

EXCELÊNCIA EM
GESTÃO DE PESSOAS
**O QUE DIZEM
OS VENCEDORES
DA PRIMEIRA
EDIÇÃO DA
PESQUISA**



Empresas
Psicológicamente
Saudáveis



Desenvolvimento
Humano e
Organizacional

ICH

Cidadania
Corporativa

ICH - Investimento em Capital
Humano

Práticas em
Gestão de
Pessoas



GESTÃO DO CONHECIMENTO

Senioridade:
de velho só o
preconceito,
por Daniela
Campos



ARTIGO

Unicórnios
existem e
podem nos
ensinar muito,
por Suzana
Kubric



Livelo.

Nosso negócio é impulsionar o seu.

A Livelo tem soluções criativas para ajudar você a fidelizar clientes, vender mais e ainda incentivar seus colaboradores. Você oferece pontos que podem ser trocados por mais de 800 mil produtos, viagens e experiências inéditas. E o melhor, tudo com total liberdade e praticidade.



Acesse: livelo.com/empresas e saiba mais.



Seus pontos.
Suas escolhas.



**EXCELÊNCIA EM GESTÃO DE PESSOAS
O QUE DIZEM OS VENCEDORES DA PRIMEIRA
EDIÇÃO DA PESQUISA**



**SAÚDE CORPORATIVA
OS CUIDADOS COM O COLABORADOR
DEPOIS DA COVID**



**DIRETO AO PONTO
TRABALHO REMOTO (WORK FROM ANYWHERE) –
NÃO É ALGO NOVO, MAS ESTAMOS PRONTOS?**

6 | **RH EM FOCO
RECURSOS HUMANOS E D&I,
UMA DUPLA INDISSOCIÁVEL**

14 | **DIVERSIDADE E INCLUSÃO
INCLUSÃO DA DIVERSIDADE:
DA OBRIGAÇÃO À CONVICÇÃO**

20 | **LEGISLAÇÃO
GRATIFICAÇÕES E PRÊMIOS INTEGRAM
A REMUNERAÇÃO DOS EMPREGADOS?**

22 | **GESTÃO DO CONHECIMENTO
SENIORIDADE: DE VELHO,
SÓ O PRECONCEITO**

26 | **RH E NEGÓCIOS
O RESGATE DA PVE – PROPOSTA
DE VALOR AO EMPREGADO**

30 | **TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO HUMANO
O QUE VOCÊ QUER SABER,
DE VERDADE?**

58 | **INDICADORES**

66 | **ARTIGO
CRESCIMENTO DO
COMPLIANCE FEMININO**

70 | **ARTIGO
DESENVOLVIMENTO DOS ALTOS
EXECUTIVOS DE GOVERNO: A CHAVE
PARA A TRANSFORMAÇÃO DO
SERVIÇO PÚBLICO**

72 | **ARTIGO
COMO FAZER AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DURANTE O HOME
OFFICE?**

78 | **ARTIGO
DOIS PASSOS ALÉM DA HIERARQUIA**

80 | **ARTIGO
A GESTÃO DE PESSOAS EM TEMPOS
DE PANDEMIA**

86 | **ARTIGO
UNICÓRNIOS EXISTEM E PODEM
NOS ENSINAR MUITO**

90 | **ARTIGO
GESTÃO HUMANIZADA E INOVADORA
É A TENDÊNCIA PARA O RH**

94 | **GENTE**

98 | **ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO**

Todos os dias tenho o privilégio de estar em contato com pessoas de diferentes locais, cidades, sejam clientes, amigos ou família. Sinto-me feliz pela oportunidade de fazer parte da vida delas. Por isso, hoje senti a necessidade de falar do lado humano da vida, do amor ao próximo e, principalmente, do cuidado com aqueles que nos cercam. Acho que é por estar em contato direto com tantas pessoas no dia a dia, ouvir suas palavras e conhecer um pouco de suas vidas que senti o quanto estamos desconectados.

É fato: estamos distantes, embora o mundo esteja hiperconectado. Os atuais modelos de conexões estão mais focados em reuniões online, conversas via aplicativos ou no uso da conectividade como refúgio, quando sequer percebermos o que acontece ao nosso redor. Estamos mais conectados e mais distantes.

Todos precisam de um afago, de um olhar de leveza. Visitando algumas empresas que estão em home office, vemos escritório lindos e vazios e fica claro que nada são sem a alegria e a energia das pessoas. Empresas precisam de alma, troca e motivação para seguir na transformação que precisam.

A rotina nunca foi tão intensa como nos dias atuais. Antes da pandemia, eu acreditava que trabalhando em casa teria total controle do meu horário e conseguiria fazer sobrar um pouco mais de tempo para curtir minha família. Mas, hoje, regularmente, meu dia termina após mais de dez horas de trabalho e a sensação é que fiquei devendo algo, com algum assunto pendente. Creio que essa seja uma realidade de muitas pessoas. Minha pergunta é: o trabalho aumentou, as demandas se tornaram mais frequentes ou somos

nós que não estamos sabendo o que é prioridade, permitindo que inúmeras reuniões, muitas sem fundamento, ocupem o nosso tão precioso tempo?

Vivemos o hoje e esse é o nosso tempo. O tempo que passou virou história, aprendizado, e o tempo que vem, ainda não o temos. Temos o agora.

E foi assim que hoje me dei conta da tensão presente nas nossas ações e da busca frenética por resultados rápidos. Sem administrar o nosso tempo, deixamos de nos preocupar com as pessoas, mesmo as mais próximas. O que dizer então das mais distantes.

Quantas pessoas conhecemos que

precisam apenas de um pouco da nossa atenção? Nunca se falou tanto em saúde mental, cansaço psicológico, síndrome de Burnout ou mesmo de suicídios. Onde estamos errando? Precisamos, além de falar de humanização das relações, buscar o que temos de mais precioso para se dedicar a quem mais amamos ou a quem precisa de nós, o nosso tempo. Uma palavra, um cari-

nho, um olhar com atenção, um gesto de generosidade podem fazer o dia de alguém mais feliz. E o seu também.

Todos sofremos diariamente pela rotina, pela pressão, pela falta de atenção, mas quando você dá uma oportunidade, também aprende com os outros. Em uma conversa recente com um amigo-irmão, ele me disse: "Olhe para dentro de você e se questione 'o que estou fazendo, o que posso fazer e como posso me dedicar a alguém?'"

Precisamos ter coragem, agir com o coração, fazer as coisas com grandeza e pureza da alma e nobreza de caráter.

Hoje, se eu posso te desejar algo, te desejo coragem.



Renato Fiocchi
CEO
renato@grupogr.com.br

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 XXIX • EDIÇÃO 153 • 2021

CEO

Renato Fiocchi
renato@grupogr.com.br

Editora

Thaís Gebrim
thais.gebrim@grupogr.com.br

Publicidade

Angra Coimbra
angra.coimbra@grupogr.com.br

Comercial

Rebeca Kiyoto
comercial@grupogr.com.br

Relações Públicas

José Lamas
comercial@grupogr.com.br

Marketing

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

Comunicação

Danielle Fiocchi
comunicacao@grupogr.com.br

Assinaturas

Jeniffer Paula
assinatura@grupogr.com.br

Eventos

Lucas Zangarini
lucas.zangarini@grupogr.com.br

Tecnologia e Site

André Zacarias
andre.zacarias@grupogr.com.br

TV Gestão RH

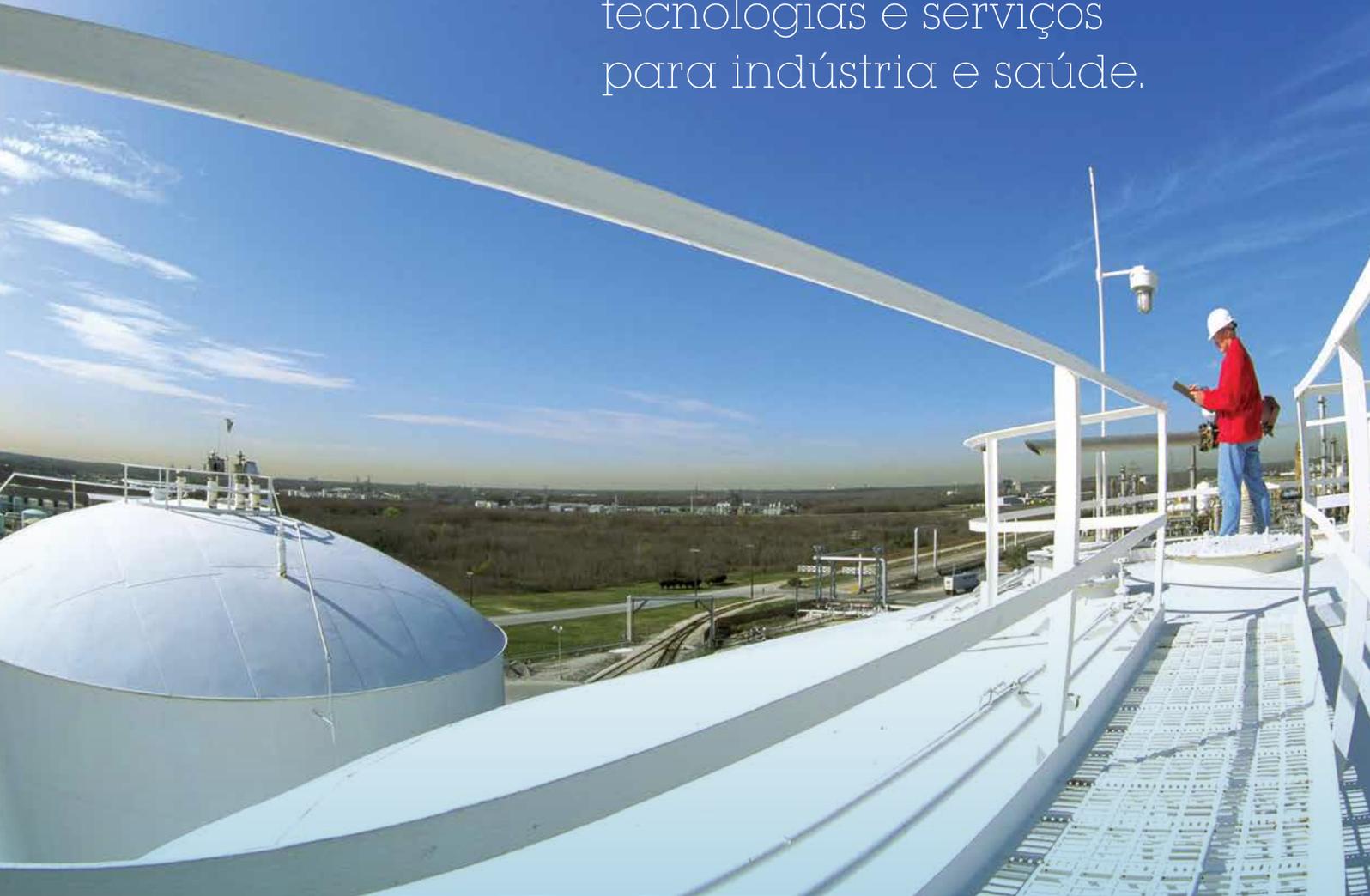
Miller Pimentel
tv@grupogr.com.br

Impressão

Freire Artes Gráficas



Liderança mundial em gases,
tecnologias e serviços
para indústria e saúde.



Presente em mais de 80 países, e há mais de 70 anos no Brasil, a Air Liquide representa inovação, competitividade, confiabilidade e parceria de longo prazo. Afinal, antecipamos os desafios dos nossos mercados com ideias que agregam valor para nossos mais de 3 milhões de clientes e pacientes.

Air Liquide. O oxigênio é a nossa fonte de inspiração.

www.airliquide.com.br

 **Air Liquide**
creative oxygen

RECURSOS HUMANOS E D&I, UMA DUPLA INDISSOCIÁVEL



Há um ano ocupando a vice-presidência de Gente, Gestão e Diversidade da Hapvida, Majo Campos tem uma carreira de mais de três décadas em Recursos Humanos, com uma atuação marcada pelo empenho de promover diversidade e inclusão nas empresas pelas quais passa. E assim tem sido também na nova etapa da carreira

Por **Thaís Gebrim**

cia-Hering

Impulsionar negócios
para conectar marcas
a pessoas.

ciahering.com.br

Em julho de 2020, Majo Campos foi contratada pela Hapvida, empresa de planos de saúde, como vice-presidente da área de Gente, Gestão e Diversidade. E, logo na chegada, fez história: era a primeira mulher a se reportar diretamente ao CEO da companhia, que está em franco crescimento: além de aquisições, a empresa somava investimentos no valor de R\$ 167 milhões somente no primeiro semestre do ano, que incluíam infraestrutura e novos hospitais a serem inaugurados. A contratação de Majo foi anunciada como mais um passo do processo de crescimento, esse com o objetivo de tornar a área de Gente e Gestão mais estratégica e ter a diversidade como um diferencial competitivo.

A escolha não podia ter sido mais acertada: Majo se mudou para Fortaleza (CE), onde fica a sede da empresa, levando na bagagem mais de 30 anos de experiência profissional e atuação em grandes empresas, entre elas a Atento, onde trabalhou por mais de uma década, o ABN Amro Real e o BCN – Banco de Crédito Nacional. Some-se a tudo isso sua crença de que Recursos Humanos é indissociável de Diversidade e Inclusão (D&I).

Quando foi contratada, Majo tinha planos de, com a experiência adquirida ao longo de sua carreira, transformar a Hapvida em uma companhia mais forte e inovadora através das pessoas. E é o que tem feito por meio de projetos de cultura, da revisão da estratégia de remuneração e da jornada digitalizada do candidato e do colaborador, só para citar alguns de seus projetos que apoiam a estratégia de crescimento da organização. Hoje, um ano depois, ela concede esta entrevista à Gestão RH para falar de sua jornada profissional, de sua visão de diversidade e da atuação na Hapvida nesses 12 meses.

Gestão RH – Sua formação acadêmica inicial foi em Psicologia. Posteriormente, vieram os cursos de pós-graduação e de especialização em RH. Já estava planejado se tornar profissional de Recursos Humanos? Como aconteceu seu ingresso na área?

Majo Campos – Eu trabalhava em uma creche próxima de uma favela e, com a dificuldade das mães das



SER MULHER EM UM AMBIENTE MAJORITARIAMENTE MASCULINO EXIGE AÇÕES E LUTAS DIÁRIAS PARA ENFRENTAR OS DESAFIOS EM QUE SOMOS COLOCADOS. EU PESSOALMENTE, E ESPECIALMENTE POR ESTAR À FRENTE DA ÁREA DE GESTÃO HÁ TANTO TEMPO, NUNCA PENSEI DIFERENTE SE NÃO QUE TODAS AS PESSOAS MERECEM RESPEITO



crianças, percebi como o papel do psicólogo e do assistente social faziam a diferença para aquelas mulheres e para alguns poucos homens que também frequentavam a unidade. Esse foi o gatilho para a minha escolha acadêmica, mas, ingressando na faculdade e olhando mais a fundo as opções que essa formação me traria, comecei a me encantar pela psicologia organizacional. Fui

atrás desse objetivo e comecei a trabalhar no Banco Nacional... aí começou a minha paixão.

Gestão RH – Depois de mais de sete anos no RH do ABN Amro Bank e 13 na Atento, sua atuação profissional passou a ser voltada para o setor de saúde. Quais são as diferenças mais marcantes entre esses segmentos para um profissional de Recursos Humanos?

Majo Campos – Cada história e cada momento são únicos. Valorizo e respeito as diferenças e entendo que, seja aonde for, o sucesso está diretamente ligado às pessoas. Nada acontece sem ouvir, conhecer as dores, programar as ações e entender que não é imediatismo, é necessário ter foco, determinação e disciplina para seguir na transformação e no plano de futuro esperado.

Gestão RH – Para trabalhar na Hapvida foi preciso mudar-se para Fortaleza. Como tem sido essa nova fase da vida?

Majo Campos – A história do sistema Hapvida está diretamente ligada à cidade e, para entender a empresa, os sonhos, os planos, é necessário vivê-los. Só assim conseguimos seguir em frente para a próxima etapa. Temos forte atuação no Nordeste e a empresa já está entre as três maiores do Brasil. A sede é em Fortaleza, mas, na verdade, já temos representação em todo o país e viajo pelas cidades levando a palavra e o orgulho que trazemos por todos e todas que fazem o Hapvida ser referência.

Gestão RH – Sua contratação aconteceu em meio à pandemia. Qual era o cenário na Hapvida e que sentimento predominou naquele momento: a euforia de viver um novo desafio profissional, a angústia de gerenciar as pessoas e as incertezas em meio à pandemia ou outro sentimento?

Majo Campos – Na verdade, não houve “ou”, foi tudo “e”. Euforia e de-

Cultivamos o talento da nossa gente.

Inspirados por um dos nossos principais valores, pessoas desafiadas e valorizadas, nos dedicamos a criar programas, projetos e atividades que ofereçam as melhores condições de trabalho, oportunidades de desenvolvimento e ótimo clima organizacional.

A Irani, indústria do setor de papel e embalagem que completa 80 anos em 2021, conta com mais de 2.200 pessoas que colocam otimismo em ação para impactar a vida de outras pessoas e, assim, praticar sua missão:

construir relações de valor.



safio. Angústia e desejo. Pessoas e pandemia. Saúde e vida. No sistema Hapvida, temos o cuidado com as pessoas no DNA e cheguei em um momento em que a área de saúde estava vivendo uma grande onda da Covid-19. Precisávamos crescer, cuidar, manter e acolher. Tudo junto. Planejar, executar e medir. Tudo foi e está sendo realizado ao mesmo tempo. Nova estratégia de gente, novas formas de fazer (políticas e normas), sistemas, experiência do candidato e do colaborador, entendimento de cultura atual, desejada e futuro. E a segunda onda, com todas as regiões sendo impactadas ao mesmo tempo, foi diferente da primeira. Mas não perdemos o foco. Seguimos fortes em um planejamento bem estruturado e que precisa de tempo para chegarmos onde queremos.

Gestão RH – Durante a sua gestão no RH da Atento, a questão de D&I recebeu atenção especial. Agora, seu cargo engloba Pessoas, Gestão e Diversidade. Quando e como esse tema entrou na sua vida?

Majo Campos – Não sei dizer muito quando entrou, mas acredito que sempre esteve comigo. Ser mulher em um ambiente majoritariamente masculino exige ações e lutas diárias para enfrentar os desafios em que somos colocados. Eu pessoalmente, e especialmente por estar à frente da área de Gestão há tanto tempo, nunca pensei diferente se não que todas as pessoas merecem respeito. Precisamos da diversidade de ideias para levar a empresa para a outra etapa. Não há uma pessoa como outra, todos somos diversos, mas nunca divergentes. Minha experiência comprovou que, quanto mais visibilidade, respeito e reconhecimento, mais felizes são os ambientes e, por consequência, mais rentáveis.

Gestão RH – E quando a diversidade começou a ser um tema mais estruturado na pauta do RH?

Majo Campos – Ela sempre esteve presente. Mas, com as exigências dos investidores e da sociedade, as empresas entenderam que não dava mais para terceirizar as ações de sustentabilidade, por isso, os movimentos em prol do meio ambiente, da governança e do social tornaram-se prioridade para aquelas que estão preocupadas com o seu crescimento.



COM AS EXIGÊNCIAS DOS INVESTIDORES E DA SOCIEDADE, AS EMPRESAS ENTENDERAM QUE NÃO DAVA MAIS PARA TERCEIRIZAR AS AÇÕES DE SUSTENTABILIDADE, POR ISSO, OS MOVIMENTOS EM PROL DO MEIO AMBIENTE, DA GOVERNANÇA E DO SOCIAL TORNARAM-SE PRIORIDADE PARA AQUELAS QUE ESTÃO PREOCUPADAS COM O SEU CRESCIMENTO



Gestão RH – Neste ano, o executivo Ricardo Mota foi contratado especialmente para gerenciar a diversidade na Hapvida. Em que estágio a empresa está nesse campo e onde você quer chegar?

Majo Campos – Conheço o Ricardo há algum tempo, quando estava no Banco Real e ele, no Unibanco 30 horas. Seguimos nossas carreiras e tivemos oportunidade de sempre

estarmos em contato. Eu acompanhava a forma com que o Ricardo cuida e trata do tema diversidade. Ele é um ativista que incorpora bem o papel da empresa e a importância da amplitude que o tema exige, sem se esquecer das prioridades e alinhando bem o caminho a seguir. O Ricardo sabe ser suave e contundente ao mesmo tempo e essa fórmula amplia a capacidade de avançarmos rapidamente com essa pauta.

Gestão RH – Qual é a sua visão sobre o futuro da Hapvida no campo da D&I?

Majo Campos – Ser referência não só em número de pessoas, na tecnologia aplicada, mas também na representatividade de uma empresa realmente inclusiva e um ambiente em que as pessoas se sintam parte, reconhecidas por ser quem realmente são. Queremos um ambiente feliz, com leveza e que isso seja percebido por nossos clientes, afinal, quando os recebemos, precisamos estar bem cuidados para cuidar ainda melhor de todos.

Gestão RH – São mais de três décadas de carreira em Recursos Humanos. Qual foi a sua grande conquista na área?

Majo Campos – São muitas. O conhecimento, os amigos, a mudança que tive oportunidade de fazer na vida das pessoas, aprender com os diferentes segmentos, conquistar prêmios e ser reconhecida pela minha contribuição por onde passei. Recursos Humanos me ensinou mais do que olhar para as pessoas, me ensinou a entender que há sempre o que aprender quando falamos de relações.

Gestão RH – Para finalizar, qual é o grande desafio vivido hoje?

Majo Campos – Viver em um país em que todos sejam reconhecidos e valorizados pelo que são, que os direitos humanos sejam pauta constante e que toda discriminação e todo assédio sejam somente histórias de livros. 🌍

NA HORA DE CONTRATAR A SUA CONSULTORIA DE RH, FAÇA UMA ESCOLHA SIMPLES E ALCANCE RESULTADOS GIGANTES.

Conte com a **Gi Group**, multinacional italiana presente em **58 países**, com mais de **20.000 empresas** atendidas, através das **600 filiais** formadas por times altamente capacitados.

No Brasil, são **20 filiais** que trabalham com **PAIXÃO** e ajudam empresas a encontrarem os candidatos ideais.

São muitos motivos para você fazer uma única decisão:

- Foco na necessidade do cliente.
- Equipe ágil e que entrega diariamente o valor **CUIDADO**.
- Capilaridade em todo País.
- Presente há **21 anos** no mercado global.
- **10 mil contratações** entre janeiro e março 2021.

Conheça as melhores soluções de RH em apenas um clique. Acesse www.gigroup.com.br e saiba mais!



Group
YOUR JOB, OUR WORK

Quanto vale o seu tempo?

Sabemos que você precisa tomar decisões rápidas todos os dias. Novos modelos de trabalho, adaptações, transformações.

Tudo ao mesmo tempo.

Facilitamos rotinas, reduzimos custos e ajudamos você a tornar a gestão de pessoas mais estratégica com o uso da tecnologia.

Somos uma HR Tech com foco em otimizar o que há de mais valioso: o seu tempo. Você decide o que fazer com ele. Nós apenas facilitamos o processo.

Ganhe tempo agora para priorizar o que realmente importa: as pessoas.

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





Saiba mais

70%
aumento de presença
e pontualidade

60%
menos tempo
gasto com
tratativa de ponto

30%
redução de
horas extras

Relatório de horas extras

27 batidas ímpares
ajustadas

5%
aumento na
produtividade
por colaborador

Última batida às
11:30

Banco de horas
05:35



Plataforma completa para gestão de pessoas

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

ahgora.com

(48) 99181 9511





SHUTTERSTOCK

INCLUSÃO DA DIVERSIDADE: DA OBRIGAÇÃO À CONVICÇÃO

Por **Carolina Ignarra**

Quando o tema é Inclusão e Diversidade, a maioria das empresas é desafiada pela obrigação imposta por lei, por metas globais, por pressão da sociedade ou pelos indicadores de ESG. Sempre que uma corporação é motivada por obrigação e não por acreditar que o tema é estratégico para o negócio, as chances de sucesso tendem a ser menores.

É importante desenvolver a cultura de inclusão e diversidade e “curar” as empresas de crenças limitantes, advindas de vieses inconscientes dos seres humanos e que interferem negativamente nesse processo. Isso tem cura, com informação, con-

vivência e representatividade. Tornar o local de trabalho mais inclusivo é responsabilidade de todos. A empresa só conseguirá atingir resultados expressivos e sustentáveis com processos bem desenhados para evoluir sua cultura interna.

É importante quebrar os rótulos equivocados que perseguem os marcadores sociais, como: “pessoas com deficiência são incapazes”, “profissionais seniores são desatualizados e não acompanham a tecnologia”, “mulheres são frágeis”, etc.

Para que a inclusão da diversidade ocorra, é necessário oferecer às pessoas que representam algum marca-

dor social espaço de fala, ambiente seguro psicologicamente, livre de preconceitos e discriminação. É preciso atuar junto à alta liderança, aos gestores, aos profissionais de RH, etc.

Incluir é ir além da contratação. Na prática, é preciso dar atenção às diferenças dos contratados, proporcionando a eles oportunidades iguais.

Esses profissionais também precisam ser desenvolvidos para que possam trazer, defender e esclarecer as questões relacionadas aos seus lugares de fala com naturalidade, com tom educativo e com parceria. Inclusão se faz COM as pessoas e NÃO



TRABALHAMOS PARA QUE A VIDA POSSA AVANÇAR

Em prol das pessoas, de suprir necessidades, do consumo e produção sustentáveis, do desenvolvimento consciente, estamos diariamente inovando no Brasil e no mundo. Para isso, nos apoiamos no talento das nossas pessoas, na tecnologia que transforma ferro em máquinas e máquinas em soluções inteligentes. Trabalhamos juntos para projetar e encantar, testar e treinar, superar e ultrapassar, **para que a vida possa avançar.**



JOHN DEERE

para as pessoas! Somos protagonistas do nosso processo de inclusão! A receita é investir no letramento da cultura corporativa e na preparação das representatividades, ou seja, das pessoas representantes dos marcadores sociais.

Por exemplos, as pessoas com deficiência precisam estar preparadas para assumir que têm limitações, assim como os profissionais seniores, etc. Se fossemos todos iguais, se as necessidades, limitações, possibilidades e capacidades de entrega fossem iguais, por que teríamos que promover a inclusão de forma tão consciente? Para promover esse ambiente equalitário é preciso entender que o desenvolvimento não é igual para os diferentes marcadores sociais.

Constantemente, deparo-me com empresas que querem resolver todas as questões de inclusão em uma única consultoria. Essa tentativa de simplificar o que não é simples ocorre quando a inclusão é feita por obrigação. Incluir não é simples, tira a organização da zona de conforto, dá trabalho. A empresa que tenta fazer por obrigação não consegue “encarar” o desafio.

Evoluir a cultura de inclusão da obrigação para a convicção nas empresas, é essencial para que alcancem os resultados esperados no tema. Os benefícios chegam a ser imensuráveis. Destaco aqui alguns:

- Mais acesso a talentos, pois concentrando-se em habilidades, ao invés de em estereótipos, é possível encontrar novos e melhores talentos.
- Aumento da inovação, uma vez que profissionais com experiências diversas têm abordagens diferentes para resolução de problemas.
- Mais engajamento e retenção, já que os profissionais que se sentem incluídos têm níveis mais altos de lealdade, produtividade e entusiasmo.
- Melhor reputação, pois os consumidores valorizam empresas com compromisso real de inclusão.

Carolina Ignarra
é fundadora e CEO
da Talento Incluir



ISADORA LEONE

Um estudo recente da McKinsey & Company, sobre o estado da diversidade corporativa na América Latina, aponta que as empresas da região que adotam a diversidade têm uma probabilidade maior de alcançar uma performance financeira superior à de seus pares que não o fazem.

