.com



FABIANO PANIZZI

Regina, da Renner: geração de dados para ganhar eficiência e encantar clientes, colaboradores e futuros talentos

em que a tecnologia é o meio que simplifica as coisas, não as soluciona".

Taylan concorda. Para ele, essa visão de que a IA poderia substituir o capital humano no RH é exagerada e pouco produtiva. A fundamentação, frisa, não é de substituição do ser humano e suas aptidões, mas de um pilar para reduzir o tempo gasto em atividades operacionais que podem ser otimizadas, para que o RH possa se focar nas ações mais estratégicas.

E é assim que já acontece na Lojas Renner. Regina Durante, diretora de Gente e Sustentabilidade, diz que existe na empresa a cultura data driven e uma estratégia de longa data voltada para a captação e análise de dados. "Hoje, contamos com uma base estruturada e digitalizada de informações que alimentam motores de IA e machine learning a serviço de diferentes frentes do negócio. Isso nos permite gerar dados com o objetivo de prever comportamentos, ganhar eficiência e proporcionar encantamento, tanto dos nossos clientes como dos nossos colaboradores e futuros talentos", informa a executiva.

Especificamente para a gestão de pessoas, a Renner tem uma área de People Analytics, com analistas e engenheiros de dados dedicados, responsáveis pelo armazenamento, tratamento e distribuição para posterior análise e predições nos processos e decisões, agregando valor à jornada de relacionamento com o colaborador.

Para apoiar as lideranças e times de RH, automações usando IA estão sendo testadas em algumas lojas e áreas. São "robôs" que enviam notificações, conteúdos, orientações e relatórios analíticos diretamente nos celulares dos gestores e *business partners*, conforme a programação de cada processo. Assim, os líderes têm na palma da mão todas as suas tarefas e como realizá-las, bem como números importantes de resultados da loja, de forma proativa e inteligente.

IA NA PRÁTICA

Ainda sobre a Renner, a IA é usada em três frentes da gestão de pessoas: Educação Corporativa, Comunicação & Colaboração e Atração & Seleção. No campo da educação, uma boa referência é a Universidade Renner (UR), plataforma criada há 24 anos e uma das primeiras no país. Apoiada na inteligência artificial, a UR recomenda jornadas de aprendizagem dinâmicas, comunidades e grupos de afinidade por temas, de acordo com o perfil de interesse, histórico de acessos e lacunas de competências. Por meio da UR, os colaboradores têm acesso a conteúdo multimídia, muitos produzidos por eles mesmos, no melhor estilo streaming, tornando o processo de desenvolvimento leve e interessante.

Outra aplicação na educação são workshops presenciais ou on-line. "São nossos laboratórios de experimentação e aprendizagem. Levamos para dentro das salas de aula a experimentação de IA, assim os colaboradores podem aprender a usar a tecnologia, além de enriquecer as discussões sobre cenários diversos que não poderíamos analisar sem essa tecnologia", diz Regina.

Quanto à comunicação interna e colaboração, a Renner

Juntos pela **Saúde** e **Segurança** do Trabalho



A **PLBrasil Health&Safety** aplica um conjunto de medidas técnicas, médicas e educacionais visando a prevenção de acidentes e doenças no ambiente de trabalho, protegendo a integridade física e psicossocial do trabalhador.

Conheça nossas soluções:

www.**plbrasil**.com.br/**sst**

FICAMOS ENTRE OS **4 MELHORES** na Melhores Fornecedores para RH 2023

MEMBRO ACGIH® GLOBALLY PROTECTING WORKER HEALTH

plbrasil Health&Safety

possui a plataforma Workplace, uma mistura de streaming com rede social, alinhada à nova geração do streaming e dos vídeos curtos. "Por meio de IA, ela se torna uma vitrine interativa e inteligente que recomenda notícias – incluindo oportunidades internas de carreira – e conteúdos e vídeos feitos, por exemplo, por colaboradores influenciadores em moda. Tudo a partir dos assuntos, pessoas e grupos que o colaborador segue ou participa. A plataforma também possibilita o uso de BOTs, em que a gestão do conhecimento é potencializada pela IA.

No Assaí, além das iniciativas em educação corporativa alinhadas à mudança de cultura em relação à IA, está em fase piloto o Workforce Management (WFM), que usa algoritmos e correlações de dados de venda para construir escalas de trabalho mais eficientes, garantindo conformidade com a legislação trabalhista e melhorando a experiência para os funcionários. "Esse recurso é importante, principalmente para ajudar os colaboradores na garantia de seus direitos, sem intercorrências que possam divergir das condições estabelecidas pelas leis trabalhistas", aponta Sandra.

Defensor dos *early adopter* de tecnologias, "até para que sejam testadas", Fernando Sollak, diretor de RH da Totvs, conta que utiliza IA em engajamento [*lançada pela empresa neste ano. Veja mais nas páginas 58 e 59*]. Regularmente, são feitas pesquisas de clima que recebem um grande volume de comentários. Nesse sentido, a IA auxilia no processo de análise de sentimentos dos comentários, "contribuindo para que seja definida uma estratégia mais potente, alinhada com o desejo dos colaboradores e com a estratégia do negócio".

A empresa também possui uma ferramenta que contempla o grau de risco de saída de cada um dos colaboradores, o que permite direcionar esforços nas políticas e práticas de engajamento de talentos e reduzir as demissões voluntárias.

Ainda, através da IA, todos os líderes são subsidiados com dados para tomarem as melhores decisões que vão impactar as pessoas de seus times. "Um dos exemplos é o nosso algoritmo de méritos e promoções, no qual, por meio de cruzamentos de diversos dados que possuímos em nossas plataformas de gestão de pessoas, conseguimos identificar o nível de prioridade de reconhecimento de nossos talentos e sermos mais assertivos na modelagem de nossas carreiras internas", explica Fernando.

CRESCIMENTO PAULATINO

José Coelho relata que, na jornada digital da Natura, as preocupações não foram poucas. Além da abordagem ética e da criação de uma cultura orientada a dados dentro do RH, ele cita a segurança de dados, a integração de dados não estruturados para alimentar a IA de maneira eficiente, a adaptação da equipe para entender o funcionamento e benefícios das novas tecnologias e a necessidade de revisar processos para permitir a adoção eficaz dessas ferramentas.

Para superar esses desafios, a solução foi adotar uma abordagem cuidadosa e progressiva. Em vez de implementações abruptas e de grande escala (*big bang*), a empresa optou por iniciativas incrementais que respeitam o ritmo da organização. "Essa abordagem permite um desenvolvimento mais sustentável das habilidades e do entendimento ne-

DIVULGAÇÃO/TOTVS





DIVULGAÇÃO/TOTVS

Robson e Fernando, da Totvs: nova IA analisa sentimentos dos colaboradores com foco no engajamento

> NOSSO SISTEMA UTILIZA IA PARA OFERECER SUGESTÕES PERSONALIZADAS, LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO A POSIÇÃO ATUAL DO COLABORADOR, SEUS INTERESSES DE CARREIRA E A ÁREA DE ATUAÇÃO
> **JOSÉ COELHO – NATURA**

cessário entre nossos colaboradores", justifica José Coelho.

Além disso, a Natura tem investido em treinamentos contínuos para capacitar a equipe em novas tecnologias e práticas de dados, com ações conjuntas entre Tecnologia e a área de Aprendizagem e RH por meio de campanhas internas de sensibilização e workshops, incentivando uma mentalidade aberta e orientada para a inovação. Também foram implementados protocolos de privacidade e segurança de dados, assegurando a conformidade com regulamentações e melhores práticas.

Pela Totvs, Robson diz que, assim como acontece em outras áreas, no RH também existe uma grande ansiedade para adotar IA. Mas para estar totalmente preparada será necessário tempo. "Afinal, essa é uma tecnologia de certa forma nova, que tem evoluído muito, e que ainda vem sendo testada e compreendida pelo mercado. Portanto, o maior uso dessa inovação vai exigir adaptação, aprendizado e resiliência por parte dos profissionais da área", avisa.

Apesar do DNA digital, o próprio iFood ainda está aprendendo a lidar com os diferentes desafios que acompanham a IA. Um deles é a segurança da informação. De acordo com Eduardo, essa é uma grande prioridade e a empresa aprimora constantemente os seus controles e práticas de IA implementando as últimas inovações em criptografia e o acesso seguro para proteger dados.

Para enfrentar os possíveis gargalos e os desafios constantes, a empresa intensificou os esforços em escuta ativa junto a colaboradores, parceiros e clientes, valorizando cada feedback, positivo ou crítico. Essa postura, garante ele, permite reconhecer e aprender com os erros.

"Dessa forma, conseguimos buscar constantemente novos caminhos e soluções para superar os desafios presentes no uso de IA, com o objetivo final de oferecer uma experiência cada vez mais fluida e satisfatória para o nosso ecossistema. Também atuamos na formação de 'foodlovers' com relação a boas práticas no uso de IA e mapeamento de riscos", completa o executivo.

SOBRE VIESES E DESUMANIZAÇÃO

Logo que a IA foi incluída em processos de gestão de pessoas, vieram alguns questionamentos. O primeiro, sobre vieses inconscientes, uma vez que, por mais que a tecnologia seja avançada, quem a alimenta são seres humanos com suas culturas, crenças, valores e preconceitos (todos temos algum ou alguns). Como não replicar distorções? Dá para delegar para a tecnologia análises sobre pessoas sem desumanizar processos?

A Gestão RH questionou profissionais de empresas de tecnologia para RH para saber como essas questões vem sendo trabalhadas e também ouviu o que pensa quem é da área de Recursos Humanos.

Sobre os vieses, Francisco Homem de Mello, fundador da Qulture.Rocks, plataforma online de gestão de desempenho, explica que eles vêm da fase da criação dos grandes modelos de linguagem – como GPT-4o e Claude –, chamada pré-treino, na qual basicamente a internet inteira é usada para treinar os modelos em linguagem humana. Como os humanos muitas vezes mostram vieses, o modelo acaba, em alguns casos, replicando-os. A correção disso acontece na etapa seguinte de treinamento, chamada pós-treino.

"Temos que tomar muito cuidado para não errar na dose do remédio e distorcer a história, como alguns exemplos do que o Google fez com seus modelos Gemini, produzindo imagens controversas*. Mas, de forma geral, acredito que o setor de tecnologia está fazendo um bom trabalho", diz o empresário.

A Qulture.Rocks foi a primeira empresa brasileira a usar a IA generativa em aplicações de gestão de pessoas com um assistente que ajuda as lideranças a entenderem melhor as avaliações de desempenho. A necessidade vem de casos de líderes com oito, dez pessoas na equipe, que, por sua vez, recebem quatro ou cinco avaliações (considerando um esquema 360 graus), o que gera mais de 30 documentos a serem lidos e interpretados. Para situações como essa, a IA produz um resumo com os principais pontos das avaliações, facilitando e agilizando o processo.

Com soluções como essa no portfólio, Francisco não vê na tecnologia um fator de desumanização de processos. A responsabilidade, mais uma vez, está nas mãos do ser humano. "Para mim, feedbacks desumanos são como aqueles que supostamente são feitos em um grande varejista online americano, que demite colaboradores de forma eletrônica e com base em indicadores medidos por sistemas automatizados. Nós estamos preocupados com o feedback de desenvolvimento, que ajuda a pessoa a crescer, a se conhecer melhor, e assim por diante. E para mim não há nada mais humano do que um bom feedback, escrito de forma construtiva, que minimize o efeito emocional negativo em quem o recebe, que seja relevante para o desenvolvimen-

*Em abril, o Google suspendeu a função de geração de imagens da IA Gemini depois de usuários apontarem erros históricos, como soldados alemães negros em plena época do nazismo.

VIVIAN KOBLINSKY



Hosana, da Infojobs: treinamentos contínuos em diversidade e inclusão para todos os recrutadores e gestores

to da pessoa, e assim por diante."

Voltando aos vieses, Hosana Azevedo, head de RH da HRtech Infojobs, explica que, para evitá-los, a empresa implementa treinamentos contínuos em diversidade e inclusão para todos os recrutadores e gestores. Além disso, garante ela, as ferramentas de recrutamento baseadas em IA ajudam a realizar a triagem inicial de currículos de maneira imparcial, focado em habilidades e experiências relevantes.

"O viés inconsciente pode surgir em outras aplicações, como nas avaliações de desempenho e nas promoções internas. Para mitigar esses desvios, aplicamos critérios claros e objetivos de avaliação de funcionários e incentivamos a diversidade nos comitês de avaliação, garantindo que decisões importantes sejam tomadas de forma justa e imparcial", diz a executiva.

