

gestão

RH

ANO XXV • EDIÇÃO 134 • 2017
www.gestaoerh.com.br

PREVENÇÃO

A SAÚDE NA PONTA DO LÁPIS



EMPRESA DO ANO | Leroy Merlin

10 MAIS

Accor Hotels, AES Eletropaulo,
Ale Combustíveis, Amaggi,
Atento Brasil, IBM Brasil, Ipiranga,
Pirelli, Roche e United Health Group



DISTRIBUIÇÃO DIRIGIDA



RHs EM FOCO

Soraya Bahde
e Gustavo
Leme falam
sobre suas
experiências



DIVERSIDADE

Conheça o
Fórum de
Empresas
e Direitos
LGBT



Espaços Diferenciados para
Relacionamentos Duradouros!

Reconhecimento • Excelência • Compromisso

2017

**EMPRESA
DO ANO**

TRADEMARKETING



Construindo **ADILIS**
Trade Marketing...



Consulte
também serviços
temporários e limpeza.

www.arezza.com.br
0800 777 4126

8



SAÚDE
CUIDAR PARA NÃO GASTAR

30



DIVERSIDADE
LUTA CONTRA O PRECONCEITO

50



CARREIRA
VALORES ÉTICOS GERAM PRODUTIVIDADE

14

IDHO
FATOR HUMANO

18

MAIS ADMIRADOS
JANTAR EM SÃO PAULO CELEBRA
OS "RHS MAIS ADMIRADOS"

22

RH EM FOCO
CRESCIMENTO COM BASE NAS
PESSOAS

26

RH EM FOCO
MUDANDO CULTURAS

32

CEO EM FOCO
SEGUINDO EM FRENTE

36

CEO EM FOCO
SOLUÇÕES PARA O FUTURO

40

GESTÃO DE PESSOAS
CASO DE SUCESSO

42

FÓRUM DE RH
O QUE ESTÁ POR VIR

46

GENTE

48

TREINAMENTO
AÇÃO INOVADORA

56

TECNOLOGIA PARA RH
REFINANDO A BUSCA

60

DEBATE
REFORMA TRABALHISTA

62

ARTIGO
5 PASSOS PARA COLOCAR SEU RH
NA ERA DIGITAL

64

ARTIGO
O MELHOR DE CADA UM EM FAVOR
DO MELHOR PARA TODOS

68

ARTIGO
CINCO CARACTERÍSTICAS MAIS
COMUNS DE UM PROFISSIONAL
MEDIANO

72

ARTIGO
FEEDBACK CONSISTENTE: POR QUE
ELE É TÃO RARO NO BRASIL?

74

EVENTOS
ENCONTROS E PROGRAMAS DA
ALTA GESTÃO

76

COMUNICAÇÃO
QUEM SABÊ FAZ AO VIVO!

78

LEITURA
EXEMPLOS DE SUCESSO

82

ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO



A Univers tem o mesmo objetivo que você: oferecer o que há de melhor para sua empresa.

Somos a PBM* e gestora de saúde da maior rede de drogarias do Brasil. São mais de 1.500 lojas Droga Raia e Drogasil e um time experiente para oferecer a você as melhores soluções em benefício farmácia.

Através de uma plataforma ágil e segura você pode criar planos específicos para seus colaboradores e obter diversos tipos de relatórios e informações para tomar as melhores decisões e facilitar sua administração.

Univers. O benefício farmácia mais completo da plataforma PBM* mais moderna.



*Empresa especializada em programas de benefícios de medicamentos



Fale com nosso time
vendas@univers-pbm.com.br | (11) 3769-5603 ou (11) 3769-7471

É DROGASIL.
É DROGA RAIA.
É UNIVERS.

Há mais de uma década iniciamos a pesquisa “As Melhores Empresas em Indicador de Desenvolvimento Humano e Organizacional – IDHO”. Sua premissa veio do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que é medido a partir de indicadores de educação, saúde, longevidade e renda per capita. A pesquisa da Gestão RH tem como objetivo analisar as principais práticas adotadas no mercado corporativo em relação à responsabilidade social e ambiental, às práticas de gestão de pessoas, e à ética e transparência nas ações das empresas atuantes no País. A pesquisa é feita a partir das Maiores e Melhores Empresas Brasileiras, tendo como base o levantamento da revista Exame e também as Melhores Empresas para se Trabalhar do GPTW e da FIA, além dos dados já conhecidos do Instituto Ethos, Ibase, Bovespa, IBGC e do próprio questionário eletrônico respondido pelas organizações.

A pesquisa é anual e é dividida em cinco dimensões de avaliação: Capital Humano, Sustentabilidade, Governança Corporativa, Transparência e Cidadania Corporativa. Neste ano se percebeu que as organizações estão preocupadas com seus valores e com o modo como são vistas no meio social. Rever os manuais de conduta e ética passou a ser uma prioridade depois de escândalos de desvios de conduta dos governantes e dos empresários de importantes setores da economia, como petróleo, gás, construção civil, transportes e tantos outros incluídos nas investigações dos últimos três anos da operação Lava Jato.

A confiança nas auditorias e nos balanços financeiros de diversas empresas ficou abalada, levando a uma

falta de credibilidade até mesmo dos órgãos que deveriam supervisioná-las, como a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). O Governo Federal já não passa segurança e os escândalos envolvendo corrupção de ministros de Estado, senadores e deputados, além de governadores e do próprio presidente da República, Michel Temer, acabaram por transformar o Brasil em um país de pouca credibilidade para investimentos externos.

A sociedade assiste atônita ao cotidiano de denúncias, e as empresas tentam melhorar seus instrumentos de controle de governança e de compliance, numa tentativa de recuperar sinergia com seus colaboradores para uma retomada da economia brasileira. As práticas de capital humano estão ainda mais na mira dos seus gestores. Ética passa a ser palavra de ordem para garantir transparência em projetos e na gestão das empresas.

Quicá uma nova ordem surja deste processo de desconstrução tão forte dos valores morais efetivados pela política e pelo empresariado nacional e multinacional.

Nesta edição a Revista Gestão RH aborda o tema da saúde corporativa, ouvindo diversas fontes do setor para refletir sobre como a “prevenção na saúde é sinônimo de redução de custos nas despesas médicas”. Outro destaque desta publicação é a matéria que enfoca a importância da diversidade nas empresas, falando especificamente sobre as atividades do Fórum de Empresas e Direitos LGBT, entidade que foi criada em 2013 e que possui atualmente 37 empresas signatárias.

É hora de repensar o presente e construir um novo futuro.
Boa leitura.



Alexandre Garrett
Editor & Publisher
garrett@grupogrh.com.br

Revista GestãoRH

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 XXV · EDIÇÃO 134 · 2017

Jornalista Responsável
Alexandre Garrett – MTb 13.022/SP

Editor & Publisher
Alexandre Garrett
garrett@grupogrh.com.br

Editor Assistente, Reportagem e Revisão
Adriano Garrett
redacao@grupogrh.com.br

Publicidade
Renato Fiochi
renato@grupogrh.com.br

Marketing
Roseli Salvador
marketing@grupogrh.com.br

Comercial
Vânia Martins
comercial@grupogrh.com.br

Internet e Assinaturas
assinatura@grupogrh.com.br

Eventos
eventos@grupogrh.com.br

Administração Geral
Renato Fiochi

Projeto Gráfico e Capa
José Roberto Saglietti

Impressão
Print Express

f gestaoerh
www.gestaoerh.com.br



SENTIR CONFIANÇA É O PRIMEIRO PASSO PARA SENTIR-SE MAIS SAUDÁVEL.

R A I

ANS-nº 33967-9

Central Nacional
Unimed

0 865 000229531200 7

02/03/1967
Data de Nascimento

INDIVIDUAL
Acomodação

21/12/2012
Vigência do plano

21/12/2019
Validade

PAULO DA SILVA SANTOS

BÁSICO
Plano

AMBULATORIAL + HOSPITALAR
Segmentação Assistencial do Plano

Com a Central Nacional Unimed o que não faltam são motivos para confiar. Somos o plano de confiança de 550 empresas, oferecendo todo o cuidado necessário para 1,5 milhão de beneficiários em todo o país.

Acesse: centralnacionalunimed.com.br

CUIDAR DE VOCÊ. ESSE É O PLANO.

Central Nacional
Unimed



CUIDAR PARA NÃO GASTAR

Prevenção na saúde é sinônimo de redução de custos nas despesas médicas

Por Alexandre Garrett

A saúde corporativa tem sido um tema recorrente de discussão nas organizações. Ao longo do tempo os profissionais de RH e de saúde vêm observando uma deterioração da saúde dos seus colaboradores por conta de fatores como sedentarismo e sobrepeso, além do estresse da vida moderna e do trabalho. Suzi Aparecida Kansbock, diretora da Marso Consultoria em Gestão e Saúde, diz que vagarosamente estas doenças estão se instalando nos colaboradores de várias empresas, como uma epidemia de gestação lenta, mas pouco econômica para o custo dos planos médicos administrados.

Enquanto os doentes corporativos crônicos, com doenças como diabetes e hipertensão, ainda são um pequeno percentual, em muitas organizações os fatores de riscos modificáveis, como sedentarismo, sobrepeso, obesidade, tabagismo, hábitos alimentares inadequados, estresse elevado e casos de depressão vão se instalando progressivamente, ensejando novas propostas concretas para enfrentar estes desafios e melhorar a qualidade de vida dessa população.

Segundo Suzi, a maioria das empresas já oferece o seguro-saúde

para seus colaboradores, contudo este benefício, na maioria dos casos, não orienta o trabalhador a adotar hábitos preventivos de saúde, como passar no médico regularmente e ir ao dentista, no mínimo, duas vezes



**VAGAROSAMENTE
ALGUMAS DOENÇAS
ESTÃO SE INSTALANDO
NOS COLABORADORES
DE VÁRIAS EMPRESAS,
COMO UMA EPIDEMIA
DE GESTAÇÃO LENTA,
MAS POUCO ECONÔMICA
PARA O CUSTO DOS
PLANOS MÉDICOS
ADMINISTRADOS**

SUZI KANSBOCK



por ano. Utilizar o plano de saúde de modo preventivo talvez seja o maior desafio das organizações; porém, constitui uma otimização de recursos importante e certamente terá impacto sobre a sinistralidade (total de gas-

tos) do plano de saúde.

Outra oportunidade evidente nas organizações é a melhor utilização da saúde ocupacional. “Os exames de admissão e periódicos são momentos riquíssimos para a coleta de informações sobre o estilo de vida dos colaboradores, fatores de risco presentes e doenças em acompanhamento (muitas vezes inadequado). Integrar estas informações com a utilização do plano de saúde tem se mostrado para muitas organizações como uma fonte excelente de dados, que tem propiciado o início da gestão estratégica da saúde dos colaboradores”, diz a diretora da Marso, lembrando que a companhia se utiliza de ferramentas de tecnologia de informação para garantir a informação aos médicos do trabalho e também reduzir a sinistralidade nos convênios das empresas. Para ela, as próprias operadoras, como Bradesco, SulAmérica e Amil, e as cooperativas médicas (Unimed) estão atentas aos aspectos de implementação da medicina preventiva.

Na Colgate-Palmolive, por exemplo, Márcia Almeida, gerente de RH, diz que a gestão da saúde dos colaboradores vem sendo uma decisão de estratégia da organização, não somente pelos altos custos que apre-



Suzi Aparecida Kansbock, diretora da Marso Consultoria em Gestão e Saúde



Márcia Almeida, gerente de RH da Colgate-Palmolive



Vladimir Barros, diretor de RH da ALE Combustíveis



José Augusto Alves de Paula, diretor executivo da Qualicorp

senta (é o segundo item nas despesas após folha de pagamento), mas como ferramenta de produtividade para que seus colaboradores tenham menos riscos e possam ser “mais produtivos e felizes”. Ela lembra que os planos de saúde envolvem também os familiares e dependentes dos colaboradores, que também precisam ser tratados como agentes geradores de estresse e preocupação dos colaboradores, pois também agregam doenças e mais custos aos planos geridos pela organização. “Todos precisam saber de riscos e possibilidades de prevenção para evitar desgastes emocionais e financeiros para os gestores da saúde na organização”.

Para Suzi Aparecida Kansbock, o conhecimento do perfil epidemiológico da população engajada no plano de saúde, através da aplicação de questionários de saúde online ou impressos, é outra ferramenta simples e fundamental para mapear o perfil de saúde da organização. A partir daí, implantar ações concretas, corretivas e preventivas fica mais fácil.

Outro aspecto a ser considerado é a nova demografia da população em geral, com uma longevidade cada vez maior e custos assistenciais cada vez mais elevados, em função da prevalência das doenças crônicas. Esses custos somente poderão ser geren-

ciados através do acompanhamento ativo da saúde dos colaboradores e de seus dependentes, pois a maior parte da mortalidade no Brasil ainda está ligada a doenças pré-existentes, que são intimamente ligadas ao estilo de vida das pessoas.



SE QUEREMOS SER SUSTENTÁVEIS COMO NEGÓCIO E NOS PREOCUPAMOS COM O EQUILÍBRIO DE NOSSA ATIVIDADE E DO MEIO AMBIENTE, NÃO PODEMOS NOS DESCUIDAR DA SEGURANÇA E DO BEM ESTAR DE NOSSOS COLABORADORES
VLADIMIR BARROS



O PAPEL DAS LIDERANÇAS NA GESTÃO DA SAÚDE

Para o professor Roberto Cury, médico pediatra e administrador de Sistemas de Saúde, o benefício-saúde representa um impacto médio de 8% a 10% na folha de pagamento

das empresas. Pesquisas realizadas junto ao setor empresarial mostram que cerca de 50% das empresas têm na elevação dos custos do plano de saúde sua principal preocupação e buscam como alternativa a troca de operadora. Uma alternativa é a mudança do plano por outro de menor valor. Outro caminho tem sido a participação cada vez maior do colaborador no financiamento do benefício.

“O que notamos é que depois de duas décadas da regulamentação do Sistema de Saúde Suplementar, continuamos a assistir passivamente ao aumento na utilização dos serviços, com o consequente aumento dos custos do sistema, tanto para as empresas quanto para as operadoras”, explica.

Para qualquer organização é impossível não oferecer o benefício, ainda mais com a legislação que criou o Nexo Técnico Epidemiológico (NTEP) e o Fator Acidentário de Prevenção (FAP), normas que impactaram novos custos com a saúde dos colaboradores. Este cenário traz para a área de Recursos Humanos um enorme desafio na gestão do benefício-saúde nas organizações.

“Se fizermos uma retrospectiva nas tecnologias de gestão até então implementadas pelas operadoras (da criação da auditoria médica à implantação de autorização prévia, centrais

**+ SABOR
DE FAVOR**
**+ SABOR
DE FAVOR**
**+ SABOR
DE FAVOR**
**+ SABOR
DE FAVOR**



S
Sadia

VOCÊ JÁ MUDOU O DIA DE ALGUÉM?

Coloque como meta. Não tem receita pronta. Pode ser um elogio inesperado, um abraço apertado ou pequenos gestos que às vezes você nem percebe. Acontece que, quando você percebe, o seu dia fica ainda melhor. Os kits comemorativos Sadia deste ano, além de um design contemporâneo e cores harmônicas, vêm estampados com mensagens positivas, que incentivam esses pequenos gestos. Agora, seja no caminho de casa ou no trabalho, todos terão, a cada momento, mais oportunidades de mudar o dia de alguém. A Sadia deseja um Natal repleto de sabores a todos que buscam um ano-novo recheado de transformações.

**KITS COMEMORATIVOS SADIA 2017.
A COMEMORAÇÃO TODO ANO MAIS SADIA.**

**FAÇA SEU PEDIDO PELO
0800 721 7670
— OU PELO SITE —
WWW.SADIAKITS.COM.BR**



de regulação, coparticipação, gerenciamento de crônicos e home care), o que vemos é que estas tecnologias acabam não produzindo os efeitos esperados. Elas simplesmente só atuam após o usuário ter utilizado o sistema, ou seja, ter feito a consulta, que é a porta de entrada do sistema.”

Para as empresas é estratégica a integração da gestão do benefício-saúde com a saúde ocupacional. Para tanto, a gestão de informações passa a ser fundamental. A única forma de agregar qualidade e valor ao Sistema de Saúde está no compromisso, que deve ser assumido por todos. Isso envolve a participação de sistemas de coleta de dados e informações a ser compartilhados pela sociedade como um todo, gerando desta maneira uma forma quase que compulsória de melhoria de qualidade e desempenho de todos os atores do sistema.

“Outro desafio está em prover educação e promoção à saúde aos usuários. Está mais do que comprovado que se as companhias disponibilizarem o acesso a informações sobre saúde, além dos aspectos educacionais, estaremos orientando a utilização correta e responsável do sistema. Isso porque acontecerá uma redução de eventos desnecessários, com impactos positivos nos indicadores de Sistema de Saúde e a consequente redução de gastos e melhoria de qualidade de vida dos beneficiários. Mudanças são urgentes e necessárias e só dependem da vontade das pessoas”, diz o médico.