Isso porque, de acordo com os dados apontados, essas empresas tendem a superar as outras em práticas de negócios com inovação e colaboração e seus líderes são melhores em promover a confiança e trabalho em equipe. Também costumam ter ambientes mais felizes e melhor retenção de talentos, o que resulta em uma saúde organizacional mais sólida.

A pesquisa da McKinsey mostra que práticas de negócios e comportamentos de liderança eficazes reforçam o vínculo nas empresas da

América Latina e sugere que a diversidade é um poderoso capacitador de práticas saudáveis e melhores resultados. Os funcionários de empresas comprometidas com a diversidade desejam permanecer mais tempo e aspiram alcançar níveis mais altos na organização.

Todos se beneficiam de um local de trabalho inclusivo, não apenas os que fazem parte dos marcadores sociais. A diversidade traz um ambiente favorável para encontrar a felicidade essencial no trabalho, que torna seus colaboradores mais produtivos e eficientes.

A maior beneficiada sempre será a humanidade e, quando seres humanos ganham, os negócios ganham também. Os resultados só chegam se as estratégias e atitudes para inclusão da diversidade forem intencionalmente legítimas e convictas. **G**

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.



50
ANOS



BROKER DE SEGUROS

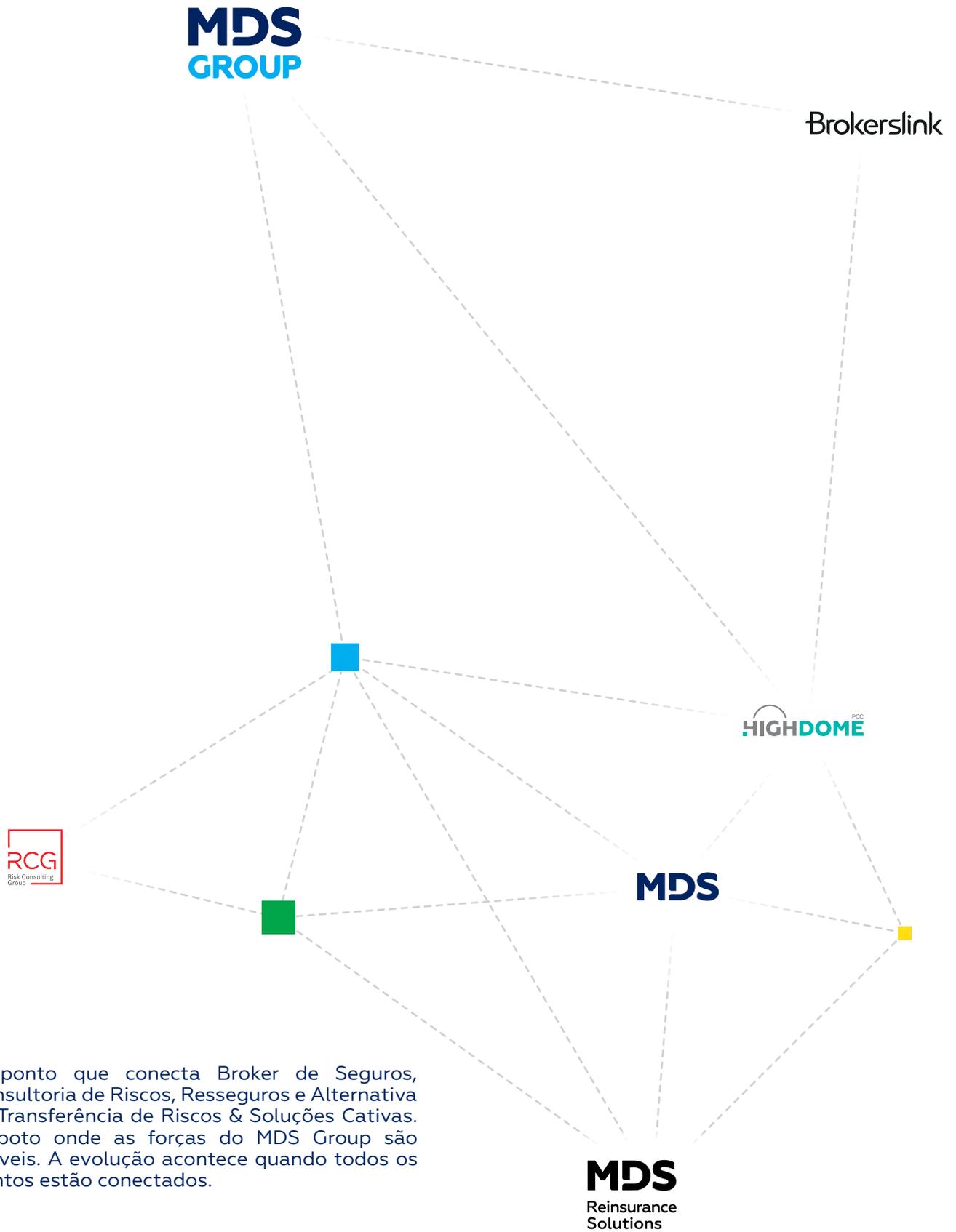
CONSULTORIA DE RISCOS



RESSEGUROS

ALTERNATIVA DE TRANSFERÊNCIA
DE RISCOS & SOLUÇÕES CATIVAS

We will be there.



O ponto que conecta Broker de Seguros, Consultoria de Riscos, Resseguros e Alternativa de Transferência de Riscos & Soluções Cativas. O ponto onde as forças do MDS Group são visíveis. A evolução acontece quando todos os pontos estão conectados.



GRATIFICAÇÕES E PRÊMIOS INTEGRAM A REMUNERAÇÃO DOS EMPREGADOS?

Por **Cláudia José Abud**

Além do salário, outras verbas podem ser pagas pelo empregador, em razão do contrato de trabalho, e que não são necessariamente incorporadas à remuneração para o cálculo do pagamento de verbas contratuais e legais, tais como 13º salário, férias, FGTS e encargos sociais.

Para facilitar a compreensão, é importante distinguir o salário da remuneração. O salário é o pagamento feito pelo empregador diretamente ao empregado como contraprestação dos serviços. A remuneração, por sua vez, é mais ampla, pois engloba o salário e outras verbas decorrentes da

contratação.

As gratificações são os valores pagos pelo empregador, por mera liberalidade, com o objetivo de reconhecer o bom trabalhador, caracterizando-se como uma recompensa. Se as gratificações forem pagas com habitualidade, adquirem natureza salarial e serão usadas para o cálculo de outras verbas salariais, como 13º salário. Como exemplo, temos a gratificação de função, devida em razão do exercício de atividades de maior responsabilidade ou especiais, e a gratificação por tempo de serviço, dentre outras. O próprio 13º salário surgiu

como forma de gratificação concedida na época do Natal. Porém, tornou-se obrigatória, por previsão contida na Lei nº 4.090/62.

Os prêmios, por sua vez, sempre foram considerados parcelas de natureza salarial devidas ao empregado em razão de fatores de ordem pessoal decorrentes da produtividade, assiduidade, eficiência ou qualquer outra condição instituída pelo empregador e vinculada ao empregado. Havendo habitualidade, os prêmios passavam a integrar o salário e não poderiam ser suprimidos unilateralmente pelo empregador.

Recentemente, a Lei 13.467/17 (Reforma Trabalhista) trouxe um novo tratamento jurídico ao pagamento de prêmios e de outras verbas como abonos, ajuda de custo, etc. O parágrafo 2º do artigo 457 da CLT prevê, ainda, que essas verbas pagas com habitualidade não integram a remuneração do empregado e não constituem base de cálculo para o pagamento de encargos trabalhistas e previdenciários.

Importante registrar que não houve alteração legal quanto às gratificações. Porém, o texto legal deve ser analisado em conjunto com a definição de prêmio dada pelo parágrafo 4º do artigo 457: “Consideram-se prêmios as liberalidades concedidas pelo empregador em forma de bens, serviços ou valor em dinheiro a empregado ou a grupo de empregados, em razão de desempenho superior ao ordinariamente esperado no exercício de suas atividades”.

De fato, a partir da entrada em vigor da Lei 13.467/17, que ocorreu em novembro de 2017, entendeu-se, no início, que a empresa poderia pagar a seus empregados prêmios sem que os valores correspondentes fossem incorporados ao salário. Contudo, estava equivocada essa interpretação. Isso porque a própria norma, ao definir prêmio, o condiciona “ao desempenho superior ao ordinariamente esperado no exercício de suas atividades”.

Isso significa dizer que não basta o empregador pagar uma determinada quantia ao empregado e lançar no holerite a denominação “prêmio” para estar isento das incidências trabalhistas e previdenciárias. É necessário ficar devidamente comprovado que o pagamento do prêmio ocorreu em razão da realização de um trabalho excepcional, além do esperado e contratado.

O empregador tem de demonstrar qual é o desempenho esperado e em que proporção ele foi superado para justificar o prêmio. Nesse ponto, é imprescindível, portanto, a comprovação por meio de evidências e

documentos o desempenho do empregado.

Também é importante registrar que a Receita Federal já fixou entendimento no sentido de que, o legislador conceituou prêmio como liberalidade do empregador em forma de bens, serviços ou dinheiro pago em decorrência do desempenho superior ao ordinariamente esperado no exercício de suas atividades e, portanto, somente deixará de integrar as demais verbas trabalhistas e de sofrer a incidência dos encargos previdenciários, se concedido por liberalidade.

Ou seja, para a Receita Federal, o prêmio, para deixar de ter incidência fiscal, não poderá estar previsto em lei, instrumento normativo, regulamento interno ou no contrato de trabalho, devendo estar destinado a fatos ou situações acima do que ordi-

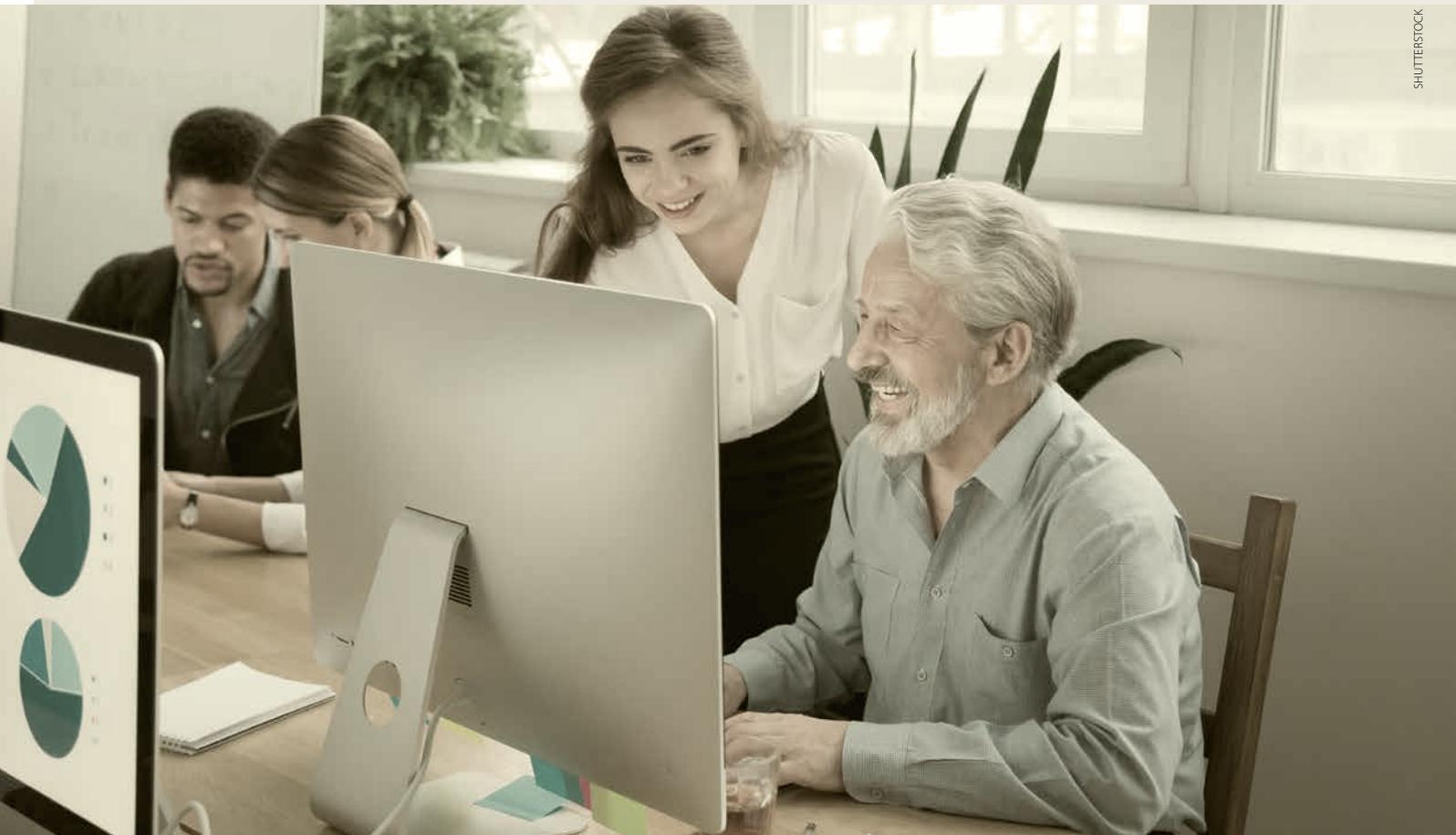
nariamente se espera do empregado.

Significa dizer que, para fins fiscais, a orientação da Receita Federal é que deve ser demonstrado o trabalho extraordinário e o pagamento por mera liberalidade. Se houver previsão legal, disposição em contrato de trabalho, convenção coletiva, política da empresa, etc., a liberalidade restará descaracterizada e haverá incidência tributária.

Para fins trabalhistas, ainda não há uma posição definida pelos tribunais. Entendemos que a comprovação indubitável de desempenho superior ao ordinariamente esperado pode decorrer de política interna da empresa, contrato de trabalho ou norma coletiva. A nosso ver, esses instrumentos não tiram o caráter de liberalidade do empregador. O importante é premiar o esforço além do esperado. 

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





SENIORIDADE: DE VELHO, SÓ O PRECONCEITO

Por **Daniela Campos**

Neste artigo quero falar sobre gestão de conhecimento sênior. Uma verdadeira revolução demográfica está em curso. Com a queda da taxa de natalidade, os avanços da ciência e o aumento da expectativa de vida, a humanidade está ficando mais velha. O fenômeno vem sendo observado no mundo há algumas décadas, com taxas de crescimento da população idosa que variam entre os países, mas todas levam à inversão da pirâmide etária global, com mais seniores na população do que jovens.

Para o Brasil, o século 21 será o século do envelhecimento e veremos

esse processo acontecer de forma acelerada. Atualmente, no país, 14% da população tem mais de 60 anos e, em 2040, representará 24%, segundo a OMS (Organização Mundial da Saúde). Estima-se que em 25 anos a população de idosos dobre de tamanho e salte de 31 milhões para 62,8 milhões de pessoas.

Toda essa transformação etária nos alerta para a urgência em mudar a forma como agimos com relação ao envelhecimento e ao preconceito de idade – o chamado IDADISMO ou AGEÍSMO. Os estereótipos não definem nem de longe essa população e falar de longevidade não é evocar

o passado e sim um tema presente e um passaporte para futuro.

Segundo projeções do Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), metade da força de trabalho no Brasil terá mais de 50 anos até 2040, portanto, também as empresas devem tratar o tema de forma estratégica e transversal às diferentes áreas. No RH, a pauta passa pela revisão das práticas de recrutamento e seleção, integração entre os profissionais de diferentes gerações, modelos de carreira diferenciados e novas relações de trabalho. A longevidade é considerada uma característica do progresso humano, uma evolução e

Imaginar as possibilidades de um futuro mais justo começa com ações concretas hoje.



Por isso, a TIM tem o compromisso diário de criar ações e políticas internas de inclusão para a construção de uma sociedade mais igualitária, como:

TECLADO CONSCIENTE TIM



Um aplicativo que tem como missão educar as pessoas a respeito do racismo estrutural presente nas palavras e ser uma ferramenta prática de mudança.

PROGRAMA DE ESTÁGIO TIM



do total de vagas foi preenchido por talentos que se autodeclararam pessoas pretas ou pardas, superando a meta inicial de metade das vagas.


Imagine as possibilidades

questões contemporâneas não podem ser solucionadas a partir de práticas obsoletas.

São dois os significados de sênior no dicionário: 1. aquele que é o mais velho, tem mais idade, e 2. aquele que é o mais antigo e experiente em determinada área ou profissão. Parece haver, culturalmente, atribuição mais pejorativa a um e mais elogiosa a outro. Mais uma de nossas contradições. Buscamos senioridade para cargos com escopo estratégico e maior responsabilidade na tomada de decisões, mas as práticas de gestão de idade datam, de forma encurtada, a validade desse conhecimento nas empresas. Perdemos produtividade com isso.

O paradigma da era industrial de que profissionais mais velhos eram menos produtivos não se confirma hoje. Todos nós conhecemos alguém de 60, 70, 80 anos muito ativo física e intelectualmente, cujo trabalho tem enorme valor para uma empresa ou sociedade. Minha referência primeira é bem próxima – minha mãe (a quem dedico este artigo), mas para não ficar no empírico, um estudo feito pelo International Longevity Centre em 35 países mostrou uma relação direta e positiva entre longevidade e produtividade. Outra pesquisa, com gestores de RH, registrou a percepção de que os seniores se destacam por seu comprometimento, lealdade, cooperação, gestão de riscos, equilíbrio emocional, relacionamento e aprendizado.

Não podemos dizer que não encontramos essas habilidades em jovens. Seria o mesmo preconceito, na contramão, mas tem coisas que normalmente só a maturidade traz, porque viver experiências diversas em quantidade e complexidade leva tempo. Vamos pensar na média de idade dos CEOs ou conselheiros de empresas – as vivências, realizações e habilidades adquiridas ao longo da carreira os credenciam a ocuparem essas posições. Líderes esses que, sabendo o valor da senioridade, podem assumir o desafio de endereçar

Daniela Campos
é publicitária,
especializada
em Estratégia de
Comunicação,
Conhecimento e
Pessoas ([linkedin.com/
in/dani-campos](https://www.linkedin.com/in/dani-campos))



REYNATO GOES

as questões da longevidade nas empresas que dirigem.

Sempre falei de diversidade – seja de gênero, etnia, classe social, região – como um marcador gerador de riqueza para o negócio. A diversidade etária, sem dúvida, soma-se às demais com muito a contribuir. Como disse Chip Conley, empreendedor, autor de vários best-sellers, entre eles o livro *Wisdom at Work*, e fundador da The Modern Elder Academy, temos hoje, pela primeira vez, cinco gerações no local de trabalho, involuntariamente. Talvez precisemos ser mais intencionais sobre práticas de como trabalhamos e aprendemos coletivamente.

O conhecimento e a aprendizagem não são inerentes a uma fase da vida. A gente ensina e aprende desde sempre e para sempre. Portanto,

criar um ambiente em que diferentes gerações possam partilhar e integrar conhecimentos, valores e competências é estratégico e gera benefícios para todos.

A experiência da intergeracionalidade nos ensina que temos muito a aprender uns com os outros. Cada geração, face a seu contexto, desenvolve habilidades e inteligências (cognitiva, social, emocional, digital) que devem ser partilhadas. Precisamos juntar fortalezas construindo pontes entre as diferentes idades e criando times potentes. A troca, além de produzir sabedoria, fortalece vínculos e cria relacionamentos de empatia e reciprocidade entre as partes, minimizando o preconceito e construindo um mundo melhor para nossos pais, para nós mesmos ou para nossos filhos. 🍷

Nosso legado é construído por pessoas.

Para promover cada vez mais o acesso à saúde de qualidade em todo o Brasil, o #NovoJeitoQualiDeSer valoriza o amor acima de tudo. **Na Quali, cada pessoa conduz sua missão com todo o nosso respeito, admiração e espírito de igualdade.**



67% de **mulheres**



10% **LGBTQIA+**



57% de **mulheres nos cargos de liderança**



105 **PCDs**



29% de **pardos e negros**

*Perfil dos nossos
2,5 mil Qualis*

Conheça o nosso #NovoJeitoDeAmar:
novojeitoqualideser.com.br





O RESGATE DA PVE – PROPOSTA DE VALOR AO EMPREGADO

Por *João Lins*

O conceito de PVE – Proposta de Valor ao Empregado surgiu há pouco mais de 15 anos e cresceu rapidamente, incorporando ideias adotadas com sucesso em outras áreas da administração. A lógica é bastante simples. Se os empregados percebem valor na relação com seu empregador, ou seja, identificam benefícios claros para os seus objetivos pessoais, eles tendem a investir mais neste relacionamento e a atratividade da organização aumenta, tanto no que se refere a contratação de novos empregados, como na manutenção dos atuais, gerando reflexos positivos para a sua marca

empregadora.

Nos idos de 2010, diversos estudos acadêmicos já demonstravam uma associação positiva entre a existência de uma PVE clara e melhores índices de atração e retenção de talentos, bem como uma relação também positiva com resultados de negócio. A partir de então o conceito se popularizou e ganhou status de “buzz word”, presente no discurso das empresas de consultoria e profissionais de Recursos Humanos ao redor do mundo.

Embora esse modismo tenha provocado um certo desgaste, o conceito continua válido, uma vez que clarifica

para todos o que se pode esperar de retorno para o engajamento na empresa e estabelece diretrizes para a atuação das lideranças.

É claro que esses efeitos positivos da PVE só se materializam quando ela sai do discurso, se incorpora na prática e sua realização é percebida pelos empregados. Quando isso acontece, ela reforça o contrato psicológico que se estabelece entre as partes e se incorpora de maneira consistente à marca empregadora da organização.

Lembro de uma experiência negativa que tive na carreira, quando perdi uma trainee de muito talento. No dia

em que pediu demissão, para seguir carreira brilhante em outra organização, ela não reclamou do salário, que sabia ser baixo quando aceitou a oferta, nem do ritmo intenso de trabalho que tínhamos na equipe, mas sim do fato de que eu tinha prometido na entrevista de seleção que oferecíamos grandes oportunidades de aprendizado e, após um ano se dedicando bastante, ela sentia que tinha aprendido muito pouco.

Apesar de todas as evidências da relação positiva entre a PVE, atitudes dos empregados e resultados organizacionais, penso que a ideia ainda não realizou todo o seu potencial no Brasil. A Pesquisa Excelência em Gestão de Pessoas 2020, realizada pela revista Gestão RH, com apoio do FGV in Company, indicou que as empresas participantes ainda apresentam um nível baixo de maturidade no uso da prática. Apenas 31% afirmam que a PVE influencia na prática as estratégias e decisões relacionadas à gestão de pessoas e que as lideranças da empresa são avaliadas e responsabilizadas pela aplicação da PVE.

Por outro lado, reconhecem a importância da prática e a necessidade de aprimorar sua atuação no tema. Os resultados sugerem que a maioria das empresas pesquisadas aposta em três elementos na sua PVE: desenvolvimento profissional; remuneração e benefícios; e ambiente de trabalho.

Mais de dois terços delas, por exemplo, indicaram ter uma filosofia de gestão voltada para o desenvolvimento profissional, afirmando que ajudam os profissionais a desenvolverem as competências necessárias para a realização das suas funções (76%); a crescerem na carreira (71%) e que investem na educação de seus profissionais (64%).

Já a evidência da aposta dessas empresas na remuneração e benefícios aparece na alta frequência de práticas relacionadas com o tema. Novamente, mais de dois terços delas têm mecanismos de incentivo de curto prazo baseado em metas (69%) e afirmam que os profissionais



João Lins é diretor executivo do FGV in Company

encontram na empresa oportunidades para crescer na carreira (73%), por meio de promoção e mobilidade interna. Um plano de benefícios amplo está presente em 84% e a maioria (67%) procura oferecer segurança no emprego e perspectiva de longo prazo no relacionamento com seus profissionais.

Finalmente, clima e ambiente de trabalho aparecem como terceira área de prioridade na PVE. A maioria afirmou ter um ambiente marcado pela comunicação aberta (53%) e com um clima de compreensão e confiança entre colegas de trabalho (58%) e chefia (56%). Mais de 70% das empresas já adotavam alguma prática de horário flexível e home office antes da pandemia e 60% afirmam promover a diversidade racial e de gênero, embora reconheçam que

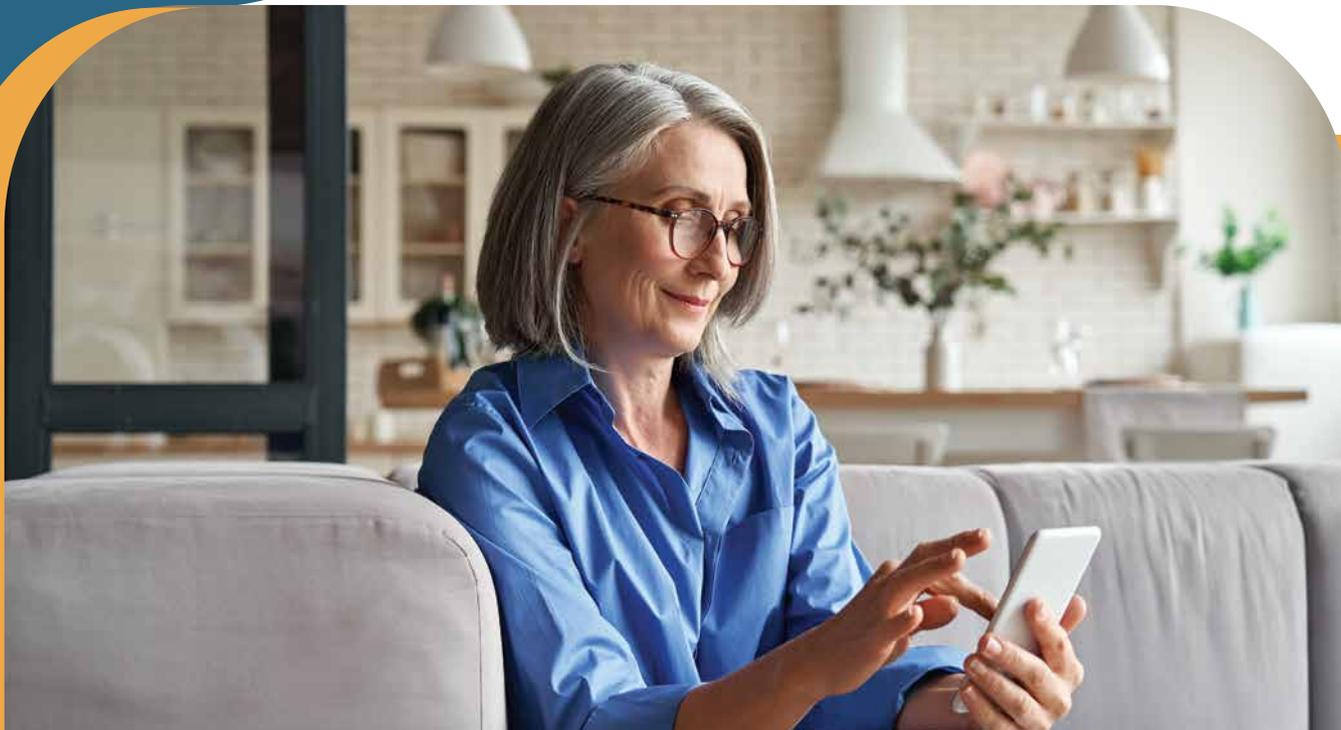
o grau de maturidade em gestão da diversidade ainda é baixo.