Além da plataforma de empregos, a empresa desenvolveu o software Panda Pé, em duas versões: o Pandapé ATS, para recrutamento e seleção, e o Pandapé HCM, para gestão de pessoas. O ATS faz uma filtragem objetiva de currículos e, em certos estágios, esses filtros mostram informações relevantes, com foco nas qualificações e competências, evitando que o recrutador se atente a dados pessoais, como nome, idade e gênero. Adicionalmente, são aplicados testes de perfil comportamental e indicadores de fit cultural, que classificam os candidatos sem considerar informações confidenciais. Além disso, o módulo de diversidade permite que os recrutadores adotem uma abordagem consciente e proativa na busca por candidatos diversos.

"Com essas ferramentas e práticas, asseguramos um processo de seleção justo, inclusivo e baseado em méritos, promovendo um ambiente de trabalho mais equitativo e representativo", afirma a executiva, que, assim como a Totvs, aplica as soluções comercializadas pelo Infojobs nos processos internos de RH.

Essas ferramentas vão além: após a admissão, os colaboradores utilizam o HCM para se comunicar de forma interativa, acessar informações sobre benefícios e participar da vida corporativa. Também são realizadas avaliações de desempenho e pesquisas de satisfação no HCM, permitindo monitorar e melhorar o engajamento dos colaboradores. Além disso, os indicadores gerados pelo ATS e pelo HCM são usados na tomada de decisões e na melhoria contínua satisfação dos funcionários.

Hosana destaca que a geração de informações e relatórios é essencial para tomar decisões informadas e justas, mas é crucial equilibrar o uso de dados com a abordagem humana. "É ponto de atenção garantir que os relatórios sejam usados de forma ética e transparente, evitando a dependência excessiva de algoritmos que possam perpetuar vieses. Também é vital manter a comunicação aberta e empática com candidatos e colaboradores, reforçando que, apesar da importância dos dados, cada indivíduo é único e deve ser tratado com consideração pessoal."

MAIS DIVERSIDADE E INCLUSÃO

De fato, na contramão do que muita gente acredita, em vez promover exclusões em processos seletivos por conta de vieses – inconscientes ou não –, a IA tem auxiliado as empresas em suas práticas de inclusão.

Há cinco anos, o Assaí adotou plataformas para recrutamento e seleção que apoiam a área na análise de dados. Sandra conta que o uso da IA nos processos seletivos garantiu, em 2023, a contratação de um público mais diverso: mais de 16 mil mulheres, mais de 1.800 pessoas 50+, mais

FUNDAÇÃO ABRINQ

Você sabia que **45% das pessoas** com até **14 anos** vivem em famílias de **baixa renda?**



Conheça mais sobre a realidade das crianças e dos adolescentes com o *Cenário da Infância e Adolescência no Brasil 2024!*

Aponte a sua câmera para o QR Code ou acesse www.fadc.org.br.

de 1.400 pessoas com deficiência e mais de 21 mil profissionais pretos e pardos.

"Os dados compartilhados pelo candidato são armazenados e as palavras-chave direcionam os profissionais para as vagas que mais se assemelham aos seus perfis, permitindo que a triagem para o início do processo seletivo ocorra sem interferência humana, garantindo que não ocorram vieses", explica a executiva.

Também com foco na inclusão, a Renner utiliza IA para promover a evolução contínua dos indicadores de diversidade entre os colaboradores. Regina diz que o objetivo é assegurar oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional a todos e espelhar cada vez melhor a pluralidade da sociedade brasileira. Exemplo disso é que as mulheres representam cerca de 60% do quadro de colaboradores e de lideranças da empresa, que trabalha continuamente na inclusão de outros grupos minorizados, como pessoas negras, LGBTQIA+ e pessoas com deficiência.

Isso sem falar que a inteligência artificial também tem contribuído como uma estratégia para potencializar o trabalho dos recrutadores da Renner, fazendo o *match* entre *skills* de candidatos e *skills* das vagas internas e externas. Dessa forma, tanto os colaboradores podem ser identificados para vagas internas, quanto os talentos externos podem ser mapeados de forma mais assertiva.

É o que acontece no iFood. Eduardo diz que está havendo a humanização da tecnologia, o que beneficia diretamente os usuários e os colaboradores. "Com o uso do sistema que busca perfis de pessoas online, conseguimos não apenas agilizar o processo de recrutamento, mas também garantir um match mais preciso entre as vagas e os candidatos, melhorando a experiência de ambos os lados."

Regina faz a ressalva de que essa é apenas uma parte do processo de atração e seleção de profissionais, que envolve principalmente o olhar humanizado para o candidato desde o seu primeiro contato com a marca. "Queremos proporcionar uma experiência encantadora para todos, com agilidade, cuidado e clareza nas informações em um processo fluido e prático", diz a executiva.

> "TEMOS QUE TOMAR MUITO CUIDADO PARA NÃO ERRAR NA DOSE DO REMÉDIO E DISTORCER A HISTÓRIA, COMO ALGUNS EXEMPLOS DO QUE O GOOGLE FEZ COM SEUS MODELOS GEMINI, PRODUZINDO IMAGENS CONTROVERSAS"
> **FRANCISCO HOMEM DE MELLO – QULTURE.ROCKS**

NO LONGO PRAZO

O próximo desafio da Renner é evoluir para aplicações de IA mais avançadas e mais interativas no hub de Carreiras e Desenvolvimento, como um projeto que está sendo desenvolvido para guiar o colaborador na construção de um PDI (Plano de Desenvolvimento Individual). A partir daí, antecipa Regina, a ideia é ter a tecnologia aplicada em coach de carreira.

Na Natura, Fernanda Demarque, head de Digitalização do RH, conta que a empresa tem um plano estratégico dedicado à jornada digital dos colaboradores. A ideia é melhorar cada etapa da experiência. Para isso, pontos críticos são identificados e priorizados para que sejam desenvolvidas soluções tecnológicas específicas para cada um deles.

"Um exemplo é em relação à dificuldade dos colaboradores em entender e acessar todos os benefícios oferecidos pela Natura. Para abordar essa questão, planejamos implementar uma solução com IA que simplifique a comunicação e o acesso às informações, garantindo que todos possam usufruir plenamente os benefícios disponíveis e solicitar alterações na mesma plataforma", conta.

Também na Natura, José Coelho assinala que o principal ponto para quem deseja utilizar ferramentas de IA – em RH ou não – é entender que ela não é um fim em si mesma. Por mais que a tecnologia tenha um potencial praticamente ilimitado, os verdadeiros limites residem na nossa capacidade de adotar uma abordagem estratégica, que faça sentido para a realidade e para os objetivos de cada um. Portanto, ter uma visão de longo prazo é essencial, pois não há um destino ou caminho únicos, sendo importante haver o compromisso com a melhoria contínua.

"Resumindo, conhecer profundamente os processos, estruturar dados de maneira eficiente e promover uma cultura orientada a dados são pilares fundamentais para uma transformação digital bem-sucedida no RH", aconselha.

Robson, da Totvs, complementa: "É fundamental que o RH sempre tenha em mente que a IA não é para tudo. Como toda grande disrupção e inovação, a inteligência artificial demanda uma nova abordagem humana e precisa ser enxergada sempre como uma opção, nunca como o único caminho".

O conselho vem do profissional de uma empresa que estuda inteligência artificial desde 2012 e, em 2015, criou uma plataforma de gestão de dados, a Totvs Carol, que, com IA, conecta diferentes fontes de dados para analisar informações e apresentar resultados de apoio à tomada de decisão. Para a área de RH, uma de suas primeiras soluções foi o Totvs RH Clock In, de reconhecimento facial na marcação de ponto online de colaboradores.

A ciência de dados somada à inteligência artificial tem permitido ir muito além: no início deste ano, a Feedz by

Totvs, HRtech adquirida pela Totvs em 2022, lançou uma solução de IA para a análise de sentimentos em pesquisas e-NPS. A ferramenta gera, por exemplo, relatório das palavras mais citadas, gráficos que classificam e contabilizam o tipo de sentimento de cada comentários e categorias para as palavras mais recorrentes nas respostas, contribuindo para a gestão de clima e retenção dos colaboradores.

As possibilidades, como disse José Coelho, da Natura, são infinitas. O que a Gestão RH trouxe aqui é um microcosmo do que está acontecendo no campo da inteligência artificial no mundo corporativo com o intuito de mostrar que a viagem está apenas no começo e os rumos que podemos tomar dependem exclusivamente de quem conduz a nave, ou seja, nós, seres humanos.



SHUTTERSTOCK

A POLÊMICA DO USO DE GENAI PELOS COLABORADORES

Uma pesquisa da Veritas Technologies e da 3Gem, divulgada na edição passada da revista, mostrou que o uso de inteligência artificial generativa (GenAI) pelos colaboradores já é uma realidade nas empresas. Entre 11.500 funcionários de 11 países, entre eles o Brasil, mais de 70% usam ferramentas como o ChatGPT. Até aqui, tudo certo. O problema começa na segurança e privacidade dos dados.

Daqueles que utilizam GenAI, 31% admitiram inserir na ferramenta informações potencialmente confidenciais, como detalhes de clientes, informações de funcionários e finanças da empresa, entre outras; 61% não acham que essas informações podem vazar; e 63% não entendem como isso pode causar problemas. Para piorar, apenas 36% disseram receber instruções de seus líderes sobre o uso de dados.

Nessa cenário, a palavra de ordem é proatividade, como vem fazendo a Natura & Co. Lá, conta Fernanda Demarque, uma das principais preocupações quanto à GenAI é o baixo conhecimento sobre os riscos associados ao uso de dados.

"Sabemos que o uso de ferramentas de IA generativa, como o ChatGPT, é cada vez mais comum. Reconhecemos essa tendência e a utilizamos como uma oportunidade para reforçar a importância da segurança e da privacidade dos nossos dados e pessoas", diz Fernanda. Para levar informação aos colaboradores, foram desenvolvidos treinamentos e campanhas de conscientização, com uma abordagem consciente e estruturada, a fim de garantir que todos os aspectos de segurança e ética sejam observados.

Também o iFood já conta com práticas nesse campo. "Exemplo disso é o nosso modelo interno, semelhante ao Chat GPT, que contribui muito com a segurança da informação no uso da inteligência artificial. Além disso, elaboramos uma formação sobre como utilizar as ferramentas de IA proporcionando reskilling de todo o time", conta Eduardo Corazzin.

A empresa, prossegue ele, vai além de estimular o uso de IA, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo, onde a sensibilidade de dados é uma competência central para todos os colaboradores.





Não perca mais

tempo

procurando o transporte ideal

para os seus colaboradores





FRETADÃO



A GESTÃO DE MOBILIDADE que você precisa está aqui!

GESTÃO DE VALE TRANSPORTE

TRANSPORTE INDIVIDUAL

FRETAMENTO COMPARTILHADO

FRETAMENTO EXCLUSIVO

TRANSPORTE COM ACESSIBILIDADE

PAINEL DE CONTROLE

@fretadão

PARA 74% DOS RHs, A ÁREA NÃO É VISTA COMO ESTRATÉGICA

Apesar do potencial transformador nos negócios, o RH estratégico ainda é pouco presente nas organizações brasileiras. É o que evidenciou a 4ª pesquisa HR Innovation, da Ahgora by Totvs. No levantamento, apenas 26% dos profissionais de RH afirmaram que a área é vista como estratégica nas empresas em que atuam.

O estudo também apontou que o uso de dados ainda é um desafio, visto que 26,8% das empresas afirmaram não utilizá-los em suas operações – na pesquisa de 2023, a porcentagem era menor (22,3%). Com isso, apesar da grande variedade de informações coletadas diariamente na gestão de pessoas, o número de organizações que exploram essa riqueza de dados ainda é pequeno, o que compromete a criação de um RH influente na gestão do negócio.

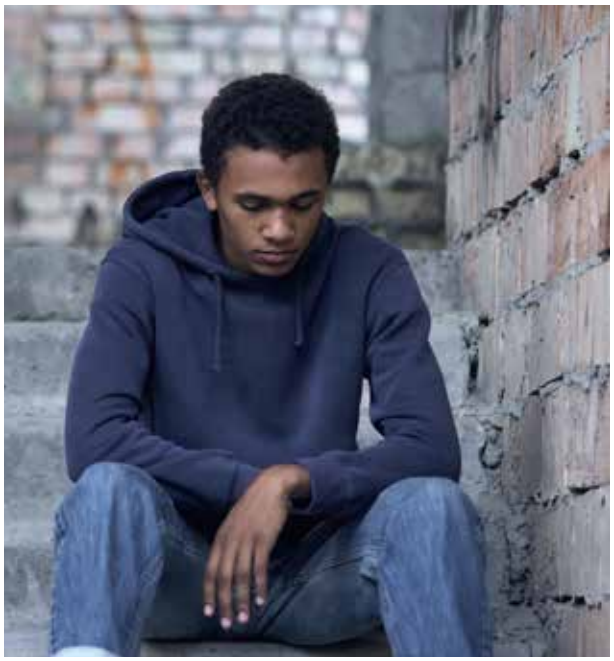
Nesse contexto, a tecnologia tem papel fundamental, mas apenas 26,4% dos RHs utilizam alguma tecnologia em people analytics. E, apesar de 29% afirmarem que suas organizações usam essa estratégia de dados para contribuir com a gestão, somente 11,1% dos profissionais têm domínio em people analytics, denotando uma demanda por times capacitados para extrair o melhor de cada tecnologia.