SAÚDE É DIFERENCIAL PARA RETENÇÃO

Segundo Gabriela Marcelino, coordenadora de Administração de Pessoal e Benefícios na ALE Combustíveis, o benefício-saúde é visto como um dos principais programas para valorização do colaborador e mesmo para sua retenção. “Nós na ALE estamos sempre atentos para que os planos de saúde ofereçam o melhor. Sabemos da nossa responsabilidade de conter custos, mas não economizamos e fazemos nosso melhor para

garantir a qualidade de vida dos nossos colaboradores e de seus dependentes”, comenta. Para ela, a parceria entre a empresa e os diversos fornecedores de produtos e serviços que dão sustentação ao seu programa de benefícios “não pode somente ter a ótica financeira, mas sobretudo o olhar humano sobre as pessoas que se dedicam diariamente para melhorar a produtividade na empresa”.

Para o diretor de RH da ALE, Vladimir Barros, cabe à organização ter um time de gestão que acompanha o dia a dia das pessoas e que através de boas práticas faz medicina preventiva para



OS PLANOS DE SAÚDE CONTINUAM SENDO UM IMPORTANTE BENEFÍCIO PARA ATRAIR E RETER TALENTOS, NÃO APENAS POR ESTIMULAR QUE OS FUNCIONÁRIOS CUIDEM DA SAÚDE, COMO TAMBÉM PARA ASSEGURAR O RESPALDO NECESSÁRIO EM CASO DE DOENÇAS

JOSÉ AUGUSTO ALVES



evitar o estresse no trabalho e reduzir as doenças ocupacionais inerentes às atividades da própria empresa. “Se queremos ser sustentáveis como negócio e nos preocupamos com o equilíbrio de nossa atividade e do meio ambiente, não podemos nos descuidar da segurança e do bem estar de nossos colaboradores”, exemplifica, ao comentar que os mais de 1300 colaboradores recebem o benefício-saúde e o time de medicina do trabalho avalia de perto questões de segurança no ambiente interno e as condições de equilíbrio de vida e de trabalho de todos que servem à organização.

PREOCUPAÇÃO EM NÚMEROS

Em pesquisa recente, a Qualicorp, uma das maiores companhias em comercialização do benefício-saúde no mercado brasileiro, identificou num universo de 90 empresas de Rio de Janeiro, São Paulo, Bahia, Paraná, Distrito Federal, Ceará, Santa Catarina e Rio Grande do Sul um grande número de companhias que julgaram a assistência médica como o principal e mais valorizado benefício oferecido internamente. Ela apontou a saúde com 94% das respostas, contra 88% do vale-transporte, 76% da assistência odontológica, 68% do vale refeição e 64% do vale-alimentação.

Segundo José Augusto Alves de Paula, diretor executivo da Qualicorp, em relação aos custos os planos de saúde impactam, em média, 11,2% do valor da folha de pagamento do universo das 90 empresas pesquisadas. Ele diz que 93% dessas empresas, com média de 1.000 colaboradores, afirmam que permitem que os dependentes dos seus funcionários também estejam nos planos de saúde da empresa, especialmente esposa e filhos. “Os planos de saúde continuam sendo um importante benefício para atrair e reter talentos, não apenas por estimular que os funcionários cuidem da saúde, como também para assegurar o respaldo necessário em caso de doenças.”

Segundo José Augusto, programas de gestão de saúde e campanhas pontuais fazem parte da programação de 60% das empresas pesquisadas. Elas afirmaram na mesma pesquisa que possuem ações como campanhas de vacinação (77%), estímulo à atividade física (69%), orientação nutricional (63%), programas antitabagismo (63%) e para gestantes (46%). Colaboradores com doenças crônicas encontram apoio e monitoramento nessas organizações em casos de obesidade (75%), diabetes (70%), hipertensão (70%), câncer (56%) e doenças cardiovasculares (50%). Estresse e depressão também têm atenção especial em 31 e 38%, respectivamente, das empresas consultadas.

NESTE NATAL, DÊ UMA MESA CHEIA DE CARINHO E COMIDA GOSTOSA.

Faça parte da mesa cheia mais importante do ano: o Natal. Presenteie com kits da Perdigão, os únicos que contêm o ícone mais especial da ceia, o **Chester Perdigão**. Embalado para presente em uma coleção exclusiva de bolsas térmicas criadas pela estudante Thaís Takayama, da Universidade Belas Artes, em parceria com a Perdigão.

Reconheça seus colaboradores com um Natal cheio de carinho, união e, claro, comida gostosa.



GOSTOSO É
MESA CHEIA



E MESA CHEIA
É PERDIGÃO

KITS PERDIGÃO 2017. FAÇA SEU PEDIDO!
WWW.PERDIGAOKITS.COM.BR | 0800 721 7670





FATOR HUMANO

A 11ª edição da pesquisa “As Melhores Empresas em Indicador de Desenvolvimento Humano e Organizacional – IDHO” teve como destaque a Leroy Merlin, eleita “Empresa do Ano”

Na quarta-feira, dia 18 de outubro, o Grupo Gestão RH realizou o coquetel de premiação da pesquisa “As Melhores Empresas em Indicador de Desenvolvimento Humano e Organizacional – IDHO 2017”. O evento, que foi realizado no GS1 Brasil (R. Henrique Monteiro, 79 – Pinheiros – São Paulo), revelou a Leroy Merlin como “Empresa do Ano”. Já a relação dos “10 Mais” foi composta por: Accor Hotels; AES Eletropaulo; Ale Combustíveis; Amaggi; Atento Brasil; IBM Brasil; Ipiranga; Pirelli; Roche Farma Brasil e United Health Group (veja a relação completa de vencedores na página a seguir).

Desde 2007, a Revista Gestão RH promove a pesquisa, que tem o objetivo de analisar as principais práticas adotadas pelas empresas listadas em IDHO em relação à governança corporativa, ao capital humano, à transparência, à sustentabilidade e à cidadania corporativa.

O estudo IDHO foi desenvolvido com referência no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que avalia o desenvolvimento humano nos países por meio de indicadores em educação, saúde, longevidade e renda per capita. Em todas as edições, a pesquisa busca dimensionar nas organizações os fatores que facilitam o desenvolvimento das pessoas, voltando sua análise para a área corporativa, usando como parâmetro as principais atuações que envolvem o cenário brasileiro.

DIMENSÕES DA PESQUISA

- TRANSPARÊNCIA

Observam-se os balanços sociais, os relatórios de sustentabilidade, além do relacionamento com os stakeholders. As práticas de liderança e comunicação da organização com os seus colaboradores e todos os grupos sociais também são consideradas.

- GOVERNANÇA CORPORATIVA

Analisa os balanços econômicos e

financeiros, tomando como parâmetro os conceitos disseminados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e pela BM&FBovespa. Indicadores do Índice Dow Jones e da Bolsa de Valores de Nova York também são levados em conta.

- SUSTENTABILIDADE

São considerados como parâmetros de análise certificações ABNT/ISO14000, ABNT/ISO16000, A 1000, SA8000 e ações voltadas para sustentabilidade do planeta e do negócio.

- CIDADANIA CORPORATIVA

Nesta dimensão consideram-se práticas de voluntariado, de responsabilidade social e de ética e o envolvimento dos colaboradores nas ações sociais e ambientais da organização, além da qualidade de vida proporcionada pela empresa aos seus colaboradores.

Essa dimensão foi aprofundada e gerou a premiação “As Melhores Empresas em Cidadania Corporativa”, na qual são analisadas as práticas das organizações nos pilares de responsabilidade social, responsabilidade ambiental, qualidade de vida, ética, relacionamento com os stakeholders e políticas inclusivas.

- CAPITAL HUMANO

Constitui o capital humano o conhecimento acumulado, a habilidade e experiência dos funcionários para realizar as tarefas do dia a dia, os valores, a cultura, a filosofia da empresa e diversos ativos intangíveis, ou seja, as pessoas que são os ativos humanos da empresa. A principal estratégia da empresa será de atrair, reter, desenvolver e aproveitar ao máximo o talento humano, que será, cada vez mais, a principal vantagem competitiva.

As empresas listadas no ranking “As Melhores Empresas em IDHO” são reconhecidas nas seguintes categorias: “Empresa do Ano”, “10 Mais” e “Destakes” nas cinco dimensões.

DESDE 2007, A REVISTA GESTÃO RH PROMOVE A PESQUISA, QUE TEM O OBJETIVO DE ANALISAR AS PRINCIPAIS PRÁTICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS LISTADAS EM IDHO EM RELAÇÃO À GOVERNANÇA CORPORATIVA, AO CAPITAL HUMANO, À TRANSPARÊNCIA, À SUSTENTABILIDADE E À CIDADANIA CORPORATIVA

CONHEÇA AS MELHORES EMPRESAS EM IDHO

ACCENTURE
ACCOR HOTELS
ADAMI
ADIDAS
AES ELETROPAULO
AGRALE
ALE COMBUSTÍVEIS
ALELO
ALLIANZ WORLDWIDE PARTNERS
AMAGGI
AMBEV
ATENTO BRASIL
AURORA ALIMENTOS
AXALTA COATING SYSTEMS
BANCO DO BRASIL
BOMBRIL
BRADESCO
BRF S.A.
CARREFOUR
CCB - CHINA CONSTRUCTION BANK
CENTRAL NACIONAL UNIMED
CIA HERING
CIELO
COCA-COLA FEMSA
COLGATE- PALMOLIVE
CONSÓRCIO NACIONAL EMBRACON
COPAGAZ
CTG BRASIL
DANONE

DIA GROUP
DIVERSEY
ECORODOVIAS
EDP - ENERGIAS DO BRASIL
EMBRAPORT
EUROP ASSISTANCE
FABER CASTELL
GAZIN
GIVAUDAN
GOMES DA COSTA
GRUPO CCR
HEALTHWAYS BRASIL
IBM BRASIL
IMERYS BRASIL
IPIRANGA
ITAÚ-UNIBANCO
KEPLE WEBER
KPMG
LABORATORIOS SABIN
LEROY MERLIN
LOCALIZA
LOUIS DREYFRUS
LUPO
MACKENZIE
MAGAZINE LUIZA
MAGNESITA S.A
MCDONALD'S
NATURA

NETSHOES
ODONTOPREV
PARKER
PEPSICO
PIRELLI
PLASCAR
POLI NUTRI
PORMADE
PROSEGUR BRASIL
RAIA DROGASIL
RESTOQUE
ROCHE FARMA BRASIL
SAMA S. A. - MINERAÇÕES ASSOCIADAS
SAP BRASIL
SIEMENS
SOUZA CRUZ
SULAMÉRICA SEGUROS
TENNECO AUTOMOTIVE
TERMOMECÂNICA
TICKET
TOTVS
ULTRAGAZ
UNITEDHEALTH GROUP
USINA CORURIFE
VOTORANTIM CIMENTOS
WAL-MART
WEG EQUIPAMENTOS ELETRICOS
ZF DO BRASIL

CONFIRA OS PREMIADOS POR CATEGORIA

DESTAQUE GOVERNANÇA

ACCENTURE
ACCOR HOTELS
AES ELETROPAULO
LOCALIZA
MACKENZIE
MCDONALD'S
NATURA
PIRELLI
ROCHE FARMA BRASIL

DESTAQUE TRANSPARÊNCIA

AXALTA COATING SYSTEMS
BANCO DO BRASIL
CARREFOUR
DANONE
HEALTHWAYS BRASIL
IPIRANGA
NETSHOES
SOUZA CRUZ
UNITED HEALTH GROUP

DESTAQUE SUSTENTABILIDADE

ALE COMBUSTÍVEIS
ALLIANZ WORLDWIDE PARTNERS
BOMBRIL
BRADESCO
COLGATE- PALMOLIVE
DIVERSEY
SIEMENS
TENNECO AUTOMOTIVE
TOTVS

DESTAQUE CIDADANIA CORPORATIVA

ALELO
AMAGGI
ATENTO BRASIL
COPAGAZ
DIA GROUP
KPMG
PEPSICO
RAIA DROGASIL
TICKET

DESTAQUE CAPITAL HUMANO

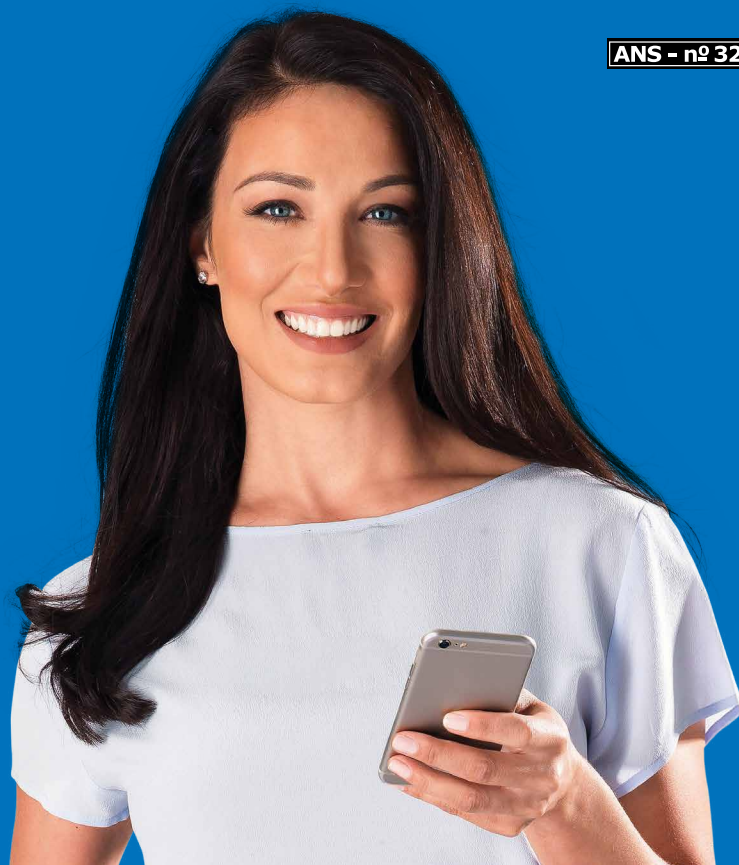
AGRALE
EMBRAPORT
EUROP ASSISTANCE
GIVAUDAN
GRUPO CCR
IBM BRASIL
PARKER
PORMADE
SAMA S. A. - MINERAÇÕES ASSOCIADAS

10 MAIS

ACCOR HOTELS
AES ELETROPAULO
ALE COMBUSTÍVEIS
AMAGGI
ATENTO BRASIL
IBM BRASIL
IPIRANGA
PIRELLI
ROCHE FARMA BRASIL
UNITED HEALTH GROUP

EMPRESA DO ANO LEROY MERLIN

Um grande plano
faz mais do que cuidar
dos seus funcionários.
Facilita a vida deles.



A atenção da sua empresa tem que estar voltada para os negócios. Por isso, um plano de saúde tem que oferecer soluções completas e, ao mesmo tempo, simples. Com a Amil, cuidar da saúde dos seus funcionários não precisa ser uma complicação.

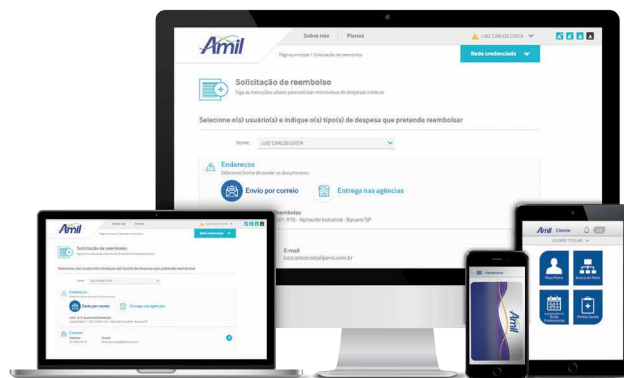
Você conta com ferramentas que irão facilitar o seu dia a dia e o dos seus funcionários. São serviços como pedido de reembolso *online*, agendamento na Rede Preferencial via aplicativo, carteirinha virtual e muito mais.

Viu? É mais fácil na Amil.

Venha você também para a Amil.

Ligue agora ou fale com o seu corretor.

Plantão de Vendas:
3004-5106



Aplicativo Amil Clientes



Amil

Uma vida de saúde para você

JANTAR EM SÃO PAULO CELEBRA OS "RHS MAIS ADMIRADOS"

Na noite do último dia 25 de setembro, na capital paulista, foi realizado um jantar de relacionamento em homenagem aos "RHS Mais Admirados do Brasil e da América Latina 2017".

O encontro aconteceu no restau-

rante Coco Bambu JK (Av. Antônio Joaquim de Moura Andrade, 737 - Vila Nova Conceição). Estiveram presentes cerca de 60 RHS, entre eles profissionais homens e mulheres que se destacaram na pesquisa realizada pela Re-

vista Gestão RH. Na noite descontraída os convidados puderam trocar experiências e estar próximos aos amigos e colegas da área.

Veja a seguir algumas fotos realizadas durante o jantar.



Nosso **Executive Search**
conecta grandes **líderes** a
grandes organizações de
forma inteligente e **inovadora**,
compartilhando **valores** e
potencializando **resultados**.



Executive Search

Recrutamento
Executivo Middle e
Top Management

Hunting
Estratégico

Mapeamento
de Mercado

Assessment
Executivo

A Meta Executivos é uma empresa do



GRUPO META RH
especialistas em recursos humanos



Há mais de 30 anos
Identificando talentos

11 5525 2711

www.metaexecutivos.com.br



A **KLP Soluções em Seguros**, administra mais de 40.000 vidas em Seguros de Vida, Planos de Saúde e Previdência Privada em empresas nacionais e também multinacionais. Atuamos de forma estratégica em parceria com nossos clientes, aliando tecnologia e inteligência de mercado na gestão de benefícios para empresas de todos os portes trazendo maiores benefícios com menores custos.