Os dados da pesquisa sinalizam uma evolução e, como já mencionei, o aprimoramento da PVE como instrumento da estratégia de gestão de pessoas pode trazer benefícios efetivos para as empresas brasileiras. Contudo, os próximos anos vão trazer desafios para o reposicionamento da PVE.

As transformações que estamos vivendo no ambiente competitivo, as mudanças geracionais na força de trabalho e o impacto da transformação digital nos processos de negócios trazem novas expectativas para a relação entre pessoas e organizações e, como consequência, a PVE precisa incorporar elementos também novos, além dos componentes tradicionais evidenciados na pesquisa. 



UNIVERS



SAÚDE E BEM-ESTAR COMO MELHOR BENEFÍCIO

Inovadora, moderna e com mais de 30 anos de experiência, a **Univers é o benefício medicamentos** presente em mais de **2.300 lojas Drogasil e Droga Raia.**

VOTE NO BENEFÍCIO
MEDICAMENTOS DA **MAIOR REDE**
DE FARMÁCIAS DO PAÍS NA 2ª FASE
DO PRÊMIO **TOP OF MIND DE RH.**



ESCANEIE O CODIGO QR COM A CÂMERA DO
CELULAR OU ACESSO O SITE PARA VOTAR NA
UNIVERS **WWW.TOPOFMINDDERH.COM.BR**



Mais informações, acesse:
www.univers-pbm.com.br

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



O QUE VOCÊ QUER SABER, DE VERDADE?

Por **Vania Ferrari e Anna Nogueira**

Há uma música lindíssima da Marisa Monte, que traz esta pergunta: “o que você quer, de verdade?”

A resposta deveria escorregar da boca, tamanha sua simplicidade. Porém, a massacrante maioria das pessoas não faz a menor ideia do que deseja. E, na opinião destas nada humildes colunistas, o motivo desse infortúnio também é fácil de achar: as pessoas não param para se perguntar, muito menos para se ouvir, o que, afinal, as faz feliz.

Fizemos uma pesquisa para o nosso canal do YouTube com o objetivo de descobrir quais são, atualmente, os temas que mais preocupam nossos seguidores, quando o assunto é

plano de carreira.

Com perguntas simples, tais como Qual é o emprego dos seus sonhos? O que te impede de ser feliz profissionalmente? Quais são os desafios da sua carreira?, nos deparamos com uma infinidade de respostas vazias, evasivas, desconexas e, também, inúmeras pessoas honestas dizendo simplesmente: “eu não faço a menor ideia”.

Essa mesma música da Marisa Monte, começa com uma exortação: “Vai sem direção; vai ser livre. A tristeza não resiste”. Todos os filósofos concordarão com essa letra, pois é a liberdade de escolhas que produz a felicidade profissional, pessoal, financeira, espiritual...

Isso explica por que há tanta gente infeliz no trabalho. Pela simples crença de que não podem sair de seus ordinários empregos, de que não são responsáveis pelos seus resultados, de que suas carteiras de trabalho são vis grilhões.

Além disso, em nossa pesquisa, muitos atribuem seus fracassos e sofrimentos profissionais à má gestão, às oportunidades negadas, à ausência de um plano de carreira da empresa, à inveja dos colegas, ao mau-caratismo alheio.

A trilha sonora deste artigo novamente apresenta um caminho: “Ouça o barulhinho que o tempo no seu peito faz. Faça sua dor dançar. Atenção para

escutar esse movimento que traz paz”.

Se você tem acesso a esta importante revista, se está dedicando tempo para olhar para a sua carreira lendo nosso artigo, então, você já tem experiência suficiente para “ouvir o tempo”. Para compreender como você chegou até este ponto. E, sobretudo, para compreender que todas as dores, quedas, armadilhas são – atualmente – lições preciosas e conhecimentos importantes para os seus próximos passos.

“Atenção para escutar, o que você quer saber de verdade.”

Pode ser uma carreira em y, onde você não terá um time, mas sim reconhecimento como especialista e expert naquela disciplina. Pode ser um trabalho com horário flexível e um salário menor. Pode ser um trabalho híbrido, em que a perfeita gestão de tempo será sua maior aliada. Também pode ser uma liderança grandona, como responsável regional, VP ou presidente, que exigirá o máximo do potencial e desempenho e bons anos dedicados quase que exclusivamente à marca que você representa.

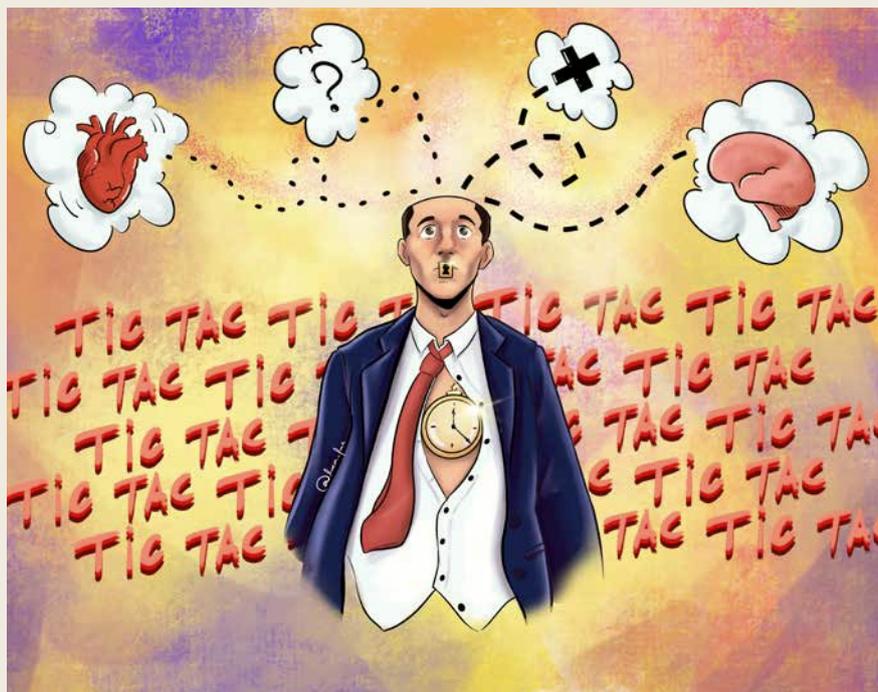
Pode TUDO! Desde que isso seja fruto da resposta a esta pergunta: O que você quer saber, de verdade?

Esse deveria ser o fim desta coluna.



MARCIA ALVES

Vania Ferrari e Anna Nogueira são sócias da Pensamentos Transformadores, empresa de Treinamento e Desenvolvimento. Também são escritoras, palestrantes e youtubers com o maior Canal de RH do Brasil. Acesse: youtube.com/canalvaniaferrari



LUCA FERRARI

Ficaria até bonito e poético, mas ineficaz. Porque “felicidade é prática”. Felicidade profissional é ação. E o roteiro chama-se “Plano de Carreira”.

Também não conseguimos nos calar diante das respostas à nossa pesquisa que apontam que as pessoas querem “Visibilidade”, como se elas não fossem responsáveis por agir de forma a criar e manter uma reputação que chame a atenção da liderança. As pessoas querem promoções, mas continuam agindo mecanicamente no dia a dia da operação. Querem reconhecimento, mas não investem em autoconhecimento. Enfim, há um corolário ao desejo, que é o passo concreto na direção dele.

Agora sim, é o fim deste artigo. Pode rodar a vinheta com nossos créditos e a música de fundo da Marisa Monte. 🎵



EXCELÊNCIA RECONHECIDA

Na primeira edição da Pesquisa Excelência em Gestão de Pessoas, o Grupo Gestão RH destacou e premiou as empresas com práticas diferenciadas nos seus investimentos em capital humano. O grande destaque de 2020 foi a Accor.

Por **Thaís Gebrim**

FGV ACTION

DESENVOLVIMENTO DE
KNOW-HOW PARA OS DESAFIOS
DA SUA ORGANIZAÇÃO.



O FGV Action é um programa de educação corporativa que visa à entrega de um projeto completo, relacionado com um desafio real da sua organização. O projeto é definido e implementado por uma equipe escolhida pela organização, utilizando oficinas de aprendizagem e a mentoria FGV.

Transforme aprendizado em ação, com o desenvolvimento de know-how específico, que possibilita aos participantes aprimorarem não apenas sua capacidade e autonomia para resolver um problema imediato, mas também de realizar projetos futuros.

Turmas disponíveis:

- People Analytics
- Gestão Comercial
- Governança e Estratégia em Family Business
- Implementando Estratégias de Diversidade
- Gestão de Clínicas Médicas e Odontológicas

Saiba mais e solicite contato.
fgv.br/in-company-action

Identificar, reconhecer e divulgar as melhores práticas em gestão de pessoas. Esse é o objetivo da Pesquisa Excelência em Gestão de Pessoas, que o Grupo Gestão RH lançou em 2020, com o apoio técnico do FGV in Company e que gerou o Prêmio Excelência em Gestão de Pessoas. Os vencedores dessa iniciativa inédita foram conhecidos em uma cerimônia realizada em fevereiro passado (disponível na íntegra para ser assistida pelo link <https://bit.ly/2L742rY>).

Construído sobre quatro pilares – Saúde Psicológica dos Funcionários, Cidadania Corporativa, Desenvolvimento Humano e Organizacional e Práticas em Gestão de Pessoas –, o novo prêmio é, na verdade, uma evolução de quatro premiações anteriormente realizadas pela Gestão RH. A unificação permite que o reconhecimento seja conferido às empresas que dedicam investimentos e atenção aos seus colaboradores em 360 graus.

“Ao elevar as pesquisas a um novo patamar, a Gestão RH contribui de forma mais efetiva para o benchmarking em Recursos Humanos e gestão de equipes”, diz Renato Fiochi, CEO do Grupo Gestão RH.

João Lins, diretor executivo do FGV in Company, salienta que, além de mapear as práticas em gestão de pessoas e avaliar o grau de investimento em capital humano, a pesquisa tem como objetivos identificar estratégias e tendências; correlacionar as práticas de gestão de pessoas, o nível de engajamento dos empregados e o desempenho das empresas; e detectar aquelas com melhor gestão de Recursos Humanos segundo diferentes critérios.

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

Nesta primeira edição, 46 finalistas concorreram ao ranking principal – 10 Mais em ICH (Índice de Investimento

em Capital Humano) – e aos rankings das 10 Mais de cada pilar da pesquisa. Além disso, as três primeiras colocadas foram contempladas com reconhecimento Ouro, Prata e Bronze.

Juntas, as 46 finalistas empregam mais de 270 mil pessoas e faturam anualmente cerca de R\$ 170 bilhões, além de apresentarem maturidade na gestão de RH.

O grande destaque de 2020 foi a Accor, eleita Empresa do Ano por sua performance nos quatro pilares da pesquisa.

“Sem sombra de dúvida, essas empresas fazem parte da primeira liga do jogo competitivo global”, afirmou João Lins, que participou remotamente da abertura da cerimônia de premiação.

Confira, a seguir, todos os destaques:



ICH – INVESTIMENTO EM CAPITAL HUMANO

- 1º ACCOR**
- 2º SAP**
- 3º BRADESCO**

- 4º STEFANINI
- 5º INTELBRAS
- 6º PLASTIPAK
- 7º APERAM SOUTH AMERICA
- 8º SOLVAY
- 9º AJINOMOTO
- 10º MDS BRASIL



DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL

- 1º AJINOMOTO**
- 2º ROCHE**
- 3º INTELBRAS**

- 4º ACCOR
- 5º BRADESCO
- 6º MDS BRASIL
- 7º APERAM SOUTH AMERICA
- 8º STEFANINI
- 9º SAP
- 10º SOLVAY



PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS

- 1º SAP**
- 2º STEFANINI**
- 3º ACCOR**

- 4º INTELBRAS
- 5º BRADESCO
- 6º ACCENTURE
- 7º TOKIO MARINE
- 8º OMINT
- 9º PLASTIPAK
- 10º HEINEKEN



CIDADANIA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

- 1º ACCOR**
- 2º AURORA ALIMENTOS**
- 3º BRADESCO**

- 4º STEFANINI
- 5º SOLVAY
- 6º SAP
- 7º AJINOMOTO
- 8º ROCHE
- 9º APERAM SOUTH AMERICA
- 10º OMINT



EMPRESAS PSICOLÓGICAMENTE SAÚDAVEIS

- 1º ACCOR**
- 2º SAP**
- 3º BRADESCO**

- 4º INTELBRAS
- 5º PLASTIPAK
- 6º FABER CASTELL
- 7º HEINEKEN
- 8º TOKIO MARINE
- 9º PORMADE
- 10º MDS BRASIL

– ELAS CHEGARAM À FINAL –

As empresas a seguir também se destacam pelas práticas de excelência na gestão de seu capital humano e conquistaram posição no seleto grupo de finalistas nesta primeira edição da pesquisa.

No site da Gestão RH, pelo link <https://bit.ly/3icwyVL>, é possível conferir as posições ocupadas tanto no ranking do ICH quanto dos quatro pilares.

Saiba quem são elas*:

A. YOSHII ENGENHARIA
ADAMI
AGV LOGÍSTICA
ALSTOM
BATERIAS MOURA
BRHC
CALVIN KLEIN
CAMIL
CONSIGA MAIS
CPQD

DHL
DP WORLD - SANTOS
ELSYS
FADEL TRANSPORTES
FIAGRIL
IBM
MACKENZIE
OI
OLX
PAGUE MENOS

PARKER HANNIFIN
POLINUTRI
PROTEGE
RISOTOLÂNDIA
SULAMERICA
TERMOMECANICA
TICKET

*Ordem alfabética

15ª CONFERÊNCIA

**Ibero-
Americana
de Liderança**



26/8

Evento On-line
Das 14h às 18h30

No dia 26 de agosto, vamos realizar a 15ª Conferência Ibero-Americana de Liderança, com a presença de líderes do Brasil e países ibero-americanos, e tem como público-alvo profissionais em cargos de liderança em empresas atuantes no Brasil e América Latina.

INSCREVA-SE!

www.gestaoerh.com.br





O QUE DIZEM OS VENCEDORES

A Gestão RH convidou os principais responsáveis pela gestão de talentos das empresas 10+ para darem um depoimento sobre a premiação. Confira nas próximas páginas o que eles têm a dizer.

Quer colaboradores mais felizes e produtivos?

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

Conheça mais vantagens:



Atendimento ao Negativado



Seguro em casos de morte e desemprego involuntário



Prazos mais longos



Sem burocracia e sem papel

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

(11) 5555.1800

www.consigamais.com.br
contato@consigamais.com.br

consigamais+

– EMPRESA DO ANO –



1º lugar em ICH

- 1º lugar em Cidadania e Responsabilidade Social Corporativa
- 1º lugar em Empresas Psicologicamente Saudáveis
- 3º lugar em Práticas em Gestão de Pessoas
- 4º lugar em Desenvolvimento Humano e Organizacional

Fernando Viriato, diretor de RH

Estamos honrados com o Prêmio Excelência em Gestão RH 2020, porque seus cinco pilares significam muito para a Accor. Colaboradores são nosso principal ativo. São embaixadores da diversidade que reflete nossa cultura. São a razão do respeito, da confiança e de nossas práticas de gestão.

Em 2020, a pandemia aguçou em nós um senso de urgência que tem tudo a ver com a maneira como acolhemos e cuidamos dos colaboradores. O Grupo Accor criou um fundo de 70 milhões de euros, o ALL Heartist Fund, para minimizar os efeitos da pandemia em todo o mundo. Com a parte destinada à nossa região, já fizemos doações a cerca de 2.000 colaboradores e ex-colaboradores, a maioria com familiares doentes, necessitando medicamentos de alto custo.

Para preservar empregos, reduzimos jornadas e colocamos parte do staff em home office, com todas as atenções possíveis. Criamos um programa de sanitização com o Bureau Veritas nos hotéis, para proteger nossos clientes e colaboradores.

Para garantir a segurança alimentar das famílias de colaboradores, estamos distribuindo um voucher (Ticket Alimentação). Alocamos 2 milhões de euros do fundo para essa ação. Com 300 mil euros, apoiamos 4.045 ex-colaboradores no Brasil. Oferecemos a eles oito meses de telemedicina, serviços de uma rede credenciada de saúde, serviço online para recolocação no mercado e auxílio-funeral.

Acredito que nossa performance no Prêmio Excelência em Gestão RH 2020 não se deve a essas ações propriamente ditas, mas ao entendimento de nosso propósito genuíno de valorização das pessoas. Temos uma cultura de serviços que tem como base o conceito Heartist, isso mesmo, "artistas do coração". Estamos conectados aos corações das nossas equipes.

PERFIL

Criada na França, em 1967, por dois jovens empreendedores, a Accor emprega hoje cerca de 266 mil colaboradores em 110 países. Sob o conceito de hospitalidade ampliada, opera mais de 5 mil hotéis e atua em lazer e entretenimento, coworking e aceleradores de novos negócios. Mais de 50 marcas integram o universo Accor.

Na América do Sul, com sede regional em São Paulo, reúne 394 hotéis, dos quais 320 estão no Brasil. Aqui, a empresa emprega atualmente 7.895 colaboradores.

Apesar da pandemia, a Accor abriu 14 hotéis em 2020, sendo oito deles no Brasil. Os lançamentos mais recentes no país são o MGallery Ile de Pipa, em Natal (RN), e o resort By Mercure Olympia, em Olímpia (SP). Em 2020, também foram assinados 13 contratos para novos empreendimentos no país. Com o aval do selo ALLSafe de sanitização pelo Bureau Veritas, todos os hotéis estão abertos na região, exceto aqueles que passam por reformas.



DIVULGAÇÃO/ACCOR



2º ICH | Empresas Psicologicamente Saudáveis

1º lugar em Práticas em Gestão de Pessoas

2º lugar em Empresas Psicologicamente Saudáveis

6º lugar em Cidadania e Responsabilidade Social Corporativa

9º lugar em Desenvolvimento Humano e Organizacional

Fernanda Saraiva, diretora de RH da SAP Brasil

Para a SAP Brasil é motivo de muito orgulho ser reconhecida como a melhor empresa em Práticas em Gestão de Pessoas pelo Prêmio Excelência em Gestão de Pessoas 2020.

Entendemos que o papel da área de RH ganhou ainda mais relevância por conta da crise da Covid-19 e não foi diferente na SAP. A pandemia não tem precedente histórico por ser algo que impactou a vida das pessoas em muitos aspectos, inclusive questões de saúde física e emocional.

Desde o primeiro momento, buscamos reforçar as ações do programa Mental Health Matters e contamos com as lideranças para estar em contato ainda mais próximo com suas equipes e acompanhar as necessidades do colaborador diante desta nova realidade. Iniciado em 2019, o programa ganhou ainda mais importância diante do contexto do isolamento social e trabalho remoto, e as ações se tornaram prioritárias ao longo de 2020, com continuidade em 2021. Foram adicionadas novas atividades com foco no aspecto emocional, psicossocial e físico, que incluíram palestras e workshops virtuais com especialistas, inclusive psicólogos e psicanalistas.

Acredito que o Prêmio também reflete o sucesso das políticas de RH que desenvolvemos há muitos anos visando promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo, essencial para conquistarmos juntos os nossos objetivos de negócios. Um pauta cada vez mais importante e norte para as nossas ações é a diversidade dos nossos times e a promoção da equidade de gênero, inclusão racial e de pessoas com necessidades especiais, na qual contamos com o apoio das redes de funcionários. Tudo isso é parte de um compromisso de contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade mais diversa e com oportunidade para todos.

Por isso divido esse reconhecimento com todos os nossos funcionários, que dia após dia contribuem para fazer da SAP uma das melhores empresas para construir suas carreiras.



YURI LOMBARDI

PERFIL

Fundada em 1972 por ex-funcionários da IBM, a empresa foi inicialmente chamada de System Analysis Program Development, mais tarde consolidada na sigla SAP. Nasceu do esforço de cinco pessoas que se uniram com a ideia de criar um software corporativo padrão que integrasse todos os processos de negócios e permitisse o processamento de dados em tempo real. Hoje, a multinacional está presente em mais de 180 países, reúne mais de 101.000 colaboradores em todo o mundo, cerca de 230 milhões de usuários de nuvem e conta com mais de 100 soluções que abrangem todas as funções de negócios.



3º lugar em ICH

3º lugar em Cidadania e Responsabilidade Social Corporativa

3º lugar em Empresas Psicologicamente Saudáveis

5º lugar em Desenvolvimento Humano e Organizacional

5º lugar em Práticas em Gestão de Pessoas

Juliano Marcilio, diretor de RH

Num momento tão desafiador como o que estamos vivendo, ter o reconhecimento do Grupo Gestão RH por nossas práticas de Capital Humano é uma honra. A pandemia evidenciou a relevância estratégica de Recursos Humanos nas organizações. Demandas de alta complexidade desafiaram nossa saúde física e mental, as relações humanas e, conseqüentemente, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

O Bradesco atuou com protagonismo num momento de crise, reviu conceitos, desenhou e adotou protocolos de saúde, ampliou a rede de apoio e cuidado aos nossos funcionários, seus familiares e sociedade através do Programa Viva Bem. Nosso time foi incansável para que todos estivessem amparados e seguros.

Criamos uma robusta estrutura tecnológica que permitiu o trabalho remoto do nosso time, com novas ferramentas de colaboração. Ao mesmo tempo, implementamos protocolos de proteção e segurança para nossos funcionários da Rede de Agências, que, operando em rodízio, garantem a continuidade do serviço essencial prestado à população.

Repensamos a forma de atrair e selecionar talentos, avaliar as competências e o desempenho, de capacitar e engajar, para que pudéssemos manter nosso quadro preparado para os desafios do presente e do futuro.

Inovamos e zelamos para que a experiência daqueles que trabalham – e sonham em trabalhar – conosco seja ainda mais humanizada, mesmo em tempos de isolamento social.

Todos esses fatores contribuem para que possamos nos manter fortes em nosso propósito de criar oportunidades para a realização das pessoas e promover o desenvolvimento sustentável de empresas e sociedade, mesmo nos cenários mais desafiadores. Ao nosso incrível time de RH, aos líderes e funcionários Bradesco, meu profundo agradecimento pelo empenho e resultados alcançados.



PERFIL

O Bradesco é uma empresa de 78 anos com um quadro funcional que reflete a diversidade e a força do Brasil. Acredita na capacidade das pessoas e tem o compromisso de oferecer serviços financeiros de excelência a todos. Seu modelo de negócios combina atividades bancárias e de seguros. Em 2020, disponibilizou soluções para mais de 70 milhões de clientes.

Com o propósito de criar oportunidades para a realização das pessoas e o desenvolvimento sustentável de empresas e sociedade, tem o desejo de incluir, presente desde a sua fundação, em 1943, em Marília, interior de São Paulo, onde abriu as portas para os pequenos comerciantes e imigrantes.

A participação dos seus mais de 88 mil funcionários é fundamental para o sucesso dos negócios, e a cultura de alta performance é estimulada por meio de oportunidades de crescimento na carreira.

Eficiência e inovação, relacionamento com clientes, capital humano e crescimento sustentável com rentabilidade são pilares estratégicos que norteiam a organização.



4º lugar em ICH

2º lugar em Práticas em Gestão de Pessoas

4º lugar em Cidadania e Responsabilidade Social Corporativa

8º lugar em Desenvolvimento Humano e Organizacional

Carla Alessandra de Figueiredo, gerente executiva de Gente e Cultura

O ano de 2020 foi desafiador e atípico para o mundo, especialmente para as corporações, e por isso exigiu resiliência, agilidade e rápida adaptação. Os desafios do novo cenário fizeram com que nosso olhar se voltasse para a busca por práticas que fossem capazes de proporcionar mais conforto e segurança aos nossos colaboradores. Assim surgiu o Stefanini Everywhere, projeto que viabilizou a implantação e adoção do trabalho remoto em todo o grupo.

Por prever a contratação de pessoas de qualquer lugar do país, independentemente se há um escritório da empresa naquela localidade, a iniciativa tornou possível o ingresso de novos colaboradores vindos de cidades distantes, democratizando, assim, ainda mais nossos processos seletivos. Toda a jornada de seleção até a integração do novo colaborador é feita de maneira online. Os profissionais passam pelo onboarding digital, têm disponível uma plataforma de mentoring e já começam a atuar no modelo home office.

Iniciativas como essa, que casam o uso de tecnologia com as necessidades da empresa, tendem a crescer cada vez mais. Encontrar recursos para tornar o trabalho fluído, seja ele online ou presencial, é uma tendência na área de RH, já que os colaboradores querem vivenciar uma experiência cada vez mais humanizada, híbrida e digital. Essa transformação na forma de trabalho no Grupo Stefanini tem trazido benefícios tanto para nossas equipes como para a marca empregadora que somos.



DIVULGAÇÃO/STEFANINI

PERFIL

A Stefanini é uma multinacional brasileira, com 33 anos de atuação no mercado, que investe em um ecossistema de inovação completo para atender às principais verticais e auxiliar os clientes no processo de transformação digital. Com ofertas robustas e alinhadas às tendências de mercado, como automação, cloud, Internet das Coisas (IoT) e User Experience (UX), a empresa vem sendo reconhecida com várias premiações na área de inovação.

Presente em 41 países, a Stefanini foi apontada, pelo quarto ano consecutivo, como a quinta empresa transnacional mais internacionalizada, segundo ranking da Fundação Dom Cabral de 2018.

Atualmente, a empresa conta com um amplo portfólio, que mescla soluções inovadoras em consultoria e marketing, mobilidade, campanhas personalizadas e inteligência artificial com soluções tradicionais como Service Desk, Field Service e Outsourcing (BPO).

intelbras

Sempre próxima



5º lugar em ICH

3º lugar em Desenvolvimento Humano e Organizacional

4º lugar em Práticas em Gestão de Pessoas

4º lugar em Empresas Psicologicamente Saudáveis

Dione Quadros, gerente de RH

O slogan da Intelbras é “sempre próxima” algo que vivenciamos ao longo de 45 anos de história junto aos nossos diversos stakeholders, entre eles, mais de cinco mil colaboradores presentes nas nossas unidades espalhadas pelo Brasil. Conquistamos essa performance porque há um comprometimento genuíno de todo o time de Gestão de Pessoas, lideranças e colaboradores em tornar a empresa cada vez melhor.

Nossa forte gestão participativa e o desejo de inovação, que fazem parte do DNA da Intelbras, são as principais alavancas para que continuamente revisemos nossas práticas e façamos avanços rumo à excelência em gestão de pessoas. Dessa forma, podemos colher os frutos deste trabalho que são o crescimento sólido da empresa, maiores índices de satisfação e engajamento de nossos colaboradores, melhor impacto social onde estamos inseridos e, também, o fortalecimento de nossa marca no mercado.

A pandemia do novo coronavírus trouxe muitos desafios para a gestão de pessoas. Já no início dela, no ano passado, tomamos a decisão de manter todos os nossos colaboradores, não houve demissões. Também focamos na manutenção do seu bem-estar físico e psicológico. Além de intensificar o home office para certas áreas, promover o distanciamento social, uso de máscaras e outros protocolos sanitários, subsidiamos atendimento psicológico online para nossos colaboradores e, também, para seus familiares.

Essas iniciativas, em conjunto a nossa forte cultura de pertencimento, contribuíram para estarmos entre os vencedores do Prêmio Excelência em Gestão de Pessoas 2020. Conquistas importantes como essa demonstram que estamos no caminho certo.

PERFIL

Empresa brasileira de capital aberto, a Intelbras, ao longo de 45 anos no mercado, tornou-se referência em todo o Brasil nos segmentos de Segurança, Comunicação e Energia e está presente em cerca de 98% dos municípios com potencial de consumo eletrônico no país através de seus distribuidores e revendedores.