Ainda, o levantamento mapeou os principais dados acompanhados pelos RHs. Os destaques foram o custo da



folha de pagamento (66,6%) e das horas extras (58,2%), turnover (54,2%) e assiduidade no trabalho (50,8%). No fim da lista estão retenção de talentos (25,8%), custo de treinamento por funcionário (21,8%), humor dos colaboradores (19,2%) e e-NPS (17,6%). Ou seja, os indicadores sobre a experiência do colaborador têm menos atenção do RH, evidenciando um bom caminho a percorrer em HXM (Human Experience Management).

VAGAS PARA APRENDIZES NÃO CHEGAM A JOVENS DA PERIFERIA



Um estudo inédito, que ouviu 600 jovens de 15 a 29 anos da cidade de São Paulo para conhecer suas percepções em relação à Lei de Aprendizagem, mostrou que, embora 60,4% dos entrevistados entre 15 e 24 anos tenham interesse em ser um jovem aprendiz, apenas 1,5% trabalham e 5,1% já trabalharam nessa modalidade de contratação.

A pesquisa *Percepções e expectativas do jovem-potência sobre a Lei da Aprendizagem* é do movimento Juventudes Potentes. Jovens-potência são definidos como aqueles que vivem em regiões periféricas em condição de desigualdades e racismo sistêmico, o que dificulta o acesso a oportunidades de trabalho e estudo. Entre os entrevistados, 74,2% acreditam que programas de jovem aprendiz seriam um caminho para o primeiro emprego, no entanto, essas vagas não chegam a eles.

Para Nayara Bazzoli, gerente-geral do Juventudes Potentes, a baixa aderência das empresas à Lei da Aprendizagem e o desconhecimento sobre os benefícios envolvidos são uma lacuna a ser melhorada no setor produtivo. "É preciso compromisso para fortalecer esse programa, previsto em lei, para que as vagas cheguem aos jovens, especialmente aos que vivem nas periferias".

TRABALHO PRESENCIAL, HÍBRIDO OU REMOTO? O DEBATE CONTINUA

Passados quatro anos do início da pandemia, ainda busca-se encontrar o ponto de equilíbrio quanto à melhor modalidade de trabalho: presencial, híbrido ou remoto. Segundo o 27º Índice de Confiança Robert Half, 35% das companhias hoje exigem a presença diária no escritório, mas apenas 6% dos colaboradores preferem esse modelo.

É perceptível o crescimento do número de empresas que optam pelo retorno ao 100% presencial: no levantamento, houve um aumento de cinco pontos percentuais em comparação com o último trimestre. Mas o esquema de trabalho híbrido ainda é o preferido pela maioria dos entrevistados, tanto na visão das empresas quanto na opinião dos profissionais.



Entre as companhias, 58% estão funcionando em modelo híbrido, 35%, no presencial e 7% seguem totalmente em home office. Do lado dos profissionais, a preferência pelo híbrido é ainda maior, com 77%, 17% indicam o home office integral e apenas 6%, o presencial.

De acordo com a pesquisa, o retorno ao 100% presencial levaria 65% dos profissionais a buscar um novo emprego. Deles, 22% afirmam que o retorno ao escritório definitivamente não é uma opção e 43% indicam que buscariam um novo trabalho, mas não teriam problemas em permanecer no atual até encontrar outra oportunidade.

Além dos impactos na retenção, o retorno ao trabalho presencial pode influenciar na atração de talentos: 11% dos profissionais desempregados só aceitariam uma proposta de trabalho 100% presencial se não tivessem outra escolha.

Fernando Mantovani, diretor-geral da Robert Half para a América do Sul, avalia que, depois da experiência do trabalho remoto, a maioria dos colaboradores prefere não retornar ao modelo 100% presencial pelo desejo de manter a flexibilidade, autonomia e qualidade de vida. "Para as empresas, o trabalho presencial facilita a colaboração e a inovação, promovendo a troca de ideias e a resolução de problemas de forma mais eficaz. No entanto, muitas não têm nem espaço físico suficiente para acomodar 100% dos colaboradores 100% do tempo", complementa.

LÍDERES DO PAÍS PRECISAM DELEGAR MAIS

No estudo *O Raio X da Liderança Brasileira*, a empresa de educação corporativa Crescimentum avaliou as cinco competências consideradas fundamentais para os líderes no cenário atual. Como resultado, um dos principais desafios apresentados pelo levantamento é o desenvolvimento de pessoas, especialmente no empoderamento das equipes para a tomada de decisões. E a centralização do poder decisório evidencia uma lacuna significativa a ser preenchida.

Renato Curi, Chief Product Officer da Crescimentum, lembra que delegar responsabilidades é crucial para o desenvolvimento das equipes, mas muitos líderes falham em oferecer o suporte necessário para capacitar seus liderados.



DENÚNCIAS POR PRÁTICAS ABUSIVAS TÊM LÍDERES COMO ALVO

A pesquisa anual sobre denúncias corporativas feita pela Aliant, empresa de soluções em Ética, Compliance e ESG, apresentou um aumento relevante de registros, saltando de 152 mil em 2022 para 188 mil em 2023 (23,65% a mais).

Esse crescimento é creditado à maior conscientização das pessoas sobre comportamentos não mais aceitos, à multiplicação de canais nas empresas – por iniciativa própria ou por novas legislações – e à maior confiança nos canais.

Na pesquisa deste ano, as lideranças e os gestores estão no centro das atenções, algo esperado, considerando-se o objetivo dos canais de denúncias. Além de representar 64%, ou seja, 120 mil relatos, os líderes também respondem por um percentual expressivo quanto ao principal motivo da denúncia: o relacionamento interpessoal.

Os relatos de relacionamento interpessoal representam 48% – 90 mil registros. Desse total, 52,2 mil (58%) são somente contra o líder. Dentro dessa tipologia, as práticas abusivas, que envolvem assédio moral e agressão física, representam 44% (39,6 mil); desse número, 72% são somente contra o líder, ou seja, 28,4 mil registros.

"Os dados destacam a necessidade de abordagens mais eficazes para prevenir e resolver tais questões no ambiente de trabalho", avalia Fernando Fleider, CEO da ICTS, controladora da Aliant.



Apesar da proporção de uma em cada três denúncias sobre líderes ser procedente, o que levanta questões sobre a qualidade da liderança e das relações interpessoais no ambiente de trabalho, a tendência de aplicação de feedbacks e orientação ocorre em 41% dos casos, já a rescisão contratual representa apenas 0,31%. "Há uma tendência das empresas em preferir abordagens construtivas ao invés de medidas punitivas diretas, como a demissão, mas essa tendência pode vir a ser pressionada por novas gerações, que exigem posturas mais combativas contra o assediador", diz Fernando.

QUASE METADE DOS COLABORADORES TEM FOME EMOCIONAL

Quando estão ansiosos, tristes ou com raiva, 47% dos colaboradores comem mais, de acordo com o Nutrômetro, estudo da Vidalink, empresa de plano de bem-estar corporativo, realizado com 3,3 mil profissionais. E, segundo Clarissa Fuijwara, nutricionista consultada para o desenvolvimento do estudo, a fome emocional é um dos principais indicativos do impacto negativo do ambiente de trabalho no bem-estar do time.

Luis González, CEO e cofundador da Vidalink, salienta que equipes sobrecarregadas, prazos apertados e falta de pausas ao longo do dia também levam a casos de privação de sono, fadiga e estresse que se refletem no comportamento alimentar. "Uma cultura organizacional que valorize o bem-estar e incentive o autocuidado faz toda a diferença para a mudança nos hábitos dos indivíduos", assinala.



O projeto do Restaurante ideal é Real na Premium



Há mais de 30 anos a Premium realiza projetos personalizados de restaurantes empresariais e serviços de *facilities,* com ações de *ESG,* para mais de 500 clientes de todos os lugares do Brasil.

Sua empresa merece ser Premium.

exame.

exame.

(11) 98960-6055
premium_ek
somospremium.com.br

Premium
ESSENTIAL KITCHEN

Fornecedor recomendado por 10 em cada 9 clientes em todo o Brasil

O **ser humano** é um só e por isso é **muito difícil separar a vida particular** da **vida corporativa**.

Precisam ser cuidados de forma integral e para isso a Qualiforma desenvolve **soluções customizadas para sua empresa**. São **Planos de ações de Saúde Preventiva** e **Programas de Qualidade de Vida** com **relatórios** que possuem **métricas** e **indicadores de acompanhamento gerenciais** que comprovam os **resultados dos Projetos**.

Agende uma reunião com um de **nossos consultores** e **conheça** alguns de **nossos cases** que chegam a **promover resultados** com até:

35% de **Redução** do **Absenteísmo**

30% de **Redução** do ***turnover***

25% de **aumento** da **produtividade**

FALE AGORA COM UM DE NOSSOS CONSULTORES



Serviços

Medicina do Trabalho - Segurança do Trabalho

Programas de Qualidade de Vida

Ginástica Laboral - Shiatsu - Corridas - Nutrição
Palestras - SIPATs - Análise Ergonômica
Acompanhamento com Psicólogos

contato@qualiforma.net www.qualiforma.com.br

Qualiforma
medicina ocupacional



LEI DA IGUALDADE SALARIAL
UM ESTÍMULO EFICAZ

Por ***Alexandra D'Azevedo Nunes***

Historicamente, as mulheres lutam por reconhecimento e igualdade de condições no trabalho, enfrentando disparidades salariais e limitação de oportunidades. Isso se dá em um panorama global no qual, ainda que possuam a mesma capacidade e capacitação que os homens, frequentemente recebem remunerações menores pelo mesmo trabalho.

A Lei nº 14.611, que versa sobre a obrigatoriedade de igualdade salarial e critérios remuneratórios entre mulheres e homens, surge como um marco legislativo crucial. Sua promulgação em 3 de julho de 2023 não é apenas um avanço contra a discriminação de gênero, mas um impulso fundamental para o desenvolvimento socioeconômico, promovendo justiça e equidade no coração das relações trabalhistas e abrindo portas para que o mesmo aconteça nos demais grupos minorizados.

Depois dessa lei, no mesmo ano, vieram o Decreto nº 11.795 e a Portaria nº 3.714, que detalham os critérios e formatos de comparação e equiparação, tais como a utilização da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) e dos dados do eSocial, além de estabelecer o prazo de 90 dias para apresentação dos planos de ação após possíveis inconsistências e notificações.

A lei determina que o governo deve disponibilizar canais para denúncias de discriminação salarial, que as empresas adotem mecanismos de transparência salarial e de critérios remuneratórios, além de promover programas de diversidade e capacitação de gestores, lideranças e colaboradores, e fomentar capacitação e formação de mulheres, estimulando que elas ingressem, permaneçam e cresçam em suas carreiras em igualdade de condições com os homens.

Para estarem aderentes à lei, empresas com 100 ou mais funcionários devem publicar relatórios semestrais, anonimizando dados e informações, conforme a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados). O governo, além de disponibilizar plataforma, ferramentas e relatórios com informações do eSocial, é responsável por fiscalizar

possíveis discriminações salariais.

Todas as empresas deveriam atualizar seus cadastros no Portal Emprega Brasil e responder ao questionário solicitado até 8 de março de 2024 e, até 31 de março, publicar o primeiro relatório. O descumprimento resulta em multa de 3% da folha salarial, limitada a 100 salários-mínimos. A cada seis meses, ou seja, em setembro, haverá a obrigatoriedade de nova publicação, e assim consecutivamente. O que podemos e devemos fazer até lá?

Se sua empresa ainda não publicou o relatório, faça-o imediatamente, para evitar multas e sanções, ou consulte seu escritório de advocacia. Se já publicou, além de analisar o relatório governamental, é importante criar o seu próprio relatório, considerando as especificidades do seu mercado, carreira, cargos, tempo de empresa, grades e critérios de avaliação de desempenho.

Ao fazer seu próprio relatório, a empresa terá uma visão mais detalhada e assertiva de seus dados, identificando pontos críticos. *Gaps* podem existir por diversos motivos: em verticais de carreira diferentes, na proporcionalidade entre homens e mulheres e mesmo devido aos agrupamentos feitos em função da utilização de CBOs, que nem sempre são comparáveis com os cargos adotados.

É comum que remunerações fixas sejam equiparadas e que especialmente variáveis e participações em comissões e lucros apresentem diferenças significativas. Sendo assim, é importante entender o que vem sendo feito e por que as mulheres não conseguem se desenvolver em suas remunerações variáveis, em verticais específicas e os eventuais limitadores de progressão de carreira.