Soluções em Seguros

OFERTA IMPERDÍVEL: SEGURO DE VIDA EM GRUPO

- ✓ 50% de desconto na 1ª fatura mensal do Seguro de Vida em Grupo ⁽¹⁾
- ✓ 5% a 15% de desconto nas demais faturas mensais ⁽²⁾

Oportunidade somente até 31/12/2017

MAFS
Benefícios
MENOS
custos



DICA: Aproveite estes descontos para sua empresa investir nas festas de final de ano e demais ações promovidas pelo RH.

Para utilizar esta oferta, em sua cotação utilize o Código: **GRH 2017**

Converse conosco e surpreenda-se positivamente!

(1) Em caso de troca de seguradora
(2) Mediante análise da sinistralidade

(11) 3115 - 3455
www.klp.com.br

CRESCIMENTO COM BASE NAS PESSOAS



Gustavo Leme é Gerente executivo de Recursos Humanos do Grupo Baumgart

Gerente executivo de Recursos Humanos do Grupo Baumgart, Gustavo Leme fala sobre desafios do trabalho na companhia

Por Adriano Garrett

Organização multi-empresarial de capital privado, o Grupo Baumgart é formado por companhias de setores como Indústria Química (Vedacit), Shopping Centers (Center Norte e Lar Center), Centro de Exposições e Convenções (Expo Center Norte), Agronegócio (Fazendas Reunidas Baumgart e Calcário Rio Verde) e Hotelaria (Novotel Center Norte). O responsável por gerir as pessoas do grupo é Gustavo Leme, gerente

executivo de Recursos Humanos da companhia, onde está desde 2014.

“O que certamente mais me motivou e motiva a atuar profissionalmente no RH é acompanhar o resultado das ações de RH ajudando no crescimento dos inúmeros e diferentes seres humanos com quem trabalhei e trabalho, e ver as experiências e conhecimentos que ajudamos a gerar fazendo as pessoas alcançarem seus sonhos”, comenta Gustavo, que é graduado em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba, com pós-graduação em Business Communication pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Antes de chegar ao posto atual, o executivo atuou em empresas como Brasil Kirin e Grendene.

Em entrevista à Gestão RH, Gustavo Leme contou sua trajetória e comentou os inúmeros desafios de estar no comando do RH de um grupo deste porte.

GESTÃO RH - Como foi a sua trajetória até chegar à posição de gerente executivo de Recursos Humanos do Grupo Baumgart? O que mais te motivou a atuar profissionalmente no departamento de Recursos Humanos?

Gustavo Leme - Comecei a minha trajetória de carreira em uma startup de tecnologia, ainda cursando Administração de Empresas na universidade. Atuava na área comercial/marketing desenvolvendo Business Plan da nossa plataforma tecnológica que era focada em B2B no setor sucroalcooleiro. Adorava marketing, tendências de mercado, comportamento do consumidor, inteligência de vendas e dava pouca atenção para RH, mas um tio meu que era alto executivo de uma multinacional me provocou de uma forma que mudou meu eixo de carreira. Ele me disse: “imagina se um profissional que gosta de gente e se relaciona bem, que entende números e negócios e acompanha tendências de mercado, fosse um RH. Me ajudaria bastante se trabalhasse comigo”.

A partir daí o RH de fato entrou no meu radar. Pensei que “esse profissional pode ser eu”, e iniciei minha carreira atuando como trainee de RH para o Comercial em uma das maiores cervejarias do Brasil, onde atendi, desenvolvi projetos e alguns cases nas áreas corporativas, holding, comercial e fabril. Particpei de projetos conduzidos por consultorias renomadas como a McKinsey, me envolvi em ações de mercado com grandes agências de marketing, organizei inúmeras convenções comerciais, implantei tecno-



ESSE CONTEXTO DE CRISE AO MEU VER ESTIMULA MELHORIAS TANTO ORGANIZACIONAIS, COMO SOCIOECONÔMICAS E POLÍTICAS, POR ISSO VEJO QUE O MERCADO NO MÉDIO PRAZO VAI VOLTAR A CRESCER, MAS EM UMA VELOCIDADE MENOR



logia e diferentes subsistemas de RH, fui envolvido na criação de estruturas de governança corporativa, ampliei e reduzi estruturas organizacionais e, principalmente, apoiei o desenvolvimento de diferentes estratégias de formação, desenvolvimento e promoção de pessoas (este último é o que mais me deu orgulho).

Esta experiência inicial me habilitou depois a conduzir processos de transformação de departamentos de RH e organizações, com diferentes times/famílias de RH, em empresas

dos segmentos de moda, transporte, alimentação, construção civil, distribuição de combustíveis, hotelaria, shopping centers, centro de eventos, indústria química e agronegócio. E o que certamente mais me motivou e motiva a atuar profissionalmente no RH é acompanhar o resultado das ações de RH ajudando no crescimento dos inúmeros e diferentes seres humanos com quem trabalhei e trabalho, e ver as experiências e conhecimentos que ajudamos a gerar fazendo as pessoas alcançarem seus sonhos.

GESTÃO RH - Na área de atração e retenção de talentos, quais são os maiores desafios para o setor de RH do Grupo Baumgart neste momento de crise econômica? Como a empresa vê as perspectivas socioeconômicas e políticas do País no médio prazo?

Gustavo Leme - Acredito que os períodos de crise são difíceis, mas nos trazem grandes aprendizados, pois nos desafiam muito a rever o status quo, a mexer em paradigmas, e principalmente nos exige aprimorar a gestão dos paradoxos organizacionais. Esse contexto de crise ao meu ver estimula melhorias tanto organizacionais, como socioeconômicas e políticas, por isso vejo que o mercado no médio prazo vai voltar a crescer, mas em uma velocidade menor. Contudo, para aqueles que se reinventaram durante a crise, isso virá com uma velocidade mais acelerada.

Como diria um consultor de empresas que conheci, a crise atua como uma tempestade perfeita, pois leva o que não tem sustentação e deixa o que tem. Diante deste contexto, um dos maiores desafios nossos foi iniciar ações de construção ligadas à estruturação das áreas e de projetos voltados a Talent e Comunicação Corporativa, pois estes dois subsistemas de RH passaram a ser ainda mais exigidos, principalmente no planejamento, comunicação e monitoramento de estratégias de EVP (Employee Value Proposition), seja para dentro, como para

fora, pois uma empresa que sabe gerir sua proposta de valor ao empregado é mais atrativa para os que estão no mercado e mais valorizada para aqueles que nela estão trabalhando (melhor retenção).

Nossa estratégia é que os ótimos profissionais nos admirem por termos a nossa cultura alinhada ao seu senso de propósito. A meta é que nosso EVP atue como se fosse um ímã de gente boa e do bem, que gosta do nosso jeito de ser. Outro desafio atual nosso é entender melhor as expectativas e as necessidades dos nossos funcionários. Para isso estamos evoluindo em uma modalidade de pesquisa piloto de engajamento que utiliza o Watson da IBM para criar cenários de análises preditivas. Prova de que estamos caminhando no rumo certo é que durante a crise nosso índice de aproveitamento interno deu um grande salto e o posicionamento da marca empregadora do Grupo Baumgart começou a ganhar destaque no universo corporativo.

GESTÃO RH - Quais foram as ações ou programas mais inovadores e eficientes implantados pelo RH do Grupo Baumgart em sua gestão?

Gustavo Leme - Temos um planejamento de RH de médio e longo prazo bem alinhado no Grupo Baumgart, que conta com o apoio da alta gestão e do Comitê de RH, mas que por atender cinco diferentes negócios tem o seu tempo para ganhar maturidade e gerar frutos/cases. Costumo dizer que trabalhamos com experimentos pilotos, e utilizamos nossos diferentes segmentos para testar, prototipar e aprender com eles, antes de sair cascateando para todos os empreendimentos.

Entre esses projetos/protótipos pilotos, destaque: Recrutamento e Seleção de Estagiários por WhatsApp, Pesquisa de Engajamento com suporte de People Analytics (acontecerá neste segundo semestre de 2017), Programa de Liderança cocriado com grupo de líderes e baseado em metodologia de inovação e a criação do

EVP do Grupo Baumgart com suporte da plataforma de inteligência de redes sociais (em andamento).

GESTÃO RH - Que tipo de ações a companhia realiza nas áreas de mentoria, plano de carreira e linha sucessória transparente?

Gustavo Leme - Temos um projeto de criação de políticas, processos, ferramentas e programas de RH. Conhecido como Sustentação de RH, este projeto tem entregas para os próximos quatro anos (até 2020), e foi



PROVA DE QUE
ESTAMOS CAMINHANDO
NO RUMO CERTO
É QUE DURANTE A
CRISE NOSSO ÍNDICE
DE APROVEITAMENTO
INTERNO DEU UM
GRANDE SALTO E O
POSICIONAMENTO DA
MARCA EMPREGADORA
DO GRUPO BAUMGART
COMEÇOU A
GANHAR DESTAQUE
NO UNIVERSO
CORPORATIVO



construído por um grupo de líderes escolhidos "a dedo" pelo Comitê de RH e que representam nossos diferentes negócios. Este grupo foi batizado de Kopien (que do alemão, idioma da terra natal da família Baumgart, significa exemplares), e apoiou o RH na estruturação do futuro de Gente & Gestão em três pilares: 1) Atração & Retenção, 2) Treinamento e Desenvolvimento e 3) Avaliação, Movimentação e Reconhecimento.

Este projeto começa a ser implan-

tado no último trimestre de 2017 e entrega práticas modernas de mentoria reversa (jovens apoiando profissionais mais maduros), construção de plataforma de trilhas de aprendizagem e modelo de avaliação de performance, como é o caso de uma ferramenta que batizamos de check-in e que simplifica as famosas e complexas avaliações de desempenho e que por sua vez se conecta com os Comitês de Carreira e Sucessão.

Com estas soluções trazemos oportunidades para a mobilidade dos nossos funcionários entre nossos diferentes negócios. Quem atua no Grupo Baumgart tem a oportunidade de mobilidade de carreira em diferentes negócios, como: Shopping Centers, Centro de Eventos, Indústria Química, Corporativo, Hotelaria e Agronegócio. Quem atua conosco tem a oportunidade de se tornar um profissional multinegócio e multicompetente.

GESTÃO RH - Como o RH do Grupo Baumgart incentiva a diversidade (de gênero, orientação sexual, religião, etc.)? Quais são as metas da companhia para que a equidade de gênero seja alcançada no quadro de lideranças?

Gustavo Leme - Incentivamos e acreditamos na diversidade. Num mundo que inova e se reinventa, o pensamento diferente complementa, questiona, desafia o senso comum e ajuda os nossos negócios a crescerem, e com isso beneficiam nossos funcionários, parceiros, clientes e consumidores. Em relação às metas de diversidade, estamos evoluindo com o apoio do nosso Comitê de Sustentabilidade na criação de um painel de indicadores para melhor gerir este tema tão importante.

GESTÃO RH - Quais são as principais características que fazem parte da cultura organizacional do Grupo Baumgart? Como fazer para que essa cultura também seja bem aceita pelos colaboradores?

Gustavo Leme - Num grupo tão amplo como o nosso, preservar a cultura



que nos trouxe até aqui e acrescentar “ingredientes” culturais desejados que nos levarão ao futuro é uma das nossas prioridades. Entre as características que fazem parte da nossa cultura organizacional destacamos as seguintes: empreendedorismo, inconformismo e humildade. Para que essa cultura seja percebida pelos nossos funcionários, o único caminho a ser perseguido por qualquer organização é o conhecido como “walk the talk”, que nada mais é do que fazer o que se fala, e ter consequência pela prática e não prática dos comportamentos esperados e que sustentam a cultura.

GESTÃO RH - De que modo a tecnologia é utilizada como parceira do departamento de Recursos Humanos do Grupo Baumgart?

Gustavo Leme - A tecnologia nos insere num mundo digital e exponencial, é a grande divisora de águas do RH 4.0, alicerçado pelo triplo A (Que se Adapta, Antecipa e dá Autonomia). Hoje a tecnologia está nos apoiando como parceira na criação de estratégias de acesso, pesquisa, comuni-

cação, desempenho, análise, performance, redução de erros e despesas,



O ÚNICO CAMINHO A SER PERSEGUIDO POR QUALQUER ORGANIZAÇÃO É O CONHECIDO COMO ‘WALK THE TALK’, QUE NADA MAIS É DO QUE FAZER O QUE SE FALA, E TER CONSEQUÊNCIA PELA PRÁTICA E NÃO PRÁTICA DOS COMPORTAMENTOS ESPERADOS E QUE SUSTENTAM A CULTURA



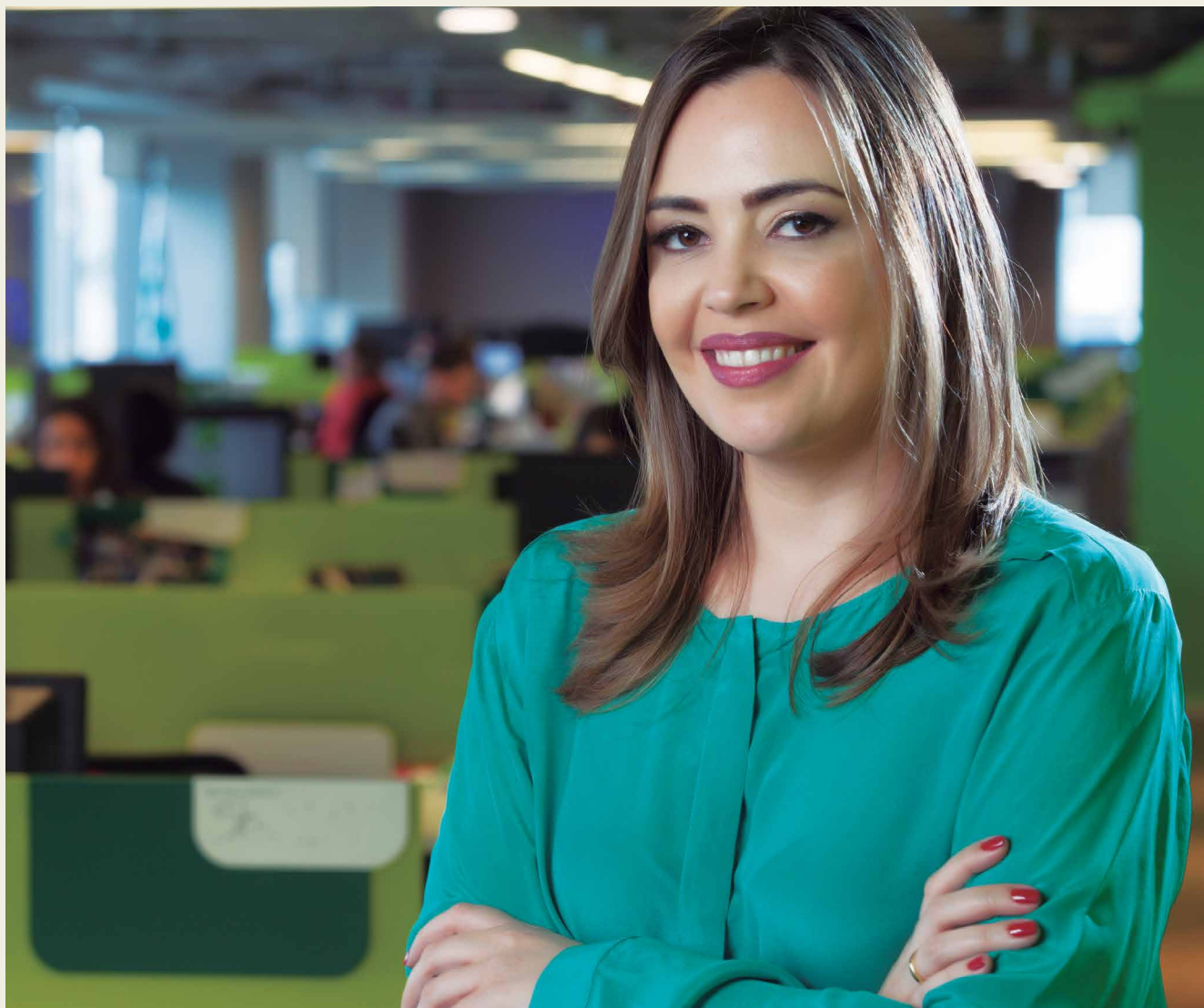
conexão, compartilhamento, colaboração e desenvolvimento.

GESTÃO RH - Qual é a importância de integração entre todos os departamentos de uma empresa para impulsionar as ações ligadas ao RH, e de que maneira isso se verifica no Grupo Baumgart?

Gustavo Leme - Temos crença que a colaboração nos torna ainda mais fortes. Brincamos com um trocadilho envolvendo o nosso nome, que juntos Somos Baum, por isso uma de nossas prioridades é a criação e sustentação de comportamentos e programas de colaboração no Grupo Baumgart, que por sua vez são importantes porque aproximam nossos times, criam relações de confiança e um ambiente salutar para a reflexão e geração de insights.