Suas soluções tecnológicas protegem, conectam, aproximam e transformam a vida das pessoas. A empresa possui produtos no portfólio que incluem soluções de alta tecnologia e inteligência artificial, permitindo diversas aplicações em empresas, condomínios, residências e cidades.

A empresa possui seis unidades no país – duas em São José (SC), onde está localizada a sede, uma em Manaus (AM), outra em Santa Rita do Sapucaí (MG) e mais duas em construção em Tubarão (SC) e Jaboatão dos Guararapes (PE), além de exportar para diversos países na América Latina. Com mais de 5 mil colaboradores, a Intelbras está entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil há mais de 17 anos.



MAURO GOULART



6º lugar em ICH

5º lugar em Empresas Psicologicamente Saudáveis
9º lugar em Práticas em Gestão de Pessoas

Rodrigo Vigato, especialista de RH

Desde o início da minha carreira na Plastipak, há oito anos, ficava evidente o quanto a empresa se preocupava em ser competitiva nos programas e eventos de responsabilidade social; o RH sempre estava antenado nas práticas de mercado, para garantir que a empresa fosse atuante em proporcionar aos seus colaboradores as mais diversas possibilidades de interação, qualidade de vida, saúde física e psicológica.

No ano de 2018, voltou ao Brasil, como diretor geral, Evandro Pereira – colaborador que havia ingressado na empresa no final de 1997 –, após cinco anos de carreira no exterior. Tornou-se líder enfrentando muitos desafios e adquirindo experiências. Sua liderança se tornou de alta excelência devido ao contínuo processo de mudanças enfrentados e à liderança em diferentes culturas e costumes. Desenvolveu um coping para as mudanças e fez uma entrega contínua de humanidade, empatia e servidão, independentemente das mudanças de gestão, da cultura ou do lugar em que estivesse atuando, tornando um só foco o propósito de influenciar pessoas.

Surgiu a parceria perfeita – um gestor brasileiro, que teve a oportunidade de aprender e vivenciar diferentes culturas, experiências e gestão, e o time de RH da Plastipak Brasil, que já tinha na sua essência uma empresa que valorizava as pessoas, com respeito, igualdade e humanidade. Em conjunto, consolidamos os programas existentes e implantamos novos com o objetivo de extrair o melhor do potencial para um crescimento de maturidade e liderança humanizada, o que nos garantiu o prêmio de Excelência em Gestão de Pessoas.



DIVULGAÇÃO/PLASTIPAK

PERFIL

A Plastipak é líder global nos setores de embalagens rígidas de plástico e reciclagem. Tendo a inovação como uma orientação principal, a empresa opera em mais de 60 sedes espalhadas por todo o globo. Sediada na cidade de Paulínia, completa em 2021 os seus 25 anos no Brasil e conta com 102 colaboradores.

No ano de 2018, a empresa conquista a sua primeira certificação do Great Place to Work, fruto de um trabalho dedicado, com foco na prática dos valores: Confiança, Responsabilidade, Inovação, Integridade, Dignidade, Diversidade, Engajamento, Meio Ambiente e Comunidade.

A mudança da cultura organizacional foi consolidada quando em 2020 conquistou novamente a certificação do Great Place to Work mesmo sendo em um momento de crise mundial pela pandemia da Covid-19, no qual a empresa conseguiu manter e elevar a prática de seus valores.

Para Plastipak, as premiações são indicadores que mostram os resultados da liderança de alto desempenho, servidora, influenciadora e humanizada.

As leis do PAT mudaram.
Com a Flash você muda também.

Participe dessa revolução dos
benefícios flexíveis com a gente.



flash

Não fique preso ao passado. A Flash oferece benefícios flexíveis para a vontade do seu colaborador seguindo a nova lei do PAT.

Veja as vantagens:



Todo tipo de respaldo para que os benefícios não sejam configurados como salário.



Um cartão de benefícios aceito em mais de 2 milhões de estabelecimentos.



Plataforma simples e intuitiva, na palma da mão do colaborador.



Clientes Flash relatam um aumento de 30% na satisfação dos funcionários.

Conheça a Flash!
www.flashapp.com.br





9º lugar em ICH

1º lugar em Desenvolvimento Humano e Organizacional

7º lugar em Cidadania e Responsabilidade Social Corporativa

Fábio Luiz Ceregatto, diretor de RH

A Ajinomoto promove o bem-estar e a saúde das pessoas, muito além dos alimentos, por meio da nossa tecnologia e soluções inovadoras. Nossos produtos contribuem para uma alimentação equilibrada e maior qualidade de vida e esses pensamentos refletem nosso cuidado e carinho quando pensamos em gestão de pessoas.

Temos foco absoluto no valor voltado à felicidade dos clientes (pessoas) e iniciativas para resolver os problemas sociais através de práticas adotadas por toda a empresa, individualmente e nos locais de trabalho.

Essas atividades promovem o crescimento individual e organizacional, geram lucros apropriados e melhoram o valor corporativo.

As pessoas são de fato um dos pilares fundamentais de nossa política de gestão e procuramos fortalecer o espírito desafiador, inovando, desenvolvendo habilidades, incentivando os comportamentos que apoiam (ajudam) um ao outro, temos forte paixão pela contribuição social e priorizamos o desenvolvimento de conhecimento profissional, garantindo com isso um ambiente diverso onde o respeito às pessoas, tratamento e oportunidades iguais são sagrados.

Estimulamos um ambiente saudável, onde as pessoas possam trabalhar com eficiência, aprender com os próprios erros e com os dos outros e ter coragem para superar seus desafios e obter sucesso.

Além disso, garantimos um processo de comunicação aberto, onde as pessoas possam se sentir confortáveis para se manifestar abertamente dentro de um ambiente psicologicamente seguro, mantendo a saúde física e mental, e equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

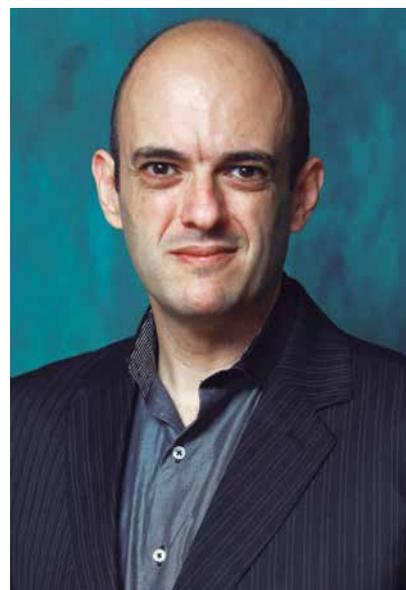
Esses são os principais fatores que levaram ao reconhecimento pelo Grupo Gestão RH em 2020, que nos inspira a continuar contribuindo para a alimentação e o bem-estar em todo o mundo e para uma vida melhor no futuro.

PERFIL

Presente no Brasil desde 1956, a Ajinomoto é uma multinacional japonesa e referência mundial em aminoácidos. A empresa oferece produtos tanto para o consumidor como insumos para as indústrias alimentícia, cosmética, esportiva, farmacêutica, de nutrição animal e agronegócios. Atualmente, o Grupo Ajinomoto está presente em 35 países, possui 121 fábricas e cerca de 32 mil funcionários em todo o mundo.

Aqui, com quatro unidades fabris, localizadas no estado de São Paulo, nas cidades de Limeira, Laranjal Paulista, Valparaíso e Pederneiras, e sede administrativa na capital, a empresa emprega cerca de 3 mil funcionários e atende ao mercado interno e externo.

Em 2019, lançou no Brasil o Projeto Vitória, iniciativa global de apoio ao esporte, e firmou parceria com o Comitê Olímpico do Brasil e apoio ao Comitê Paralímpico Brasileiro. Atualmente, 32 atletas olímpicos e paralímpicos compõem o Time Ajinomoto e recebem suporte relativo à nutrição e aos benefícios da ingestão de aminoácidos.



EDUARDO DE SOUSA

MDS



10º lugar em ICH

6º lugar em Desenvolvimento Humano e Organizacional
6º lugar em Empresas Psicologicamente Saudáveis

Isabel Cristina Alves Azevedo, vice-presidente de RH

Foi muito gratificante receber o prêmio de Excelência em Gestão de Pessoas 2020, promovido pelo Grupo Gestão RH. O destaque em ICH, Desenvolvimento Humano e Organizacional e como uma Empresa Psicologicamente Saudável simboliza o reconhecimento de um trabalho norteado por uma cultura de proteger e prosperar.

Sabemos que a Covid-19 nos levou a responder a uma crise repentina e imprevista. Além de nos desafiar a encontrar novas maneiras de servir e trabalhar. Esse cenário impulsionou o nosso embarque para uma jornada de transformação e de fortalecimento da força humana.

Desenvolver o potencial das fortalezas humanas — adaptabilidade, coragem, criatividade, resiliência e tomada de decisão — foi fundamental para conquistar grandes resultados no ano passado. Essa caminhada reiterou o quanto nós evoluímos e transcendemos quando compreendemos que a transformação é contínua, e não episódica, e reforçou também o quanto avançamos quando alinhamos o comportamento do nosso time aos nossos objetivos organizacionais de forma a reconhecer e desenvolver as necessidades dos colaboradores.

Como próximos passos rumo ao fortalecimento do nosso ICH, vamos incorporar o bem-estar à concepção do trabalho, a fim de apoiar os colaboradores para que sintam ainda mais bem-estar enquanto realizam seu trabalho, conectando a saúde física, mental e social na concepção do trabalho em si. Isso é bom para a nossa empresa e também para o nosso principal ativo e bem mais valioso: as pessoas.



PERFIL

A MDS é um grupo multinacional de corretagem de seguro e resseguro, consultoria de riscos e gestão de benefícios. Líder de mercado em Portugal, está entre os maiores no Brasil e presente também em Angola, Moçambique e Espanha.

Mundialmente, opera por meio da Brokerslink – empresa fundada pelo grupo e que gere uma rede de brokers presente em 122 países, totalizando cerca de 21 mil profissionais de seguros. Em resseguro, a organização atua no Brasil, em Portugal e na África com a marca MDS RE. A RCG - Risk Consulting Group é a empresa de análise de riscos, controle de perdas, plano de continuidade de negócios e *enterprise risk management*.

Por meio da HighDome, uma Protected Cell Company, o grupo oferece soluções alternativas de transferência de riscos ao mercado tradicional de seguros. Por fim, enquanto as recentes aquisições da Process e da Tovese reforçam a expertise da empresa no setor de P&C e Garantias, a incorporação de uma participação na 838 Soluções e a compra da Ben's e da QH Consult reiteram o domínio no segmento de Benefícios Corporativos, Gestão Automatizada de Benefícios, Benefícios Flexíveis e Educação.



2º lugar em Desenvolvimento Humano e Organizacional
8º lugar em Cidadania e Responsabilidade Social Corporativa

Denise Horato, diretora de RH

Há cerca de três anos, a Roche iniciou um processo de transformação global rumo a uma atuação cada vez mais ágil. Queremos criar um futuro em que nenhum paciente seja deixado para trás. Para isso, precisamos não só de uma equipe alinhada ao propósito da empresa, mas também que todas as frentes de atuação da companhia colaborem para tornar esse amanhã uma realidade.

Focamos em práticas de Desenvolvimento Humano e Organizacional para que o time Roche esteja preparado para lidar com os desafios inerentes a esse novo modelo de atuação, experimentando de forma pioneira as tendências relacionadas ao futuro do trabalho. Nesse processo também ampliamos o nosso olhar sobre a sustentabilidade, fortalecendo ações de cidadania e responsabilidade social corporativa, essenciais para que possamos impulsionar o Brasil.

Ver esse trabalho reconhecido no Prêmio Excelência em Gestão de Pessoas 2020 nos enche de orgulho e nos incentiva a seguir empenhando nossos melhores esforços para empoderar nossa equipe para cocriar soluções interna e externamente, gerando valor aos pacientes, aos sistemas de saúde e ao país.



VIVIAN KOBELINSKY

PERFIL

Fundado em 1896, na Suíça, o Grupo Roche hoje está presente em mais de 150 países. Com cerca de 1.100 colaboradores no Brasil, a empresa completa, neste ano, 90 anos de história no país e 125 anos de atuação global.

Pioneira em produtos farmacêuticos, diabetes e de diagnóstico, a Roche dedica-se a desenvolver avanços na ciência para melhorar a vida das pessoas. Aliando a capacidade e o conhecimento na ciência baseada em evidências, das divisões Farmacêutica e Diagnóstica, atua oferecendo medicina personalizada. No Brasil, a empresa atua na cocriação de soluções com todo o ecossistema de saúde.

A Roche é considerada a maior empresa de biotecnologia do mundo, com medicamentos diferenciados nas áreas de oncologia, imunologia, infectologia, oftalmologia e doenças raras e do sistema nervoso central. Também é líder mundial em diagnósticos *in vitro* e tecidual do câncer e pioneira no controle do diabetes.

Nos últimos anos, a Roche investiu em parcerias com foco em perfis genômicos e em Dados do Mundo Real (Real World Data), tornando-se líder do setor em conhecimentos médicos.



7º lugar em Empresas Psicologicamente Saudáveis
10º lugar em Práticas em Gestão de Pessoas

Raquel Zagui, vice-presidente de Recursos Humanos

É uma honra sermos reconhecidos no Prêmio de Excelência em Gestão de Pessoas 2020 em um período tão desafiador como o que estamos vivendo com a pandemia e o distanciamento social. Posso afirmar que esse reconhecimento é a tradução do que temos como nosso principal valor: o respeito pelas pessoas, que também representa uma cultura sólida estabelecida internamente no Grupo Heineken.

Desde o início da pandemia, contamos com um comitê formado por profissionais de diversas áreas da companhia que se perguntam todos os dias “o que mais podemos fazer pelas nossas pessoas?”, buscando sempre melhorar tudo o que está ao nosso alcance e estendemos esses cuidados também aos familiares dos colaboradores. Quando gerimos um time de mais de 13 mil colaboradores, o olhar humanizado para as pessoas se torna a peça fundamental para o desenvolvimento saudável do nosso negócio.

Nesse período, intensificamos os treinamentos para nossas lideranças potencializarem seus soft skills, implementamos ações de saúde mental e física, demos origem a uma plataforma estruturada para isso, abolimos o controle da jornada de trabalho para que nossos times tenham liberdade e flexibilidade para trabalhar da maneira como for melhor para cada um deles, nos desafiamos com metas claras de inclusão e diversidade para tornar o nosso ambiente o retrato mais verdadeiro do que é a nossa sociedade, a fim de promover um ambiente criativo e inovador, e implantamos políticas, comitês e grupos de afinidade para garantir o suporte necessário à realidade de cada colaborador.

Para nós, confiança é a palavra-chave e saber que os nossos esforços têm surtido o efeito que buscamos nos motiva demais a continuarmos essa jornada.

PERFIL

O Grupo Heineken chegou ao Brasil em maio de 2010, após a aquisição da divisão de cerveja do Grupo Femsa e, em 2017, adquiriu a Brasil Kirin Holding S.A., tornando-se o segundo player no mercado brasileiro de cervejas. Com sede em São Paulo, a companhia é uma subsidiária da Heineken NV, a maior cervejaria da Europa.

Aqui, a empresa gera mais de 13 mil empregos diretos e tem 15 unidades produtivas, sendo 12 cervejarias, localizadas em Alagoinhas (BA), Alexânia (GO), Araraquara (SP), Benevides (PA), Caxias (MA), Igarassu (PE), Igrejinha (RS), Itu (SP), Jacareí (SP), Pacatuba (CE), Ponta Grossa (PR) e Recife (PE), duas micro cervejarias em Campos do Jordão (SP) e Blumenau (SC) e uma unidade de concentrados para refrigerantes em Manaus (AM).

O portfólio brasileiro de cervejas é composto por Heineken, Sol, Amstel, Tiger, Kaiser, Bavaria, Eisenbahn, Baden, Devassa, Schin, Glacial, No Grau e Kirin Ichiban. O portfólio de não alcoólicos inclui Água Schin, Schin Tônica, Skinka e os refrigerantes Itubaína, Viva Schin e FYs.



EDNA MARCELINA



6º lugar em Empresas Psicologicamente Saudáveis

Miguel Feres, diretor de RH e Sustentabilidade

Desde o início de 2013, a Faber-Castell implementou o programa Gestão da Cultura Através dos Valores, com altíssima participação dos nossos colaboradores em todas as edições. Trata-se do preenchimento de um questionário de valores que busca, na percepção do colaborador, entender como ele vê os valores da empresa, bem como o que deseja para efeito de mudanças.

Depois da fase quantitativa, fazemos a pesquisa qualitativa com apoio de consultoria especializada, quando identificamos pontos de melhoria, seja material, como uma “reforma dos banheiros”, por exemplo, seja oferecer qualidade de vida e no ambiente do trabalho.

Com a realização desse trabalho, o clima, que já era bom, mudou ainda mais positivamente, pois nossos colaboradores se sentem ouvidos e participantes no processo das melhorias implantadas. Isso faz com que todos percebam a empresa como um local que se preocupa com seu bem-estar, o que os leva a se sentirem orgulhosos e felizes de trabalhar na Faber-Castell.

PERFIL

A história da Faber-Castell, líder mundial na produção de EcoLápis de madeira reflorestada, se confunde com a própria criação do lápis. Fundada em 1761, na Alemanha, hoje a empresa possui escritórios em mais de 100 países e 8 mil colaboradores no mundo.

No Brasil, onde está presente desde 1930, segue como maior mercado para a marca, que mantém três fábricas locais – São Carlos (SP), Prata (MG) e Manaus (AM) – e 10 mil hectares de floresta cultivada, que respondem pela produção de 2,3 bilhões de EcoLápis por ano, além da exportação de materiais para mais de 70 países.

Em 2004, o processo produtivo da Faber-Castell também recebeu o certificado ISO 14001, conquistando a recertificação em 2010.



DIVULGAÇÃO/FABER-CASTELL



6º lugar em Práticas em Gestão de Pessoas

Beatriz Sairafi, líder de RH

A Accenture atua com o propósito de cumprir a promessa da tecnologia e da criatividade humana, criando um futuro sustentável todos os dias. Nossos seis valores fundamentais – Criação de valor para o cliente, Respeito pelo indivíduo, Uma rede global única, Integridade, Melhores pessoas e Uma empresa melhor para as futuras gerações – moldam a cultura e definem o caráter de nossa empresa.

As nossas pessoas estão no centro de tudo o que fazemos, por isso não medimos esforços para garantir um ambiente de equidade, em que todos tenham espaço para serem autênticos e tenham oportunidade de se desenvolver e serem reconhecidos. Na nossa empresa temos como missão ajudarmos uns aos outros a alcançar nossas aspirações e nos tornarmos a melhor versão de nós mesmos, profissional e pessoalmente.

PERFIL

A Accenture é uma empresa global de serviços profissionais, voltada a soluções baseadas nas tecnologias digitais, de nuvem e de segurança. Combina experiência e especialização em mais de 40 setores e oferece serviços nas áreas de Strategy & Consulting, Interactive, Technology e Operations.

Atualmente, atende a 6 milhões de clientes de 19 setores produtivos em mais de 120 países. No Brasil, são mais de 16 mil pessoas que trabalham para oferecer novas experiências no país e além de suas fronteiras.

Por acreditar que a Diversidade e a Inclusão tornam as pessoas mais fortes, promove um ambiente em que cada indivíduo possa ser autêntico todos os dias. Por suas iniciativas, está entre as empresas mais reconhecidas no Brasil pela atuação em favor da equidade de gênero e racial, da inclusão de pessoas com deficiência e da promoção dos direitos LGBTQIA+.

A empresa busca atuar como um time único com o objetivo de criar valor integral para clientes, funcionários, acionistas, parceiros e comunidades.



STUDIO FABIO NUNES

Pormade Portas



9º lugar em Empresas Psicologicamente Saudáveis

Rafael Gregório Jaworski, diretor de RH

Há anos, a Pormade vem investindo em práticas e projetos que transformem o nosso ambiente de trabalho em um lugar agradável e psicologicamente saudável. Acreditamos que somos influenciados intensamente pelo ambiente onde vivemos, portanto, se queremos que as pessoas tenham um comportamento proativo, comprometido ou inovador, precisamos criar um lugar em que esses comportamentos sejam incentivados.

Temos diversas ações para a construção desse ambiente, como, por exemplo, um espaço compartilhado aberto, bem arejado, descontraído e que permite o livre acesso e comunicação entre os colegas. Quando implementamos esse modelo de arranjo físico, muitos colaboradores estranharam, mas, depois de algumas semanas, todos perceberam o quanto isso foi benéfico para a melhora do nosso ambiente e da qualidade de vida no trabalho. Hoje, todos amam trabalhar assim.

Outra prática que nos ajuda a criar e manter a empresa psicologicamente saudável é o incentivo para que nossos profissionais se envolvam em projetos que estão fora do escopo do seu trabalho principal. Temos reuniões e encontros nos quais os profissionais têm acesso a informações sobre ações estratégicas que a empresa vem implementando e cada um pode ajudar a acelerar esse projeto. Sendo assim, por exemplo, um profissional que trabalha no setor de contabilidade fica sabendo de uma estratégia de marketing digital que a empresa está desenvolvendo e pode ser inserido no projeto caso tenha interesse. Isso possibilita aos nossos profissionais a utilização de seus talentos e habilidades em diversas atividades, aproveitando o que têm de melhor.

Acreditamos que a empresa tem a responsabilidade de gerar esse ambiente saudável e descontraído para que nossos profissionais sintam-se à vontade e possam ser eles mesmos, dando sempre o seu melhor em suas ações e percebendo que isso é valorizado pela empresa.



PERFIL

Principal indústria de portas prontas do Brasil com importante participação de mercado no nicho B2B, a Pormade foi fundada em 1939 e hoje conta com mais de 800 colaboradores diretos. A companhia tem como principais pilares de gestão: Inovação, Gestão de pessoas e Satisfação do cliente.

Em 2016, a companhia ingressou no mercado de vendas diretas ao consumidor final, alcançando crescimento exponencial nesse nicho, com vendas realizadas através do site, bem como pelas lojas próprias e franquias que estão localizadas nas principais cidades do país. Nesse segmento, está ampliando sua participação com diversas ações, como, por exemplo, o projeto de Divulgadores Pormade, profissionais autônomos e independentes que ajudam a divulgar os produtos e a marca, conquistando cada vez mais clientes.

A empresa também está ampliando seu portfólio de produtos inserindo em sua plataforma de vendas produtos fabricados por outras indústrias. O objetivo é se tornar um grande marketplace da construção civil.

POSITIONAL[®] SELLING

TREINAMENTO PROFISSIONAL EM VENDAS



A HORA É ESTA!

Os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras exigem uma atuação firme na busca de resultados concretos e mensuráveis, no curto prazo. Adote o **POSITIONAL SELLING[®] (PS)**, o sistema estratégico de vendas utilizado pelas empresas líderes de cinco continentes. Prepare seus profissionais de vendas para vencerem os desafios que farão de 2021, o ano decisivo para o seu negócio.

Desenvolvido pela Carew International, o sistema utiliza as mais modernas técnicas de aprendizagem de adultos, baseadas na Neurociência, o que assegura a rápida assimilação dos conceitos e ferramentas e o desenvolvimento de habilidades que serão colocadas em prática, imediatamente.

RESULTADOS PARA A EMPRESA

O treinamento de Positional Selling[®] capacita seus profissionais de vendas para:

- Conquistar a posição preferencial junto aos clientes.
- Ampliar as vendas aos clientes atuais e aprimorar sua rentabilidade.
- Reativar clientes inativos, dinamizando contas estagnadas.
- Recuperar clientes perdidos.
- Manter a fidelidade dos clientes.
- Superar concorrentes agressivos.
- Fechar mais negócios, mesmo sob condições adversas.
- Negociar trocas de valor, ao invés de fazer concessões que reduzam a lucratividade.
- Encontrar alternativas construtivas para a "guerra de preços".
- Aumentar os lucros e a participação no mercado.

PARA EMPRESAS QUE QUEREM OBTER RESULTADOS CONCRETOS E MENSURÁVEIS AINDA EM 2021!

0800 026 2422

info@interculturalted.com.br

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



INTERCULTURAL[®]
FILIADA AO INSTITUTO BRASILEIRO DE
CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO (IBCO)

CONHEÇA O PERFIL DAS FINALISTAS



Com 55 anos de mercado e 2,3 mil colaboradores, a A. Yoshii iniciou seus trabalhos na cidade de Apucarana (PR), prestando serviços para órgãos públicos e autarquias da região. A partir daí, o crescimento foi um processo contínuo, consolidado em grande parte do território nacional. A empresa atua em empreendimentos imobiliários de incorporação e obras corporativas, somando mais de dois milhões de metros quadrados construídos.

Sua filosofia de trabalho é comprometimento, espírito de equipe, motivação, engajamento, transparência, qualidade, pontualidade e respeito absoluto pelo cliente.

Há 15 anos, a empresa conta com o Instituto A. Yoshii, entidade sem fins lucrativos que visa trabalhar todos os projetos de sustentabilidade e responsabilidade social da organização.



A Accesstage é uma fintech criada no início dos anos 2000 como uma solução à complexidade das transações no mercado financeiro para as empresas. É integradora de soluções e serviços para a gestão de pagamentos e recebimentos, transferência eletrônica de informações financeiras e cessão de crédito por meio do mercado de capital.

Atualmente, possui uma base de mais de 120 mil empresas conectadas, mais de 80 adquirentes de cartões e mais de 300BI trafegados anualmente em suas plataformas.

Foi a primeira empresa do segmento a receber a certificação Payment Card Industry – Data Security Standard (PCI-DSS), além das premiações como 100+ Inovadoras do Brasil e TOP 200 Empresas de Tecnologia. Além disso, investiu em algumas empresas e hoje fazem parte do grupo Negocie Online, Trustion, Movats, IN10 e Kaspper. O grupo emprega 439 funcionários; destes, 189 atuam na Accesstage.



Sediada na França, a Alstom está presente em 70 países e emprega mais de 70 mil pessoas. A empresa desenvolve e comercializa soluções de mobilidade, com um portfólio que varia de trens de alta velocidade, metrô, monotrilhos e VLTs a sistemas integrados, serviços personalizados, infraestrutura, sinalização e soluções de mobilidade digital.

No setor de transportes, ao qual a Alstom se dedica exclusivamente desde 2015, tem presença marcante desde o início da sua operação no país, em 1955.

Mundialmente, a companhia possui 150 mil veículos em serviço comercial. Com a entrada da Bombardier Transportation na Alstom em janeiro de 2021, a receita pró-forma combinada do grupo ampliado chega a € 14 bilhões para o período de 12 meses encerrado em março do mesmo ano.



A grife nasceu em 1968, em Nova Iorque (EUA), pelas mãos do estilista Calvin Klein. Hoje está presente em mais de mil cidades brasileiras através de 3,3 mil lojas multimarcas.

No Brasil, a Calvin Klein possui 42 lojas próprias e 58 lojas licenciadas, num total de 510 colaboradores.

Também conta com as divisões Calvin Klein Jeans, Underwear e ck Calvin Klein, que incorporam o time de grifes da PVH Corporation, empresa especializada na comercialização de marca icônicas de vestuário.

As roupas de linhas simples e sofisticadas colocaram a Calvin Klein entre as marcas de moda mais importantes e influentes do mercado, conquistando seguidores pelos quatro cantos do mundo.



A ConsigaMais+ nasceu há três anos para democratizar o crédito no Brasil e já é considerada a maior plataforma digital de oferta de crédito consignado privado do país. Atualmente, a empresa conta com 109 “conseguidores”, como são chamados os colaboradores.

A eles, a ConsigaMais+ dedica o princípio de seu negócio: todos têm acesso aos mesmos programas de organização financeira disponibilizados aos clientes, para ajudá-los a mudar o comportamento financeiro, serem felizes e produtivos.