Independentemente de onde está a fragilidade, a empresa só a identifica quando reúne seus dados, muitas vezes dispersos em diferentes sistemas e planilhas. Ao conhecer seus números e a história de sua empresa, como o número de mulheres contratadas mensalmente ou anualmente, quantas são demitidas, quantas são promovidas, analisando o cargo, nível de carreira, em comparação com homens, há a chance de entender a realidade da sua empresa e como ela se comporta.



DIVULGAÇÃO/PEERS

Alexandra D'Azevedo Nunes é diretora de Gente e RH da Peers Consulting & Technology

Com a publicação semestral de relatórios, será possível acompanhar a evolução e identificar quais empresas estão progredindo e quais não estão contribuindo para uma sociedade mais justa e igualitária. Trazendo em metáfora, o primeiro relatório é como uma foto da realidade momentânea da empresa, mas, com o passar do tempo, haverá um filme de sua evolução.

O primeiro relatório indicou que a desigualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens está em 19% das organizações. Como cidadãos, é nosso dever atuar em uma transformação significativa, reconhecendo essa disparidade e tomando ações concretas, como grupos de mentoria para mulheres e minorias, revisão e avaliação de critérios de desempenho para reduzir vieses, treinamentos específicos para líderes e gestores e o desenvolvimento de programas de apoio às mulheres, como licença-maternidade estendida e auxílio àquelas que tem filhos.

A nova lei nos provoca: como nossos grupos de afinidade podem preparar, desenvolver e mobilizar pessoas para promoções? Como acompanhar as carreiras e entender seus desafios, agindo de forma direta e pragmática para apoiá-las e reconhecê-las?

Esse momento histórico destaca a importância da igualdade, tanto por vocação quanto pelo reforço das autoridades, configurando um estímulo eficaz para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

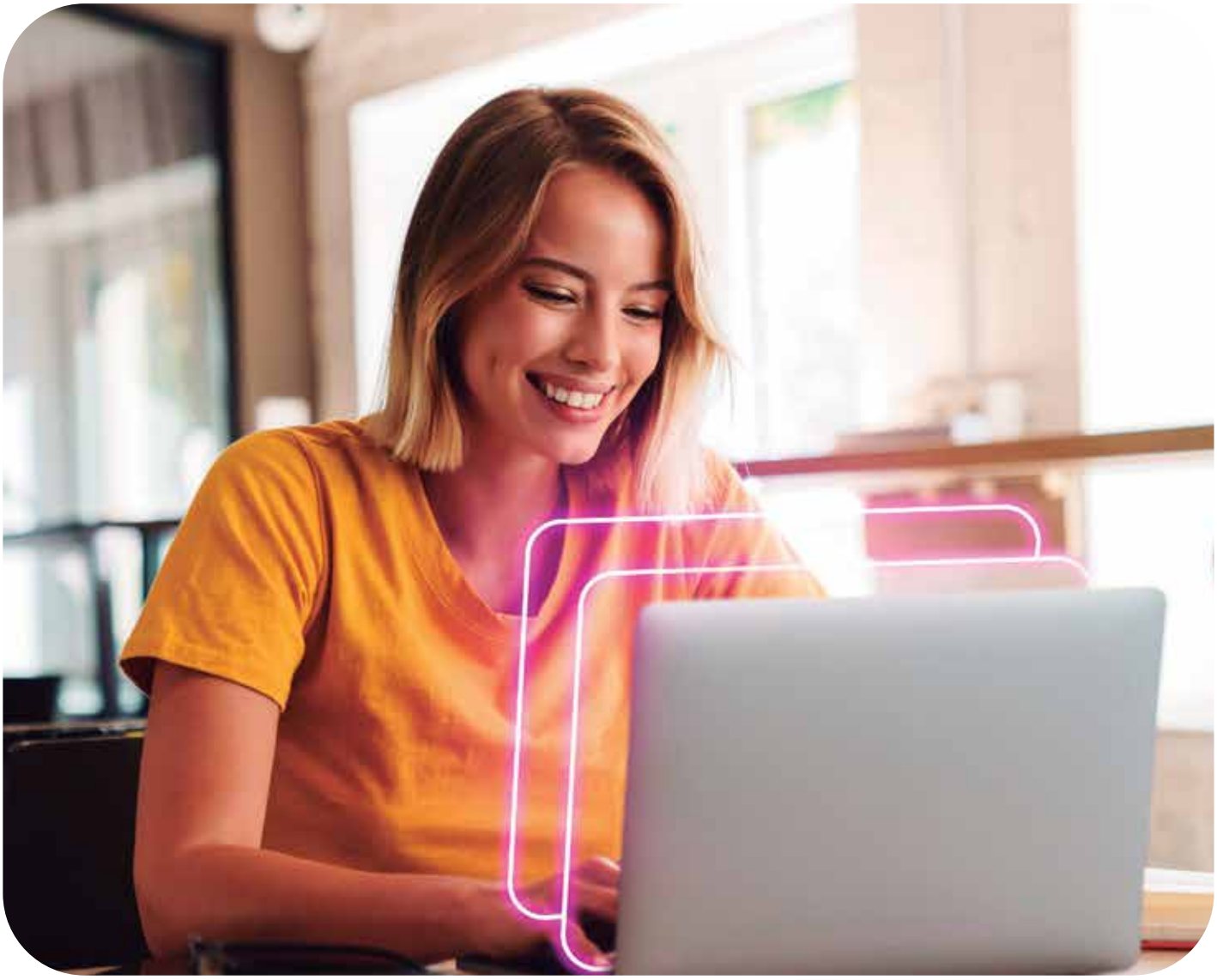
CONSTRUA UMA BASE CONFIÁVEL PARA O SEU RH E VOE COM A TECHWARE.



De remuneração, com o melhor Cloud ou BPO de folha de pagamento do mercado, à gestão estratégica de RH, as soluções da Techware levam **mobilidade, criptografia de ponta a ponta e a melhor experiência do colaborador em toda a sua jornada profissional.**

FP FOLHA DE PAGAMENTO
CS CARGOS E SALÁRIOS
GB GESTÃO DE BENEFÍCIOS
TK TIMEKEEPER
BH BANCO DE HORAS
eS eSOCIAL ENGINE E MENSAGERIA
PP PREVIDÊNCIA PRIVADA
GT GESTÃO DE TERCEIROS
AL ALERT
PO PORTAL DE RH
WF WORKFLOW
MO MOBILE
SSO SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL
GC GESTÃO DE COMPETÊNCIAS
GD GESTÃO DE DESEMPENHO
TD TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
PPR PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO EM RESULTADOS
AD ADMISSÃO DIGITAL
RS RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
POP PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO DE PESSOAL
IRH INDICADORES DE RH
GR GERADOR DE RELATÓRIOS
Cloud4u ENGINE DE INTEGRAÇÃO

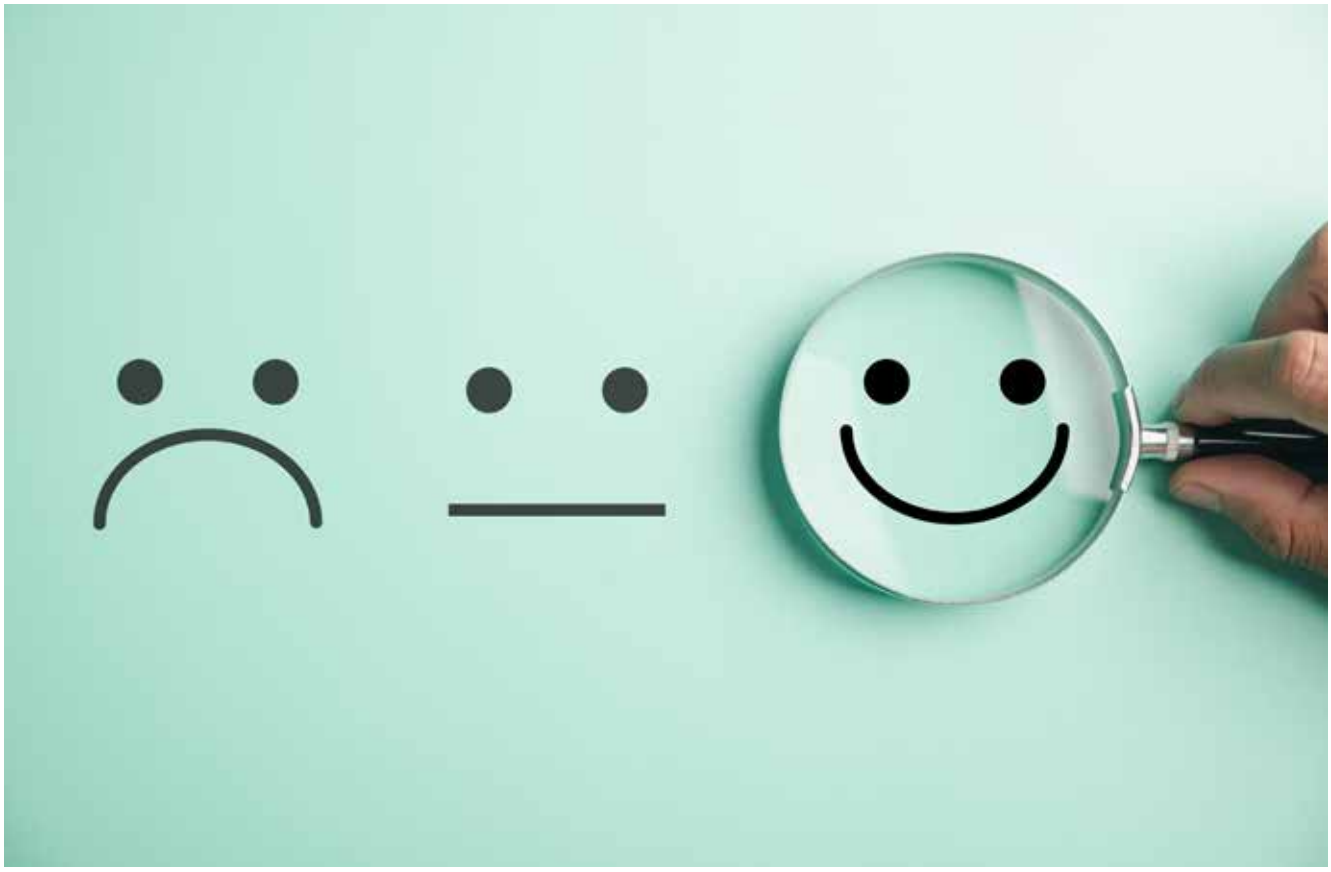
RHevolution



A verdadeira Employee Experience começa aqui.

11 3871-7485
11 97194-3566
techware.com.br

techware



SHUTTERSTOCK

OS AVANÇOS E AS LIMITAÇÕES DO CERTIFICADO EMPRESA PROMOTORA DA SAÚDE MENTAL

Por ***Ana Carolina Peuker***

Uma nova lei entrou em vigor, no dia 27 de março, marcando um avanço significativo no reconhecimento e na promoção da saúde mental no local de trabalho. A lei n.º 14.831 estabelece o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental, um instrumento que reconhece e incentiva práticas empresariais que visam o bem-estar emocional e psicológico dos trabalhadores.

Esta legislação é uma resposta às crescentes preocupações com a saúde mental no ambiente corporativo. Cada vez mais, empresas e funcionários reconhecem a importância de abordar esse tema no local de trabalho. No Brasil, por exemplo, estima-se que os transtornos mentais e comportamentais sejam responsáveis por cerca de 7% de todas as doenças registradas. Globalmente, a OMS (Organização Mundial da Saúde) afirma que a depressão e a ansiedade custam à economia global cerca de US$ 1 trilhão por ano em perda de produtividade.

Essas estatísticas não são apenas números – são pessoas. Indivíduos que sofrem, muitas vezes em silêncio, por medo do estigma ou da discriminação. A saúde mental não é um luxo, é uma necessidade básica que afeta a todos, direta ou indiretamente.

O que essa lei implica para as empresas e seus trabalhadores?

Ela estabelece critérios claros e diretrizes específicas que as empresas devem seguir para se qualificarem para o certificado. Isso inclui a implementação de programas de promoção da saúde mental, o oferecimento de acesso a recursos de apoio psicológico e psiquiátrico, a promoção de um ambiente de trabalho seguro e saudável, entre outros aspectos.

Além disso, a lei prevê que as organizações certificadas podem usar

o certificado em sua comunicação e materiais promocionais, destacando seu compromisso com a saúde mental e o bem-estar de seus trabalhadores.

Isso não apenas reconhece as empresas que estão fazendo um esforço genuíno nessa área, mas também cria uma cultura de transparência e responsabilidade.