Em breve estamos planejando colocar no ar duas ações de integração, uma que é representada pelo novo Programa de Liderança, que envolverá a figura dos acionistas da terceira geração, o grupo de líderes batizados de Kopien e nossa liderança em geral, e a segunda é a estruturação de plataforma intitulada de Innovation Day, que também irá estimular uma maior proximidade e construção colaborativa.

MUDANDO CULTURAS



Soraya Bahde é Diretora de Gente & Inovação da Alelo

Diretora de Gente & Inovação da Alelo, Soraya Bahde fala sobre os desafios do setor de RH na atualidade

Por *Adriano Garrett*

"Gosto de dizer que me encontrei atuando em projetos de transformação cultural nas empresas por onde passei, impulsionando novos ciclos estratégicos com resultados ambiciosos e evolução da cultura da empresa para sustentá-los", comenta Soraya Bahde, diretora de Gente & Inovação da Alelo, companhia onde atua desde 2014.

A executiva é formada em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, com mestrado em Gestão de Negócios e

Marketing pela FIA, e possui experiência em companhias como Accenture, TAM e Multiplus.

A Alelo é uma companhia brasileira que oferece de cartões-benefício para empresas de todos os tamanhos a cartões pré-pagos para consumidores em todo o País. Hoje, além dos cartões Alelo Benefícios, o portfólio da companhia conta também com o Gestão de Vale-Transporte e os cartões pré-pagos MoneyCard, para viagens internacionais, e Prepax, para presentear.

Em 2017, a companhia integrou a área de Inovação ao setor de Recursos Humanos, tendo em vista a importância da pesquisa e implantação de novas tendências internamente. O movimento tem o objetivo de fazer com que a inovação esteja “enraizada” na cultura e práticas da companhia, sendo estimulada em todas as áreas e esferas da empresa.

Nesta entrevista concedida à Gestão RH, Soraya Bahde falou sobre as diversas ações e desafios à frente do departamento de Recursos Humanos da Alelo.

GESTÃO RH - Como foi a sua trajetória até chegar à posição de diretora de RH na Alelo? O que mais te motivou a atuar profissionalmente no departamento de Recursos Humanos?

Soraya Bahde - Comecei a carreira como professora de inglês, ainda adolescente. Nessa época já lidava com gente (alunos, pais, outros professores) e gostava muito dessa relação. Quando iniciei a busca por estágios, surgiu a oportunidade de trabalhar na área de Recursos Humanos de uma empresa, e foi ali que descobri a vocação.

Ao longo da carreira, trabalhei com remuneração, o que foi muito importante para construir uma base mais analítica e com consultoria interna de RH, que me trouxe uma visão de todos os subsistemas de RH, mas gosto de dizer que me encontrei mesmo atuando em projetos de transforma-

ção cultural nas empresas por onde passei, impulsionando novos ciclos estratégicos com resultados ambiciosos e evolução da cultura da empresa para sustentá-los, como o trabalho que fazemos na Alelo.

A atuação na criação de novos negócios dentro das empresas também é outra área com a qual me identifiquei bastante: participei da criação e formação da Multiplus na época em que estava na TAM - acompanhei todo o projeto, desde a primeira ideia até o IPO da empresa na bolsa. Na



FAZER PARTE DA CONSTRUÇÃO DE NEGÓCIOS INOVADORES E SABER QUE ESSES SERVIÇOS E PRODUTOS IMPACTAM A VIDA DE MILHÕES DE PESSOAS ME MOTIVA E INCENTIVA A CONTINUAR TRABALHANDO E EVOLUINDO



Alelo também pude atuar apoiando o nascimento de diversas empresas e negócios em nosso grupo, como a Livel, o Alelo Pronto e a Veloe. Fazer parte da construção de negócios inovadores e saber que esses serviços e produtos impactam a vida de milhões de pessoas me motiva e incentiva a continuar trabalhando e evoluindo.

GESTÃO RH - Na área de atração e retenção de talentos, quais são os maiores desafios para o setor de RH da Alelo neste momento de cri-

se econômica? Como a empresa vê as perspectivas socioeconômicas e políticas do País no médio prazo?

Soraya Bahde - Acredito que a retomada da economia já é uma realidade. As perspectivas são de melhora no cenário econômico, embora saibamos que isso acontecerá em ritmo muito mais lento do que gostaríamos. O reflexo deste contexto dentro das empresas se apresenta no reaquecimento do mercado, que tem retomado a busca pelos melhores profissionais.

É certo que a crise gera medo nos movimentos de mudança de emprego, mas por outro lado ela também gera maior pressão por resultados e ampliação de escopo. Com isso, vem o risco de desgaste de relações internas no ambiente de trabalho. Quando o mercado reaquece, há uma tendência de aumento de turnover e reciclagem nas organizações. A aprovação da reforma trabalhista também gera mudanças que nos provocam a inovar.

Nosso maior desafio é encontrar profissionais conectados aos valores da companhia, ao seu propósito, e comprometidos a ter um ciclo de geração de valor para a empresa e sua carreira, em um cenário com tantas distrações.

A forma de fazer isso traz o desafio de aplicar o mindset digital também nos processos de RH, para que fiquem mais ágeis, assertivos e com uma experiência melhor para o candidato/empregado. Acredito que tudo caminha para a ampliação da procura por perfis conectados ao desafio futuro das empresas, e não apenas à manutenção do conhecimento dentro das indústrias, experiências passadas.

No que tange à retenção, o que desafiará a Alelo e o mercado em geral é criar cada vez mais ambientes propícios ao desenvolvimento constante de novos aprendizados e mudarmos a forma como remuneramos, individualizando cada vez mais as ofertas de benefícios e modelos de carreira, fazendo com que cada colaborador se sinta único e atendido em suas necessidades.

GESTÃO RH - Por que a Alelo decidiu colocar sua área de inovação dentro do departamento de Recursos Humanos? Que impacto essa mudança teve do ponto de vista estratégico nas ações de inovação e transformação digital da companhia?

Soraya Bahde - A inovação sempre foi um pilar importante para nós. A empresa, desde o seu início, investe em práticas que buscam combinar as tendências de mercado e a estratégia da companhia. Sabendo da importância da pesquisa e implantação destas tendências dentro de casa, a área de inovação passou a fazer parte da diretoria de RH da empresa em 2017. O movimento tem o objetivo de fazer com que a inovação esteja “enraizada” na cultura e práticas da companhia, sendo estimulada em todas as áreas e esferas da empresa.

GESTÃO RH - Quais foram as ações ou programas mais inovadores e eficientes implantados pelo RH da Alelo em sua gestão?

Soraya Bahde - A transformação na Alelo está em andamento e o final não está próximo: estamos trabalhando com ferramentas estratégicas para entender e explorar as possibilidades de atrito zero e encantamento nos três pilares da Alelo - usuário, estabelecimento comercial e RH.

As práticas de inovação apresentam resultados tangíveis e intangíveis em toda a sua dinâmica, e dentro de casa expandimos o leque de oportunidades para adoção de novas tecnologias e processos mais leves e dinâmicos. O processo ajudou também a entender possibilidades de novos mercados ou negócios, como carro compartilhado, comunicação contextualizada e tecnologia portada em veículos.

Na Alelo, estamos testando diversas tecnologias mobile, soluções de analytics e wearables. Nós também estamos utilizando cerca de oito chatbots para mapear todo o relacionamento do colaborador com o RH e entender como a jornada pode

ter uma experiência com zero atrito. No curto prazo, nosso maior desafio é aproximar todos os profissionais da tecnologia, do mindset digital. Acompanhar as tendências em tecnologia e as mudanças de comportamento passou a ser pré-requisito para a atuação em todas as áreas no mundo digital.

GESTÃO RH - Que tipo de ações a companhia realiza nas áreas de mentoria, plano de carreira e linha sucessória transparente?



NOSSO MAIOR DESAFIO É APROXIMAR TODOS OS PROFISSIONAIS DA TECNOLOGIA, DO MINDSET DIGITAL. ACOMPANHAR AS TENDÊNCIAS EM TECNOLOGIA E AS MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO PASSOU A SER PRÉ-REQUISITO PARA A ATUAÇÃO EM TODAS AS ÁREAS NO MUNDO DIGITAL



Soraya Bahde - A Alelo prevê em seu calendário do Ciclo de Gestão de Pessoas um momento específico para a construção do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), instrumento que apoia o profissional em sua jornada de planejamento de carreira. Realizado a partir de uma conversa com o gestor imediato, o PDI fica registrado na ferramenta de avaliação chamada SuccessFactors. Por esse meio, é possível realizar todo o acompanhamento do que ficou acordado entre o colaborador e seu líder.

O PDI serve de mapa para orientar as ações de desenvolvimento que serão realizadas gradativamente e, assim, direcioná-lo para atingir seus objetivos de carreira, de forma consciente e estruturada. Trata-se de um processo facilitador que dá ao indivíduo a oportunidade do protagonismo e do exercício do empoderamento sobre sua carreira, desenvolvendo o senso de dono e de responsabilidade pela evolução da trajetória. Do ponto de vista do gestor, a ferramenta traz o benefício de clarificar aspectos importantes para o dia a dia, com inputs que ajudam na atuação como facilitador e líder coach de seu time. O PDI segue a premissa de desenvolvimento por meio da técnica 70/20/10.

Além disso, para incentivar o autoplanejamento de carreira, a Alelo conta com o Workshop de Desenvolvimento Profissional, capacitação anual que integra o conteúdo da Universidade Corporativa, no eixo Escola de Gente. Destinado prioritariamente a analistas e especialistas e com carga de oito horas, o programa objetiva despertar os talentos da empresa para a construção do plano de desenvolvimento, por meio de ferramentas de apoio disponibilizadas, entre as quais alternativas que tratam de estilos de aprendizagem e âncoras de carreira. Fazemos sessões de calibração de potencial para discutir com os profissionais mais sêniores e os gestores, e nestes fóruns alinhamos ações de aceleração e desenvolvimento de sucessões.

GESTÃO RH - Como o RH da companhia incentiva a diversidade (de gênero, orientação sexual, religião, etc.)? Quais são as metas da companhia para que a equidade de gênero seja alcançada no quadro de lideranças?

Soraya Bahde - Cada vez mais a diversidade faz parte da estratégia organizacional, considerando sua contribuição para a inovação, além do alinhamento com nossos valores. Prezamos pelas diferenças ao valorizar pessoas de todos os gêneros, etnias, idades, etc.

Essa riqueza impulsiona a tomada de decisões e possibilita o reconhecimento dos diversos estilos de gestão. A partir do momento em que temos tomadas de decisão mais igualitárias, as minorias são naturalmente incluídas no contexto organizacional. A Alelo tem ótimos feedbacks de seus colaboradores sobre respeito à diversidade em todas as pesquisas que realiza, mas continuamos atentos à necessidade de ampliar a consciência sobre os desafios de todas as minorias. Em 2017 iniciamos um projeto, com apoio de uma consultoria especializada, que vai nos ajudar a avançar ainda mais neste tema.

GESTÃO RH - Quais são as principais características que fazem parte da cultura organizacional da Alelo? A identificação com ela foi fundamental para que você atingisse o cargo na companhia? Como fazer para que essa cultura também seja bem aceita pelos colaboradores?

Soraya Bahde - Nossa cultura é pautada pela meritocracia. As pessoas são reconhecidas por sua real contribuição, têm espaço para evoluir em suas carreiras e se sentem valorizadas. Reconhecimento, celebração e time único são conceitos chave para nós – visto que desafiamos muito nossa equipe, eles têm que vir na mesma medida para que a relação de troca seja equilibrada.

Sem dúvida minha identificação com esta cultura, que era parcialmente um desejo quando entrei aqui, foi um dos pontos chave para a minha escolha para a cadeira de diretora de Gente da Alelo. E meu primeiro desafio foi transformar esta crença da diretoria em uma realidade.

Para que todos os colaboradores comprassem este sonho, no decorrer dos últimos três anos investimos em diferentes frentes: revisamos toda a Matriz de Competências por nível de carreira. Nela, estabelecemos o que é esperado de cada colaborador, tornando transparente o que é preciso fazer para ser promovido. Além disso, ela serve de vetor na contratação de

novos colaboradores. Nosso escritório, com um ambiente aberto e colaborativo, também agregou muito para essa mudança. Hoje todos os colaboradores, em qualquer cargo, trabalham em mesas e cadeiras iguais, que estimulam a comunicação e a troca.

A criação de comitês com gestores para calibração de avaliações de desempenho, potencial e decisões sobre meritocracia trouxe alinhamento entre os líderes das diferentes áreas, além de mais preocupação com



MUITA COISA PODE MUDAR COM O AVANÇO DA TECNOLOGIA, E PARA MELHOR. A AUTOMAÇÃO VIA TECNOLOGIA, INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, REALIDADE VIRTUAL E ALGORITMOS VAI LIBERAR O PROFISSIONAL DA REALIZAÇÃO DE TAREFAS REPETITIVAS E DE BAIXO VALOR AGREGADO



o atendimento dos clientes internos. A escola de liderança, em que investimos 96 horas por líder, estimulava seu desenvolvimento ao mesmo tempo em que unia o time de liderança, através de técnicas de peer coaching e exercícios em grupos mistos.

Também investimos em práticas de Reconhecimento e Celebração, em que criamos um cardápio de ações definindo diferentes formas de reconhecimento para pessoas que se destacam no exercício de sua função ou que têm iniciativas inovadoras, fora

de seu escopo de trabalho, estimulando os comportamentos desejados nesta nova cultura.

Aplicamos três pesquisas de clima organizacional durante o ano, com diferentes metodologias, e seus resultados norteiam ações estratégicas da área de Gente e também a atuação dos gestores, que são desenvolvidos de acordo com as necessidades apontadas por seus liderados. Nos últimos dois anos, crescemos o engajamento em 18 pontos, indicador que, acompanhado do crescimento em nosso lucro, faturamento e satisfação de clientes, comprova que a equipe comprometida entrega com mais foco e é propositiva para inovar processos e reduzir custos, e que nosso time está muito comprometido com a cultura que construímos juntos nos últimos anos.

De que modo a tecnologia pode ser utilizada como grande parceira dos departamentos de Recursos Humanos de companhias dos mais diversos portes?

Soraya Bahde - Muita coisa pode mudar com o avanço da tecnologia, e para melhor. A automação via tecnologia, inteligência artificial, realidade virtual e algoritmos vai liberar o profissional da realização de tarefas repetitivas e de baixo valor agregado. A demanda será por criatividade, desenho de soluções para os negócios e interações humanas de qualidade.

O acesso a essas ferramentas vai melhorar a assertividade e agilidade nas contratações, por exemplo, mas também vai proporcionar uma melhora na experiência dos candidatos, com feedbacks rápidos e customizados, o que é muito difícil realizar atualmente com processos tão artesanais.

Um outro exemplo já factível é o uso de realidade virtual para treinamentos de integração, de produtos, etc. Reduz-se custo com deslocamento e locação de salas e acelera-se a jornada de aprendizagem do colaborador, assim como sua contribuição para os resultados da organização.

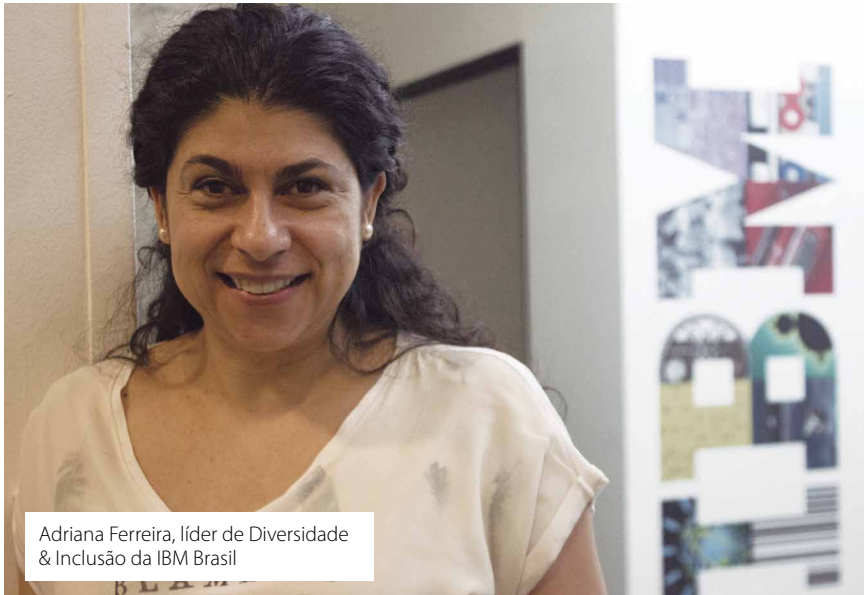


LUTA CONTRA O PRECONCEITO

Criado há quatro anos, fórum promove a inclusão e os direitos LGBT em empresas atuantes no País

O Fórum de Empresas e Direitos LGBT surgiu em março de 2013 com a ideia de articular as companhias atuantes no Brasil em torno do compromisso com o respeito e a promoção aos direitos humanos de lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais no ambiente corporativo. O combate à homofobia e o aprimoramento de práticas de gestão para que organizações sejam mais inclusivas foram desde sempre um dos principais objetivos do grupo.