Desde o seu terceiro mês de vida, a ConsigaMais+ é sustentável e tem nos “conseguidores” pessoas com espírito de dono.



Empresa do Grupo DP World (Dubai Ports World), é responsável pela operação de um dos maiores e mais modernos terminais portuários privados multipropósito do Brasil. Aqui, com investimento de R\$ 2,3 bilhões, proporciona mais de 1.280 empregos diretos e 5 mil indiretos. Sua estratégia de sustentabilidade *Nosso Mundo, Nosso Futuro* ajuda a trabalhar de forma responsável a sustentabilidade e o impacto nas pessoas, comunidades e no meio ambiente.

Desde a sua criação, em 2013, a DP World Santos cresce ano a ano, passando da operação de container para um terminal diversificado, com operações de container, celulose, break bulk, armazéns. Em 2021, iniciou as operações da DP World Logistics, para cuidar da operação porta a porta dos clientes.

Para dar suporte a toda operação, a empresa possui iniciativas e estratégias de RH, como o programa de sucessão e recrutamento interno, capacitação profissional, coaching e mentoria para homens e mulheres, em especial o MentorHer. Um dos objetivos até 2030 é aumentar o número de mulheres, iniciativa global de aceleração da carreira feminina nos portos. Mesmo na pandemia, a empresa contratou mais de 200 novos profissionais para a operação de celulose e intensificou a preocupação com a saúde e o bem-estar lançando o Supera, rede de apoio a funcionários e suas famílias.



A DHL Global Forwarding é a divisão do Grupo Deutsche Post DHL especializada em agenciamento de cargas e fretes aéreo, marítimo e rodoviário, além de possuir expertise em desembarço aduaneiro, projetos industriais e seguro de carga. Com soluções destinadas a setores da indústria, como Tecnologia; Saúde; Engenharia e Manufatura; Automotivo; e Consumo e Varejo, posiciona-se no mercado como *A empresa de logística para o mundo*.

Com cerca de 550 colaboradores no país, a unidade brasileira contribui diretamente com as ações globais de sustentabilidade e responsabilidade social do grupo, mantendo um forte compromisso com a sociedade e o meio ambiente.

A companhia foi a primeira do Brasil em seu segmento a obter a Certificação OEA (Operador Econômico Autorizado), que lhe confere o status de empresa com operações seguras e confiáveis e, em 2021, conquistou a Certificação Top Employer, pelo 4º ano consecutivo, devido à excelência de seus processos e procedimentos de RH.



Há 32 anos, a Elsys atua no setor de tecnologia, exportando para América Latina, Estados Unidos e África. Desenvolve produtos e soluções inovadoras nos segmentos de TV, casa inteligente, segurança, telecom e energia solar. Com sede em Valinhos (SP), fábrica em Manaus (AM) e uma unidade em Shenzhen, na China, atualmente, tem mais de 800 colaboradores e 30 mil lojas parceiras em todo o Brasil.

A empresa atua com práticas de governança e desenvolvimento do capital humano, para um ambiente colaborativo e inclusivo. Investe na capacitação e formação de colaboradores, para juntos construírem a transformação digital aliada ao seu propósito de *Conectar pessoas e transformar vidas*, gerando valor à marca.

Sua cultura é voltada para o cliente, enfatizando as relações com os públicos internos e externos. A Elsys acredita que seus produtos e serviços possibilitam mais acesso, conforto e facilidade no dia a dia do cliente transformando suas vidas.



Líder de mercado na América do Sul, o Grupo Moura nasceu em 1957, na cidade de Belo Jardim (PE), concretizando o sonho dos empreendedores Edson Mororó Moura e Conceição Moura, sua esposa.

Voltada inicialmente para o ramo automotivo, a Moura ampliou a sua atuação para outros segmentos, produzindo, hoje, baterias e sistemas de acumulação de energia para as mais diversas aplicações, como motos, barcos, empilhadeiras, no-breaks, metrô, trens, estações de telefonia e sistemas de armazenagem, entre outros.

Contando com sete plantas industriais – seis no Brasil e uma na Argentina –, fabrica cerca de 10 milhões de baterias por ano e conta com aproximadamente 6 mil colaboradores. O Grupo Moura também possui um instituto de ação social que leva o nome da fundadora, Conceição Moura, além de parceria com o Instituto de Tecnologia Edson Mororó Moura.



Fundado em 1971, com cerca de 12 mil colaboradores, mais de 1,8 mil veículos e presente em todas as regiões do país, o Grupo Protege oferece soluções em logística de valores, processamento, custódia, segurança patrimonial e eletrônica, serviços aeroportuários, formação de profissionais e terceirização de mão de obra.

Em 2021, a empresa comemora 50 anos de existência com uma novidade: o primeiro carro-forte 100% elétrico do mundo, com emissão zero de gases poluentes na atmosfera. O veículo é mais uma de suas inovações.

Em 2017, a empresa desenvolveu a maior carreta 100% blindada do país, que transporta produtos de alto valor agregado para as indústrias farmacêutica e de eletrônicos.



A IBM é provedora líder global de nuvem híbrida, inteligência artificial (IA) e de serviços para todas as indústrias e ajuda clientes em mais de 175 países a tirar proveito dos insights de dados, otimizar processos, cortar custos e obter uma vantagem competitiva em seus setores.

As inovações em IA, computação quântica e nuvem híbrida fornecem opções abertas e flexíveis às empresas para realizarem sua transformação digital de forma rápida, eficiente e segura.

Há 104 anos no Brasil, a companhia tem investido continuamente no país e impactado a vida de milhões de brasileiros, priorizando a confiança, transparência, diversidade e inclusão. Alguns exemplos recentes são o lançamento da primeira IBM Cloud Multizone Region na América Latina, localizada no Brasil, para apoiar a adoção de nuvem híbrida, e a ampliação da parceria com o Centro Paula Souza para capacitar mais de 2 mil estudantes e prepará-los para a economia digital.



Mackenzie

Fundado em 1870, na capital paulista, o Mackenzie sempre fez valer o princípio que permanece até hoje, de oferecer educação e cuidado baseados na fé cristã reformada, sem distinção de sexo, credo ou etnia. Esse embrião, que teve início como uma pequena escola na sala de estar do casal Chamberlain, evoluiu para os atuais colégios, escola técnica, faculdades, universidade e hospitais, presentes nos estados de São Paulo, Paraná, Rio de Janeiro, Mato Grosso do Sul, Tocantins e Brasília.

Atualmente, a instituição reúne mais de 7 mil colaboradores e cerca de 47 mil alunos nas diversas modalidades de ensino, com mais de 1,6 milhão de atendimentos anuais em seus hospitais.

No biênio 2020/2021, o Mackenzie celebra seus 150 anos, sendo reconhecido pelo pioneirismo e inovação na educação, o que permitiu alcançar o posto de uma das renomadas instituições de ensino que mais contribuem para o desenvolvimento científico e acadêmico do país.



Com mais de 13 mil colaboradores espalhados por todo o Brasil e que trabalham em sua maioria de forma remota, a Oi atua com o propósito de criar novos futuros levando a vida digital para todos. Para isso, adotou como foco a massificação da fibra ótica no país.

Signatária do Pacto Global da ONU, a empresa elabora e publica seu Relatório Anual de Sustentabilidade, reporta-se ao CDP (Carbon Disclosure Project) e está no Nível 1 de Governança Corporativa da B3.

O Oi Futuro, instituto de inovação e criatividade da companhia, promove ações de educação, cultura, inovação social e esporte por meio de iniciativas colaborativas, estimulando conexões que potencializam o desenvolvimento pessoal e coletivo.



Única rede de farmácias presente em todos os estados e no Distrito Federal, a Pague Menos foi fundada há 40 anos. Com cerca de 20 mil colaboradores, a companhia possui mais de 1,1 mil lojas em cerca de 320 cidades pelo país. Com atuação omnichannel, a rede é líder nas regiões Norte e Nordeste, além de contar com mais de 800 unidades do Clinic Farma em todo o Brasil.

Em setembro de 2020, realizou a sua abertura de capital, captando investimentos para a sua mais nova fase de expansão. Ainda no ano passado, a companhia se tornou a nova patrocinadora da CBF e da Seleção Brasileira de Futebol, e lançou a UP Farma, sua universidade corporativa, firmando parceria com o grupo educacional Kroton.

Em maio deste ano, a Pague Menos adquiriu a Extrafarma, tornando-se a segunda maior rede do país em número de lojas.



Com sede em Cleveland (EUA), a Parker Hannifin, empresa centenária com vendas de U\$ 13,7 bilhões no ano fiscal de 2020, está presente em 50 países e conta com 55 mil colaboradores ao redor do mundo.

É líder mundial no desenvolvimento de tecnologias para movimento e controle e reconhecida como a mais diversificada provedora de soluções de engenharia para uma ampla variedade de mercados, incluindo aplicações industriais, mobil e aeroespaciais.

Possui globalmente 13 mil distribuidores e estabelece relações de parceria, melhorando a produtividade e a lucratividade de seus clientes.

Em novembro deste ano, a Parker completa 50 anos no Brasil. Nos últimos quatro anos, foi reconhecida sete vezes como uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil, tanto pelo GPTW como pela Você S/A, e segue crescendo continuamente, honrando o seu propósito de viabilizar soluções de engenharia para um futuro melhor.



Fundada em 1942, pelo engenheiro Salvador Arena, a Termomecnica é uma empresa líder na transformação de cobre e suas ligas, em produtos semielaborados e acabados. Recentemente, também investiu na ampliação da produção de alumínio.

A companhia é altamente capitalizada, com um patrimônio líquido superior a R\$ 2 bilhões. Pensando em sua estratégia de expansão para mercados internacionais, inaugurou, há pouco tempo, um novo Centro de Distribuição na Carolina do Norte (EUA).

A empresa conta ainda com fábricas em São Bernardo do Campo (SP), Santiago (Chile) e em Buenos Aires (Argentina), além dos centros de distribuição em São Bernardo do Campo (SP) e Joinville (SC). Somente na unidade de São Paulo, são 1,7 mil funcionários.

RH SOB PRESSÃO

A Covid-19 vem afetando a vida de profissionais de todos os segmentos, inclusive de quem tem como função cuidar do bem-estar dos funcionários: o profissional de RH. Segundo pesquisa da consultoria Mercer Brasil, o impacto da pandemia fez com que 64% das pessoas que atuam na área tivessem dificuldade de lidar com a ansiedade: 47% chegaram a achar que não conseguiriam, 10% responderam que foi muito difícil encarar o tema e 7% buscaram ajuda para lidar com o alto grau de dificuldade.

Ainda, de acordo com 36%, o volume de horas trabalhadas “aumentou consideravelmente”; para 29% “aumentou muito”; e para 20%, “um pouco”. Já a carga de trabalho aumentou para 79% dos respondentes.

Outro resultado que corrobora a pressão sobre os profissionais de RH é que 28% identificaram a sua área como a mais sobrecarregada durante a pandemia. A segunda posição mais citada foi TI (22%), seguida pela Jurídica (11%).

“A pesquisa é um alerta para olharmos com cuidado para essas pessoas que cuidam tão bem das pessoas das nossas empresas e também tentarmos entender o que elas têm passado e o quanto também precisam de cuidado”, analisa Rafael Ricarte, líder de produtos de carreira



SHUTTERSTOCK

da Mercer Brasil.

Diante do cenário de alta pressão, cresceu a percepção dos profissionais sobre a importância do trabalho: 68% dos RHs se sentiram valorizados e 57% não sentiram o emprego ameaçado no período.

PRESENCIAL, DIGITAL OU HÍBRIDO: O DILEMA PÓS-PANDEMIA

Enquanto organizações em todo o mundo planejam a volta dos funcionários ao local de trabalho, uma pesquisa da Accenture mostra que para 83% das pessoas o ideal é um modelo híbrido, em que se possa trabalhar remotamente entre 25% e 75% do tempo.

A pesquisa, que ouviu 9.326 profissionais em 11 países, concluiu que 40% sentem que podem ser produtivos e saudáveis em qualquer lugar – totalmente remo-



to, baseado num local específico ou uma combinação de ambos.

Mas encontrar um modelo híbrido que funcione para todas as gerações pode ser um desafio: 74% dos pesquisados da geração Z querem mais oportunidades para colaborar com os colegas cara a cara, porcentagem maior do que das gerações X (66%) e baby boomers (68%).

O que separa pessoas produtivas em qualquer lugar das que estão desconectadas e frustradas não é o estresse, mas se elas têm os recursos certos do ponto de vista individual e organizacional para ajudá-las a serem produtivas em qualquer lugar. Esses recursos vão de autonomia de trabalho e saúde mental positiva à liderança de apoio e uma organização digitalmente madura.

“Como líderes responsáveis, precisamos direcionar o futuro do diálogo de trabalho não apenas para a localização, mas também para abordar o que impulsiona a produtividade, a saúde e a resiliência de nosso pessoal”, diz Patrícia Feliciano, diretora de Talento e Organização da Accenture na América Latina.

Vale citar que a flexibilização traz benefícios financeiros para as organizações: 63% das empresas com alto crescimento de receita já possibilitaram modelos de trabalho híbrido, enquanto 69% das empresas com crescimento zero ou negativo ainda estão focadas em onde as pessoas vão trabalhar fisicamente.



SLII® EXPERIENCE

do Dr. Ken Blanchard



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

15 MILHÕES DE LÍDERES TREINADOS EM MAIS DE 100 PAÍSES!

O TREINAMENTO DE SLII® EXPERIENCE OFERECE:

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

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

Novo aplicativo para Celular ou Tablet.

Nova metodologia de treinamento baseada em Neurociência.

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

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

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

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

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

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

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

636 EMPRESAS CLIENTES NO PAÍS!

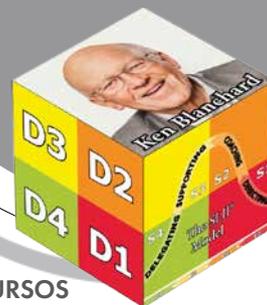
35 ANOS DE PARCERIA COM A KEN BLANCHARD!

48 ANOS FORMANDO LÍDERES NO BRASIL!

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

TREINAMENTO ABERTO ONLINE / VIRTUAL

27, 28 e 29/09/2021



Blanchard | Global Partner Network | Partner

FILIADA AO INSTITUTO BRASILEIRO DE CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO (IBCO)



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



INVESTIMENTO EM SAÚDE CORPORATIVA

Uma pesquisa realizada pela Ticket com mais de 1,5 mil trabalhadores revelou que 47% deles não possuem nenhum auxílio voltado à saúde, ante 26% registrados em um levantamento feito pela empresa em 2020, ou seja, o número de profissionais sem auxílios nessa área quase dobrou, com um aumento de 21 pontos percentuais.

Entre os demais respondentes, cerca de 15% têm plano de saúde totalmente custeado pela empresa; 16%, um plano parcialmente pago; 14% possuem planos pagos pela companhia, mas com coparticipação nos serviços utilizados; 7% pagam um plano de saúde particular ou são dependentes no plano de um familiar; e menos de 1% possuem benefícios diferentes de saúde, sendo particulares ou custeados pelas empresas.

“A pesquisa revelou que as empresas são as grandes facilitadoras do acesso da população a serviços de saúde, seja custeando parcialmente ou de forma integral. No entanto, muitos trabalhadores estão sem auxílios desse tipo. Isso mostra a importância de soluções inovadoras que sejam ac-



síveis para quem contrata e que entreguem valor para quem usa”, comenta Felipe Gomes, diretor geral da Ticket.

DIVERSIDADE, FONTE DE BONS NEGÓCIOS

No momento da compra, 88% das empresas brasileiras preferem fazer negócios com companhias que tenham a diversidade como um pilar essencial, de acordo com a edição de 2021 do relatório *O Cenário de Vendas no Brasil*, do LinkedIn. Além disso, mais de 90% concordam que a probabilidade de compra aumenta quando o próprio time de vendas reflete a comunidade e a indústria de atuação.

“A diversidade aparece, pela primeira vez, como uma forte tendência no cenário de vendas como um diferencial tanto para os compradores, quanto para os vendedores e suas equipes”, conta Sandro Car-sava, gerente de Soluções de Vendas do LinkedIn. “Agora entendemos que o mercado B2B também enxerga a importância dela para os negócios, para a conexão com o público e na geração de ideias melhores e mais inovadoras”, completa.

A pesquisa, realizada no país com 400 compradores e 400 profissionais e gerentes de Vendas, aponta ainda que, com a intensificação do poder de compra no ambiente digital, fatores como confiança, carisma e criatividade não podem faltar nos profissionais, mas não são capazes de fechar negócios por si só. A proporção de compradores que escolheram a trans-

parência como uma das três qualidades que mais valorizam em um vendedor aumentou de 39% para 54% em comparação ao ano passado. Na sequência, aparecem pontos como credibilidade (51%), resolução de problemas (34%) e expertise na área (34%).



ENGAJAMENTO DOS BRASILEIROS

Um levantamento realizado pelo ADP Research Institute em 25 países mostrou que, na América Latina, os trabalhadores brasileiros são os que apresentam maior engajamento no local de trabalho: 18% estão totalmente engajados, ante 16% dos mexicanos e 15% dos argentinos. O estudo, que entrevistou cerca de 27 mil colaboradores, define o engajamento como uma atitude positiva e dedicada em relação ao trabalho e ao empregador.

Segundo Mariane Guerra, vice-presidente de RH da ADP na América Latina, nos últimos anos, as empresas têm adotado medidas para tornar a gestão de pessoas mais humanizada e próxima dos colaboradores, o que ajuda a tornar os funcionários mais engajados no trabalho.

“O estudo mostrou que os trabalhadores que confiam no seu líder têm 12 vezes mais chance de serem engajados. Por isso, empresas que criam formas de desburocratizar processos e focar as ações do RH nas pessoas terão funcionários mais comprometidos”, explica.

A pesquisa ouviu os entrevistados também quanto

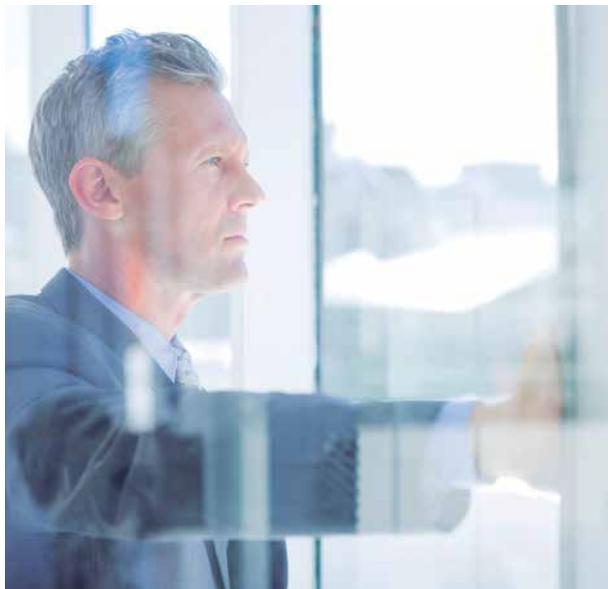


à resiliência, que é definida como a capacidade de resistir a condições desafiadoras no local e durante o trabalho. Nesse quesito, o percentual do Brasil foi de 16%, atrás apenas dos mexicanos (17%).

LÍDERES NA BERLINDA

Estudo da consultoria de recrutamento especializado Robert Half e da Fundação Dom Cabral indica que apenas 46% dos executivos brasileiros estão completamente confiantes e certos da aptidão dos seus times de liderança para percorrer as novas prioridades de negócio. O levantamento contou com a participação de 300 executivos igualmente distribuídos entre CIOs, CFOs e General Managers (GMs).

“O cenário instável que estamos vivendo natural-



mente provoca a reflexão sobre o quão preparados estão os líderes para lidar com os desafios e estratégias de negócios da companhia. Nesse momento, é fundamental que executivos do alto escalão repensem se contam, de fato, com os recursos adequados para atingir as metas de curto, médio e longo prazo, além de ter a clareza do perfil de liderança que desejam contratar, seja para expansão do negócio ou substituição de profissionais”, diz Mário Custódio, diretor da área de Executive Search da Robert Half.

Paul Ferreira, professor de Gestão Estratégica e diretor do Centro de Liderança da FDC, observa que, no momento em que estamos desbravando uma nova economia, com novas formas de trabalho e consumo, é fundamental a redefinição de estratégias de atração e retenção de talentos que sejam mais adequadas a esse novo contexto. “Como já observado em outras situações, os gerentes gerais tendem a ser mais confiantes do que outros executivos do alto escalão que têm um olhar mais operacional dos desafios, como os CFOs. Esse é um exemplo claro do que Daniel Kahneman descreve como *noise* no livro (*Noise: A flaw in human judgment*), ou seja, a variabilidade em julgamentos que devem ser parecidos. Essa divergência exige um olhar mais atento sobre o alinhamento interno e a identificação clara das áreas problemáticas para minimizar o *noise* e garantir que os recursos tenham o máximo impacto nos resultados de negócios”, completa. 📍



OS CUIDADOS COM O COLABORADOR DEPOIS DA COVID

Algumas sequelas da doença podem comprometer a saúde das pessoas e o seu desempenho na empresa

A preocupação das empresas com funcionários que contraíram a Covid-19 não deve ficar restrita ao período de infecção. É preciso estar atento também ao tempo que segue após a pessoa receber alta médica, uma vez que muitos indivíduos apresentam problemas advindos do novo coronavírus na chamada Covid longa ou Síndrome pós-Covid.

Para se ter uma ideia do quanto esse tema merece atenção, basta lembrar que já foram constatados cerca de 55 tipos de sequelas de longo prazo. Esses efeitos foram identificados em um levantamento feito a partir da revisão de 18 mil pesquisas sobre o assunto publicadas até janeiro deste ano. De todo esse material, foram selecionadas as 15 publicações mais importantes e relevantes

sobre a Covid longa, num trabalho conjunto de pesquisadores de universidade dos Estados Unidos, México e Suécia, denominado *More than 50 Long-term effects of Covid-19: a systematic review and meta-analysis*.

A base de pacientes desses estudos, somados, chega a 47.910 pessoas e os principais sintomas percebidos foram fadiga, dor de cabeça, dificuldade de atenção, perda de cabelo

e dificuldade para respirar.

Em alguns casos, as sequelas não atrapalham a performance, mas quando há perda de memória ou outros distúrbios cognitivos, é preciso acender a luz amarela. “São situações que podem dar margem a uma interpretação equivocada por parte da organização”, diz Luiz Edmundo Rosa, diretor de Desenvolvimento Humano da ABRH-Brasil. Isso porque problemas causados por sequelas da Covid podem ser confundidos com negligência do colaborador, que passa a não apresentar o mesmo desempenho e nível de qualidade em suas entregas.

Portanto, diante de algum sintoma diferente ou de mudança de comportamento ou de performance de um funcionário que teve Covid, é importante descobrir o que está por trás desse problema. Pode ser um reflexo de fadiga, que pode gerar mais procrastinação e apatia da pessoa, e a área de RH e os gestores de equipes têm papel muito importante nesse trabalho inicial.

“É preciso preparar esses líderes para detectar alterações de comportamento em quem teve Covid, como perda de energia, de memória, raciocínio, lentidão”, diz Luiz Edmundo. É esse gestor que está mais próximo do funcionário no dia a dia. A partir da identificação de algum sintoma, a área de RH deve encaminhá-lo para atendimento médico e, nessa hora, ter um programa de atenção primária na empresa ou oferecida por ela pode fazer uma grande diferença.

Um estudo publicado em abril passado pela revista *Nature* apontou que pessoas que tiveram a doença apresentam um risco 59% maior de morrer nos seis meses subsequentes à infecção. O levantamento teve como base os dados nacionais de saúde do Departamento de Assuntos de Veteranos dos Estados Unidos, além de informações de mais de 87 mil pacientes diagnosticados com a doença e 5 milhões de indivíduos saudáveis, que serviram como grupo de controle. Dentre os problemas



LAVINIA GAVAZZI

Luiz Monteiro, da PBMA: número de casos de Síndrome pós-Covid tende a crescer

pós-Covid encontrados estão aqueles ligados ao sistema respiratório e nevoso, entre outros, além de distúrbios neurocognitivos, de saúde mental, cardiovasculares, gastrointestinais e metabólicos.

A pesquisa também mostrou um aumento no consumo de analgésicos, antidepressivos, ansiolíticos, anti-hipertensivos e hipoglicemiantes orais. Em muitos casos, são remédios de baixo custo, mas que devem ser levados a sério no tratamento, em especial quando o tratamento indicado prevê o uso de anticoagulantes e corticoides.

Em um país em que o tratamento medicamentoso nem sempre é completado, assegurar que a pessoa tenha acesso ao medicamento e cumpra o indicado é crucial, avalia Luiz Monteiro, presidente da PBMA (Associação Brasileira de Operadoras de Planos de Medicamentos).

Ele acredita que o número de casos de pessoas com Síndrome pós-Covid no Brasil tende a ser cada vez mais significativo e que essa questão deve ser tratada de forma correta na organização, com a mesma impor-

tância que o tema saúde corporativa merece. “No entanto, muitas empresas, infelizmente, ainda acreditam que oferecer um plano de assistência médica já é suficiente”, afirma.

Outra pesquisa, esta feita em 2020 pela Asap (Aliança para a Saúde Populacional) em parceria com a ABRH-Brasil, ouviu 704 empresas e aponta a distância entre o que se diz e o que se pratica quanto ao destaque que a saúde corporativa recebe: em quase 40% das organizações participantes, ela não está nas mãos do principal executivo de RH e sim nas de gestores abaixo dele. Na visão do executivo da PBMA, com a Covid-19, essa situação pode mudar, deixando um legado “positivo” da pandemia.

De fato, com o aumento da preocupação com a vida e a saúde dos colaboradores, muitas empresas passaram a entender mais o real valor de uma boa gestão da saúde dos colaboradores e seus resultados. Uma das principais ações com esse foco tem sido o reforço da prevenção de doenças nas empresas. Mas, para Luiz Monteiro, nesse quesito muita coisa ainda está por fazer. 



DIVULGAÇÃO



Marcelo Couto é membro do Grupo de RH G3 e líder gestão de Negócios e Pessoas

TRABALHO REMOTO (WORK FROM ANYWHERE) – NÃO É ALGO NOVO, MAS ESTAMOS PRONTOS?

A pandemia da Covid-19 acelerou a prática do trabalho remoto quebrando paradigmas e forçando a utilização de tecnologias disponíveis.

Como breve histórico, a prática de *work from home* nasce nos Estados Unidos, na década de 1970, em resposta à crise do petróleo. O avanço da tecnologia nos anos 2000 possibilitou a expansão das diversas modalidades de trabalho remoto, já a partir de 2012 observa-se a criação de políticas com ampliação do conceito para *work from anywhere* (WFA). Nos anos mais recentes, iniciam-se movimentos de ajustes ao local de trabalho com corporações reduzindo grandes escritórios centralizados em busca de agilidade e eficiência gerando possibilidades de trabalho em lugares alternativos, escritórios compartilhados, eliminação de salas fechadas de executivos e escritórios satélites, entre outras possibilidades.

O trabalho remoto é uma realidade na qual o home office se apresenta como uma das alternativas de organização do trabalho. É preciso observar que o modelo a ser adotado precisa

ser consistente em relação às necessidades e alinhado ao negócio, perfil e à cultura da organização.

Existem muitas as oportunidades para o indivíduo: a liberdade de trabalhar de qualquer lugar, possibilidade de dupla carreira e flexibilidade na gestão do tempo, entre outras.

Já para a organização, melhora de engajamento, ganhos de produtividade, menor espaço para escritórios, expansão do pipeline de talentos e acesso a nichos de mercado.