Outro ponto importante é a possibilidade de revogação do certificado em caso de descumprimento das diretrizes estabelecidas na lei. Isso significa que as empresas não podem apenas obter o certificado uma vez e esquecer, mas devem manter um compromisso contínuo com a saúde mental de seus colaboradores.

A lei ainda prevê ações de incentivo por parte do governo federal para que mais empresas adotem o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental. Isso pode incluir campanhas publicitárias, programas de incentivo financeiro ou outras iniciativas que promovam a importância da saúde mental no local de trabalho.

A criação desse certificado é, sem dúvida, um passo positivo na direção certa para promover o bem-estar dos trabalhadores no ambiente corporativo. No entanto, é essencial reconhecer que não se trata de ostentar um selo ou cumprir requisitos mínimos para obter uma certificação. A verdadeira mudança nas condições de trabalho e na cultura organizacional vai além disso. É fundamental que as empresas entendam que a saúde mental não é apenas uma questão de conformidade legal ou de imagem pública.

É uma responsabilidade ética e moral garantir que os colaboradores se sintam valorizados, apoiados e respeitados em seus ambientes de trabalho. Isso requer um compromisso genuíno com a criação de políticas e práticas que promovam a saúde mental e o bem-estar em todos os níveis da organização.

A saúde mental é uma questão multifacetada que vai muito além de simplesmente oferecer serviços de apoio psicológico. Envolve criar uma cultura de abertura, diálogo e suporte mútuo, onde os colaboradores se sintam à vontade para falar sobre suas preocupações e buscar ajuda quando necessário. Isso requer uma mudança de mentalidade para um cuidado especializado e preventivo com a saúde mental.



ANDREIA GRAIZ

Ana Carolina Peuker é psicóloga, diretora de Mercado e Expansão da ABQV (Associação Brasileira de Qualidade de Vida) e CEO da Bee Touch

Muitas empresas ainda adotam "soluções caseiras", reativas e paliativas, sem embasamento técnico e, portanto, sem resultados efetivos.

Embora a lei n.º 14.831 represente um avanço importante na promoção da saúde mental no ambiente de trabalho, é essencial reconhecer suas limitações. Enquanto estabelece critérios e diretrizes para as empresas buscarem o certificado, ela deixa lacunas significativas. Por exemplo, não aborda diretamente a gestão dos fatores psicossociais, não menciona a necessidade de levantamento de riscos ou condições de trabalho. Essas omissões são preocupantes, pois deixam espaço para práticas improvisadas e reativas, em vez de abordagens fundamentadas em evidências e especialistas.

Ao buscar a certificação como Empresa Promotora da Saúde Mental, as organizações devem ir além do cumprimento mínimo das diretrizes estabelecidas na lei e buscar formas de incorporar os princípios da saúde mental em sua cultura organizacional, promovendo uma postura proativa orientada para o bem-estar das pessoas. E, acima de tudo, devem ter suas práticas nesse âmbito orientadas por profissionais especializados e evitar aqueles que apenas querem lucrar com o "mercado da doença mental".



SHUTTERSTOCK

TRANSFORMANDO A CULTURA CORPORATIVA COM A **HAPPINESS ACADEMY**

Por ***Daniele Conrado***

No final de 2023, a Naturgy deu um passo inovador com o lançamento da Happiness Academy (HA), marcando um novo capítulo em nossa jornada de aprendizagem corporativa. Como uma empresa comprometida com a liderança em conhecimento, habilidades e tecnologia, reconhecemos a importância de manter nossa equipe na vanguarda das mudanças em um mundo em constante evolução. Nesse sentido, a Happiness Academy foi concebida como um ambiente de aprendizagem dedicado ao desenvolvimento de habilidades e competências vinculadas à motivação e ao bem-estar humano.

Para contextualizar, a nossa Universidade Corporativa (UC) é a espinha dorsal da estratégia de aprendizagem da companhia, impulsionando a transformação da empresa e capacitando os funcionários para serem os protagonistas dessa mudança. Composta por três escolas distintas, a Universidade Corporativa oferece uma ampla gama de programas e oportunidades de aprendizagem adaptativa e colaborativa.

A primeira escola, a Tech Academy, fornece o conhecimento técnico necessário para cada função dentro da organização, garantindo eficiência, qualidade e consistência em todas as operações da Naturgy. A segunda, a Extended Academy, estende seu alcance além dos limites da companhia, oferecendo formação para empresas parceiras na cadeia de valor da Naturgy, buscando a excelência operacional e de serviços. A terceira escola, a Transformational Leadership Academy, promove a transformação e impulsiona o papel do líder como motor da mudança organizacional



INVISTA NO FUTURO DE SEUS COLABORADORES

COMEÇANDO HOJE COM O INFRAPREV

O Infraprev é uma entidade sem fins lucrativos especializada na gestão de planos de previdência para empresas públicas e privadas, com mais de 42 anos de *expertise*.

CONHEÇA ALGUMAS VANTAGENS EM OFERECER UMA PREVIDÊNCIA INFRAPREV PARA SEUS FUNCIONÁRIOS:

- Experiência na gestão de planos e atendimento exclusivo;
- Planos sob medida para sua empresa com total transparência na gestão;
- Baixo custo administrativo e rentabilidade acima da média do segmento;
- Maior atração e retenção de talentos por meio de um benefício de alto valor percebido;
- Benefícios fiscais para a empresa e colaboradores;
- Programa integrado de educação financeira e previdenciária.

ACESSE O SITE E CONHEÇA TODAS AS POSSIBILIDADES DE INVESTIR NO FUTURO DE SEUS COLABORADORES COM O INFRAPREV

www.infraprev.org.br

INFRAPREV, COM VOCÊ ATÉ O FUTURO

infraPrev
PREVIDÊNCIA PRIVADA

e cultural; além de trabalhar competências, liderança, as tendências do setor e os skills digitais. É essa última escola que traz a nossa inovação mais recente e inspiradora: a Happiness Academy.

A iniciativa é pioneira e tem como objetivo promover um ambiente de trabalho mais positivo e motivador, estimulando o desempenho, a satisfação laboral e o bem-estar dos nossos funcionários.

Temos cinco pilares fundamentais de desenvolvimento na HA:

- Entorno – Criar um ambiente de trabalho positivo e motivador.
- Motivação intrínseca – Estimular o desempenho e a satisfação laboral.
- Bem-estar – Promover hábitos saudáveis.
- Alinhamento – Impulsionar o sucesso individual e organizacional.
- Relações – Cultivar relações positivas e colaborativas no ambiente de trabalho.



FABIO SEIXO

Daniele Conrado
é diretora de Pessoas e Organização da Naturgy no Brasil

Trata-se de um espaço dedicado a programas, tendências, ferramentas e melhores práticas para impulsionar o desenvolvimento dessas habilidades e competências. Ao priorizar o bem-estar e a motivação dos funcionários, estamos investindo no nosso ativo mais avaliado: o time Naturgy.

Como exemplo de alguns programas de livre acesso para todos os nossos funcionários, destaco os de Mindfulness, Manejo do estresse, Hábitos saudáveis, O poder do apreço e da gratidão, Crescimento pessoal e desenvolvimento, Gestão de mudança e transições, Manejo do tempo e equilíbrio, Conexão com a natureza e A felicidade na vida laboral.

Antes da HA, havíamos lançado, há três anos, o Happyforce, uma ferramenta de feedback e medição do engajamento dos funcionários, com informação em tempo real. Por meio dela, os colaboradores passaram a ter a oportunidade de expressar opiniões, compartilhar feedbacks e avaliar o seu nível de satisfação, compromisso e felicidade no trabalho. A ferramenta nos permite coletar dados valiosos sobre o bem-estar e o engajamento dos funcionários, identificando áreas de melhoria e oportunidades para promover um ambiente de trabalho mais saudável e positivo.

No Happyforce, contamos com dois principais indicadores. O primeiro é o Happiness index, calculado com base nos votos diários dos funcionários, de 0 a 100; quanto maior o número, maior o nível de felicidade. Já o eNPS (employee Net Promoter Score) é medido a cada três meses e nos indica o grau de recomendação da empresa como um bom lugar para se trabalhar. Esse indicador demonstra a satisfação com relação aos programas oferecidos e a experiência do empregado de maneira geral.

Ou seja, a Happiness Academy e o Happyforce complementam-se, uma vez que, enquanto a primeira oferece os recursos e programas necessários para o desenvolvimento pessoal e profissional dos nossos funcionários, o segundo fornece insights e métricas importantes sobre o nível de felicidade e comprometimento, permitindo que a gente possa tomar medidas proativas para melhorar a experiência do funcionário e promover uma cultura organizacional positiva.

Como uma das líderes em seu setor, a Naturgy reforça o seu compromisso em promover um ambiente de trabalho saudável e positivo, em que cada membro da equipe possa prosperar e alcançar seu pleno potencial. A HA é uma prova tangível desse compromisso e uma iniciativa que certamente renderá benefícios duradouros para a organização e seus colaboradores.

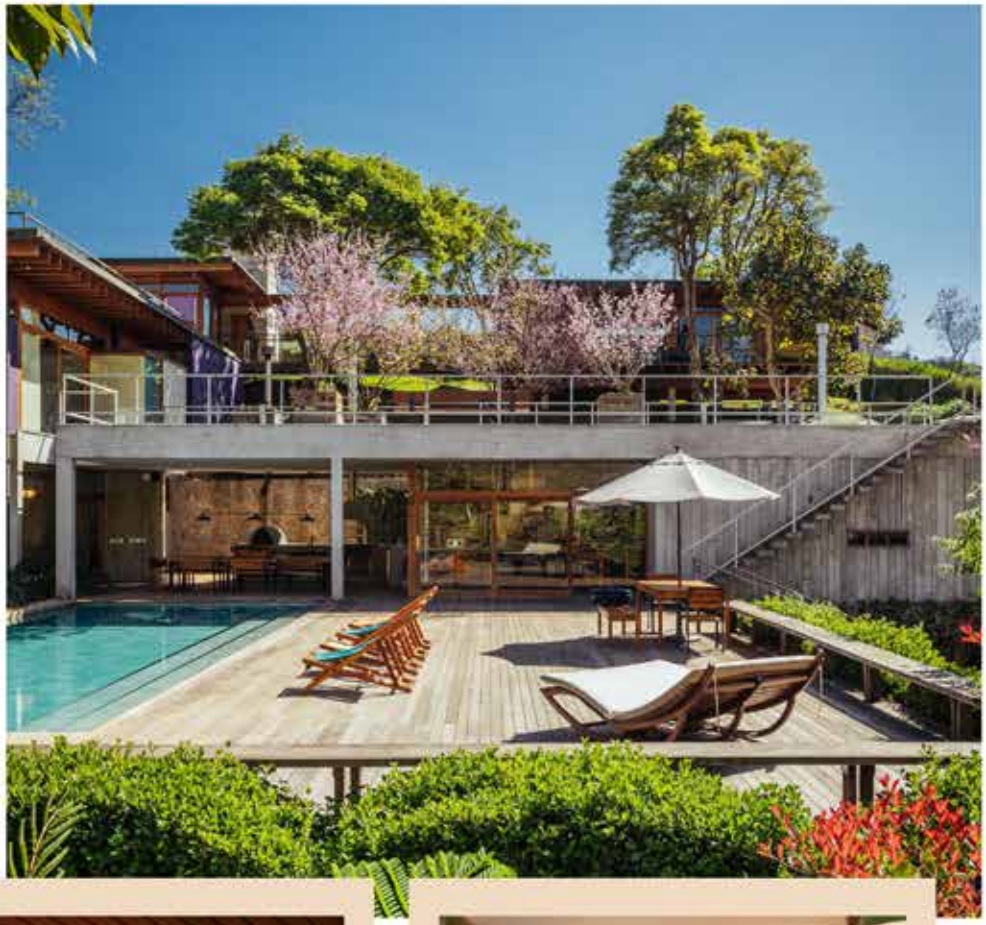
O SEU LAR FORA DE CASA

Momentos inesquecíveis

Lugares incríveis

A Casa Veraneio acredita em momentos inesquecíveis, experiências exclusivas, no bem-estar e no conforto junto à natureza.





Entendemos a necessidade de nossos clientes que desejam viajar com privacidade, exclusividade e atendimento profissional. Nosso objetivo é propiciar seu lar fora de casa e sem preocupações.

Para isso, contamos com uma equipe multidisciplinar, preparada e de confiança. Nosso trabalho começa muito antes do fechamento da sua reserva e se estende até o momento em que finaliza a sua estadia.