“Somos um guia para as 37 empresas signatárias até o momento, que se uniram pelo mesmo propósito, mas que agem internamente de forma independente. É importante lembrar que não somos um networking LGBT, mas uma organização voltada ao fortalecimento de iniciativas em torno dos 10 Compromissos da Empresa com a Promoção dos Direitos LGBT, documento aprovado em assembleia do Fórum em 2013”, explica Adriana Ferreira, líder de Diversidade



Adriana Ferreira, líder de Diversidade & Inclusão da IBM Brasil

& Inclusão da IBM Brasil e membro do Comitê Gestor do Fórum de Empresas e Direitos LGBT.

Os 10 Compromissos são constituídos pelos seguintes itens: comprometer-se, presidência e executivos, com o respeito e com a promoção dos direitos LGBT; promover igualdade de oportunidades e tratamento justo às pessoas LGBT; promover ambiente respeitoso, seguro e saudável para as pessoas LGBT; sensibilizar e educar para o respeito aos direitos LGBT; estimular e apoiar a criação de grupos de afinidade LGBT; promover o respeito aos direitos LGBT na comunicação e marketing; promover o respeito aos direitos LGBT no planejamento de produtos, serviços e atendimento aos clientes; promover ações de desenvolvimento profissional de pessoas do segmento LGBT; promover o desenvolvimento econômico e social das pessoas LGBT na cadeia de valor; promover e apoiar ações em prol dos direitos LGBT na comunidade.

“A ideia do Fórum não é estabelecer uma meta ou regra para o cumprimento dos 10 Compromissos, nem monitorar as empresas que estejam cumprindo. Nosso objetivo não é agir como fiscalizador, mas sim auxiliar e debater os caminhos para as melhores práticas. É natural que as empresas que conseguem cum-

prir se envolvam mais diretamente na criação de pautas, nos comitês de presidentes, nos workshops temáticos. Porém, sabemos que as companhias são diferentes entre si, tanto na quantidade de funcionários como no modelo organizacional, e que estes



**O QUE NOS FAZ
SEGUIR É A VONTADE
DE FAZER DIFERENTE,
DE INOVAR, DE CUIDAR
DO QUE É CERTO E,
CONSEQUENTEMENTE,
DIMINUIR OS
IMPACTOS CAUSADOS
PELA SOCIEDADE
HOMOFÓBICA EM QUE
VIVEMOS**



são fatores que devem ser considerados na implementação de políticas e iniciativas”, pondera Adriana.

O Comitê Gestor da entidade, do qual a executiva faz parte, é eleito anualmente, sendo escolhidas quatro empresas que apontam, por sua

vez, quem as irá representar neste grupo. O Fórum de Empresas e Direitos LGBT também possui um Comitê de Presidentes, formado pelos signatários da adesão ao Fórum e aos 10 Compromissos; um Conselho Consultivo vitalício, composto por executivos convidados que saíram das empresas e deram contribuição ao tema da valorização da diversidade; um Comitê de Executivos de RH e um Comitê de Executivos de Comunicação. No mês de outubro está sendo implantado também o Comitê de Executivos do Jurídico.

Segundo estudo da consultoria Center for Talent Innovation, 61% dos funcionários LGBT no Brasil dizem esconder sua sexualidade para colegas e gestores. O dado é só uma amostra de como iniciativas como a do Fórum servem para incentivar o emprego de novas práticas organizacionais. No caso da IBM, por exemplo, há a presença dos grupos de afinidades (LGBT, mulheres, PcDs e Afrodescendentes), em que funcionários se unem periodicamente de forma voluntária para debater assuntos de interesse e dificuldades, e assim levar as questões apresentadas para a alta gestão e adotar novas práticas. Partiu daí iniciativas como a construção de um banheiro neutro e o apoio médico e psicológico para que a transição pela qual passam os funcionários trans seja feita da melhor forma possível.

Em um cenário recente em que diversos casos apontam para um crescimento do conservadorismo de costumes na sociedade brasileira, as empresas que efetivam novas práticas para favorecer a diversidade se encaixam em uma vanguarda necessária. “Na minha visão, o avanço de comportamentos conservadores é um foco que combatemos diariamente, mas não é ele que alavanca nosso trabalho. O que nos faz seguir é a vontade de fazer diferente, de inovar, de cuidar do que é certo e, consequentemente, diminuir os impactos causados pela sociedade homofóbica em que vivemos”, conclui Adriana.

SEGUINDO EM FRENTE



Marcos Oliveira é CEO da lochpe-Maxion

CEO da lochpe-Maxion, líder mundial na produção de rodas automotivas, Marcos Oliveira fala sobre os desafios à frente da empresa

Por *Adriano Garrett*

Marcos Oliveira é um executivo com muita experiência no setor automotivo. Com formação em Engenharia e pós-graduação em Administração, ele atuou por quase três décadas na Ford, tendo deixado a companhia após exercer o cargo de presidente para o Brasil e América do Sul.

Em 2012, foi para a lochpe-Maxion, onde dois anos depois se tornou presidente e CEO da empresa que é líder mundial na produção de rodas automotivas. A multinacional possui 31 unidades fabris, localizadas em 14 países, e conta com cerca de 14 mil funcionários.

“A partir do segundo trimestre

de 2017 começamos a observar a gradual recuperação das vendas de veículos leves no Brasil e um acelerado crescimento na exportação de auto veículos brasileiros para a América Latina. Dessa forma, a produção de veículos leves deve crescer próximo de 25% no ano de 2017”, prevê o executivo.

Em entrevista à Gestão RH, Marcos Oliveira falou sobre os desafios futuros que terá à frente da Iochpe-Maxion, comentou sobre sua trajetória profissional e apontou a importância do departamento de Recursos Humanos para a transformação da companhia.

GESTÃO RH - Você assumiu o cargo de presidente e CEO da Iochpe-Maxion em março de 2014. Quais objetivos já foram atingidos em sua gestão, e quais são as principais metas no médio prazo?

Marcos Oliveira - Em função da crise econômica brasileira, que impactou significativamente o setor automotivo de 2014 até o início de 2017, trabalhamos arduamente para reestruturar nossas fábricas locais para alinhar suas capacidades produtivas com o novo nível de demanda e para que as mesmas possam operar de forma eficiente mesmo nessas condições; ao mesmo tempo que ajustávamos nossa estrutura no Brasil, investimos no País para crescer nossa capacidade para o suprimento de rodas de alumínio através da construção de uma nova planta em Limeira.

Apesar do ambiente adverso local, crescemos globalmente para atingir vendas de aproximadamente R\$ 6,8 bilhões por ano, sendo que 75% da produção e vendas ocorrem em nossas operações internacionais, e atendemos nossos clientes através de 31 fábricas em 14 países. A Iochpe-Maxion é a maior produtora de rodas automotivas no mundo e uma das maiores produtoras de componentes estruturais para veículos comerciais nas Américas.

GESTÃO RH - Quais foram os refle-

tos específicos da crise econômica para a Iochpe-Maxion, e como você avalia o cenário econômico no médio prazo?

Marcos Oliveira - Além da reestruturação nas operações brasileiras mencionadas anteriormente, procuramos trabalhar globalmente com um foco bastante concentrado na manutenção da saúde financeira da companhia, na melhoria contínua da qualidade, no desenvolvimento e lançamento de novas aplicações de nossos produtos, no fortalecimento de nossos processos e na promoção da Inovação como um dos pilares para o crescimento futuro.



AO MESMO TEMPO QUE AJUSTÁVAMOS NOSSA ESTRUTURA NO BRASIL, INVESTIMOS NO PAÍS PARA CRESCER NOSSA CAPACIDADE PARA O SUPRIMENTO DE RODAS DE ALUMÍNIO ATRAVÉS DA CONSTRUÇÃO DE UMA NOVA PLANTA EM LIMEIRA



A partir do segundo trimestre de 2017 começamos a observar a gradual recuperação das vendas de veículos leves no Brasil e um acelerado crescimento na exportação de auto veículos brasileiros para a América Latina. Dessa forma, a produção de veículos leves deve crescer próximo de 25% no ano de 2017. O mercado doméstico, que já chegou a 3,8 milhões de veículos por ano, caiu ao longo dos últimos 36 meses para 2 milhões e levará vários anos para retornar a patamares similares ao ano de 2013.

GESTÃO RH - Você atuou durante

quase três décadas na Ford, tendo sido presidente da companhia para o Brasil e o Mercosul. Quais foram os principais aprendizados que teve durante esse período profissional? Quais características foram incorporadas para a gestão da Iochpe-Maxion?

Marcos Oliveira - Iniciei minha carreira como estagiário de engenharia ajudando na resolução de problemas técnicos na manufatura e aprendi muito cedo o valor do trabalho em equipe para o atingimento de resultados que individualmente seriam improváveis. Meu crescimento profissional atuando em diferentes áreas, como Produção, Engenharia, Comercial, Planejamento de Negócios, entre outras, mostraram-me também a importância do conhecimento funcional como base sólida para o desenvolvimento de carreira dos colaboradores e para o sucesso das empresas.

A oportunidade de ter trabalhado e vivido em cinco diferentes países, além das constantes viagens internacionais, reafirmaram para mim a importância do respeito às pessoas e a necessidade de entender as culturas de onde operamos para desenvolver organizações competentes e que trabalham com excelência.

GESTÃO RH - De que forma você avalia o processo interno que experienciou na Iochpe-Maxion desde 2012? Mentoria, plano de carreira e linha sucessória transparente foram elementos dessa trajetória?

Marcos Oliveira - Minha chegada na Iochpe-Maxion ocorreu em um momento em que experimentamos um crescimento internacional importante, incluindo a integração de novas empresas que foram adquiridas desde 2012, e a necessidade de unir esforços para transformar a companhia em uma das líderes globais no setor automotivo era imprescindível. Dessa forma, a busca e aplicação de melhores práticas em todos os aspectos do negócio foi, e continua sendo, um elemento-chave para construir uma organização eficiente, alinhada com as metas da

empresa e que oferece oportunidades de desenvolvimento profissional para seus colaboradores.

Ao longo dos últimos anos buscamos fortalecer o processo de Desenvolvimento de Talentos e Planejamento Sucessório para entender melhor as necessidades da organização e dos colaboradores que a compõe, e dessa maneira oferecer oportunidades para o crescimento profissional interno.

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

Marcos Oliveira - Sou bastante focado nos resultados, mas valorizo muito como esses resultados são alcançados. Isto é: precisamos envolver as pessoas, ouvir ideias, avaliar alternativas e no final tomar decisões e buscar execução com excelência. Não sou adepto a estilos autoritários de liderança, acredito no respeito às pessoas, na promoção de condições que permitam a inclusão e diversidade de ideias, mas ao mesmo tempo creio que cada profissional seja responsável por suas atividades e pela busca de um ambiente de colaboração. Valorizo o trabalho em equipe, a busca pela eficiência, a simplicidade e eliminação de desperdícios. Acredito na definição de projetos e iniciativas prioritárias para facilitar o alinhamento das equipes de trabalho e evitar a confusão na alocação de recursos.

Buscamos na lochpe-Maxion que a comunicação ocorra de forma efetiva, independentemente dos níveis hierárquicos, e que valores como “Ter conduta ética”, “Desenvolver, confiar, delegar e respeitar as pessoas”, “Gerar resultados por meio da dedicação individual”, “Ter visão de dono”, “Melhorar continuamente e trabalhar em equipe” e “Utilizar nossos recursos eficientemente e alcançar níveis elevados de satisfação dos clientes” sejam cada vez mais presentes em nossa maneira de trabalhar.

GESTÃO RH - Qual é a sua receita para inspirar as lideranças a desenvolver suas equipes de trabalho?

Marcos Oliveira - Creio que os líderes devam entender claramente as expectativas da empresa e suas responsabilidades. Facilitar o trabalho em equipe, bem como a criação das condições para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, encontram-se entre as características fundamentais para sua própria ascensão na companhia.

GESTÃO RH - De que forma o equilíbrio entre vida pessoal e profissional reflete no sucesso nos negócios?

Marcos Oliveira - Os profissionais capazes de manter o equilíbrio entre



VALORIZO O TRABALHO EM EQUIPE, A BUSCA PELA EFICIÊNCIA, A SIMPLICIDADE E ELIMINAÇÃO DE DESPERDÍCIOS. ACREDITO NA DEFINIÇÃO DE PROJETOS E INICIATIVAS PRIORITÁRIAS PARA FACILITAR O ALINHAMENTO DAS EQUIPES DE TRABALHO



sua vida pessoal e profissional são normalmente aqueles que atingem os melhores resultados de forma consistente e duradoura; dessa forma, as empresas que respeitam e/ou criam as condições para que seus colaboradores possam encontrar tal equilíbrio são beneficiadas não só pelo trabalho realizado, mas também pelo compromisso, dedicação e apoio no desenvolvimento de outros profissionais da mesma companhia.

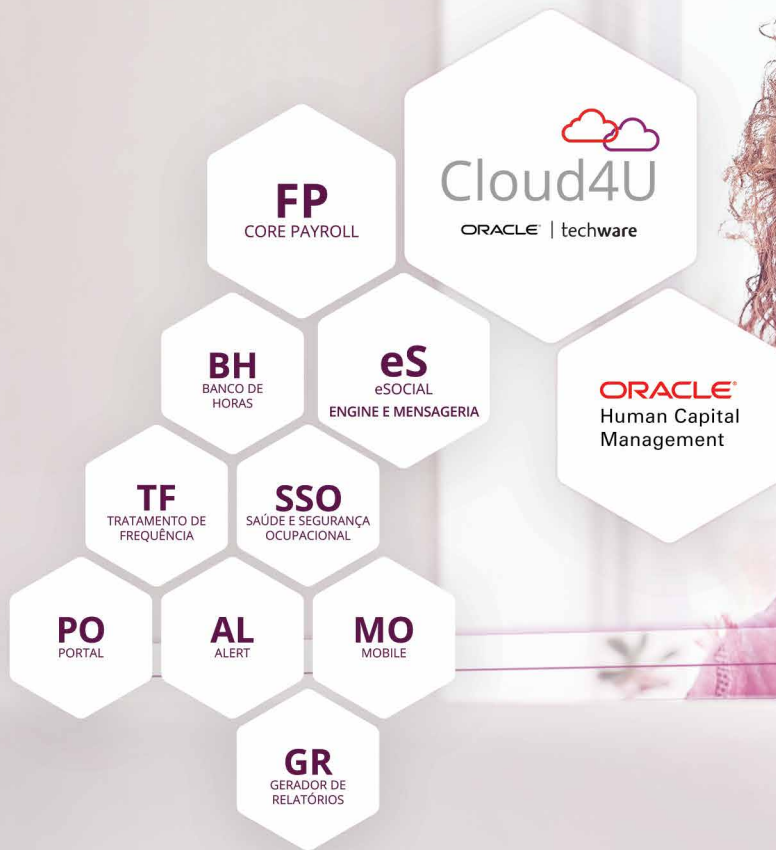
GESTÃO RH - De que maneira a presidência da lochpe-Maxion incentiva o RH como setor estratégico para

os negócios e para o crescimento dos colaboradores?

Marcos Oliveira - Recursos financeiros, tecnologia, processos e equipamentos são fundamentais para o atingimento de resultados de qualquer empresa. Porém, o sucesso dessas empresas depende das pessoas que administram e utilizam esses recursos e criam os fatores diferenciais para a competitividade, inovação e crescimento das mesmas. Recursos Humanos é um setor estratégico da lochpe-Maxion não somente na contratação, administração, treinamento e desenvolvimento das pessoas, mas também no entendimento das tendências observadas na sociedade e na antecipação de ações que permitam que a companhia adapte-se a tais circunstâncias e prepare a organização e os colaboradores para que os mesmos possam desempenhar seus papéis de forma efetiva e melhor que a concorrência.

GESTÃO RH - Você acredita que o investimento no aprendizado dos colaboradores é vital para que a companhia siga escrevendo novas páginas em sua história quase centenária? Quais ações nesse sentido serão mantidas, aprimoradas ou lançadas?

Marcos Oliveira - O investimento no desenvolvimento e aprendizado dos colaboradores é vital e continuará sendo cada vez mais importante para a lochpe-Maxion. “Desenvolver as pessoas”, “Fomentar a inovação” e “Promover a criatividade” de todos os nossos mais de 14 mil colaboradores espalhados pelo mundo são parte de nossos valores. Dessa forma, programas de treinamento técnico e comportamental, atividades de mentoring, nosso programa de desenvolvimento de talentos utilizando o “My Talent” como apoio, atividades de intercâmbio de experiências, programas como o “Emerging Leaders” e o “Ilab” são alguns exemplos das iniciativas que continuaremos promovendo para o fortalecimento contínuo de nossa equipe de trabalho e para o crescimento profissional de nossos colaboradores.



O **Cloud4U** representa o melhor design de integração entre o **Oracle HCM Cloud** e o **Rhevolution Cloud**, suite de software da **Techware** para folha de pagamento.

Venha para o novo, venha para o Rhevolution Cloud e o Oracle HCM Cloud.
CLOUD | BPO | ON PREMISES



techware.com.br

Ligue e conheça mais
11 **3871 7485**



SOLUÇÕES PARA O FUTURO



Marília Rocca é diretora geral da Ticket

Há pouco mais de um ano à frente da Ticket, Marília Rocca fala sobre novas metas no setor de benefícios

Por **Adriano Garrett**

Marília Rocca assumiu o cargo de diretora geral da Ticket, empresa do grupo Edenered, no segundo semestre de 2016. Formada em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP) e com MBA pela Columbia Business School (EUA), Marília começou a carreira no Walmart Brasil, durante a implantação da empresa no País, e posteriormente atuou em organizações do terceiro setor, como

a Endeavor Brasil. Também foi por três anos vice-presidente da TOTVS, onde liderou as áreas de plataformas e computação na nuvem na fabricante de software.