O desafio para os líderes é orientar a organização para uma atuação proativa e estratégica quanto à prática do trabalho remoto, observando alguns passos em linhas gerais:

- Estabelecer, dentre as possibilidades, o modelo adequado ao negócio e às pessoas, com diretrizes claras para o plano de trabalho remoto.
- Direcionar para boas práticas de trabalho a distância, revisando e ressignificando valores, respeitando direitos e deveres das pessoas.

- Estruturar planos de comunicação, de execução das tarefas, critérios de avaliação de performance, remuneração, e questões legais importantes.
- Estabelecer um bom plano de gestão e governança contendo rituais que sustentem o modelo, tais como: frequência com que os líderes devem reunir-se com as equipes, modelos de reuniões virtuais, definição de prioridades e planos de suporte aos colaboradores.

Os desafios são muitos. É muito importante atentar para a formação e o desenvolvimento de líderes, que serão mais exigidos e precisam aprender a liderar dentro dessa nova realidade, na qual cuidar das pessoas em todos os aspectos é fundamental e mais complexo. **G**

Fonte: *Our Work-from-Anywhere Future, Best practices for all-remote organizations* (Prithwiraj Choudhury, HBR Nov-Dec 2020), *Creating a Post-Covid Business Plan* (Dev Patnaik, Michelle Loret de Mola e Brady Bates – HBR January 2021) e *10 Tendências para o Mundo Pós-Pandemia* (Clayton Melo)

Descubra o RH descomplicado.

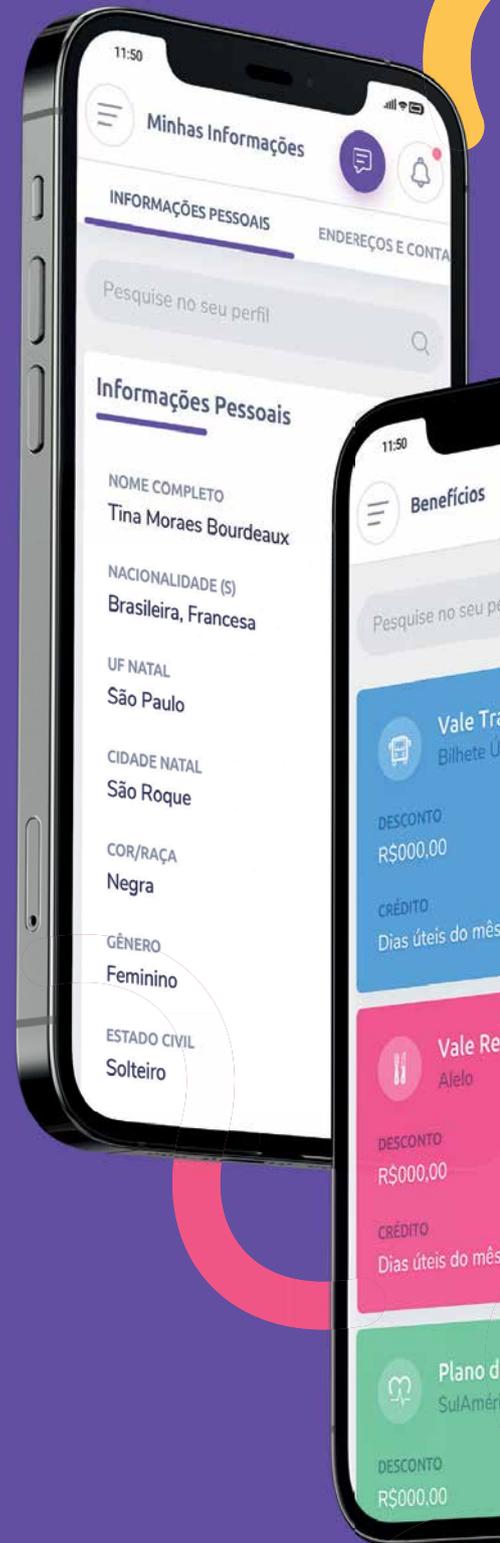
A Convenia é um software que simplifica seu RH, transforma a sua rotina de atividades manuais em processos digitais e menos burocráticos.

Otimize sua operação com uma gestão **100% digital**:

- ✓ **Admissão:** processo completo em menos de 20 minutos;
- ✓ **Gestão de colaboradores:** organize tudo em um único lugar;
- ✓ **Edição em massa:** altere dados em poucos segundos;
- ✓ **Gestão de férias:** workflow da solicitação à aprovação;
- ✓ **Notificação:** não perca prazos e evite prejuízos;
- ✓ **Integração:** assinatura, ponto eletrônico e muito mais.



O futuro do seu RH é agora.
Teste grátis!





CRESCIMENTO DO COMPLIANCE FEMININO

Por **Gabriela de Ataíde Fernandes**

Em 2020, após voltar de uma licença-maternidade, fui convidada para liderar o departamento de Compliance da empresa na qual já trabalhava por seis anos como contadora. Fiquei lisonjeada e vi uma oportunidade de aprendizado e de crescimento, já que gostava do assunto.

O papel de um Chief Compliance Officer (CCO) é multifacetado. Entre as funções, estão o combate à corrupção, assuntos relacionados com sustentabilidade, integridade, controles internos, diversidade, equidade e a discriminação. Acredito que um maior interesse das mulheres

por esses temas está interligado ao crescimento da participação feminina na área.

Hoje, mesmo que de forma lenta ainda, vêm ocorrendo avanços significativos em vários aspectos da gestão e conscientização que influenciam a maior presença feminina nos cargos de liderança e não só no departamento de Compliance. Essa lentidão é consequência de questões culturais e padrões antigos, quando mulheres eram educadas apenas para serem boas filhas, esposas e mães, com pouco acesso à educação. Ao longo dos anos, vem ocorrendo uma mudança de

mentalidade, uma vez que aos poucos as mulheres conquistam mais espaços e ganham mais voz em ambientes corporativos, políticos, econômicos, esportivos, familiares e educacionais.

O primeiro passo para quebrar esse paradigma é reconhecer o fato de já estarmos aumentando a percepção e informação de que existem mulheres muito bem qualificadas e competentes para o mercado. O segundo é observar o aumento de mulheres atuantes nos mais diversos setores, incluindo cargos de liderança. Depois, constatar que cada vez mais o mercado e os stake-

holders cobram das companhias diversidade e equidade.

Companhias que investem na diversidade e equidade têm mais chances de tomadas de decisões assertivas e estão mais propensas ao sucesso. Conseqüentemente, são também empresas que possuem um ambiente integrado, respeitoso e produtivo.

Não se trata da busca pelo trabalho fácil, sem cobranças ou sem pressões, mas sim da busca por um ambiente de trabalho igualitário e com as mesmas oportunidades para homens e mulheres, sem discriminação de gênero, padrão estético ou personalidade. O que a mulher busca é reconhecimento pela sua capacidade e competência, sem qualquer rótulo, mas com o respeito que deve prevalecer em qualquer ambiente pessoal e profissional.

O programa de Compliance e os pilares de Canal de Denúncia, Treinamento e Comunicação, Diversidade e Inclusão e Código de Conduta Ética garantem um ambiente propício e efetivo nas conquistas das mulheres dentro do ambiente corporativo, se tornando, assim, um aliado. Para as mulheres, o programa possibilita que elas possam desempenhar suas atividades profissionais com segurança e com a confiança de que seu desempenho profissional será efetivamente reconhecido e valorizado. Sem contar que, além de melhorar o ambiente corporativo, a empresa não só está protegida, mas estará mais bem preparada para a competitividade do mercado.

Para ser líder, entretanto, algumas características são necessárias, como, por exemplo: um conjunto múltiplo e diversificado de habilidades, pensamento ágil, profunda compreensão, alta integridade e respeito dentro e fora da organização. Todos esses elementos tornam o cargo desafiador, independentemente do gênero.

De acordo com uma pesquisa da Catalyst e do Credit Suisse, as mu-

lheres abordam o risco com uma perspectiva mais holística e multidimensional. Algumas habilidades femininas são vistas como apostas, ao mesmo tempo em que são motivos para o aumento de líderes mulheres na área de Compliance. A gestão de riscos pede um olhar atento e amplo, uma visão multidisciplinar, a capacidade de lidar com muitas variáveis ao mesmo tempo, além de uma compreensão profunda em pessoas.

Para auxiliar no crescimento do compliance feminino, em 2017, surgiu o ComplianceWomenCommittee (CWC), grupo de mulheres comprometidas com as pautas do empoderamento feminino e da cultura de integridade no ambiente corporativo, objetivando desenvolvimento profissional, empode-

ramento, capacitação e promoção das mulheres a cargos de liderança.

Não podemos ter receio de destacar a importância e qualidade do nosso trabalho, muitas vezes oprimido. Não queremos superioridade aos homens e sim equidade. Precisamos nos posicionar e não podemos deixar a síndrome da impostora agir. Temos plenas condições de liderar e gerir. A sororidade é primordial para a consolidação das mulheres no âmbito profissional e na superação de dificuldades.

Nossa empresa é um exemplo de um sistema bem equiparado. Nosso corpo de liderança já possui fortes alicerces de diversidade, e nosso conselho consultivo tem a exata proporção de homens e mulheres. Por aqui, tenho certeza, somos todos iguais. 🍀

Gabriela de Ataíde
Fernandes é Chief
Compliance Officer do
Grupo Epicus





Os benefícios de utilizar um software de Departamento Pessoal

O conceito de RH digital tem se expandido no mundo corporativo. Nesse sentido, o software de departamento pessoal também está ganhando relevância e visibilidade nas empresas. Essa onda tecnológica é um reflexo direto da transformação digital.

Para termos uma ideia sobre esse assunto, de acordo com o Índice de automação do Mercado Brasileiro e de Consumidores, produzido pela GS1 Brasil e pela GFK, 58% das empresas possuem um sistema de gestão.

Neste artigo, mostraremos quais são os benefícios que um software de departamento pessoal oferece para as empresas. Avance para os próximos tópicos!

O que um software de departamento pessoal pode fazer por você

Embora compreendam que uma aplicação virtual é importante, muitos gestores não conhecem os efeitos dela nas demandas do departamento

pessoal. Para facilitar esse entendimento, a seguir, elencamos algumas atividades beneficiadas por essa tecnologia.

Gestão da documentação dos colaboradores

O departamento pessoal precisa armazenar e gerenciar um grande acervo de documentos dos colaboradores. Sem o controle adequado, é fácil perder ou não achar documentos importantes. Com a implantação do software, a documentação dos funcionários é arquivada de forma organizada e fica facilmente disponível para consulta.

Controle de admissão e demissão

O software de departamento pessoal viabiliza a admissão online. Dessa forma, os colaboradores não precisam gastar tempo com etapas manuais, podendo preencher seus dados pessoais e anexar documentos na plataforma. Além disso, a empresa contrata com mais rapidez e não perde prazos de envio de infor-

mações ao e-Social.

Igualmente, o processo de desligamento torna-se muito mais prático com a demissão online, permitindo ao departamento pessoal um maior controle das informações.

Holerite digital

O holerite digital é um recurso do software de departamento pessoal. Por meio dele, os colaboradores recebem um alerta assim que o holerite digital fica disponível para download. Outro benefício é que os holerites são armazenados mensalmente e ficam disponíveis para a consulta dos profissionais.

Gerenciamento de faltas

O software de departamento pessoal também registra as faltas dos colaboradores. Sendo assim, o sistema possibilita o lançamento das ausências, calcula os descontos e permite anexar atestados médicos. Todas essas informações são realizadas com precisão, evitando erros e facilitando o trabalho do departamento.

Controle de férias de funcionários

O software de departamento pessoal é a ferramenta ideal para a gestão de férias dos colaboradores. Essa tecnologia calcula e envia alertas sobre a proximidade e o vencimento das férias de um profissional, além de exibir o saldo de férias de todos os colaboradores. Dessa forma, a empresa pode se organizar para esse período de ausência do colaborador e também respeitar as regras da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Vantagens de contratar um software de DP

Diante de tantas funcionalidades, é evidente que o software de departamento pessoal é uma ferramenta eficiente. Mas quais são as suas vantagens reais? A seguir, elencamos as principais.

Redução de custos

A automação de processos reduz muito os gastos orçamentários do departamento pessoal. Um desses custos é com a manutenção (refrigeração, energia elétrica, limpeza, etc.) de um espaço físico para a guarda de documentação de colaboradores. Ao contrário disso, com o software, o DP obtém um seguro arquivo virtual.

Otimização de processos

O departamento pessoal tem algumas demandas que consomem tempo e energia dos colaboradores, como a admissão de colaboradores e o controle de benefícios. Caso essas informações estejam em papéis ou em planilhas, esse trabalho fica ainda mais complicado e demorado.

Quando o DP implanta um software de gestão, esse cenário muda completamente. Afinal, as demandas são automatizadas e realizadas com maior rapidez e eficiência. Com certeza, com a ajuda dessa ferramenta, os colaboradores do departamento trabalharão com mais satisfação.

Aumento no controle de informações

Quanto ao controle de informações, o software de departamento pessoal ajuda de, pelo menos, duas maneir

ras. A primeira é referente ao cumprimento das regras da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) que especifica o prazo e o tipo de informações pessoais que podem ser guardadas.

Uma segunda maneira é a segurança no armazenamento de arquivos em nuvem. Esse sistema segue altos protocolos de segurança e sempre é atualizado para elevar a proteção contra ataques de criminosos virtuais. Em vista disso, os documentos ficam mais protegidos contra vazamentos e roubo de dados.

Melhora na dinâmica em equipe

Muitos projetos e demandas do departamento pessoal são realizados por equipes de áreas diferentes, como a contabilidade. Sendo assim, é essencial a integração das informações para que o andamento das atividades corra com suavidade. É exatamente isso que o software de departamento pessoal possibilita.

Com um time interligado e colaborativo, o departamento pessoal atingirá metas e objetivos internos. Além disso, os níveis de produtividade, criatividade e inovação dos profissionais também será maior.

Como implementar

A implementação do software de departamento pessoal é embasada em procedimentos bem definidos. Quando eles não são seguidos, o setor tem grandes chances de não obter todas as vantagens do sistema. Mas quais são esses procedimentos? A seguir, elencamos cada um deles.

Identifique necessidades

O primeiro passo da implementação do software é o mapeamento das necessidades do departamento pessoal. Isso pode ser feito por meio de uma pesquisa de satisfação com os colaboradores ou de análises vindas de indicadores de desempenho (KPIs).

Talvez os gestores descubram rotinas burocráticas, tecnologias ultrapassadas ou a baixa eficiência de um processo. Com esses dados, é possível identificar um software que supra essas necessidades.

Análise do custo-benefício

A relação custo-benefício, bem como o retorno sobre o investimento (ROI) devem ser levados em consideração no momento de escolha do software. Pode ser que o sistema seja mais caro devido à grande quantidade de funcionalidades que oferece.

Nesse caso, os gestores podem optar por uma aplicação no modelo SaaS (software as a service) que permite a customização do sistema de acordo com as necessidades do negócio. Por outro lado, existem aplicações virtuais bem completas, mas que não pesam no orçamento da empresa. Tudo é uma questão de analisar com calma as opções encontradas no mercado.

Prefira softwares com informações centralizadas

Um software que exige a instalação de vários módulos separadamente não facilita o trabalho do departamento pessoal. Sendo assim, é importante que a tecnologia escolhida centralize as informações em um único sistema. Isso gera agilidade e uma melhor operabilidade dos dados, bem como dos serviços internos.

Ao nos debruçarmos na janela do futuro, percebemos que a tecnologia e as empresas serão eternas parceiras, uma vez que a automatização é um caminho sem volta. E isso é muito bom! Afinal, a tecnologia disponibiliza muitas vantagens para os negócios.

Sobre a Convenia

A Convenia é uma HR tech com soluções voltadas para otimização de tempo e custos das empresas. Nasceu há alguns anos, com o objetivo de trazer alta tecnologia para o setor de RH, de forma acessível e prática.

Desde então, trabalha fortemente para que os produtos evoluam junto com os clientes, pois entendem que diminuindo o tempo gasto com rotinas operacionais, as empresas têm mais tempo para as pessoas.

As soluções abrangem admissão digital, férias e departamento pessoal, onde você pode gerir todo seu time em um sistema em nuvem.



DESENVOLVIMENTO DOS ALTOS EXECUTIVOS DE GOVERNO: A CHAVE PARA A TRANSFORMAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO

Por Cinara Custódio, Mariana Siqueira de Carvalho Oliveira e Rodrigo Torres de Araújo Lima

Que líderes queremos para o Estado brasileiro? Essa é uma pergunta-chave para a transformação do serviço público do país.

O governo federal brasileiro possui hoje quase 5 mil pessoas em cargos de alta direção de seus órgãos. São secretários-executivos, secretários nacionais, diretores, assessores, coordenadores-gerais e similares em ministérios e autarquias, entre funcionários sem vínculos com o governo e servidores públicos que ocupam temporariamente a função de liderança. Essas pessoas são responsáveis pela condução de 600 mil servidores públicos federais espalhados por todo o

país e carregam a missão de fazer do serviço público um espaço de inovação, eficiência e probidade, que gere serviços e políticas públicas de qualidade aos cidadãos.

Não à toa, a maioria dos países que fazem parte da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) desenvolveu um sistema próprio de formação e desenvolvimento de seus altos dirigentes. Para isso, é fundamental que cada país tenha clareza de quais são as competências essenciais que esse líder precisa ter e desenvolver para conseguir executar bem o seu papel. A OCDE publicou um levantamento em 2017 que identi-

cou que, entre os 38 países pesquisados, 26 afirmaram possuir uma estrutura que permitia a classificação de aptidões e competências para gestores da alta administração (competências de liderança). No grupo dos outros 12 países, estava o Brasil.

A partir disso, a Enap (Escola Nacional de Administração Pública), em coordenação com a Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Economia, realizou um levantamento com dados de dez países, além de informações de documentos da OCDE e da própria Escola, para construir o referencial que estabeleceu as nove competências essenciais de liderança

Cinara Custódio é coordenadora pedagógica do Programa LíderaGov da Enap; **Mariana Siqueira de Carvalho Oliveira** é assessora da coordenação-geral de Capacitação de Altos Executivos da Enap; e **Rodrigo Torres de Araújo Lima** é diretor de Educação Executiva da Enap



para o serviço público brasileiro. No dia 1º de fevereiro de 2021, foi lançada a Instrução Normativa SGP-Enap/SEDGG/ME Nº 21, sendo a primeira vez na história do governo brasileiro que esse conjunto de competências foi estabelecido.

A matriz final de competências de liderança, fundada na construção de valor público, é formada por três eixos – Estratégia, Resultado e Pessoas – e nove competências que contemplam soft skills e hard skills: 1) Autoconhecimento e Desenvolvimento Pessoal; 2) Engajamento de Pessoas e Equi-

pes; 3) Coordenação e Colaboração em Rede; 4) Geração de Valor para os Usuários; 5) Gestão de Crises; 6) Gestão para Resultados; 7) Visão de Futuro; 8) Inovação e Mudança; e 9) Comunicação Estratégica.

Trata-se de um trabalho em curso, cujos desdobramentos preveem ainda a definição dos conhecimentos que embasam as competências elencadas e das habilidades e atitudes que evidenciam o seu domínio.

A matriz de competências constitui um referencial para subsidiar a administração em processos de gestão por competências, relacionados ao mapeamento do capital humano dos

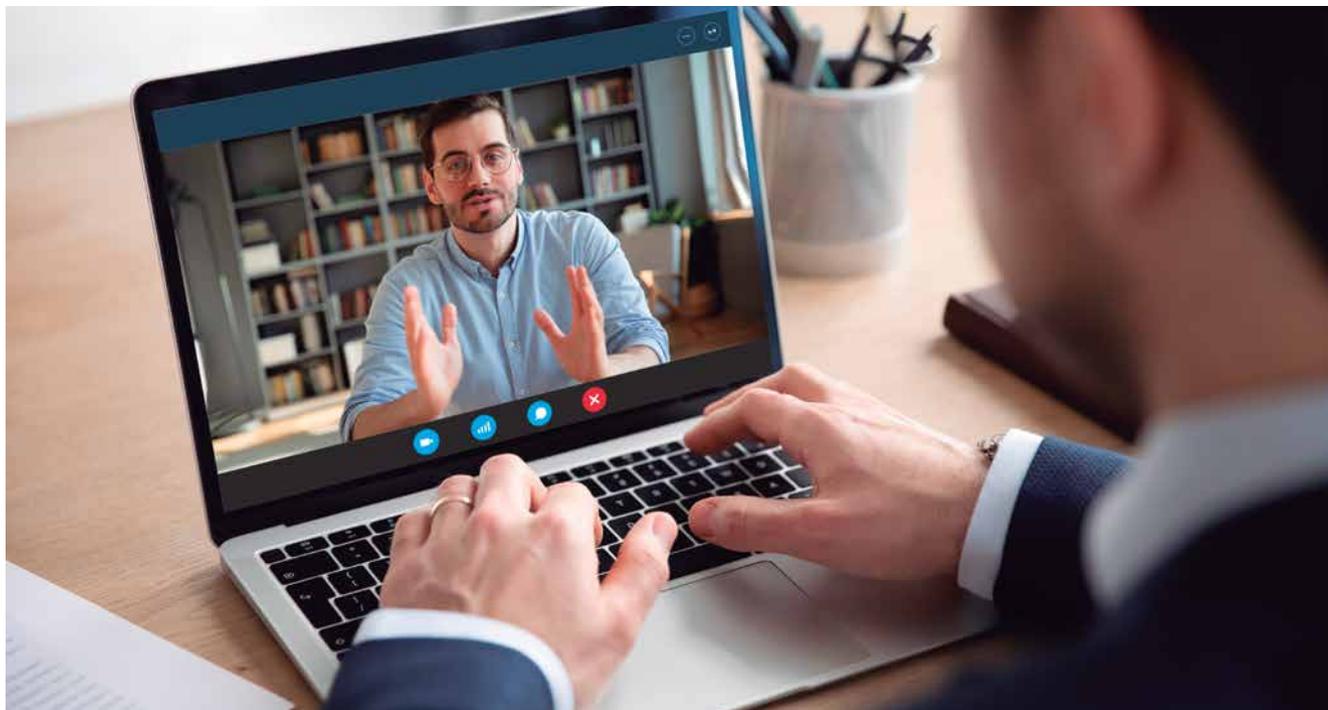
órgãos, aos procedimentos de seleção de altos executivos, aos planos de formação e desenvolvimento de pessoas e à aferição do desempenho nas funções executivas. Nesse sentido, esse trabalho se inscreve no cerne da agenda de inovação e transformação governamental.

Para o desenvolvimento dessas competências, é preciso que haja uma estratégia adequada para alcançar os altos executivos. Devido às suas

particularidades, a Enap tem ofertado um conjunto de ações de desenvolvimento e formação específico para esse público. São cursos com parceiros internacionais, palestras com grandes especialistas internacionais, programa de mentoria para acelerar o aprendizado das lideranças, curadoria de conteúdos de ponta, formação de novos líderes, etc. Os líderes de governos estaduais e municipais também já estão sendo beneficiados, com cursos voltados para prefeitos, secretários estaduais e secretários municipais. Em 2019, ao todo, foram realizadas 1.437 capacitações de altos executivos. Em 2020, foram 2.197.

Apesar do avanço que o lançamento da matriz de competências representa, ainda há diversos desafios para os próximos anos. Intensificar o uso de gestão por competências para a seleção de pessoas para ocupação dos cargos, a construção de um sistema de avaliação de desempenho baseado nessas competências e a ampliação do público que deve ser formado a partir dessa matriz são alguns deles. Para que o Estado brasileiro seja cada vez mais um espaço de inovação e de promoção de políticas e serviços de qualidade, é preciso atuar permanentemente em prol do desenvolvimento das lideranças do setor público. 





COMO FAZER AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DURANTE O HOME OFFICE?

Por **Grazi Piva**

Com a implementação do home office muitas empresas se viram perdidas em relação à continuidade de determinadas práticas de gestão. E uma delas é a avaliação de desempenho. Uma pesquisa do EDC Group com colaboradores de diferentes empresas sobre o trabalho remoto na pandemia mostra:

- 32,8% afirmaram que suas empresas mantiveram as reuniões de avaliação mesmo online;
- 28,8% tiveram as avaliações suspensas ou postergadas; e
- 38,4% não realizavam avaliações antes da pandemia e seguiram assim.

Dados do Grupo Talenses sobre avaliações e feedbacks formais na pandemia mostram que 27% dos profissio-

nais de RH suspenderam as avaliações durante a pandemia; 55% optaram pelo formato online; 9%, por um formato de reunião breve; e 15% reduziram o número de pessoas envolvidas no processo. O estudo aponta que cerca de 40% afirmaram que os gestores têm reportado ao RH maior dificuldade de acompanhar o desempenho dos profissionais durante o trabalho remoto.

Por que fazer uma avaliação de desempenho agora?

A avaliação de desempenho possui um papel fundamental para a manutenção do planejamento estratégico. Adiá-la implica a perda de perspectiva e visão sistêmica das lideranças, e pode acarretar tomadas de decisão baseadas em pura intuição, principalmente quan-

do o assunto é pessoas. Além de entregar informações valiosas para o sucesso da corporação, o acompanhamento do desempenho, nível de satisfação e motivação no trabalho é uma tarefa essencial que impacta não apenas a empresa, mas também os colaboradores.

Com feedbacks mais precisos sobre performance, a força de trabalho se sente mais segura para aprimorar a atuação. Isso é essencial para proporcionar um bom clima organizacional que é tão necessário em tempos como esse em que vivemos. O estado de medo, por exemplo, deixa as pessoas na defensiva e instáveis, prejudicando a performance e até levando grandes talentos à busca por novas oportunidades. Assim, agora mais do que nunca, a avaliação se faz necessária. Para



UNIODONTO[®]
PLANOS ODONTOLÓGICOS

Em todo
o Brasil
Com a sua empresa



Acesso



Garantia de
Atendimento



Qualidade



Cobertura



Rede



www.uniodonto.coop.br



uniodonto.br@uniodonto.com.br



(11) 5904.4400



Rua Correia Dias, nº 185 | Paraíso | São Paulo

a empresa entrega o cenário atual e possibilita a construção de planos de ação assertivos e ao funcionário confere transparência e segurança.

Outros benefícios do acompanhamento das taxas de desempenho em uma empresa são:

- Aumento da produtividade e lucratividade;
- Maior retenção de talentos;
- Melhora dos feedbacks e da comunicação interna;
- Redução das taxas de absenteísmo e turnover;
- Maior motivação e engajamento;
- Melhor relacionamento entre as equipes;
- Mais assertividade para tomadas de decisões;
- Clareza do perfil dos colaboradores e de quais têm sido os resultados alcançados.

Possíveis modelos de avaliação de desempenho

Antes de optar pelo modelo, é importante entender o que vai ser avaliado e pré-estabelecer o que será analisado de cada funcionário, área ou equipe. Como a comunicação, alinhamento da cultura, entrega de resultados e comportamentos individuais.

Depois disso, é hora de escolher o modelo e as pessoas que irão participar. Existem diferentes modelos, de acordo com o conhecimento do negócio e da cultura:

- 90° – gestor avalia seus liderados diretos;
- 180° – gestor e colaborador participam da avaliação;
- 360° – gestores, colaboradores, equipes, clientes internos e externos podem participar;
- Autoavaliação – o profissional avalia seu próprio desempenho. Pode ser aplicado nos demais tipos.

Posteriormente deve-se elencar as perguntas para a aplicação remetendo cada fator que deseja avaliar e como devem ser respondidas (escala binária, notas, estrelas e frequência,

Grazi Piva é diretora-executiva de Gente, Gestão e Cultura do EDC Group



MARCOS FERNANDES

entre outros). Também é preciso definir qual será o canal e forma de realização, por exemplo, por questionário ou por videochamada.