Casa Veraneio

WWW.CASAVERANEIO.COM



SHUTTERSTOCK

COMO UMA CULTURA CORPORATIVA SÓLIDA PODE SER O DIFERENCIAL COMPETITIVO QUE IMPULSIONA O SUCESSO DE UMA EMPRESA

Por ***Daniella Alledo***

Em um mercado cada vez mais competitivo, a cultura corporativa emerge como um diferencial estratégico fundamental, capaz de atrair talentos, comprometer colaboradores e garantir um ambiente de trabalho próspero. Segundo James Heskett, professor da Harvard Business School e pesquisador no tema, uma cultura organizacional efetiva pode representar entre 20% e 30% do diferencial no desempenho de uma empresa quando comparado com os concorrentes que apresentam uma cultura inexpressiva. Para os executivos de Recursos Humanos e gestão de pessoas, compreender e moldar a cultura da empresa é uma tarefa primordial, especialmente para aquelas organizações que ainda precisam formar ou fortalecer sua identidade corporativa.

A Bauducco, com mais de 70 anos de história, exemplifica a importância de uma cultura corporativa forte. Ainda assim, a missão da empresa é promover o constante amadurecimento de suas práticas e diretrizes para que os hábitos coletivos estejam sempre alinhados com a agenda estratégica do negócio, contribuindo para que a empresa siga em pleno crescimento sem perder sua essência. Nesse processo, é fundamental revisitar e ajustar os costumes internos, quando necessário, para manter a coesão e a eficácia do trabalho.

Mas, ao contrário da Bauducco, muitas empresas sequer têm uma agenda estratégica clara, capaz de comunicar aos colaboradores os objetivos do negócio. O primeiro passo para estabelecer uma cultura corporativa é definir claramente o propósito e os valores da empresa. Esses princípios devem ser mais do que palavras em um papel – precisam ser vividos e respirados em todos os níveis da organização, tornando-se parte integrante do cotidiano corporativo.

Nos últimos cinco anos, a Bauducco passou por profundas evo-

luções internas com o objetivo de promover um crescimento sustentável a longo prazo. Paralelamente, implementamos o Jeito Bauducco de Ser, uma agenda estratégica que mapeou e vem direcionando o negócio por meio do propósito, valores e competências essenciais para a empresa. Esse plano é um guia essencial que molda cada uma de nossas decisões e ações, garantindo que todas as iniciativas estejam alinhadas aos grandes objetivos da Bauducco.

A agenda está presente na maneira como acolhemos novos colaboradores, como planejamos as atividades, nas escolhas que fazemos, na diversidade de nossa equipe, no rigor com os processos, na beleza dos produtos, no cuidado e no carinho desde a fábrica até a casa do consumidor.

Temos colaboradores espalhados pelo Brasil, Estados Unidos e Peru que precisam estar engajados nesse propósito. A comunicação, em qualquer negócio, é a espinha dorsal para a disseminação de uma cultura corporativa. Práticas de comunicação com a liderança, retornos construtivos sobre carreira e desempenho, bem como canais abertos de troca, contribuem para um clima de confiança e respeito mútuo.

Lideranças inspiradoras, alinhadas ao propósito e aos objetivos do negócio, também são essenciais para a disseminação e o engajamento do time. Portanto, devem promover um ambiente inclusivo e ser exemplos dos valores da empresa. Uma pesquisa do Instituto Gallup mostra que equipes lideradas por profissionais motivadores apresentam uma produtividade 21% maior, o que reforça a importância de se investir no desenvolvimento de líderes que não apenas gerenciam, mas também inspiram e motivam suas equipes.

No Master Bauducco Leadership (MBL), nosso programa de formação de liderança, exploramos métodos para tomadas de decisão assertivas e melhor integração do planejamento ao dia a dia da gestão, além de estratégias de negócio. A ideia é trabalhar esses temas de forma ampla e transversal, conectando-os a todas as operações da empresa, para juntos evoluirmos o propósito e a capacidade organizacional, fomentarmos o aprendizado diário e ainda contribuirmos para o comprometimento do talento no longo prazo. O MBL é um componente chave na formação de líderes capazes de guiar suas equipes com eficácia e visão estratégica.



ESTÚDIO OPHELIA

Daniella Alledo
é diretora global de Gente e Cultura da Bauducco e conselheira estatutária do Instituto Bauducco

Feedbacks sobre o desempenho também são importantes para a construção de uma cultura corporativa forte e, consequentemente, cada vez mais competitiva. A valorização do trabalho bem-feito e o reconhecimento regular não apenas elevam o potencial do indivíduo, mas também incentivam a repetição de comportamentos e práticas desejáveis pela organização. Dados recentes da Feedz mostram que 94% dos funcionários trabalham melhor após receberem um feedback transparente sobre seu desempenho. O reconhecimento constante e a comunicação aberta são pilares essenciais para manter a motivação e o engajamento dos colaboradores em altos níveis.

Em um cenário onde os desafios de gestão são constantes, uma cultura corporativa bem consolidada não é apenas um luxo, mas uma necessidade estratégica. Para as empresas que ainda estão desenvolvendo ou fortalecendo sua cultura, adotar essas estratégias não tem relação apenas com criar um lugar melhor para trabalhar, mas inclui uma vantagem competitiva sustentável que se traduz em resultados tangíveis e duradouros no negócio.

NOSSAS SOLUÇÕES

Novidades

- Plataforma Gamificada P.AGE 3.0
- Treinamento em realidade virtual 360
- Sistema de avaliação on-line interativa

P.AGE - Agência

- Desenvolvimento de projetos de T&D Customizado
- Design Instrucional
- Curadoria de conteúdo especializada
- Consultoria em treinamento
- Organização e ambientação de eventos
- Especializada no desenvolvimento de atividades para convenções nacionais e internacionais
- Direção artística de eventos
- Apresentações personalizadas incríveis

P.AGE Tecnologia

- Desenvolvimento de aplicativos para Android e IOS
- Gamificação de treinamentos presenciais e on-line
- Criação de aulas interativas para EAD
- Desenvolvimento de atividades em realidade aumentada e realidade virtual

P.AGE Filmes

- Captação de vídeos alta definição e 360 graus
- Captação de vídeos com Drones Profissionais
- Atores e atrizes profissionais
- Roteiristas especializados em treinamento
- Edição de vídeos animados (motion graphics)
- Equipe de animação 3D
- Locutores profissionais (Espanhol e Inglês)
- EAD com vídeo interativo (Árvore de decisão)



Acesse nosso Portfólio on-line no QR Code e conheça um pouco mais de nossas soluções

page

www.agenciapage.com



• EADS ANIMADOS SUPER INTERATIVOS COM JOGOS





• ATIVIDADES PRESENCIAIS, DINÂMICAS E BUSINESS GAME

• TREINAMENTO COM TECNOLOGIA DE REALIDADE VIRTUAL PDV 3D



• TREINAMENTO EAD, SCORM E WEB EM REALIDADE VIRTUAL

fabiana@agenciapage.com

(11) 91481-1696



SHUTTERSTOCK

A IMPORTÂNCIA DE UMA ESTRATÉGIA CONECTADA A INCLUSÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Por ***Fernanda Palmer***

Foi a primeira vez que participei de um curso na Harvard Business School e foi uma experiência muito marcante. Tive a oportunidade de participar do *HR Executive Suite Connection* e me conectar com participantes de diferentes nacionalidades e setores para trocar experiências e desafios do negócio e como impactar verdadeiramente as organizações por meio do nosso bem mais valioso – as pessoas. Foi possível vivenciar a famosa metodologia de ensino de Harvard, por meio de casos de negócio, discussões de alto nível, com as perspectivas dos professores e participantes, e palestras sobre liderança, inclusão, confiança e talentos.

A área de Pessoas e Cultura está diretamente envolvida em grandes movimentos transformacionais na organização, seja da estratégia, estrutura, cultura ou de como as pessoas realmente se sentem. Por meio das pessoas, do engajamento e do desenvolvimento é que realmente conseguimos sentir o impacto que uma organização pode ter na vida dos seus consumidores.

Durante o curso, falamos sobre o que funciona e traz sucesso para as organizações, com quatro práticas primárias: uma estratégia clara e bem comunicada, uma execução da visão que consistentemente se conecta à expectativa do consumidor e clientes, uma cultura de alta performance com altos valores e integridade e uma estrutura que simplifique o trabalho e a organização. Além disso, há elementos complementares, como talentos, liderança, inovação e parcerias, mas que não funcionam se não tiverem os primeiros estruturados.

Ao decorrer das sessões, passamos por cases de organizações de diversos segmentos, aprofundando sobre a importância de uma análise de dados sem a interferência de vieses inconscientes e o impacto negativo que isso pode trazer nas decisões. Traduzindo esse exercício para a área de Pessoas e Cultura, é de extrema importância ter essa mentalidade forta-

lecida, pois lidamos diariamente com diversos dados sobre desenvolvimento de talentos, performance, rotatividade, atração e retenção, diversidade e inclusão e, cada vez mais, buscamos nos aprofundar neles para termos decisões mais informadas e estratégias de longo prazo.

Ainda, refletimos sobre o que é necessário para criar um ambiente propício para as pessoas prosperarem. Essa reflexão se inicia na decisão estratégica da organização sobre em que seremos *best in class* e no exercício posterior de priorização, a fim de garantir um ambiente sustentável aos colaboradores, passando pelo conceito do triângulo, que discute a importância do empoderamento, as competências corretas e os motivadores no ambiente de trabalho. O equilíbrio dos três é o que é capaz de proporcionar um ambiente saudável e de desenvolvimento contínuo.

Atrelado a isso, exploramos as conexões entre performance e talentos e como podemos trazer esse equilíbrio para garantir desenvolvimento interno nas organizações, visto que o balanço entre potencial e performance pode servir para fomentar a diversidade.

Um grande exemplo que temos experenciado na prática em nossa organização é a importância de desenvolver jovens talentos de diferentes backgrounds e etnias, tentado refletir a nossa sociedade, para nos prepararmos para um futuro com mais inovação, e como a análise de potencial – além de histórico e performance – em um processo de contratação e desenvolvimento pode contribuir com essa jornada.

Além disso, o reforço da importância de processos bem-estruturados e constantes em todos os níveis da organização para discussão não somente de performance, mas também de potencial. Nos últimos anos, temos observado um amadurecimento consistente desse processo na empresa e como isso impacta diretamente o negócio e a vida dos colaboradores.

Outro tópico discutido é a importância de um ambiente que proporcione confiança, como o compartilhamento mútuo impacta a abertura entre colaboradores e gestores e o reforço da importância da diversidade, inclusão – sem exclusão, no ambiente de trabalho. Junto com a professora Frances Frei, líder do curso de Diversidade e Inclusão da Harvard Business School, discutimos um modelo que fala das quatro fases da inclusão: reforçar a segurança física, emocional e psicológica, fazer as pessoas se sentirem acolhidas, celebrar e ter embaixadores e impulsionadores da diversidade.



BENOIT RAJAU

Fernanda Palmer
é head de Pessoas e Cultura da unidade de Consumo da Sanofi

Esse processo se inicia como uma evolução em que começamos a pensar que, apesar das diferenças, conseguimos criar um ambiente seguro e acolhedor, e progride para um momento em que as diferenças individuais são ativamente aproveitadas para impulsionar a inovação, a criatividade e o desempenho organizacional.

Isso requer um compromisso contínuo com a equidade e a justiça, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas e que todos tenham oportunidades para crescer.

Saí desse fórum cheia de ideias para que, junto com o time de liderança e a área de Pessoas e Cultura, possamos continuar trazendo importantes discussões, nos desafiando na forma de pensar, atrair e desenvolver talentos, conectando mais as pessoas à nossa visão de negócio e possibilitando viabilizar saúde aos nossos funcionários e consumidores por meio das nossas marcas. Tudo isso atrelado à nossa missão, que é "a saúde em suas mãos".

TERCEIRIZAÇÃO

final de ano





Grupo
Helpful

Somos uma empresa Categoria Ouro (*ANCEC), referência na Contratação de Mão de Obra Temporária e Terceirizados. Neste final de ano, assumiremos todo o processo operacional de empresas parceiras. Administramos todas as atividades acessórias, para que elas direcionem o controle estratégico do seu negócio. Este é o nosso convite de parceria a você e sua empresa.

helpfulrh.com.br
@helpfulrh_

*ANCEC: Agência Nacional de Cultura, Empreendedorismo e Comunicação

Com a proximidade do fim de ano e as datas relacionadas ao comércio – Black Friday e Natal – aumenta a procura por oportunidades no mercado de trabalho. De acordo com projeção da Confederação Nacional do Comércio (CNC), cerca de 110 mil vagas devem ser criadas para o último bimestre de 2023.

ISTOÉ Dinheiro



SHUTTERSTOCK

INVESTIMENTO EM PESSOAS É COMPETÊNCIA PARA O FUTURO

Por ***Carlos Augusto Junior***

As empresas têm sentido na pele as dicotomias de uma realidade cada vez mais ágil e tecnológica. De um lado, clientes valorizam estar conectados, mas permanecem desejosos de uma entrega com a atenção que somente um ser humano pode oferecer. De outro, colaboradores que buscam acompanhar inúmeras necessidades de atualização e capacitação. Aqui, a diversidade geracional nas companhias – especialmente uma centenária, como a Atlas Schindler – se mostra desafiadora.