“Há mais de 40 anos, a Ticket lidera uma revolução na forma como as pessoas fazem suas refeições. Tomamos a frente de uma transformação inteligente, que cria e movimenta uma ampla cadeia e agrega valor para os públicos com quem se

relaciona: empresas, empregados e comerciantes”, diz Marília sobre a companhia em que trabalha atualmente, empresa que é referência no mercado de benefícios no Brasil, tendo hoje em dia 5 milhões de usuários de seus serviços e mais de 70 mil empresas parceiras, além de 320 mil estabelecimentos credenciados em 4,8 mil municípios brasileiros.

Em entrevista à Gestão RH, Marília Rocca lembrou sua trajetória e apontou os novos desafios para a Ticket nos próximos anos.

GESTÃO RH - Você assumiu o cargo de diretora geral da Ticket no segundo semestre do ano passado. Quais objetivos já foram atingidos em sua gestão, e quais são as principais metas no médio prazo?

Marília Rocca - Neste último ano a Ticket acelerou ainda mais o seu processo de modernização. Desenvolvemos ainda mais nosso app, lançamos o portal Sou Ticket, voltado para a demanda de nossos clientes, e investimos pesado em mídias sociais com conteúdos relevantes.

Além disso, tivemos o lançamento do novo posicionamento da marca “Benefícios que Multiplicam”, multiplicando satisfação dos nossos clientes. Ampliamos nosso portfólio com o lançamento do Ticket Fit, ferramenta que incentiva as pessoas a aderir a hábitos mais saudáveis; do Ticket Conecte, solução em que o comerciante cria cupons promocionais nas plataformas Ticket que são enviados aos usuários em um raio de até 900 metros, com base no sistema de geolocalização; e o Ticket Plus, que garante aos empregados das empresas-clientes a possibilidade da antecipação salarial.

Saímos na frente mais uma vez ao aderir ao sistema de pagamento via smartphone, que dispensa o uso de cartões físicos, em parceria com uma das mais modernas plataformas de meios de pagamentos móveis do País, o Samsung Pay, com transmissão magnética segura.

Há mais de 40 anos, a Ticket lidera uma revolução na forma como as pes-

soas fazem suas refeições. Tomamos a frente de uma transformação inteligente, que cria e movimenta uma ampla cadeia e agrega valor para os públicos com quem se relaciona: empresas, empregados e comerciantes.

A médio prazo nosso desafio é se antecipar às tendências, beneficiando todos os públicos e multiplicando vantagens. Cada vez que os serviços da Ticket são usados, é disparada uma reação em cadeia. Não é só o trabalhador que recebe sua refeição ou faz a compra do mês; ou o comerciante que vende mais um produto ou serviço; ou a empresa que confirma seu compromisso com o colaborador. Também são beneficiados por essa rede produtores, distribuidores, famílias e pessoas de todo Brasil.

Por isso, a marca Ticket tem como desafio multiplicar benefícios diariamente para que em cada ponto de contato os seus públicos – comerciantes, empresas e empregados – sintam que a Ticket está multiplicando vantagens e boas experiências. Nossas entregas vão muito além de oferecer o cartão benefício.

GESTÃO RH - Na sua carreira você atuou em empresas como Walmart, Endeavor e TOTVS. Quais foram os principais aprendizados obtidos durante esse período profissional? Quais características foram influência para a gestão da Ticket?

Marília Rocca - Sempre estamos aprendendo ao longo do caminho, cada uma dessas passagens acrescenta conhecimentos e potencializa nossas habilidades. Algumas com perfil de gestão mais fortes e outras em que o olhar para a inovação ou o empreendedorismo eram sempre presentes em decisões ou planejamentos. Toda essa bagagem profissional acaba contribuindo e influenciando a minha gestão.

Dou como exemplo os processos de inovação. Desde que comecei na Ticket, conseguimos ampliar nosso portfólio de soluções, multiplicando benefícios. Lançamos um novo posicionamento de marca e temos muita coisa ainda pela frente que não posso comentar,

por enquanto. Mas posso dizer que estou orgulhosa de poder integrar uma equipe que promove mudanças positivas na vida das pessoas e que é reconhecida por sempre trazer inovações ao mercado.

GESTÃO RH - Como estão estruturados na empresa temas como mentoria, plano de carreira e linha sucessória transparente?

Marília Rocca - A Ticket adota um ciclo de gestão de desempenho que direciona todas as ações de desenvolvimento profissional e pessoal, independente do sexo. Com este ciclo o colaborador registra as metas formalmente e o gestor acompanha todas as etapas do desenvolvimento do colaborador. É por meio deste processo que defendemos a promoção, transferência, aumento e gerimos o plano de carreira de cada colaborador, garantindo a justiça e equidade. Mapeamos e desenvolvemos nossos talentos para que no futuro ocupem posições-chave na empresa.

Essa estratégia de Recursos Humanos é aplicável a todas as unidades de negócio do grupo Edenred, inclusive na Ticket. Há um forte apoio da nossa Universidade Corporativa, uma plataforma de educação a distância, com um portfólio de conteúdo que abrange treinamentos básicos e mandatórios para todos os colaboradores, escolas de negócio, de vendas e de competência, treinamentos de produtos, de compliance e código de ética, alcançando inclusive o topo da pirâmide com programas de Desenvolvimento para a Alta Liderança da empresa. O projeto permite ainda otimizar recursos (de viagem, de deslocamento de pessoa, etc.), oferecendo capacitação e treinamento com a mesma qualidade do presencial.

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

Marília Rocca - Eu acho fundamental me manter muito próxima às equipes de frente; criamos uma linha direta de contato com grupos de whatsapp e co-

mitês, que nos ajuda a ter uma visão e priorizar projetos.

Além disso, estipulamos dois processos para a melhoria da comunicação e a integração dos colaboradores. Um deles é o Bola da Vez, em que são realizados encontros semanais ou mensais para que seja compartilhada as diretrizes estratégicas da Ticket, resultados, promoções, contratações, projetos de destaque e novas iniciativas, com todo o time, inclusive com profissionais que trabalham home office. O outro é o Tira da Frente, um modelo de melhoria contínua de processos, com foco no cliente e na equipe de linha de frente. A dinâmica consiste em mapear o problema, implementar uma solução e avaliar os resultados obtidos.

Estamos sempre em busca do melhor resultado, da inovação e de humanizar todas as nossas relações, internamente entre colaboradores, com empresas clientes, empregados e comerciantes.

GESTÃO RH - Qual é a sua receita para inspirar as lideranças a desenvolver suas equipes de trabalho?

Marília Rocca - Acho fundamental me manter muito próxima das equipes de frente de linha. Por isso, nós criamos linhas diretas através de comitês e outras reuniões que possibilitam que a equipe possa trazer demandas e criar.

Acompanhar de perto as mudanças e as novas tecnologias para atender as expectativas dos nossos públicos, tanto externo quanto interno, e manter uma comunicação transparente e de confiança também são parte dessa receita de sucesso. Incentivo minha equipe a participar de seminários, workshops e eventos, fomentando o hábito do intercâmbio de ideias com seus pares de mercado. Faz parte do DNA da marca promover ações inclusivas e ser inovadora e protagonista. Estamos também sempre atentos a novas práticas de RH inspiradoras.

Todas essas ações são refletidas nas diversas premiações que recebemos nos últimos anos, como a melhor empresa para a mulher trabalhar do segmento de benefícios na categoria

médio porte, de acordo com pesquisa realizada pelo Great Place to Work. Em 2016, a companhia também foi reconhecida pelo Great Place to Work como uma das 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil na categoria "Médio Porte – Multinacionais", bem como uma das melhores empresas para trabalhar em Barueri, na Grande São Paulo.

GESTÃO RH - De que forma realiza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional?

Marília Rocca - O segredo é ter uma agenda eficiente e sempre atualizada,



CONFESSO QUE
MUITAS VEZES NÃO
DÁ PARA EVITAR UM
CERTO SENTIMENTO
DE CULPA, SEJA EM
RELAÇÃO AO TEMPO
QUE DEIXAMOS
DE ESTAR COM A
FAMÍLIA, OU COM
A LISTA IMENSA
DE AFAZERES NOS
AGUARDANDO NO
TRABALHO



tanto a pessoal como a de trabalho. Administrar o tempo é imprescindível para o sucesso em todos os âmbitos. Equacionar a gestão de tempo gera melhor produtividade. Mas confesso que muitas vezes não dá para evitar um certo sentimento de culpa, seja em relação ao tempo que deixamos de estar com a família, ou com a lista imensa de afazeres nos aguardando no trabalho. Temos que fazer as pazes com este conflito da vida moderna. Mas tentar levar uma vida equilibrada, se exercitar bem cedo, definitivamente ajudam a aumentar a disposição para uma rotina difícil.

GESTÃO RH - De que maneira a diretoria da Ticket incentiva o RH como setor estratégico para os negócios e para o crescimento dos colaboradores?

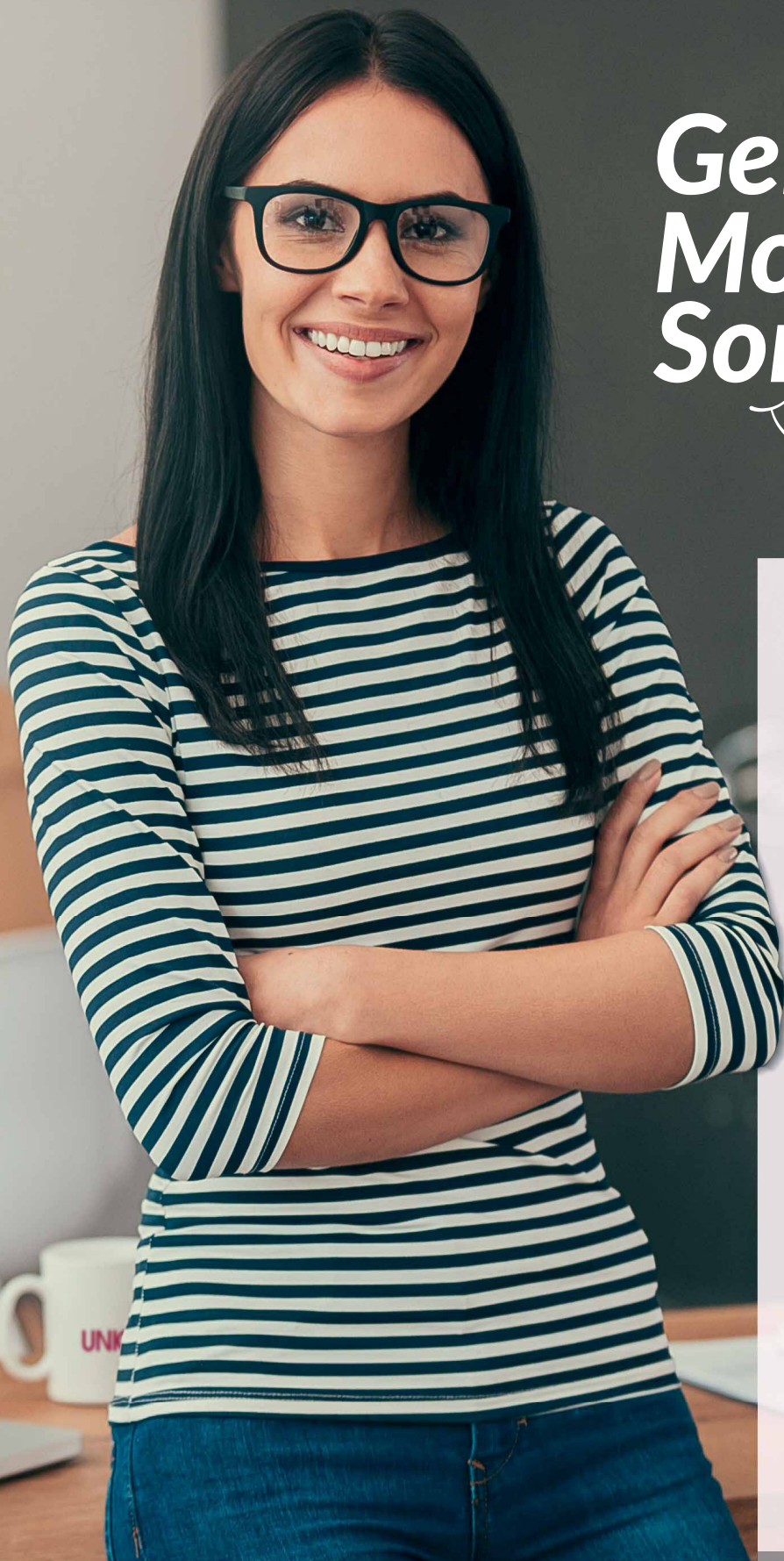
Marília Rocca - O RH é muito importante internamente e tem papel de agente de mudança, com apoio decisivo e estratégico à alta direção da empresa e suporte ao negócio. Ele faz parte das decisões de negócios. Temos uma série de programas internos voltados para saúde e qualidade de vida de nossos colaboradores e estimulamos uma vida saudável porque acreditamos que o bem-estar do colaborador influencia diretamente a produtividade do seu trabalho.

GESTÃO RH - Você acredita que o investimento no aprendizado dos colaboradores é vital para que a companhia siga escrevendo novas páginas em sua história? Quais ações nesse sentido serão mantidas, aprimoradas ou lançadas?

Marília Rocca - Claro. Temos uma preocupação com as pessoas e temos várias iniciativas voltadas para o reconhecimento e a valorização dos colaboradores. Essas são premissas que temos em nossa gestão. Estamos atentos a novas práticas e buscamos feedbacks internos para aprimorar os programas que já realizamos, como a nossa Universidade Corporativa, que foi um case de sucesso destacado e reconhecido por todas as áreas de RH da Edenred, grupo que a Ticket faz parte.

Como mencionei anteriormente, essa é uma plataforma de educação a distância, com um portfólio de conteúdo que abrange treinamentos básicos e mandatórios para todos os colaboradores, escolas de negócio, de vendas e de competência, treinamentos de produtos, de compliance e código de ética, alcançando inclusive o topo da pirâmide com programas de Desenvolvimento para a Alta Liderança da empresa. O projeto permite ainda otimizar recursos (de viagem, de deslocamento de pessoa, etc.) oferecendo capacitação e treinamento com a mesma qualidade do presencial.

Gente Motivada Sorri



Benefício que faz a diferença

Nossa rede:



22 mil

cirurgiões-dentistas cooperados

Presença em todo o Brasil:



São + de **200** estruturas de atendimento.

Nós oferecemos mais:



Mais de **60%** da mensalidade é revertida em assistência odontológica.

(11) 5904.4400



Rua Correia Dias, nº 185 | Paraíso | São Paulo



uniodonto.br@uniodonto.com.br





CASO DE SUCESSO

De Nadai obtém avanços significativos após a
implantação do programa UTI do RH

Com 40 anos de atuação no mercado de soluções e serviços em alimentação corporativa, a De Nadai tem como um de seus diferenciais a expertise no oferecimento de serviços offshore (em navios ou plataformas marítimas), que incluem alimentação 24 horas, organização e limpeza de camarotes, gerenciamento e destinação



Luciane Lora,
gerente de RH
da De Nadai

Luciane Lora, gerente de RH da De Nadai, explica que os objetivos iniciais do programa estavam ligados à redução de custos com demissões e contratações, à prevenção de oscilações no padrão do serviço prestado e à criação de condições para recuperar funcionários com quedas eventuais de rendimento.

Para isso, foram feitos acompanhamento e avaliações periódicas dos colaboradores por uma equipe formada pelos superiores imediatos e integrantes do RH, que têm ferramentas para avaliar rapidamente quando há uma queda de desempenho. A partir daí, busca-se a origem desta queda de produção (problema de saúde - do funcionário ou família -, questão financeira, jurídica ou de outra natureza pessoal, como uma separação ou nascimento de um filho...).

“O passo seguinte é dar suporte ao funcionário para a solução do problema (atendimento médico, psicológico, jurídico, etc). Por último, quando trata-se de uma questão de inadequação em relação à chefia, subordinados ou colegas de trabalho, é avaliada a possibilidade de remanejar o funcionário para uma área onde se sinta mais adequado”.

No segmento corporativo, que foi impactado pelo programa posteriormente, a média de turnover da De Nadai caiu de 5% em 2015 para 3,5% em 2016. “A reação dos colaboradores é muito positiva, pois eles se sentem seguros e valorizados ao terem seu desempenho acompanhado por um programa que visa proporcionar seu desenvolvimento profissional e seu bem estar pessoal. E contam com o compromisso da empresa em ajudá-los a superar qualquer eventual dificuldade profissional ou pessoal com a qual se defrontem. Como consequência, o programa trouxe uma melhoria concreta no clima organizacional e um aumento do comprometimento dos colaboradores com os objetivos da empresa”, conclui Luciane.

de resíduos, controle de embarque e desembarque, etc.. Este trabalho prevê que o funcionário faça turnos de 14 dias embarcado e posteriormente fique o mesmo período em terra, de folga. A natureza da função propicia uma maior taxa de rotatividade de colaboradores (turnover), e foi pensando nisso que a companhia decidiu iniciar o seu programa UTI do RH por este grupo.