Algumas perguntas que ajudam a gerar conexão entre você e seus colaboradores:

- Quais foram os principais desafios e aprendizados?
- Quais novas habilidades você adquiriu?
- O que você quer fazer melhor?
- Como você classifica a sua evolução?

Além desses modelos, a Objetivos e Resultados-Chave é uma das ferramentas mais eficazes para definir objetivos e resultados esperados e pode ser uma alternativa para cruzar dados com as avaliações de desempenho em qualquer modelo.

BOAS PRÁTICAS

É essencial ter empatia pelo funcionário e compreender que ele também está passando por um momento difícil. Então, levar em conta apenas a avaliação de desempenho atual pode ser um erro. Uma alternativa interessante é comparar a performance de antes e depois da pandemia e o RH pode se colocar para ajudar profissionais que apresentarem queda e buscar insumos que melhoraram algum dos aspectos avaliados no home office.

Kevin Rockman, professor de Administração na School of Business da George Mason University, afirma em uma entrevista ao *The New York Times* que é importante tentar se aproximar ao máximo do presencial: “Um gestor que se dispõe a ir ao encontro de um funcionário mostra que realmente quer ajudá-lo a melhorar. A comunicação fica mais fácil e também ajuda a falar de assuntos problemáticos”.

SOLUÇÕES QUE ATENDEM SUA EMPRESA.

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



INVISTA NO MAIOR
VALOR DA SUA
EMPRESA:
AS PESSOAS.

DESENVOLVENDO TALENTOS, POTENCIALIZANDO RESULTADOS.

corporativo.sp.senac.br

0800 707 1027


Senac

atendimento corporativo

The logo for SAP NOW. 'SAP' is in white bold letters on a blue background, and 'NOW' is in dark grey bold letters on a white background. A registered trademark symbol (®) is located below the 'P' in 'SAP'.

SAP NOW

Nossa jornada começa aqui para a 26ª edição de um dos maiores eventos de tecnologia e negócios da América Latina, o SAP NOW Brasil.

Confira os temas que serão abordados:

- A inovação como fator chave para um RH protagonista.
- Agilidade e adaptabilidade: a importância de assumir o controle da mudança.
 - O futuro do trabalho: qual o impacto na jornada do colaborador?
 - Mobilidade e treinamento: como o RH pode ajudar a alavancar a performance da sua empresa
- Liderança digital – como os diretores de RH estão se reinventando.
 - O futuro é agora: como melhorar a experiência do RH Digital.
 - A resiliência atrelada ao bem-estar e experiência dos colaboradores no ambiente de trabalho.
- RH estratégico: Liderando a força de trabalho com base em dados e insights.

PREPARE-SE



14 e 15/9

Evento On-line

Estaremos lá! Participe também.



Rosi Balabram
VIA



Marcus Almeida
SAP



Victor Queiroz
NEXT



Leilane Borges
VIVO



Filipe Ducas
ATENTO



Luis Babolin
SAP



Juliano Loureiro
PETROBRAS



Luciana Starnini
SAP



Paula Jácomo
SAP



Hellen Sulamita
SAP



Suzie Clavery
UNITEDHEALTH GROUP



Fernanda Propheta
SAP





SHUTTERSTOCK

DOIS PASSOS ALÉM DA HIERARQUIA

Por *Klyns Bagatini*

É curioso observar como a forma com que as relações de poder se construíram caracterizou a nossa vida em sociedade desde o início dos tempos. Apesar de o modelo auto-organizado ser talvez o mais antigo desses sistemas, insistimos em estabelecer culturas hierárquicas em que o poder é concentrado nas mãos de poucas pessoas.

Com a globalização e a digitalização, entretanto, questionar esse status quo ganhou força e a narrativa da distribuição cresce dia após dia, seja pela economia do compartilhamento, dos famosos cases do Uber e da Airbnb, pelo cooperativismo e seus vários tipos ou, mais estruturalmente, pela “quebra das divisórias” das organizações, aproximando os diferentes níveis hierárquicos presentes

nas grandes corporações. Ainda assim, a hierarquia é o sistema dominante e responde com força às tentativas de horizontalização.

Na experiência da Tribo e Anga&Din4mo, escolhemos o caminho da autogestão desde o início, nos inspirando em organizações semelhantes para criar nosso Sistema de Gestão, o AngaOS. Há mais de cinco anos buscamos, todos os dias, aprender e evoluir esse sistema para continuar sustentando nossa coerência e geração de impacto.

De lá para cá, fomos capazes de construir estruturas admiráveis: a seleção de todas as funções, da CEO ao estágio, de maneira colaborativa. A transparência e definição das remunerações de todas as pessoas com base na auto-

nomia. A alta capacidade de adaptação, criando e recriando áreas e funções para se adaptar aos novos desafios do negócio, entre muitas outras.

A partir dessa experiência e da busca constante por aprendizado, trabalhamos com diversos clientes que buscavam a autogestão e conseguimos estruturar essa transformação em um processo que se resume em apenas dois passos: Levantar Tensões e Processar Tensões.

A autogestão em uma casca de noz

Toda organização, autogerida ou não, funciona em sua essência a partir desse simples ciclo. Um ciclo que começa na capacidade humana de perceber situações e descrevê-las para, em se-

guida, decidir um caminho para seguir e colocá-lo em ação. Essa ação (ou falta de ação) causa novas situações, que são percebidas novamente e começam um novo ciclo.

Aqui nós chamamos as situações de Tensões, que basicamente são a diferença entre uma realidade atual e uma realidade desejada. O que está entre o meu momento atual e uma meta. O que está entre uma situação incômoda e um desejo de resolução. As Tensões são oportunidades de mudança.

As organizações “tradicionais” possuem diversas barreiras para que esse processo de levantar e processar tensões aconteça naturalmente e desconstruí-las é uma das melhores formas de desenvolver uma cultura autogerida. Por exemplo, todas as pessoas são capazes de perceber Tensões. Entretanto, nem sempre elas podem (ou se sentem à vontade para) torná-las públicas ou expressá-las em algum espaço. A falta de espaços para colocar suas percepções ou o medo de algum tipo de represália são barreiras para esta fase.

Do outro lado do processo, as estruturas “tradicionais” apresentam barreiras no processo decisório quando concentram muito poder em algumas figuras ou quando criam excesso de burocracias que deixam de incentivar a resolução das Tensões. Fazem o contrário, na verdade, estimulam a responsabilização de terceiros (pessoas ou processos) e a frustração pela impotência.

As formas de desconstruir essas

barreiras são muitas, mas passarão sempre pelas temáticas centrais de: confiança, transparência, distribuição de poder e definição clara das “regras do jogo”. Na tabela a seguir, apresento alguns possíveis caminhos:

	Barreiras	Ação
Perceber	Insegurança Falta de informação	Coletar opiniões para decisões Criar estruturas de transparência
Descrever	Insegurança Falta de informação	Criar espaços abertos para levantar as tensões
Decidir	Centralização Controle	Redefinir o processo decisório Descrver papéis/cargos
Agir	Burocracia Baixa tolerância ao erro	Criar mecanismos de feedback e reconhecimento

Dentro dessas ações, as duas “regras do jogo” que mais farão a diferen-

ça no processo de evolução são:

- Uma forma (e local) de colocar as



Klyns Bagatini é facilitador da Tribo Global

- tensões à tona e
- Um modelo de processo decisório comum a toda a organização.

A partir desse fundamento todas as revisões que forem necessárias poderão ser feitas e, consequentemente, ampliarão a maturidade da organização de maneira orgânica e distribuída, como deve ser uma boa autogestão.

Aqui, na Tribo, partimos da ideia da simplicidade como a solução para lidar com um mundo cada vez mais complexo. Sabemos que a desconfiância nos impulsiona a criar complexidades (burocracias, hierarquias e modelos) não naturais.

Por isso acreditamos que o futuro só será próspero se for baseado na confiança e na humanização. A autogestão é a nossa forma estrutural de viver isso na prática. Que tal embarcar nessa jornada conosco? 



A GESTÃO DE PESSOAS EM TEMPOS DE PANDEMIA

Por *Moacy Freitas*

Desde que assumi a diretoria de Pessoas no Grupo Moura, em 2012, organização hoje com 6 mil colaboradores, procurei conduzir minha gestão por princípios objetivos, com propósito e metas bem definidas. Tudo o que implementamos tem um propósito, um objetivo. Acredito que isso me ajudou muito em uma área que me parecia mais subjetiva.

Ao longo dos anos, fomos transformando a forma de gerir pessoas, envolvendo cada vez mais a liderança direta na condução dos temas. Implantamos uma filosofia na qual a gestão de pessoas tem de ser feita pelo gestor. A estrutura de Gestão de Pessoas tem a missão de cons-

truir, estabelecer e implementar políticas e, principalmente, assessorar e apoiar os gestores na grande missão de cuidar das pessoas.

Implantamos um comitê de Pessoas, formado por gerentes industriais e representantes das demais áreas administrativas e de apoio, Comunicação Interna e Gestão de Pessoas, com papel fundamental na calibragem e implementação das políticas e processos de gestão de pessoas. É através desse comitê que estabelecemos as metas de clima, conjunto de indicadores de gestão de pessoas, aprovação, implantação e ajustes das políticas voltadas para as pessoas e todos os demais temas afins relacio-

nados ao dia a dia da organização.

Em 2020, nos deparamos com essa pandemia, às vésperas de uma pesquisa de clima, que, diante da consequente instabilidade emocional, decidimos suspender. Imediatamente instalamos o comitê de crise, para estudar, compreender e estabelecer as medidas necessárias ao enfrentamento da nova realidade.

Composto por profissionais da área de Gestão de Pessoas, Comunicação Interna e Jurídico, o comitê ficou responsável pela análise de tudo o que foi surgindo em termos de novas legislações, tais como Medidas Provisórias e Decretos municipais e estaduais, mas com a missão

A PAGUE MENOS PARABENIZA OS VENCEDORES DO **PRÊMIO RHs** E CEOS MAIS ADMIRADOS

É essa paixão por desenvolver talentos e impulsionar o crescimento de empresas que nos inspira a fazer mais pela saúde. Por isso, enche nosso coração de orgulho ver um dos nossos nesse time seletivo.

Parabéns a **Jorge Jubilato**, vice-presidente de **Gente, Jurídico e Administrativo** da **Pague Menos**, e a todos os vencedores.



advance

CONVÊNIO
PLENO
PAGUE MENOS



Presente em todo o Brasil

Custo zero

Serviços exclusivos de saúde

Descontos especiais em medicamentos

Plataforma PBM

FALE COM A GENTE



(85) 3255.5536 | 5434 | 5418 | 5483 | 5473
convenio@pmenos.com.br

PagueMenos 40 anos



Patrocinadora oficial da saúde da seleção e da torcida brasileira.

principal de orientar diretores e gestores, a fim de manter a organização em funcionamento, uma vez que nosso produto é essencial para o funcionamento de hospitais, telecomunicações e mobilidade em todo o país, garantindo a segurança física e psicológica das nossas pessoas. Recomendamos e adotamos medidas de proteção; testagem da Covid-19; vacinação contra H1N1 e, agora, contra o novo coronavírus; orientações sobre cuidados pessoais; protocolos para viagens, reuniões e visitas às instalações; elaboração e implantação da política de home office em todos os setores de apoio e administrativos; redução de jornada; concessão de férias; e outras medidas.

Nos primeiros três meses, trabalhamos nesse comitê de domingo a domingo, sem limitação de tempo e horário. Nos envolvemos também com medidas voltadas para a doação de máscaras para colaboradores e comunidade em geral e cestas básicas para as famílias carentes.

Hoje, fazendo uma retrospectiva sobre essa trajetória, relembro bem sobre um princípio que estabelecemos para nortear o nosso trabalho: encarar a pandemia como uma maratona, que não sabíamos, e ainda não sabemos, se está no início, meio ou fim do percurso.

Durante o enfrentamento da pandemia, algumas competências e comportamentos foram mais requeridos e outros foram adicionados à nossa rotina, passando a incorporar nossa maneira de ser e agir, fortalecendo e enriquecendo a cultura empresarial.

A pandemia nos levou a uma situação jamais vivida por esta geração. Estávamos acostumados a ter tudo planejado, com medidas, responsáveis e prazos, muito bem estabelecidos. Passamos a ter que encarar um dia de cada vez, sem saber o que enfrentaríamos no dia seguinte. Isso requereu em grande intensidade os comportamentos orientados por boas doses de serenidade, pragmatismo, empatia, resiliência, bom senso e coerência.



DUDA CARVALHO

Moacy Freitas é diretor de Pessoas e Organização do Grupo Moura

Serenidade para nos fazer pensar e decidir sobre as melhores alternativas, sem perder a calma e a esperança de dias melhores. *Pragmatismo* e rapidez na implementação das medidas necessárias. *Empatia* para procurar entender os medos e as angústias de todos e tentar ajudá-los da melhor forma, procurando sempre oferecer segurança. *Resiliência* para nos reinventarmos todos os dias, pois a medida adotada ontem, muitas vezes, hoje precisa ser revista, repensada, reinventada ou mesmo descartada, em função da instabilidade e desconhecimento sobre o tema. *Bom senso* e *Coerência* para tomar a melhor decisão, à luz da realidade de cada um, buscando sempre olhar para o todo. Mas em todos os momentos estivemos voltados para o indivíduo, como ser único e que merece toda a nossa atenção, respeito e cuidado.

Acho que para todos da área de gestão de pessoas, em todas as empresas, passamos pelo teste de fogo sobre ser ou não RH estratégico.

Me fiz essa pergunta várias vezes, buscando compreender e ter a certeza sobre essa questão. Hoje, me sinto feliz em saber que fizemos o que precisava ser feito. Os resultados vieram.

Estivemos o tempo todo alinhados com todas as nossas pessoas, em todos os níveis de atuação. Assumimos o compromisso de não parar as atividades e proteger as nossas pessoas. A organização cresceu em faturamento e equipe, os empregos foram 100% preservados. Continuamos focados na essencialidade dos nossos produtos e serviços, contribuindo para um Brasil melhor. Existe esperança! Que Deus nos ajude nessa travessia. 🍀



O FUTURO DO AGRO SE ESCREVE COM O QUE FAZEMOS NO PRESENTE.

Quando trabalhamos com empenho, os resultados aparecem. Com planejamento, práticas de boa governança e respeito ao meio ambiente e às pessoas, avançamos em direção ao amanhã que desejamos.

Temos orgulho em fazer parte deste cenário.

RHs Mais Admirados do Brasil 2020 e Destaque Regional no ranking da **Revista Gestão RH.**

3º maior empresa do Norte e Centro-Oeste, **4ª colocada** em crescimento sustentável no setor de alimentos e bebidas e **44ª colocada** no ranking **Valor 1000**, Ano 2020.



Acesse e conheça
nossas ações.

Quando a inovação vai além de um slogan

Por **Eduardo Mangione, CEO da ePharma**

A maçã que cai sobre a cabeça de Newton levou à criação de uma das leis mais transformadoras da humanidade. A história está longe de ser uma realidade, mas a sensação é de que parte do mundo empresarial adoria estar no lugar do cientista inglês, esperando outras simples maçãs para promover a inovação nos negócios em um piscar de olhos. Definitivamente, sou testemunha viva de que isso não existe.

Dos meus 23 anos de carreira, atuei durante 13 em marketing na indústria líder global de bens de consumo na área de saúde, por vários países da América Latina. Os últimos dois anos foram dedicados ao desenvolvimento do canal de comércio eletrônico para a região. Essa combinação diferenciada entre o marketing, um novo canal de vendas e tecnologia me levou a atuar em posições importantes no varejo farmacêutico nos sete anos seguinte da minha carreira. Passei por Netfarma, Drogeria Onofre e Raia Drogasil, saindo de um modelo majoritariamente calcado no online e evoluindo juntamente com uma experiência cada vez mais digital.

Eis que, em 2020, essa experiência na conciliação entre mercado farmacêutico e tecnologia foi determinante para eu ganhar outra incumbência – conduzir o processo de reconstrução da ePharma. Se naquele momento cruzasse com alguns teóricos da inovação, eles diriam que a tarefa seria bastante simples. Afinal, tratava-se de uma empresa com 20 anos, presidida pelo fundador e que almejava uma

transformação, cenário que exigia uma operação de choque.

Encontrei uma companhia sólida e um fundador com cabeça arejada e consciente sobre os próximos passos, que estaria ao meu lado nesse processo de transição. Era evidente o compromisso da ePharma de buscar um novo fôlego para garantir a sustentabilidade pelos próximos 20 anos. Mas como e por onde começar? Cadê a maçã para nos ajudar? Desde então, todos os mantras da inovação foram sendo derrubados.

Em primeiro lugar, inovação não necessariamente tem começo, muito menos fim. A própria ePharma já era um ambiente em transformação antes da minha chegada. Outro mito que caiu rapidamente foi o do choque. A ideia de mudar tudo em pouco tempo pode soar tentadora, mas não era o caminho. Os primeiros passos deveriam ser cuidadosos, com a evolução das já formadas células ágeis dentro da empresa – pequenos grupos de desenvolvimento com uma missão clara: atuar junto aos clientes por meio de uma abordagem mais próxima e direta.

Aos poucos, iniciamos a incorporação de alguns executivos do mercado para colaborar na construção de novos alicerces. Porém, como mudar a visão da companhia sem promover a transformação cultural de quem já está lá dentro? Inovação, definitivamente, não é um simples movimento de cima para baixo. É preciso estimular o inconformismo, o empreendedor e a cabeça de dono em cada funcionário e cola-



DIVULGAÇÃO

borador, ampliando o nível de exigências, mas reforçando o fato de que ele é parte estratégica desse ecossistema em constante mutação.

Para tanto, foi necessário promover a descentralização da tomada de decisão e trocar perfeição por agilidade. Para viabilizar esse empoderamento, desenvolvemos programas de educação corporativa voltados aos coordenadores e gestores, com a proposta de fomentar a troca de aprendizados sobre temas como transformação digital e metodologias ágeis. E novas políticas de recursos humanos foram incorporadas às rotinas para acelerar esse processo, por meio de benefícios mais flexíveis e plataformas de avaliação de desempenho baseadas no novo skillset esperado do profissional de amanhã, e na conexão e alinhamento pleno das equipes. Uma nova cultura, que carrega os valores fortes que caracterizam nosso ePharmness, mas com a incorporação de novos valores e comportamentos que atualizam e colocam a empresa em um novo caminho de crescimento sustentável.

Além de pessoas e da cultura, foi necessário um olhar mais amplo ao modelo de negócio, a tendências e novas tecnologias, no intuito de sair de um quadro de comparação direta para adotar a visão de arena. Com isso, naturalmente veio o olhar diferente

sobre o portfólio de produtos. Inovar e rebuscamento não combinam. Ao contrário, apostamos na simplificação. Redesenhamos e otimizamos a oferta dos nossos produtos em cerca de 60%, mas com entrega muito mais consistente e voltada às necessidades de nossos clientes. Aliás, o tal produto de prateleira sequer existe mais. Sustentado pela ciência de dados, nosso time assumiu um perfil totalmente consultivo e hoje já atua com soluções customizadas que assimilam as dores de cada cliente e atendem o papel de cada produto dentro de sua estratégia de portfólio.

Por fim, como conviver com a necessidade da busca por inovação disruptiva enquanto se absorve demandas de sustentação de curto prazo, já que os negócios seguem seu ritmo natural e intermitente? Foi com esse desafio que a ePharma investiu em um uma área dedicada exclusivamente à disrupção. Dessa maneira, conseguiu complementar sem prejuízos a sustentação do negócio com as

células ágeis. O objetivo foi de cultivar adjacências ao negócio principal com a inovação apartada do dia a dia,

É preciso estimular o inconformismo, o empreendedor e a cabeça de dono em cada funcionário e colaborador, ampliando o nível de exigências, mas reforçando o fato de que ele é parte estratégica desse ecossistema em constante mutação

por meio de squads que agregaram profissionais com foco no user experience e o desenho de protótipos

buscando a melhoria constante nas diferentes jornadas dos pacientes.

Cumprido um ano como CEO da ePharma, enxergo uma empresa novamente perseguindo o pioneirismo, procurando oxigenar conexões na saúde e trazer valor e relevância a seus clientes. Referência em planos de benefícios de medicamentos no Brasil, a companhia lidera agora um ecossistema em conexão com provedores de telemedicina, prescrição eletrônica, indústrias farmacêuticas, operadoras de saúde suplementar, redes de farmácia, laboratórios clínicos e pacientes.

Movidos por essa proposta de valor, esperamos ser protagonistas na transformação do mercado de saúde no Brasil, contribuindo para o acesso e a adesão dos brasileiros ao tratamento medicamentoso. Mas isso não é lema ou slogan. Isso é fruto (e não “fruta”) de muito trabalho e liderança de um time competente e capaz. Que me perdoem os gurus, mas nenhuma ideia mágica ou disruptiva caiu ou cairá sobre nossas cabeças.



ANUNCIE
— NA REVISTA MAIS INFLUENTE —
ENTRE OS RHs

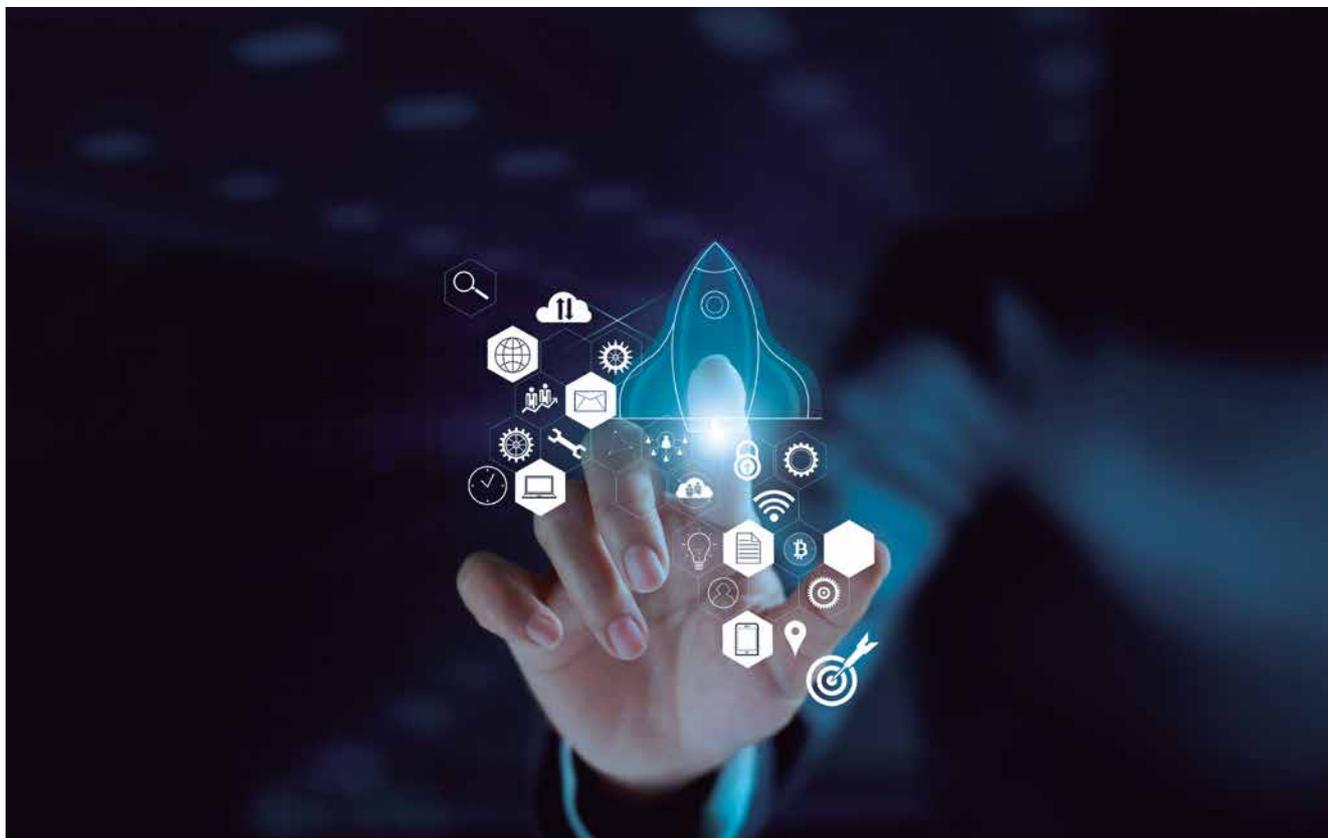
gestaoerh.com.br 

renato@grupogrh.com.br 



 (11) 99911-0480

 (11) 3254-7509



SHUTTERSTOCK

UNICÓRNIOS EXISTEM E PODEM NOS ENSINAR MUITO

Por *Suzana Kubric*

O Nubank é uma empresa de tecnologia que tem como missão combater a complexidade para empoderar as pessoas devolvendo a elas o controle sobre sua vida financeira. Unicórnio é apenas um dos títulos que a fintech possui hoje. Nos últimos meses, recebemos vários reconhecimentos: estamos entre as 50 empresas globais que estão transformando a economia e a vida das pessoas (CNBC na 9ª edição da Disruptor 50), fomos eleitos o melhor banco digital entre os paulistanos (Instituto Datafolha e *Folha de S.Paulo*) e considerados uma das empresas mais influentes do mundo pelo ranking TIME100. Um orgulho que não cabe no meu peito.

Sou uma “nuvinha”, apelido de quem chegou há pouco no Nubank. Estou aqui desde março de 2021 e vale dizer que tenho experiência em diversos setores e áreas de Recursos Humanos. Já liderei muitos processos de transformação, mas até o momento em empresas multinacionais, maduras e estruturadas. Liderar o time de pessoas e a cultura de uma multinacional brasileira de tecnologia, que cresce exponencialmente, é completamente diferente de tudo o que vivenciei em minha carreira até aqui. Tem sido fascinante e quero compartilhar minhas reflexões sobre essa jornada.

1) É fundamental olhar em perspec-

tiva solucionando para o curto prazo, mas de uma forma que seja escalável para o longo prazo. Estamos a todo tempo resolvendo demandas do presente, com processos que estão em construção, ferramentas sendo implementadas e diante da necessidade que a gestão da mudança ocorra, mas de forma ágil e eficiente.

2) A intensidade com que as coisas acontecem faz de nós eternos novatos, buscando as melhores soluções possíveis. E essa sensação de sermos exploradores, desbravando os terrenos, proporciona um aprendizado contínuo e intenso que é fascinante.

AS MELHORES SOLUÇÕES PARA GESTÃO DA SAÚDE CORPORATIVA E QUALIDADE DE VIDA.

Com o olhar no futuro nós nos reinventamos, otimizamos nossas ferramentas, utilizamos tecnologia e inovações para os relatórios preditivos em favor de agregar as melhores soluções para a Gestão de Saúde Corporativa e Qualidade de Vida dos colaboradores.

Utilizamos em nossas ferramentas:

- Data Analytics com Inteligência de Dados (BI)
- Prontuário Eletrônico clínico e individualizado na palma da mão
- Relacionamento e Comunicação integrada em camadas para população (Titular e Dependentes) – mobile
- Telemedicina - atendimento primário (maior qualidade; custos reduzidos com operadoras / sinistro)
- Certificação por Compliance e alinhado a LGPD
- Alertas para todo o SESMT e saúde ocupacional dos colaboradores (preventivos e periódicos)
- Monitoramento e acompanhamento de acesso do colaborador - integração com a catraca, controle de acesso e cartão ponto
- Gerenciamento de Atestado e absenteísmo (previsto) Futuro através do App (agendamento de consultas e exames)
- Todo Banco de Dados integrado com a plataforma e ERP.