O avanço da tecnologia tem sido fundamental para fortalecer os programas de trilha de carreira, democratizando o acesso de profissionais dos mais variados perfis à educação direcionada ao desenvolvimento profissional, alinhando propósito pessoal ao plano estratégico das organizações.

Um dos caminhos que a Atlas Schindler oferece a seus colaboradores é o acesso a mais de 20 mil cursos por meio do Percipio, uma plataforma online que disponibiliza treinamentos voltados ao aprimoramento técnico e comportamental. Desde agosto de 2023, 3.500 cursos 100% online foram concluídos por colaboradores da empresa no Brasil.

A comodidade oferecida pela ferramenta não nos isentou de implementar um projeto de engajamento para uma jornada de aprendizagem que se sustente no longo prazo. Criamos, então, os Embaixadores do Percipio, um programa que reconhece os colaboradores que mais realizam cursos na plataforma. Hoje a Atlas Schindler é a maior usuária desta ferramenta no Grupo Schindler.

Além disso, incentivamos o aprendizado de idiomas por meio do Speexx, plataforma de ensino de línguas estrangeiras para o ambiente corporativo com cinco opções: inglês, espanhol, francês, italiano e alemão. Como uma companhia presente em mais de 100 países, a troca entre times de diversas localidades faz parte de nosso cotidiano e contribui imensamente

para o crescimento pessoal e profissional do time.

Mas, se a tecnologia democratizou e flexibilizou o acesso ao conhecimento, os treinamentos presenciais seguem sendo estratégicos para criar conexões e desenvolver competências técnicas. A Atlas Schindler é uma das companhias do setor de transporte vertical que mais investem em treinamento e na trilha de carreira de seus técnicos e técnicas de campo. Mantemos um completo centro de treinamento em nossa matriz, na cidade de São Paulo, e todas as filiais pelo Brasil contam com estrutura própria, com simuladores para reforçar o aprendizado prático desses profissionais. Ainda voltado para o desenvolvimento da carreira técnica, temos o Radar de Talentos Master Técnico, um programa voltado para engenheiros e técnicos de campo, que seleciona e prepara os profissionais que mais se destacam para ocupar posições de especialistas em nossa operação.



DIVULGAÇÃO/ATLAS SCHINDLER

Carlos Augusto Junior é diretor de Pessoas e Comunicação da Atlas Schindler

DE OLHO NO FUTURO

Durante o processo de implementação de uma cultura de aprendizado, o gestor de RH deve considerar fundamental que ela perpasse toda pirâmide organizacional da companhia, com a oferta de treinamentos voltados para a capacitação e o desenvolvimento das lideranças da empresa, caminho estratégico para sustentação do negócio no logo prazo.

Nesse sentido, mantemos projetos internos como o Radar de Talentos Lideranças, voltado para colaboradores que podem vir a assumir cargos de liderança ou de especialistas, e o Talentos em Ação, para o desenvolvimento de líderes em nível gerencial.

Projetos globais, liderados pelo Grupo Schindler, como o Schindler Carreer Development Program (SCDP) e o Women in Leadership (WiL), também foram colocados em prática com o objetivo de selecionar e treinar talentos da operação e prepará-los para assumir cargos de liderança executiva no futuro.

Esses programas contam com um rigoroso processo de seleção, e envolvem treinamentos específicos, desenvolvimento de projetos, mentoria, atuação temporária em outros mercados onde a companhia atua, além de bolsas de MBA para os sucessores de lideranças sêniores.

Mais do que investir em talentos internos, entendemos que as empresas possuem um papel social, especialmente quando o tema é empregabilidade e instrução. Com isso em mente, decidimos criar a Escola Técnica Atlas Schindler, um projeto pioneiro no mercado, que oferece uma bolsa de estudos para formação técnica em manutenção de elevadores, escadas e esteiras rolantes. Trata-se de um curso completo e gratuito para novos profissionais que, ao final de quatro meses de aulas teóricas e práticas, poderão, se aprovados, participar dos processos seletivos da Atlas Schindler ou até mesmo de outras empresas da nossa indústria.

A conclusão é que a implementação de uma cultura permanente de desenvolvimento nas empresas é o caminho a ser seguido. Trilhá-lo passa por desenvolver ações para todos os perfis de colaboradores, mas também por criar espaço para a sociedade revelar profissionais carentes de oportunidades de aprendizagem.

Cada empresa, a seu modo e no âmbito de suas possibilidades, precisa semear nos dois campos para ter frutos maduros adiante. Nesse contexto amplo e diversificado, cabe ao gestor de recursos humanos assumir esse importante papel na elaboração desses mapas educacionais, equacionando a realidade presente e as necessidades futuras.

DIVULGAÇÃO/UNILEVER



Liana Fecarotta é a nova vice-presidente de Recursos Humanos da Unilever Brasil. Há mais de 20 anos na empresa, a profissional passa a ocupar o cargo que era de Luciana Paganato, que deixa a companhia depois de quase duas décadas.

Reconhecida por desenvolver times de alta performance, promovendo colaboração e transparência, a executiva é formada em Psicologia pela PUC-SP e construiu sua carreira dentro da Unilever, onde ingressou em 2001, por meio do Programa de Futuros Líderes, como estagiária.

Em sua trajetória, Liana participou de grandes projetos de transformação de RH, liderando a gestão de mudanças tanto no Brasil como no Chile, nos Estados Unidos e no Reino Unido. Ela e Luciana Paganato inovaram ao criar, em 2019, o *job sharing* (cargo compartilhado), implementado na companhia no Brasil.

PAULO VITALE



Paula Benevides é a nova vice-presidente de Pessoas, Cultura e Organização da Natura e Avon na América Latina, liderando as estratégias para mais de 14 mil colaboradores em 15 países da região. Ela também é responsável pelo fomento de iniciativas de equidade e inclusão.

"Estou muito entusiasmada de me juntar a uma companhia que tem em sua essência o cuidado com as pessoas e com as relações. Acredito que relações genuínas são alavancas para potencializar a cultura e resultados integrados. Além disso, é um grande orgulho poder contribuir com a sólida agenda de sustentabilidade da empresa, fazendo avançar ainda mais os compromisso com a diversidade, equidade e inclusão", diz a executiva.

Paula soma mais de 20 anos de experiência em consultorias e grandes corporações, como o grupo Cosan, onde esteve nos últimos 17 anos.

A Sumitomo Chemical, empresa que fabrica e comercializa soluções agrícola, pecuária e de saúde ambiental, fez mudanças em sua equipe de liderança e estrutura organizacional. **José Fabretti**, antes vice-presidente da área de Agro Solutions, passou a presidente para a América Latina. Ele iniciou na companhia em 2005 e traçou uma trajetória de liderança estratégica e conhecimento no setor de agroquímicos. Seu currículo inclui empresas do setor como AgrEvo, Aventis e Bayer CropScience.

"Continuamos comprometidos com a posição extremamente relevante que conquistamos no mercado e daremos continuidade no abastecimento de nossos produtos e serviços na América Latina, região que tem papel central no fornecimento de insumos para a cadeia produtiva de alimentos e na saúde ambiental", afirma o executivo.

Seu antecessor Juan Ferreira assumiu a posição de managing executive officer na Sumitomo Chemical Company, que administra a empresa globalmente.

ANDRÉ CRUZ



DIVULGAÇÃO/NAOS



Em 45 anos de história, a Naos, laboratório francês dono das marcas Bioderma, Esthederm e Etat Pur, anunciou, pela primeira vez, um brasileiro como um de seus CEOs globais. Maurilio Teixeira (*à esq. na foto*), que era CEO Brasil, passou a co-CEO na sede francesa. Com isso, André Mendoza *(à dir.)* assumiu a liderança nacional do grupo.

Maurilio, responsável globalmente por Marketing, Digital e Inovação, integra o comando ao lado da búlgara Mira DragaNova, dedicada à área de RH e processos transformacionais, e dos franceses Thomas Pierlot (Finanças e Manufatura) e Jean Yves Desmond (Regionais).

"A trajetória que construí com a Naos é cheia de significado. Com um modelo de negócios sem fins lucrativos, já que somos controlados por uma fundação e não estamos na bolsa de valores, conseguimos colocar todo nosso foco em ações que fazem a diferença e não estão somente atreladas a resultados financeiros. Muito da minha ida para França está baseado no compromisso de trazer novos olhares para essa operação, presente em mais de 130 países", comenta Maurilio.

DIVULGAÇÃO/LIBRELATO



Adalgisa da Rosa Porto assumiu a diretora corporativa de Gestão de Pessoas da Librelato, empresa de implementos rodoviários. Ela também fica responsável pela área em todas as outras marcas da *holding* Librepar.

Com 35 anos de carreira, Adalgisa atua há mais de duas décadas no RH de empresas como Mitsubishi Motors do Brasil, John Deere, De Lage Landen e Vibra.

"É uma honra fazer parte de uma companhia como a Librelato, com mais de 50 anos de solidez no mercado e um DNA tão inovador e forte. Mais desafiador ainda é compor a *holding* Librepar, que com os diferentes tipos de corporações e diversidade de pessoas que a engloba trouxe mais pluralidade ao negócio, impactando-o positivamente", diz a executiva, complementando: "Com certeza, buscarei potencializar nossas pessoas e fortalecer o êxito do negócio".

DIVULGAÇÃO/V8.TECH



A ampla experiência de **Carolina Martins** no RH de empresas de tecnologia levou a profissional a um novo desafio, o de diretora de Pessoas e Cultura da V8.Tech, integradora de TI especializada em transformação digital.

Carolina atuou na Ogeda IT, Talent Pro IT, Resource IT e BRQ Digital Solutions. Agora, lidera as iniciativas de RH com foco na eficiência e no alinhamento de negócios para impulsionar a cultura organizacional de satisfação dos colaboradores, impacto na produtividade e, consequentemente, o desempenho geral da empresa.

"Minha missão vai além de apenas integrar a nossa equipe à visão estratégica da empresa. Meu objetivo é fortalecer ainda mais essa cultura centrada nas pessoas, incentivando o desenvolvimento pessoal e coletivo para impulsionar o crescimento contínuo da V8.Tech", reforça a profissional.

JULIANA PARISI



Criada há mais de 30 anos, a empresa de tecnologia e inovação TQI contratou **Fernanda Gullo** para assumir a liderança dos trabalhos de Gestão de Pessoas e Cultura. Ela já havia trabalhado na TQI como analista e coordenadora de RH.

Fernanda acumula uma década de experiência nas áreas de Gestão de Pessoas, inclusive em contextos de fusões e aquisições, com passagens pelas empresas Wavy Global, Sinch, Gympass e Gaivota Desenvolvedora. Na TQI, são mais de 700 profissionais sob sua responsabilidade.

"Minha missão vai além de solidificar processos de gestão de pessoas. Busco alinhar nossas práticas para acompanhar o crescimento da empresa. Ter uma atuação estratégica e baseada em dados é fundamental para apoiar esse processo. Praticar uma liderança inclusiva e fortalecer o ambiente diverso é outro ponto imprescindível", destaca a profissional.

DIVULGAÇÃO



A Zeiss Vision Brasil, divisão de lentes corretivas e produtos de saúde visual do grupo alemão Zeiss, nomeou a relações públicas **Fabíola Ancioto** para o cargo de diretora de Recursos Humanos e ESG.

A executiva atuou nas empresas AmBev, GVT, Raízen, Zurich Seguros, Novartis, Vittude e FCamara. Na Zeiss, ela tem a missão de promover uma gestão humana e de alta performance, dando continuidade ao trabalho realizado até então por Gabriele Carlos, que assumiu o posto de CEO da empresa.

"O que me motivou a aceitar essa posição foi o olhar cuidadoso da Zeiss Brasil para as pessoas e o profundo respeito pela sociedade em que está inserida", afirma Fabíola. "Como área totalmente direcionada às pessoas, temos um papel fundamental na clareza de senso de propósito no ambiente de trabalho. Em alinhamento à cultura da empresa, também pretendemos reforçar nossa atenção para iniciativas de diversidade e ESG", completa.

TAMER ASAN



A TotalPass, plataforma de soluções de saúde corporativa integrada, anunciou **Suzie Clavery** como nova CHRO Latam. Ela tem a incumbência de tornar a companhia uma referência em employer branding – área em que atua há mais de 15 anos – no Brasil e México e fortalecer a cultura da marca.

Reforçar os valores da empresa, diz ela, é um grande desafio pelas diferenças de hábitos culturais e de normas trabalhistas entre o Brasil e o México.

"Vamos trabalhar para unificar as estratégias levando em consideração meu lema profissional de focar na experiência das pessoas para desenvolver uma jornada de excelência em todos os pontos de contato do colaborador, garantindo que os 'totalPassers' se tornem cada vez mais promotores da empresa, de forma a manter o nosso modelo de negócio sólido enquanto crescemos", conclui a executiva, que atuou anteriormente no UnitedHealth Group (Amil), na IBM e Michael Page.