Os resultados apresentados pela empresa foram notórios. O segmento offshore da De Nadai saiu de um turnover médio de 4,5% em 2013 para uma média de 0,6% em 2016. Em dados financeiros, isso significou uma redução de custos com turnover em offshore, indo de R\$ 156.900/mês, em 2013, para R\$ 38.258,06/mês, em 2016.

Com o bom retorno obtido na atuação offshore, tomou-se a decisão de estender o programa UTI do RH ao segmento corporativo da De Nadai, sediado em São Paulo, res-

ponsável por atender clientes de diversos segmentos, como industrial,

OS OBJETIVOS INICIAIS DO PROGRAMA ESTAVAM LIGADOS À REDUÇÃO DE CUSTOS COM DEMISSÕES E CONTRATAÇÕES, À PREVENÇÃO DE OSCILAÇÕES NO PADRÃO DO SERVIÇO PRESTADO E À CRIAÇÃO DE CONDIÇÕES PARA RECUPERAR FUNCIONÁRIOS COM QUEDAS EVENTUAIS DE RENDIMENTO

administrativo, financeiro e farmacêutico, entre outros.



O QUE ESTÁ POR VIR

Evento em São Paulo organizado pelo G3 debate novas tendências em gestão de pessoas

Aconteceu no último dia 4 de outubro, uma quarta-feira, o Fórum de RH 2017 – A Era Digital e o Futuro do Trabalho, que foi sediado pela Universidade Anhembi Morumbi (Rua Casa do Ator, 275 – Vila Olímpia – São Paulo – SP). O evento foi organizado pelo G3, grupo fundado há 43 anos graças ao

AG ALTA GESTÃO



PROGRAMA ALTA GESTÃO: O TALENTO QUE ATRAVESSA AS LOGOMARCAS

O PROGRAMA ALTA GESTÃO É UMA PROPOSTA INOVADORA DE REUNIR GRANDES EXECUTIVOS PARA COMPARTILHAREM SUAS EXPERIÊNCIAS E INSPIRAREM UM PÚBLICO INTERESSADO NO DIA A DIA DO MUNDO EMPRESARIAL.

Com dez anos de existência, o Programa acontece bimestralmente tanto na cidade de São Paulo como no Rio de Janeiro, e já contou com a presença de mais de 15.000 líderes da alta gestão: Presidentes, CEOs, diretores e empresários. Tais líderes atuam nos mais variados setores do mercado, como Seguradoras, Bancos, Indústrias, Varejo, Educação, Telecom, TI, Soluções em Atendimento, Benefícios e outros mais.

A veiculação do Programa acontece através de multicanais como Rádio (Nova Brasil FM), mídia impressa (Lounge e Gestão RH), redes sociais (Canal Alta Gestão do Youtube) e livros (Segredos do Sucesso - Histórias de Executivos, volume I e II).

HÁ MAIS DE 20 DE ANOS REALIZANDO PROGRAMAS DE RÁDIO, TV
E INTERNET COM CEO'S E EXECUTIVOS DA ALTA GESTÃO

• SAIBA MAIS EM ALTAGESTAO.COM •

empenho de 18 renomados executivos de Recursos Humanos que se reuniram pela primeira vez na empresa Johnson & Johnson do Brasil.

Maria Lúcia Besson, coordenadora do G3, explica que o grupo foi assim nomeado por ter sido o terceiro grupo informal de dirigentes de RH a surgir na cidade de São Paulo. “Ele nasceu com o objetivo de trocar experiências com profissionais da área de Relações Trabalhistas, pois na época era um Setor em RH que não possuía profissionais especialistas em negociações, e o avanço das re-

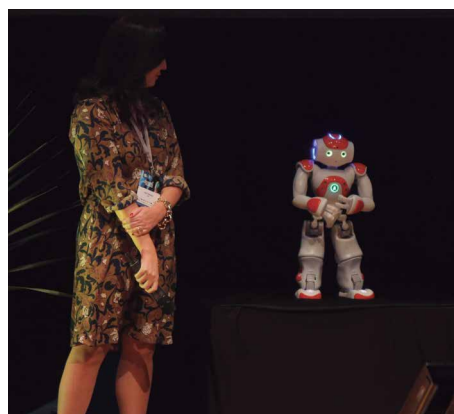
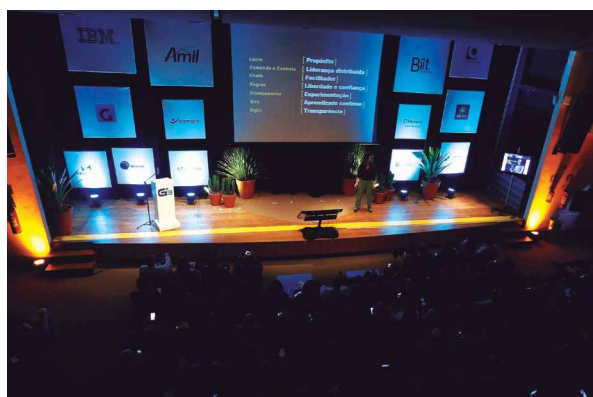
lações/negociações com sindicatos era muito forte e complexo, sendo importante a troca de experiências, compartilhamento de dúvidas, etc.”, comenta.

Alexandre Bamberg, integrante do G3 que esteve envolvido na organização do evento, falou sobre a escolha da temática escolhida. “Procuramos trazer sempre um tema de relevância para a comunidade de Recursos Humanos. Atualmente um dos maiores desafios das organizações é lidar com um ambiente que muda de forma rápida, com a

constante chegada de novas tecnologias e com um mundo repleto de informações que precisam ser acessadas e entendidas.”

Entre as atrações do evento estiveram palestras de Sandra Chemim, pioneira da internet e fundadora da primeira agência digital do país e Guilherme Novaes, da IBM, que trouxe exemplos concretos de como interagir e tirar o melhor proveito dessas novas tecnologias.

Veja a seguir fotos do Fórum de RH 2017 – A Era Digital e o Futuro do Trabalho, organizado pelo G3.





gestão



RH

ANUNCIE — NA REVISTA MAIS INFLUENTE — ENTRE OS RHs

VALORES ESPECIAIS!

gestaoerh.com.br 
renato@grupogr.com.br 



 (11) 99911-0480
 (11) 3254-7509

CLUBE

GESTÃO RH

O Clube Gestão RH é voltado para o treinamento dos colaboradores das empresas associadas, abordando temas atuais e de fundamental importância na área de gestão de pessoas, além de compartilhar conteúdo e criar relacionamento entre o público que participa dos eventos e treinamentos.

280
Eventos
em 13 Anos

200
Empresas
Participantes

2500
Horas de
Treinamentos



13 ANOS
Capacitando
Profissionais
e Empresas

2000
Profissionais
Capacitados



390
Palestrantes
Nacionais e
Internacionais

Eventos
em Todo o
BRASIL

FAÇA PARTE DESTES CLUBES!

gestaoerh.com.br 
renato@grupogr.com.br 



 (11) 99911-0480
 (11) 3254-7509



O Grupo CVC anunciou a contratação de **Carla Gama** como diretora de Gente e Gestão, novo cargo instituído na estrutura da companhia, com reporte direto à Presidência. Com graduação em Informática e mestrado em Engenharia de Sistemas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, a executiva tem mais de 25 anos de experiência profissional em modelos de gestão, estratégia e gestão de pessoas em grandes empresas como Vale e Grupo de Moda SOMA. Gama chega à nova casa com o desafio estratégico de construir a identidade do Grupo CVC e implementar as melhores práticas em gestão de capital humano, um dos principais ativos das companhias que compõem a corporação, 100% dedicada à prestação de Serviços de Viagens. “O capital humano é um dos grandes diferenciais do Grupo CVC e estou bastante entusiasmada com o convite de contribuir com o crescimento contínuo das nossas empresas e com o desafio de trabalhar os processos de Gente & Gestão de forma estratégica, uma vez que as práticas tradicionais de RH estão em constante evolução e cada vez mais integradas aos negócios”, explica a executiva, que iniciou suas atividades no Grupo CVC no final de setembro.

A KPMG no Brasil tem novo presidente desde 1º de outubro, quando se iniciou mais um ano fiscal na companhia. **Charles Kriek** sucedeu Pedro Melo depois de Pedro cumprir o tempo máximo possível à frente da presidência (três mandatos de três anos), conforme as regras de governança corporativa da KPMG. O futuro presidente da KPMG, Charles Kriek, ocupava o cargo de sócio e liderava a prática de auditoria da empresa. Segundo ele, a nova gestão será baseada nos pilares de qualidade, inovação, eficiência e execução. “Essa é uma transição de continuidade e não de ruptura, mas é preciso se atualizar e se adaptar aos novos desafios diante da atual realidade política e econômica do país. A inovação vai nos nortear no uso de ferramentas, no desenvolvimento e emprego de tecnologias, na comunicação interna, no uso de mídias sociais, enfim, no sentido mais



amplo da palavra. O objetivo é preparar a empresa para o contexto global pós-crise, a partir de uma visão moderna. Vamos continuar inseridos no mercado, ampliando a participação e nos empenhando em atender os clientes com profissionalismo”, explicou Kriek.



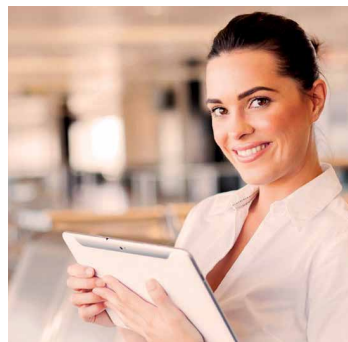
Mauro Rial assumiu em setembro como novo CFO (Chief Financial Officer) da AccorHotels para a América do Sul. Nesta posição, Mauro irá dirigir todas as atividades financeiras para a região e apoiar financeiramente os desafios de desenvolvimento na América do Sul, estabelecidos no plano de negócios. O executivo iniciou sua carreira no escritório argentino Arthur Andersen, em Buenos Aires. Em 2003, começou sua carreira internacional unindo-se ao Grupo Suez, em Porto Rico, como Controller. Na Suez Mauro ocupou diversas posições financeiras em países como Chile, Espanha e França, até se tornar, em 2012, CFO para a América Latina, com sede em São Paulo, onde liderou diversas iniciativas de otimização de processos, de implantação de sistemas de gestão, de reestruturação financeira e de desenvolvimento do negócio. “É uma honra me juntar à AccorHotels. Estou muito motivado a apoiar o Grupo no ambicioso desafio de atingir 500 hotéis até 2020”, diz Mauro, que se formou como Contador Público pela Universidad Nacional del Sur, na Argentina, e tem um mestrado em Finanças Corporativas pela Universidade de CEMA da Argentina, e também especialização em fusões e aquisições na London Business School, na Inglaterra.

UP BRASIL,

CONECTANDO PESSOAS



Com um pacote simples e completo, oferecemos soluções que facilitam a vida de colaboradores e melhoram a gestão de negócios.



Acesse o portal upbrasil.com
e conheça todas as nossas **soluções.**



**BENEFÍCIOS E
QUALIDADE DE VIDA**



**GESTÃO DE GASTOS
CORPORATIVOS**



REDES



**ENGAJAMENTO
E FIDELIZAÇÃO**



**PROGRAMAS
SOCIAIS**



ACÇÃO INOVADORA

Assurant e Casa & Vídeo unem especialização profissional e iniciativa social

Preparar-se para os novos desafios trazidos pela era digital e pelo momento instável da economia do País é uma necessidade que representa para a área de treinamentos a responsabilidade de

inovar sempre que possível. Ciente disso, a Assurant, empresa especialista em gestão de risco e proteção de bens, planejou algo diferente para a quarta edição do Treinamento sobre Gestão e Liderança. Na oca-

sião, os gerentes da Casa & Vídeo, rede varejista parceira da Assurant que está localizada no Rio de Janeiro, foram chamados para atividades na sede da Gastromotiva, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) que busca transformar a vida de pessoas em vulnerabilidade social através da culinária.

“Os gerentes da Casa & Vídeo tiveram a oportunidade de cozinhar para um grupo de pessoas em situação de vulnerabilidade social, contando com um fator surpresa: estes gestores não sabiam quem seriam os convidados principais para o jantar. No total, a equipe cozinhou para 90 pessoas, com alimentos que foram doados para a Gastromotiva e que seriam descartados”, comenta Daniele Monteiro, gerente de Otimização de Canais e Treinamento da Assurant, a respeito do programa de capacitação de lideranças.

Os profissionais foram divididos em grupos para preparar os alimentos, cozinhar, servir e preparar o ambiente para o jantar. Desta forma, os participantes foram envolvidos em 100% dos processos e puderam desenvolver habilidades como organização e distribuição de tarefas, gestão de tempo, aproveitamento de recursos limitados e trabalho em equipe. Foi também uma oportunidade para eles ficarem mais próximos de seus colegas e a par das novidades do mercado, dos negócios da própria empresa e aptos a trocar experiências para aprimorar a expertise do negócio.

Gerente de loja que trabalha na Casa & Vídeo há 25 anos, Luciana de Oliveira Barroso enumera alguns dos aprendizados que teve durante o treinamento: “escutar de verdade, trocar experiências, agradecer, recuar quando necessário e saber recalcular estratégias para um resultado melhor.” Ela diz ainda que a experiência a fez entender a importância de se colocar no lugar do outro e, assim, ampliar a visão a respeito de seu papel naquela equipe.



Colaboradores da Casa & Vídeo durante treinamento na Gastromotiva

Felipe de Freitas Azevedo também é gerente de uma loja da Casa & Vídeo. Ele conta que logo após o término do treinamento sua mente mudou em relação a tudo que consumimos e desperdiçamos. “Sempre que focamos qualquer trabalho em equipe e todos estão envolvidos e comprometidos, tudo dá certo no final. Além de um trabalho superimportante, a emoção tomou conta de todos após a atividade”, relembra o funcionário.

“Acredito que a partir deste treinamento nossos gerentes entenderão que não estamos vendendo serviços, mas sim oferecendo produtos como solução. O produto, quando for usado, será interpretado de forma positiva pelos nossos clientes”,

projeta Carlos Ricardo de Carvalho, diretor de loja da Casa & Vídeo.

O resultado da iniciativa também satisfaz a Assurant, que pretende seguir oferecendo métodos não óbvios para capacitar as lideranças das empresas clientes. “Elaboramos um treinamento fora do convencional, que vai além do didático e parte para a experiência e a prática para os gerentes e líderes das lojas. O resultado desta ação foi conquistar ainda mais a confiança do cliente e estreitar a parceria. Fechamos novos produtos com a Casa & Vídeo e consolidamos mais uma ação como case de sucesso”, comemora Fernando Romeiro, gerente de Relacionamento da Assurant.



VALORES ÉTICOS GERAM PRODUTIVIDADE

Grupo 5A elabora programa que integra seleção e retenção de talentos baseado em valores éticos e bem-estar para ganho de produtividade nas empresas

"Tem que ter respeito, ser honesto, falar a verdade. Sem isso, não passa nem para a segunda fase do processo." É

sem rodeios que Carlos Perobelli, administrador de empresas, explica a política de seleção de profissionais adotada pela 5A, holding que ele

ajudou a fundar em 2003, a partir de uma empresa de contratação e terceirização de profissionais de TI, e que agora tem sob o seu guarda-

chuva outras quatro companhias.

A expectativa para o grupo é fechar 2017 com um faturamento próximo dos R\$ 65 milhões. Entre seus clientes estão empresas de grande porte do mercado brasileiro, como companhias de aviação e conglomerados da internet e varejo. A organização segue a visão de negócio do seu idealizador e tem como objetivo, nas palavras de Perobelli, “transformar as empresas para o futuro”. Segundo o empresário, a atual crise política e social do país só vai encontrar uma resposta se tocar a consciência de todos.

“Acreditamos que o diferencial competitivo das empresas está no capital humano. O RH é uma das áreas mais importantes, e é nele que identificamos pontos extremamente importantes para o Brasil de hoje, que tem um analfabetismo funcional tão grande que afeta diretamente a nossa produtividade. Quando ouvimos falar nas diversas crises, como a hídrica, energética, de logística e tributária, que prejudicam a nossa produtividade, temos que pensar em tudo aquilo que podemos atuar dentro de casa, que tudo começa na gestão das pessoas, mais especificamente dos talentos dentro das organizações”, explica.

E como resolver este problema e superar esta crise? Perobelli responde de pronto: “Colocando a pessoa certa no lugar certo e criando políticas para reter este talento na empresa durante o período em que as expectativas estejam alinhadas.” Com este objetivo, o Grupo 5A criou o programa “Empresa Consciente”, que se baseia em uma “reprogramação” do capital humano das empresas e na adoção de ações que possibilitem aos colaboradores terem mais qualidade de vida, uma visão de longo prazo do que eles podem oferecer para a empresa e saber exatamente o que terão em contrapartida.