MARSO

GESTÃO TECNOLÓGICA EM SAÚDE

www.marso.com.br



2020

SEGMENTO
CONSULTORIA
DE BENEFÍCIOS

São Paulo/SP

Edifício Bela Paulista - 1º Andar
Av. Paulista, 2421
Bairro Jardins
CEP 01311-300
Tel.: (11) 3192-3719

Manaus/AM

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

Campinas/SP

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

Recife/PE

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

Todo dia é dia 1 (every day is day one).

- 3) Crescimento de uma startup é um eterno desapego, estamos sempre em versão beta, ou seja testando, falhando, melhorando. O MVP (minimal viable product) é um conceito que aplicamos para tudo. Em um ambiente de crescimento acelerado, a capacidade de adaptação é fundamental, pivotando quando necessário e em outros momento buscando o ganho de escala.
- 4) Como tudo é para ontem, não conseguimos ser perfeitos: a velocidade e a qualidade são um eterno paradoxo. Aprendi e aplico o conceito de Great Enough, que é diferente de bom o suficiente. Quer dizer excelente o suficiente. Feito é melhor que perfeito mas o feito não pode ser somente o mínimo necessário, deve ser excelente.
- 5) Todos os nubankers estão buscando desafiar o status quo. Não somente em relação aos produtos e clientes, mas também internamente. É impressionante como os talentos são analíticos, inteligentes e questionadores. Agem como donos, ou seja, sempre tem uma opinião, crítica ou sugestão. Para que a tomada de decisão ocorra de forma ágil, considerando os pontos de vistas, a habilidade na gestão dos stakeholders é um grande diferencial.
- 6) A estrutura é bastante descentralizada: *squads, tribes e chapters*, que são comuns nas startups do Vale do Silício, fazem com que os conceitos de autogestão e metodologias ágeis sejam vivenciados na prática. A autonomia e o empoderamento fazem parte do dia a dia.
- 7) A cultura de alta performance é uma realidade. Os nubankers são inconformados e sempre estão se superando. É nítido que as pessoas talentosas tornam umas às outras mais eficientes e que



Suzana Kubric é vice-presidente de Pessoas e Cultura do Nubank

um excelente desempenho contagia os outros. Todos aqui buscam ser melhores naquilo que fazem constantemente.

- 8) A diversidade e a inclusão são um elemento-chave, não só porque sabemos que são ingredientes fundamentais de qualquer sociedade justa, produtiva e saudável, mas também porque é clara a vantagem competitiva de desenvolver produtos de times que reflitam a pluralidade que encontramos na sociedade.
- 9) A liderança tem um papel fundamental e diferente de outras empresas nas quais trabalhei, onde a formação dos líderes acontece de forma lenta e gradual. Aqui o processo é acelerado. Muitas vezes a responsabilidade de um líder duplica ou triplica em poucos meses. Garantir que as habilidades e competências escalem nessa mesma velocidade é o grande desafio.
- 10) A cultura é um grande diferencial competitivo. O Nubank é uma empresa jovem e continuará a ser mesmo quando tiver

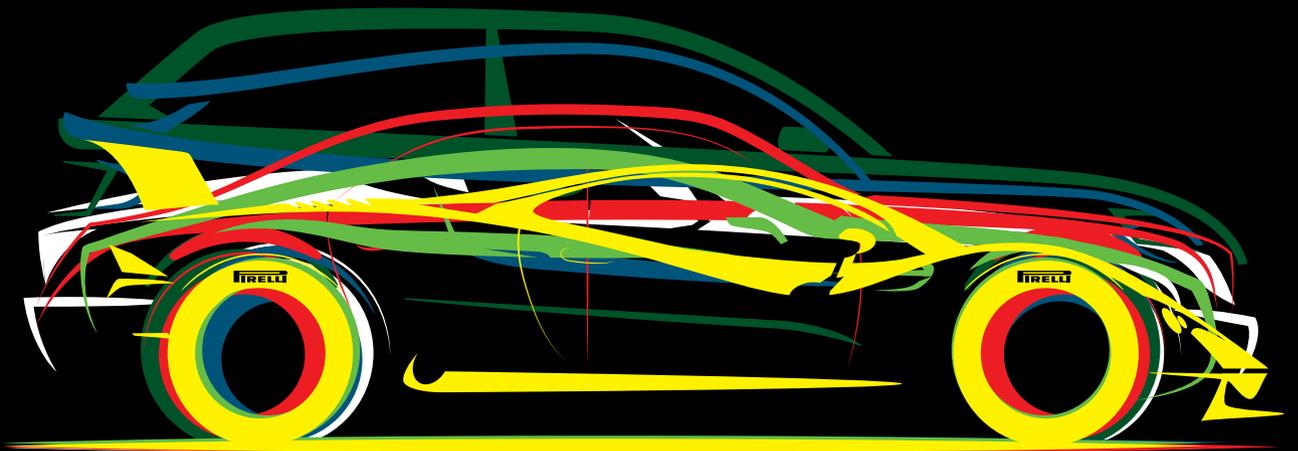
décadas de existência. Juventude hoje nada tem a ver com a idade. Agir como dono, ser inconformado, buscar eficiência, construir times diversos e de alta performance e acima de tudo ser fanático pelos clientes são os comportamentos que fazem da cultura uma realidade.

Minhas experiências anteriores me prepararam com a maturidade necessária para saber que é necessário ter resiliência e que tudo dá certo no final, com o conhecimento técnico e repertório para propor soluções e antecipar problemas e a habilidade para montar times de alta performance.

É muito comum no mundo corporativo dizermos, durante processos de mudanças, que estamos trocando a asa do avião durante o voo. No Nubank isso é exponencial, estamos construindo uma nave espacial, na velocidade da luz, a caminho de Marte.

O desafio é enorme, o aprendizado intenso e a revolução roxa está só começando. **G**

AS MAIS RENOMADAS MONTADORAS ESCOLHEM PIRELLI



E VOCÊ? OS PNEUS SÃO ESSENCIAIS PARA ASSEGURAR O DESEMPENHO DO SEU VEÍCULO. EM COLABORAÇÃO COM AS MELHORES FABRICANTES DE AUTOMÓVEIS DO MUNDO, A PIRELLI DESENVOLVE PNEUS ESPECÍFICO PARA CADA VEÍCULO. OS PNEUS PIRELLI PRODUZIDOS SOB MEDIDA SÃO A SUBSTITUIÇÃO NATURAL PARA O EQUIPAMENTO ORIGINAL, FACILMENTE RECONHECIDOS POR SUA MARCAÇÃO EXCLUSIVA CRIADA PARA CADA MONTADORA NA LATERAL DO PNEU. ESCOLHA PIRELLI QUANDO CHEGAR O MOMENTO DE TROCAS OS PNEUS DO SEU VEÍCULO.

PARA MAIS INFORMAÇÕES ACESSE PIRELLI.COM.BR



POTÊNCIA NÃO É NADA SEM CONTROLE



SHUTTERSTOCK

GESTÃO HUMANIZADA E INOVADORA É A TENDÊNCIA PARA O RH

Por *Wellington Silvério*

Em um momento no qual pensar fora da caixa se tornou obrigatoriedade para a sobrevivência de muitas companhias, contar com equipes de pessoas que tenham diferentes opiniões, experiências e pontos de vista contribui muito para que as empresas possam traçar estratégias mais assertivas. Cada vez fica mais claro que são as pessoas os alicerces essenciais para todo e qualquer tipo de negócio. Por isso, é fundamental e urgente que as empresas aprendam a liderar as transformações por

meio de soluções ágeis, inovadoras e colaborativas em um ambiente diverso, equitativo e inclusivo.

E não é suficiente garantir que haja igualdade: é necessário também assimilar a questão da equidade dentro das companhias. Muitos não compreendem a diferença: igualdade é oferecer oportunidades a todos, mas sem levar em conta as diferenças de bagagem e oportunidades de aprendizagem pessoal e profissional de cada um; já equidade é assegurar o mais que se possa

que as pessoas estejam no mesmo patamar de condições já no ponto de partida. Precisamos entender que, infelizmente, ainda vivemos em um país onde há uma enorme disparidade entre as pessoas e nem todos têm acesso a uma boa educação, a cursos de especialização, de idiomas, etc. Garantir que todos tenham um tratamento justo e viabilizar oportunidades de crescimento em diferentes setores de uma companhia é um compromisso que devemos assumir.

REDE CIDADÃ

Acreditamos no potencial das pessoas.
De todas as pessoas.



Desenvolvimento
socioemocional,
diversidade e inclusão
no mundo do trabalho.



JOVENS E ADULTOS
JOVENS EM MEDIDA SOCIOEDUCATIVA
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA
PESSOAS EM SITUAÇÃO DE RUA
DIVERSIDADE
SENIORES



PROGRAMA DE APRENDIZAGEM • ESTÁGIO PROFISSIONAL • DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS SOCIAIS



Vamos usar como exemplo o agronegócio, um dos principais pilares da economia brasileira, responsável por alimentar milhões de pessoas em todo o mundo. Em 2020, mesmo diante de uma pandemia, esse setor abriu mais de 61 mil vagas de trabalho, segundo a CNA (Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil). Contudo, esse é um segmento em que ainda há uma predominância masculina. Cabe aos gestores e líderes criarem oportunidades de crescimento para mulheres que desejam seguir carreira na área, por meio de iniciativas práticas que possibilitem a elas se sentirem não apenas apoiadas, mas respeitadas, reconhecidas e incentivadas.

Chegamos a um cenário em que as empresas ou se transformam ou serão transformadas – não há outra opção a não ser abraçar as mudanças de forma genuína e aceitar que temos sempre muito a aprender uns com os outros. A melhor alternativa é trabalhar para que os colaboradores tenham a oportunidade de serem os protagonistas de suas carreiras e possam se desenvolver em um ambiente inclusivo e com uma cultura de constante inovação.

NOVAS METODOLOGIAS

Agora, tão importante quanto a entrega de produto de alta qualidade e tecnologia, é a entrega de valores em alto nível e, para que isso aconteça, é primordial que os líderes conquistem a confiança de seus colaboradores. Como parte da estratégia ao atingimento desse objetivo, temos a tecnologia a favor da melhor eficácia na gestão de pessoas, garantindo um olhar mais moderno, inovador e humanizado em todos os processos, por meio de novos métodos de trabalho.

Um exemplo que posso destacar é a metodologia Agile, que propõe a mudança de mentalidade e a utilização de metodologias de trabalho multifuncional e ferramentas digitais para aperfeiçoar o desenvolvimento de projetos. Durante

um processo de recrutamento, por exemplo, o sistema permite que o contratante consiga analisar não apenas questões como formações acadêmicas e experiências, mas também possibilita uma análise do perfil comportamental, possibilitando que os gestores alinhem as expectativas e realizem uma contratação mais assertiva.

Muito mais do que saber qual profissional está contratando, o gestor deve se ocupar em obter uma noção mais profunda do candidato atuando em equipe e entender o papel que ele poderá ocupar dentro de times diversos. Tais experiências, aliás, divididas em grupos menores e multidisciplinares, levam a um entrosamento ainda maior, aprimorando a entrega de produtos específicos. Esse tipo de divisão contribui para que haja mais auto-

nomia nesses grupos, diminuindo a burocracia e levando os colaboradores a se sentirem mais motivados e reconhecidos.

Não se trata apenas de uma nova metodologia de trabalho. A proposta aqui é movimentar a estrutura cultural das companhias. Uma equipe que se sente valorizada e reconhecida, um colaborador que percebe que a liderança reconhece seus pontos fortes e está disposta a ajudá-lo a desenvolver suas áreas de oportunidades, trabalha de forma muito mais produtiva e feliz. É claro que a mudança do mindset apenas no RH não é suficiente para mudar toda uma companhia, mas cabe a nós sermos os agentes que se dispõem a propor novas formas de agir em prol de uma gestão mais humanizada, inovadora e bem-sucedida. 🍷

Wellington
Silvério é diretor
de RH para
América Latina da
John Deere



DIAS FILMES

A SOLUÇÃO COMPLETA PARA O SEU EVENTO CORPORATIVO

GRUPO BISUTTI



14 ESPAÇOS NAS MELHORES
LOCALIZAÇÕES DE SP



SOM, PROJEÇÃO E ILUMINAÇÃO



GASTRONOMIA ESPECIALIZADA
EM EVENTOS CORPORATIVOS



CENOGRAFIA E DECORAÇÃO



EVENTOS HÍBRIDOS E VIRTUAIS



ESTÚDIO EQUIPADO EM
PARCERIA COM A SHOWTIME
PRODUÇÕES

Oferecemos uma solução completa para o seu evento corporativo, com tudo em um único contrato e lugar, realizando o seu projeto de forma simples, unindo a melhor relação custo/benefício para a sua empresa



DIVULGAÇÃO/ATLAS GOVERNANCE

A Atlas Governance, startup de governança corporativa, anunciou a contratação de **Solange Gomes de Santana** como head de Cultura e Pessoas e de Edivaldo Alves como head de Marketing.

A chegada dos profissionais faz parte da estratégia de crescimento, fortalecimento da imagem no mercado e da implementação da “cultura Atlas” nos cinco países latino-americanos em que a companhia atua. Hoje, a startup possui cerca de 100 colaboradores em trabalho remoto. Solange é responsável pelo processo de recrutamento e seleção e gestão dos colaboradores no Brasil, Chile, Argentina, Colômbia, Peru e México. Com mais de 15 anos de carreira, ela atuou anteriormente na Even Construtora e na Knewin.



DIVULGAÇÃO/BAXTER

Já a Baxter, empresa de saúde com portfólio de equipamentos médicos e produtos farmacêuticos, nomeou a executiva **Renata Tortorelli** para o cargo de head de RH no Brasil. Com mais de 20 anos de experiência na área, Renata, que está na companhia há nove anos, assumiu o papel de direcionar e prover todas as estratégias de RH na filial brasileira, há 60 anos instalada no país. Antes de trabalhar na Baxter, Renata ocupou diversos cargos de liderança em RH nas indústrias Lear Corporation, Whirlpool Corporation e Accenture. “Estou muito feliz e honrada pela confiança a mim depositada. Comecei minha carreira na Baxter em 2012 e sou um dos exemplos do plano de desenvolvimento e sucessão que a empresa tem realizado em todos os níveis da organização”, assinala a executiva.



DIVULGAÇÃO/TETRA PAK

Edmilson Araújo é o novo líder de Recursos Humanos da Tetra Pak Brasil. O executivo começou a trabalhar na empresa em 1998 como estagiário e percorreu uma trajetória destacada de crescimento. Ele passou a ser responsável por políticas de benefícios, relações trabalhistas, sindicais e as atividades de segurança e saúde ocupacional, área específica para cuidar do bem-estar do ambiente de trabalho dos mais de 1,5 mil colaboradores no Brasil. Edmilson também lidera um time com foco no ambiente fabril nos locais onde a Tetra Pak mantém operações: Monte Mor (SP) e Ponta Grossa (PR).



DIVULGAÇÃO/GRUPO DAFITI

O Global Fashion Group (GFG), companhia europeia de varejo, anunciou **André Farber** como CEO da loja Dafiti, que adquiriu em 2014. Com mais de 20 anos de experiência, André ingressou na Dafiti após atuar no Grupo Boticário, onde foi vice-presidente. Ao longo dos 11 anos de gestão, ele participou da transformação da empresa de um negócio monomarca e monocanal em um negócio multi-marca e multicanal. Atuou na expansão para novos mercados na América Latina e, com foco em e-commerce, no desenvolvimento dos canais digitais. Antes disso, trabalhou por mais de uma década na consultoria Bain & Company.



DIVULGAÇÃO/BRQ

Seguindo os planos de expansão no mercado de tecnologia e transformação digital no Brasil e no exterior, a BRQ Digital Solutions tem apostado em seu time de liderança: a empresa anunciou **Carolina Martins Piombo** como CPO (Chief People Officer). Na BRQ desde 2018, e há mais de um ano atuando como head de Recursos Humanos, ela fica agora responsável por conduzir ações estratégicas voltadas para a área de pessoas, bem como pelo desenvolvimento de planos de carreira e remuneração.

“Estarei à frente de programas alinhados à cultura da empresa e de negócios, principalmente com o desejo de realizar um IPO na bolsa brasileira e expansão por meio de crescimento orgânico nos próximos meses. Queremos ampliar as estratégias com ênfase em inclusão e diversidade”, explica a executiva. Antes de ingressar na BRQ, Carolina atuou por 12 anos na Resource IT Solutions.



DIVULGAÇÃO/SOLUTI

Nara Saddi de Paiva Sampaio é a nova diretora de Pessoas da Soluti, IDTech especializada em identidade digital e assinaturas eletrônicas. A executiva que atua na empresa há quase cinco anos como gerente nacional de Pessoas, passa a ser responsável por toda a estratégia da área, estando à frente de todas as atividades referentes às pessoas. A executiva possui mais de dez anos de experiência em cargos estratégicos de gestão de pessoas na iniciativa privada, atuando nos processos de atração e retenção de talentos, organização de eventos internos e comunicação corporativa, programas de desenvolvimento e educação corporativa. Além de ações de gestão de desempenho das equipes e colaboradores.

Com mestrado em Comportamento Organizacional pela UnB, especialização em Avaliação Psicológica e graduação em Psicologia pela PUC-GO, Nara também atua no desenvolvimento de executivos há cinco anos, com ênfase em mercados de tecnologia, e é professora em disciplinas de comportamento organizacional, desenvolvimento humano, comunicação corporativa, desempenho e carreiras.



RODRIGO FELIX LEAL

A fintech Franq Openbank, que conecta *personal bankers* a consumidores, anunciou a chegada de **Daniela Martins** para liderar a área de RH e Augusto Cesar Canassa para COO (Chief Operating Officer). Daniela conta com 16 anos de experiência na área. Anteriormente, havia trabalhado no HSBC Bank e na Novozymes, esta última com cobertura Latam.

“Estou bastante animada com esse novo passo em minha carreira. Fazer parte de uma startup com um propósito tão bacana quanto a Franq é um privilégio e uma grande oportunidade de aprendizado. Encontrei aqui um time superapaixonado, colaborativo e franco”, diz a profissional. “Contar com a competência e experiência desses dois excelentes profissionais neste momento da Franq é um ganho tremendo e a certeza de que teremos líderes em sintonia com nosso propósito, atuando como propagadores da nossa missão. Vamos trabalhar muito próximos para cumprir com os desafios de longo prazo, sempre pautados pela franqueza, atributo que deu origem ao nome da empresa e que guia todas as nossas ações com nossos públicos, sejam internos ou externos”, avalia Paulo Silva, CEO da fintech.



FERNANDO GALLO

Alexandre Maioral assumiu a presidência da Oracle Brasil, reportando-se a Luiz Meisler, vice-presidente executivo da Oracle América Latina. O executivo será responsável pelas estratégias da operação brasileira da companhia, dando continuidade ao legado de seu antecessor, Rodrigo Galvão, que, por sua vez, assume a posição de vice-presidente sênior para Tech Cloud na América Latina.

O novo CEO iniciou na empresa há quase dez anos como gerente executivo e passou pelas áreas de Contas Estratégicas, Serviços de Experiência do Cliente, Tecnologia e Inovação. Durante sua jornada na Oracle, atuou na linha de frente dos processos de consolidação da área de Aplicativos na operação brasileira.

Sob sua gestão, será dada continuidade à estratégia de liderança no mercado de cloud. O executivo fez parte do comitê que liderou a transformação cultural na subsidiária e sua gestão como presidente terá foco em traduzir as grandes inovações e tendências para a realidade do mercado, integrando simplicidade e dinamismo.



DIVULGAÇÃO/GRUPO MICROSOFT

Considerado um líder empático, **Rodrigo Kede Lima** assumiu o cargo de presidente para a América Latina e vice-presidente corporativo da Microsoft Corporation. Comprometido em construir equipes diversas e capacitar diferentes comunidades para promover oportunidades de desenvolvimento econômico sustentável, ele lidera uma operação com 30 escritórios em 22 países. André ocupou várias funções nacionais e internacionais – trabalhou nos Estados Unidos, na América Latina e Ásia. Sua carreira começou na IBM, em Finanças Corporativas, dirigiu a Divisão de Serviços no Brasil e, posteriormente, tornou-se presidente da IBM Brasil. Após um período na empresa brasileira Totvs, voltou à IBM como presidente para a América Latina e, depois, mudou-se para os Estados Unidos para liderar o negócio de serviços globais da IBM.

Rodrigo é membro do conselho da Suzano Papel e Celulose e faz parte do conselho consultivo da Agrottools e da Fundação Dom Cabral. Além disso, é membro da comunidade de liderança global YPO.

Com mais de 20 anos de carreira, sendo 17 na mesma organização, **Bruno Rosas** assumiu a presidência para América Latina da Gilbarco Veeder-Root, líder global em bombas de combustíveis e em sistemas de medição e monitoramento para postos de serviços. Depois de passagem, em companhias de petróleo, Bruno entrou na Gilbarco Veeder-Root como gerente de Contas em 2004, sendo promovido a gerente de Vendas, Marketing e Contas Estratégicas menos de dois anos depois. Em 2013, assumiu a direção da Gilbarco Veeder-Root Chile, posição que acumulou com o desafio da direção de mineração da empresa na América Latina. De 2016 a 2018, foi diretor de Crescimento da América Latina do Grupo Fortive, holding à qual a empresa pertencia – atualmente faz parte da holding Vontier. Em 2018, assumiu a direção de Marketing para a América Latina, cargo que exerceu até a junho deste ano. “Atuei nas áreas funcionais de Vendas, Marketing, Serviços e Engenharia. Sem dúvida, essas experiências me propiciaram uma visão mais holística do



DIVULGAÇÃO/GILBARCO VEEDER-ROOT

nosso negócio, do mercado, exposição frente aos clientes e contribuirão na tomada de decisões assertivas na minha nova posição”, diz o executivo. 

Soluções em
cestas básicas e
personalizadas.



Cesta Básica

Opções do catálogo ou personalizadas para atender sua empresa.



Produto

Melhores marcas com o melhor custo benefício.



Doação

Compre cestas básicas e faça o bem.



Economia

Condições de pagamentos especiais.

Consulte nossa equipe de vendas!

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

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

Acesse nosso site:



ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

BMG _____	4ª CAPA
LIVELLO _____	2ª CAPA
CREDITAS _____	3ª CAPA
AIR LIQUIDE _____	5
CIA HERING _____	7
IRANI _____	9
GI GROUP _____	11
AHGORA _____	12-13
JOHN DEERE _____	15
PROTEGE _____	17
MDS _____	18-19
TIM _____	23
QUALICORP _____	25
UNIVERS _____	28-29
FGV IN COMPANY _____	33
CONSIGA MAIS+ _____	37
FLASH _____	44-45
INTERCULTURAL _____	53, 59
CONVENIA _____	65
UNIODONTO _____	73
SENAC _____	75
SAP _____	76-77
PAGUE MENOS _____	81
AMAGGI _____	83
MARSO _____	87
PIRELLI _____	89
REDE CIDADÃ _____	91
GRUPO BISUTTI _____	93
VIA APIA _____	97



Benefícios corporativos para o bem-estar dos colaboradores diferente de tudo que você já viu

Conheça a **Creditas @Work**



Soluções que motivam os colaboradores e simplificam a rotina do RH.



Pacote de benefícios exclusivos



Consultoria exclusiva para o RH



Sem custo para a sua empresa

Um ecossistema de benefícios que ajudam seus colaboradores a cuidarem melhor do próprio dinheiro.



Creditas Store.



Empréstimo Consignado.



Antecipação de Salário.



Cartão de Benefícios.



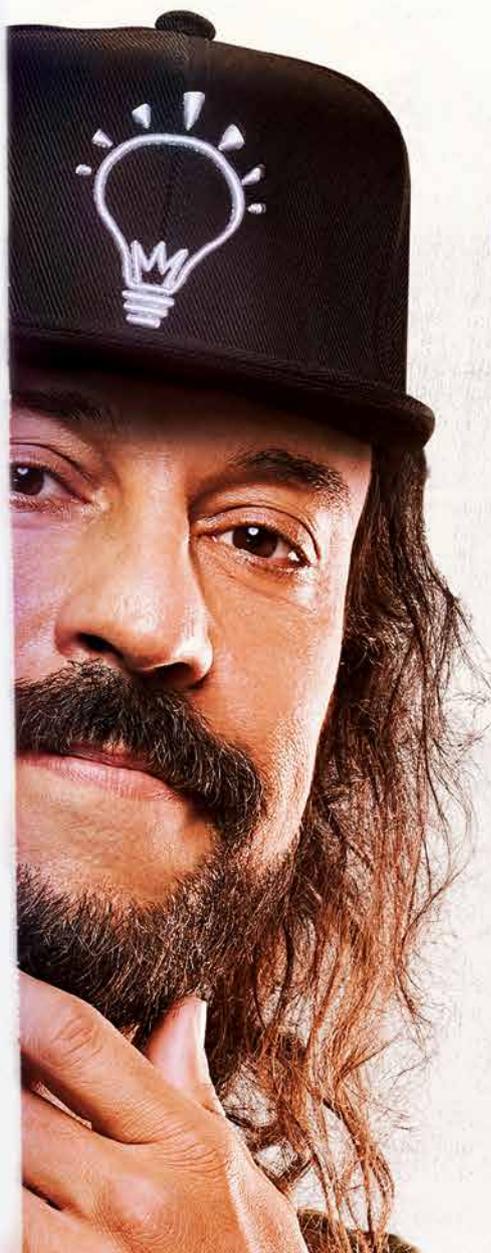
Educação Financeira.

Para mais detalhes, acesse: creditas.com/beneficios

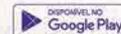
 **creditas**
@WORK

conta
positiva⁺
bmg⁺

a única
que
ajuda a
ter
mais
dinheiro
na
conta



bancobmg.com.br
Baixe o App Bmg



“ Essa conta foi criada
Pra mais dinheiro você ter
É a *conta positiva⁺*
Que só tem no Bmg! ”

banco
bmg

É pra mim.



Você *economiza*
automaticamente
e nem sente.³



Pagou no cartão
de débito ou crédito.
Parte do dinheiro volta
pra sua conta.¹



Conta *100% gratuita.²*

¹Volta Pra Mim é o Programa de Cashback do Banco BMG, disponível para os titulares da Conta Digital BMG que aderirem ao Programa, conforme condições previstas em seu regulamento, e utilizarem o cartão BMG da conta nas funções crédito ou débito. Para participar, o cliente precisa ter aderido a um dos Programas de Benefício do BMG e ao Poupa pra Mim. Os valores de Cashback serão depositados diretamente na sua conta do Poupa pra Mim. Consulte as condições no Regulamento do programa, disponível em www.bancoprachim.com.br. ²Conta Positiva BMG é o conceito do conjunto de produtos e serviços oferecidos pelo Banco BMG aos clientes da Conta Digital, sendo que a contratação de cada produto individualmente dependerá do seu interesse e anuência, mediante assinatura da documentação contratual correspondente. Sujeito a análise de crédito. ³Poupa pra Mim: programa financeiro que ajuda os clientes do BMG a pouparem, a partir do arredondamento dos valores de transações realizadas pelo cliente e aplicação automática das quantias poupadas, quando atingido o montante previsto em regulamento. Consulte as condições no Regulamento do Programa em www.bancoprachim.com.br. Consulte taxas, tarifas, tributos, prazos e demais condições previamente à contratação dos produtos. Condições sujeitas a alteração sem aviso prévio. Canais de Atendimento do Banco BMG: Central de Relacionamento outros produtos (exceto cartão de crédito): 0800 031 8866. Central de cartões BMG: 0800 770 1790 (telefone fixo) 4002 7007 (ligação de celular). SAC: 0800 979 9099. Deficientes Auditivos e/ou de Fala: 0800 979 7333. Ouvidoria: 0800 723 2044.