Prediman

PROJETOS, APROVAÇÕES E AVCB

SOMOS UMA EMPRESA ESPECIALIZADA EM:





AVCB CURSO DE BRIGADA PTS

AUTO DE VISTORIA DO CORPO DE BOMBEIROS

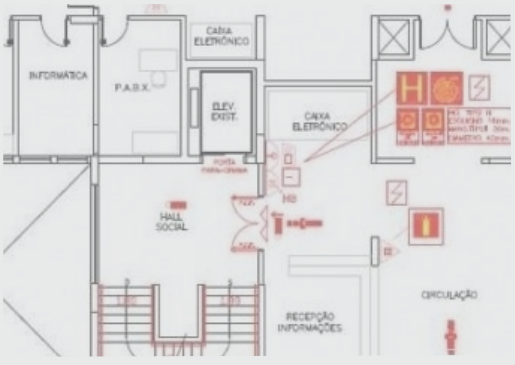


- VIGILÂNCIA SANITÁRIA - COVISA
- ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO
- REGULARIZAÇÃO DE IMÓVEIS



PROJETOS ARQUITETÔNICOS
PARA PREFEITURA E EXECUÇÃO

PROJETOS DE BOMBEIRO



e-mail: valter.prediman@gmail.com / andre.prediman@gmail.com

011 94075-1788 /011 93336-4949

GUILHERME FERNANDES



Franqueadora com foco em agronegócio baseada em Campinas (SP), a Goplan anunciou a chegada de **José Henrique Galli** como CEO. Com experiência em multinacionais do setor, o engenheiro agrônomo chega para impulsionar o crescimento da empresa, expandindo o modelo inovador de franquias.

"Minha missão é fazer a Goplan quintuplicar seu faturamento nos próximos três anos. Permanecemos com a mesma estratégia adotada no início da empresa, que é manter o proprietário da distribuição à frente do seu negócio e o apoiando em serviços estratégicos e com portfólio de referência no segmento de especialidades, como nutrição e biológicos", afirma.

O executivo tem mais de 20 anos de experiência atuando no lançamento e expansão de marcas, como Precision Planting e Fendt, tendo sido responsável pela construção de times, estratégias e redes de distribuição desafiando os players estabelecidos a crescer.

DIVULGAÇÃO/FIBRA



O banco B2B Fibra tem agora **Maria Inês Vicente Pastori** como diretora de Gente e Cultura, cadeira recém-criada na estrutura da instituição. Com isso, ela se torna a terceira executiva a integrar a diretoria, que já conta com Flávia Zahr (Governança, Jurídico e Compliance), e Patrícia Villas Boas Amaro (Finanças).

Maria Inês possui mais de 20 anos de experiência no mercado, 12 deles no banco. Desde 2016, liderava a área de Recursos Humanos, tendo ocupado recentemente o cargo de superintendente executiva de RH. Antes de chegar ao Fibra, ela atuou no Itaú-Unibanco.

"Assumo a nova posição certa de que a diretoria de Gente e Cultura contribuirá ainda mais com a estratégia do Fibra, conectando as melhores práticas de atração e retenção de talentos, desenvolvimento organizacional, diversidade e cultura, facilitando substancialmente o crescimento dos negócios e evolução do banco", afirma a profissional.

DIVULGAÇÃO/CRUZEIRO DO SUL



Marcia Baena assumiu a diretoria executiva de Gente, Gestão e Sustentabilidade da Cruzeiro do Sul Educacional, onde é responsável por estratégias e práticas voltadas aos 7 mil colaboradores da instituição. Essa é a primeira empresa do setor de Educação na qual Marcia trabalha.

"Será um prazer contribuir com organização através do fortalecimento da cultura, da marca empregadora e de um modelo de gestão pautado na transparência e atuação sustentável. Juntos, trabalharemos para alcançar novos patamares de excelência para o negócio e para suas pessoas", afirma a executiva.

Marcia atuou por 12 anos no RH da Zamp (master franqueada das marcas Burger King e Popeyes no Brasil), tendo participado da fundação e consolidação da companhia. Nela, sua última posição foi de vice-presidente de Gente, Gestão, Compliance & Riscos. ALL, Cargill e Grupo Pão de Açucar também fazem parte de seu currículo.

Com quase uma década de experiência em desenvolvimento organizacional, atração de talentos e comunicação corporativa e passagem por empresas como Walmart e Alelo, **Josiane Lima** assumiu a diretoria de Pessoas da Swile Brasil, unicórnio francesa de benefícios flexíveis. Ela deverá integrar a tecnologia e a humanização nas estratégias de gestão de pessoas.

A executiva tem sólida bagagem profissional, que começou com formação em jornalismo. "Acredito em relações humanas. As pessoas vão trabalhar todos os dias pensando em outras pessoas. Uma boa comunicação é uma das minhas prioridades para essa gestão", comenta.

Para ela, a cadeira de RH é ainda mais estratégica na Swile já que a empresa desenvolve serviços e produtos para RHs. "Existe uma cultura de espelhamento. Por isso, é essencial olharmos sempre para dentro, entendendo as necessidades do nosso time para realizar um bom trabalho", opina.



VAN GUS RIBOLLA

DIVULGAÇÃO/AKZONOBEL



Com experiência em processos de fusão e aquisição e gestão de RH de novos projetos, **Elizabete Martioli** se tornou a nova diretora de RH Latam da AkzoNobel. Ela passa a ser responsável pela condução da agenda de gestão de pessoas para a região, incluindo as atividades de integração do grupo colombiano Orbis, adquirido em 2022, além dos planos estratégicos de RH junto ao negócio.

"Um dos meus maiores desafios de curto prazo está relacionado à integração do Grupo Orbis. A aquisição trouxe muito mais complexidade para a região, já que agora operamos em 16 países na América Latina e com 5.200 colaboradores. Espero contribuir para a construção de uma organização ainda mais integrada e forte, buscando as sinergias, a consolidação e o desenvolvimento do negócio e das pessoas."

Elizabete iniciou a carreira em 2003, como trainee em RH na DaimlerChrysler do Brasil. Antes de ingressar na AkzoNobel, trabalhou por dez anos na Saint-Gobain.



DIVULGAÇÃO/GRUPO CCR

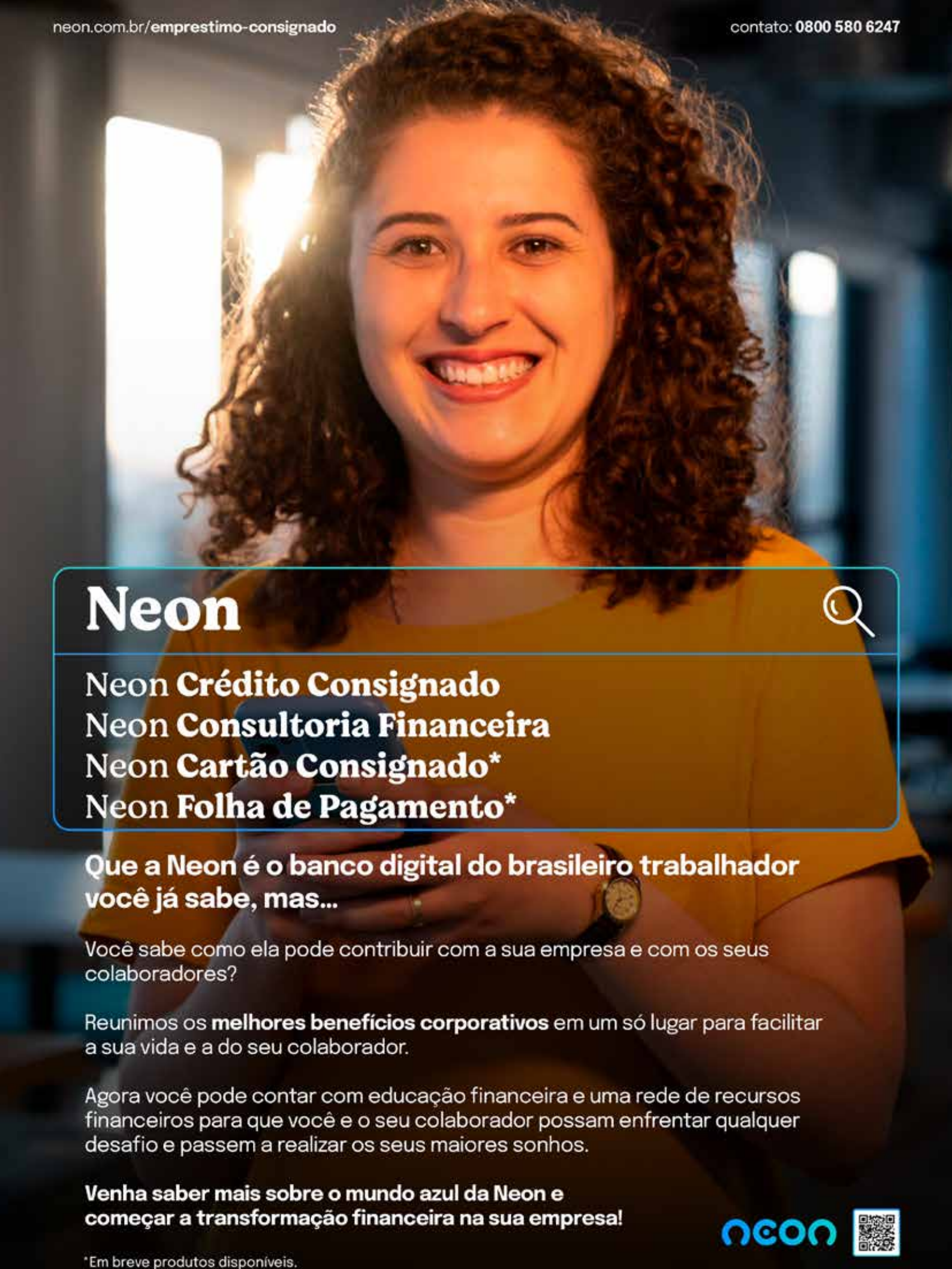
O Grupo CCR, empresa de infraestrutura de mobilidade do Brasil, contratou **Raquel Cardoso** para o cargo de vice-presidente de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional. A nova vice-presidência tem como foco fortalecer o posicionamento da companhia como referência em gestão de pessoas.

A contratação se soma a uma série de avanços da pauta da equidade de gênero no grupo, cujo Conselho de Administração também é presidido por uma mulher. De 2022 para 2024, o Grupo CCR ampliou de 25% para 45% o número de mulheres em posições de diretoria em seus negócios e áreas corporativas.

"O Grupo CCR tem um compromisso concreto de promover um ambiente de trabalho cada vez mais inclusivo para seus colaboradores. É uma honra poder participar dessa construção e contribuir para o avanço da agenda", afirma Raquel, que atuou anteriormente como líder de Pessoas na Gerdau.

ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

ARCELORMITTAL ____ 4ª CAPA
OI ____ 2ª CAPA
NEON ____ 3ª CAPA
BRADECO SEGUROS ____ 4
CONTINENTAL ____ 6-7
INTELBRAS ____ 9
FLASH ____ 10-11
AMAGGI ____ 13
NASAJON ____ 15
DASA EMPRESAS ____ 17
UNIVERS ____ 21
UNITED MINDS ____ 23
RB ____ 25
PROTEGE ____ 27
PAGUE MENOS ____ 33
FGV ____ 35
HAGANÁ ____ 38-39
APDATA ____ 42-43
ARM ____ 46-47
ADP ____ 51
PL BRASIL ____ 53
ABRINQ ____ 57
FRETADÃO ____ 60-61
PREMIUM KITCHEN ____ 65
QUALIFORMA ____ 66-67
TECHWARE ____ 70-71
INFRAPREV ____ 75
CASA VERANEIO ____ 77
P.AGE ____ 80-81
HELPFUL ____ 84-85
PREDIMAN ____ 91


neon.com.br/emprestimo-consignado
contato: 0800 580 6247
Neon
Neon Crédito Consignado
Neon Consultoria Financeira
Neon Cartão Consignado*
Neon Folha de Pagamento*
Que a Neon é o banco digital do brasileiro trabalhador você já sabe, mas...
Você sabe como ela pode contribuir com a sua empresa e com os seus colaboradores?
Reunimos os melhores benefícios corporativos em um só lugar para facilitar a sua vida e a do seu colaborador.
Agora você pode contar com educação financeira e uma rede de recursos financeiros para que você e o seu colaborador possam enfrentar qualquer desafio e passem a realizar os seus maiores sonhos.
Venha saber mais sobre o mundo azul da Neon e começar a transformação financeira na sua empresa!
neon
*Em breve produtos disponíveis.

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.