Idealizado em “camadas” de ação, o programa trabalha “Mente”, “Corpo” e “Reconhecimento” dos colaboradores. Esses três aspectos, quando somados, resultam em mais produtividade para toda a cadeia de ne-



Carlos Perobelli,
fundador do Grupo
5A



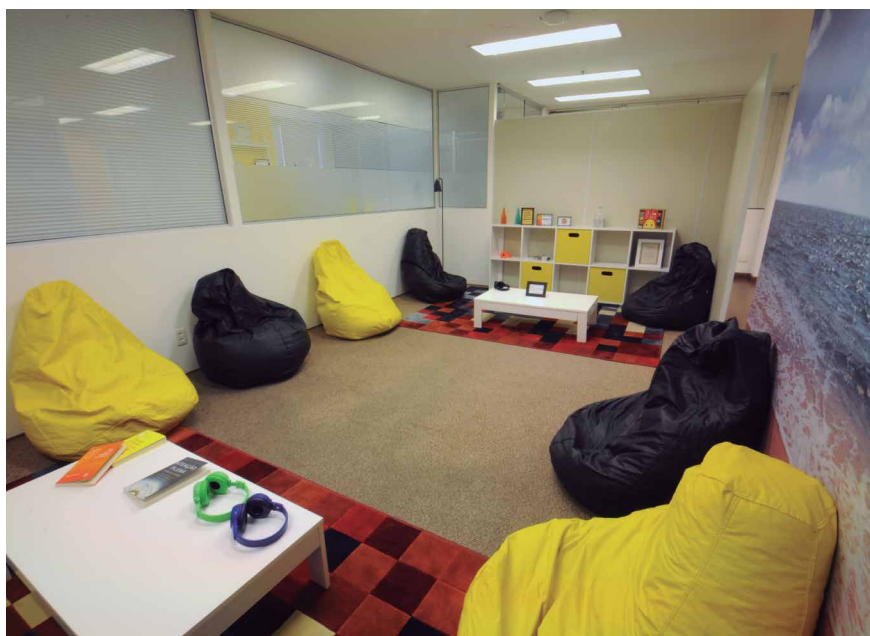
ACREDITAMOS QUE O DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS EMPRESAS ESTÁ NO CAPITAL HUMANO. O RH É UMA DAS ÁREAS MAIS IMPORTANTES, E É NELE QUE IDENTIFICAMOS PONTOS EXTREMAMENTE IMPORTANTES PARA O BRASIL DE HOJE, QUE TEM UM ANALFABETISMO FUNCIONAL TÃO GRANDE QUE AFETA DIRETAMENTE A NOSSA PRODUTIVIDADE



gício. “Se ele trabalha bem, com os melhores processos e ferramentas, qualidade de vida e tem um plano de evolução profissional por um sistema meritocrático transparente, eu consigo reter este profissional. E aí estou falando diretamente de produtividade, de diferencial competitivo”, resume Perobelli.

IDENTIFICAÇÃO DO POTENCIAL

O programa Empresa Consciente do Grupo 5A parte da premissa de que talentos estão cada vez mais raros e devem ser identificados e preservados. Baseado em métodos criados nos EUA e adaptado para a realidade brasileira pela 5A Talentos (empresa do grupo especializada em seleção), o sistema aplicado aos candidatos consiste em uma bateria de testes que avalia a personalidade e o comportamento, evidenciando quais são os pontos fortes e a melhorar em cada potencialidade do profissional, além de verificar o alinhamento com os valores da empresa. A partir do sistema, é possível perceber se as aspirações dele como profissional estão



crescimento. Alguns podem entrar já sabendo que terão, por exemplo, uma jornada de dois anos dentro da companhia e que lá dentro vão aprender, terminar os estudos e ao final se lançarão muito mais competitivos ao mercado. Da mesma forma, a empresa também sabe que depois de algum tempo ela deverá se preparar para substituir aquele profissional, com todos os custos que aquela troca representa. Desta forma, não há surpresa para nenhum dos lados”, explica o administrador.

Mas como lidar com as novas gerações, que saem da universidade querendo crescer de forma rápida? Neste ponto, entram as ferramentas de retenção. “A ansiedade tem que ser trabalhada dando ao colaborador qualidade de vida, feedbacks rápidos e perspectiva profissional transparente. Quando você mostra a ele o que ele tem que fazer e por quanto tempo deve fazer para alcançar um determinado resultado, ele muda a ansiedade pela determinação. E o esgotamento diário que tira o foco e a produtividade deve ser reduzido com políticas que visam a promoção da sua saúde física e emocional”, afirma.

CONTRA A PERDA DE TALENTOS

“No Brasil ainda há uma cultura em algumas empresas de não valorizar o talento, uma ideia de que terá uma fila de bons profissionais esperando pela vaga quando ele sair. Não vai. Se você identifica um potencial, tem que reter e dar a ele um ambiente de qualidade para trabalhar. Porque se ele sair ou faltar, vai custar caro”, analisa Perobelli.

Neste ponto entra o trabalho da 5A Essence, empresa do grupo focada em políticas de retenção, que leva para a empresa ferramentas de bem-estar para promoção de saúde e qualidade de vida. Aplicadas na própria estrutura operacional e de vendas do Grupo 5A, que conta com mais de 150 colaboradores, essas iniciativas reduziram o nível de absenteísmo em mais de 30% em um ano.

alinhadas com o que a organização pode oferecer. Se as expectativas e necessidades de ambos os lados estiverem satisfeitas, “eles dão match”, satiriza Perobelli sobre os aplicativos de relacionamento atuais.

Antes de chegar a este ponto, porém, o programa faz uma análise de cargos e salários da empresa para entender qual é o profissional certo para aquela vaga. Um posto mais operacional e sem grandes perspectivas de crescimento imediato, por exemplo, não deve ser preenchido por um pro-

fissional ansioso e com ambições de crescimento rápido. De outro lado, um profissional com mais experiência na rotina e confortável com o cargo e salário oferecidos se adequaria muito melhor.

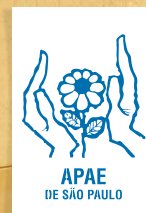
“O que fazemos é ajustar o que o profissional espera ao que o cargo pode entregar. Isso é ser uma empresa consciente, focada na evolução profissional dos seus colaboradores, e que oferece feedbacks corporativos, coaching profissional e visão transparente do que pode ser feito pelo seu

SOMOS REFLEXO
DAS NOSSAS
ATITUDES. ELES
TAMBÉM SÃO.

A APAE DE SÃO PAULO trabalha para promover a inclusão de jovens com Deficiência Intelectual e contribui para o desenvolvimento de suas potencialidades. Contrate uma pessoa com Deficiência Intelectual. A sua atitude tem um imenso reflexo e muda a vida de muita gente.

Para tirar suas dúvidas, envie e-mail para flaviogonzalez@apaesp.org.br ou entre em contato através do telefone (11) 5080-7013.

www.apaesp.org.br



Inclusão Profissional
da Pessoa com
Deficiência Intelectual

zer@11

Apoio:

PRONAS 
Programa Nacional de Apoio
à Atenção da Saúde da
Pessoa com Deficiência

SUS 

MINISTÉRIO DA
SAÚDE


BRASIL
GOVERNO FEDERAL



Espaço Viva Consciente

Entre as iniciativas do programa estão a montagem, dentro da empresa, do Espaço Viva Consciente, com ambientes para equilíbrio e decompressão dos colaboradores, que podem relaxar entre as atividades para alcançar, durante o expediente, o estado de “mindfulness”, um conceito que caracteriza a atenção plena dos colaboradores para mais produtividade.

O local também conta com profissionais da área da saúde, como fisioterapeutas e nutricionistas, com sessões de massagem e consultas para planos de atividade física e alimentação saudável. O programa ainda oferece o modelo de Gympass, que possibilita aos colaboradores participarem de atividades físicas alinhadas às suas necessidades.

GESTÃO COMPLETA

Para fechar o circuito, Perobelli coloca toda a gestão do programa a cargo da 5A Innova, empresa do grupo focada em organizar pessoas, processos e ferramentas tecnológicas em um modelo de gestão próprio, batizado de SIRIUS, que organiza e integra as diferentes camadas da organização a partir do controle de indicadores,



NO BRASIL AINDA HÁ UMA CULTURA EM ALGUMAS EMPRESAS DE NÃO VALORIZAR O TALENTO, UMA IDEIA DE QUE TERÁ UMA FILA DE BONS PROFISSIONAIS ESPERANDO PELA VAGA QUANDO ELE SAIR. NÃO VAI. SE VOCÊ IDENTIFICA UM POTENCIAL, TEM QUE RETER E DAR A ELE UM AMBIENTE DE QUALIDADE PARA TRABALHAR. PORQUE SE ELE SAIR OU FALTAR, VAI CUSTAR CARO



metas e riscos, como gestão de desempenho e competências individuais, além da meritocracia, alinhando a estratégia à operação.

Segundo o idealizador, este diferencial torna o programa Empresa Consciente mais do que apenas um conjunto de políticas. “Os dados e ações são transformados em informações, apoiando o líder em um acompanhamento das metas e objetivos estabelecidos. Para isso, incluímos também a implantação de uma ferramenta avançada de gestão de desempenho para ter controle e redirecionar a equipe e o colaborador. Sem elas, as ações são práticas corporativas boas apenas em si mesmas, sem um impacto efetivo e mensurado sobre a produtividade, que é o que oferecemos”, explica Perobelli.

“As melhores políticas para contratação, retenção, qualidade de vida e reconhecimento são os primeiros passos para qualquer empresa que quer melhorar sua produtividade. Mas com o Programa Empresa Consciente nós queremos ir além: trabalhamos a consciência pessoal, profissional e social do colaborador”, finaliza o administrador.



CONHEÇA LIDERANÇA SITUACIONAL® II EM APENAS 5 HORAS PARTICIPE DE UM TREINAMENTO COMPACTO!

15 MILHÕES
DE LÍDERES
TREINADOS
EM MAIS DE
100 PAÍSES!

O CURSO COMPLETO DE
**LIDERANÇA
SITUACIONAL® II
EXPERIENCE**
OFERECE:

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

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

Novo aplicativo para Celular ou Tablet.

Nova metodologia de treinamento baseada em Neurociência.

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

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

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

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

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

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

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

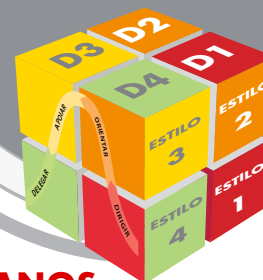
5 Melhore o clima organizacional, reduzindo o *turnover* e retendo talentos.

60 MIL LÍDERES TREINADOS NO BRASIL!
615 EMPRESAS CLIENTES NO PAÍS!

31 ANOS DE PARCERIA COM A KEN BLANCHARD!

44 ANOS FORMANDO LÍDERES NO BRASIL!

APRENDA AS NOVAS TÉCNICAS DE LIDERANÇA DA SL® II – EXPERIENCE!



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



Blanchard | Global Partner Network | **Partner**

FILIADA AO INSTITUTO BRASILEIRO DE CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO (IBCO).

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

REFINANANDO A BUSCA



Robson Fonseca Barbosa é diretor do
Grupo Selpe Recursos Humanos

**Evolução tecnológica e cenário
socioeconômico exigem das
empresas novos métodos para
selecionar executivos**

Por Adriano Garrett

Considerando a turbulência política por que passamos e a tecnologia em constante evolução, não chega a ser exagero dizer que em cinco minutos muita coisa pode mudar. Em cinco décadas, então, as transformações foram graúdas em todos os setores, como no de recrutamento e seleção. Com 52 anos de existência, o Grupo Selpe Recursos Humanos acompanhou de perto essas mudanças e teve que se adaptar a elas. Atualmente, o grupo conta com nove unidades e atuação em todo o País e no exterior. São mais de 50 mil candidatos avaliados por ano e mais de 1.300 clientes já atendidos.

Com a concorrência e a necessidade de capacitação profissional sendo elevadas a cada ano, as empresas que desejam acertar na contratação de novos executivos cada vez mais precisam de auxílio qualificado e novos métodos de seleção. É aí que entra o chamado recrutamento preditivo, que mapeia a compatibilidade entre o candidato e a empresa tendo em vista aspectos comportamentais e de sua personalidade.

Uma maneira que o Grupo Selpe encontrou para afinar a busca por talentos foi adquirir com exclusividade junto a uma companhia francesa os direitos de uso do software Assessfirst, que explora características de personalidade, comportamentos, motivações e habilidades cognitivas dos candidatos ao cargo. Por meio dela é possível prever a aderência ao perfil ideal e o grau de afinidade entre o gestor imediato daquela função e o candidato que for escolhido, garantindo um alto nível de satisfação da organização com a contratação feita.

Nesta entrevista concedida à Revista Gestão RH, o diretor do Grupo Selpe Recursos Humanos, Robson Fonseca Barbosa, falou sobre a evolução do mercado de recrutamento e seleção de executivos e apontou os novos rumos que estão por vir para o setor.

Gestão RH - Ao longo destes 52 anos de existência do Grupo Selpe, quais foram as principais mudanças no cenário brasileiro de seleção de executivos?

Robson Fonseca Barbosa - O Grupo Selpe atuou sempre de uma forma bastante customizada para os seus clientes e adequada às melhores práticas do mercado. Desta forma, acompanhamos as mudanças ocorridas ao longo dos anos por iniciativa própria e através do olhar e necessidades dos próprios clientes.

A primeira grande mudança aconteceu nos anos 90 quando o mercado começou a buscar uma maior diferenciação na forma de busca dos executivos para as organizações. Até então, o fluxo dos processos e metodologias era baseado somente em requisitos objetivos do cargo. Ou seja, o que era realmente importante era uma boa formação acadêmica com preferência para as universidades federais, o tempo de experiência profissional, faixa etária (ainda permitido esta diferenciação) e a estabilidade no tempo de empresas. Neste novo momento, as

empresas começam a falar em seleção mais pautada em resultados, em processos de hunting ao invés de somente ficarem atreladas aos anúncios impressos em jornais.

Nos anos 2000 iniciam-se de forma mais tímida os modelos de gestão por competências e, conseqüentemente, a exigência de uma avaliação pautada neste modelo nos processos seletivos. Ferramentas de avaliação baseadas em um modelo tipológico começam a classificar as pessoas em modelos estereotipados "inside the box". As entrevistas se tornaram mais longas e a necessidade de pareceres técnicos comparando os candidatos com as competências da empresa contratante se tornou obrigatória.

Já a partir de 2008/2009, com a inserção de mais tecnologias nos processos seletivos, apareceram os "job boards" em que as empresas divulgavam as vagas em suas páginas e os grandes sites de currículos atingiram o seu ápice. Além dos processos de hunting, a busca nestes sites também tornaram-se frequentes. O conceito de competências continua e começa a surgir o



O GRUPO SELPE ATUOU SEMPRE DE UMA FORMA BASTANTE CUSTOMIZADA PARA OS SEUS CLIENTES E ADEQUADA ÀS MELHORES PRÁTICAS DO MERCADO. DESTA FORMA, ACOMPANHAMOS AS MUDANÇAS OCORRIDAS AO LONGO DOS ANOS POR INICIATIVA PRÓPRIA E ATRAVÉS DO OLHAR E NECESSIDADES DOS PRÓPRIOS CLIENTES





A PRESENÇA NOS MEIOS ONDE ELES ESTÃO NO MUNDO OFFLINE E ONLINE É EXIGIDA AOS PROFISSIONAIS ATUANTES NO MERCADO DE EXECUTIVE SEARCH. ENTENDER NÃO SÓ AS EXPECTATIVAS DE CARREIRA DOS PROFISSIONAIS MAS TAMBÉM SEUS MOMENTOS DE VIDA E OBJETIVOS PESSOAIS FUTUROS, É FUNDAMENTAL



assunto relacionado a aderência dos candidatos ao “jeito de ser” da organização e das lideranças que nelas estavam. Valoriza-se também as experiências internacionais daqueles que foram para o exterior no início dos anos 2000 com o movimento de globalização. Na sequência, este modelo também foi evoluindo e chegamos aos modelos atuais.

Gestão RH - Atualmente, quais são os principais fatores que garantem a excelência de um processo de seleção de executivos?

Robson Fonseca Barbosa - Os modelos anteriores eram os que valorizavam os “hard skills” - competências táticas dos profissionais e as referências obtidas nas empresas anteriores. Atualmente, além destes requisitos, procura-se os “soft skills”, traduzidos em comportamentos, atitudes e habilidades, e os indicadores de predição de sucesso nos resultados futuros da organização. Assim, aquele entendimento do “jeito de ser” da organização ganha amplitude e passamos a conhecê-lo como cultura organizacional. Ou seja, o alinhamento do executivo com os valores e a visão da empresa para o futuro (sua real proposta de valor) torna-se indispensável na obtenção dos resultados esperados pela empresa. Assim, o relacionamento com o mercado dos executivos tornou-se fundamental. A presença nos meios onde eles estão no mundo offline e online é exigida aos profissionais atuantes no mercado de Executive Search. Entender não só as expectativas de carreira dos profissionais mas também seus momentos de vida e objetivos pessoais futuros, é fundamental.

Gestão RH - Quando o software Assessfirst foi criado e de que maneira a ferramenta tem ajudado o Grupo Selpe a selecionar os melhores profissionais para as companhias que contratam o serviço de vocês?

Robson Fonseca Barbosa - O Assessfirst foi criado a partir de 2002 e já nasceu digital, pois uniu um sócio psicólogo e outro da área de TI. Esta ferramen-

ta continua passando por atualizações e revalidações a partir do crescimento da sua base de dados. Hoje com mais de 5.000.000 de pessoas submetidas a avaliação, e mais de 3500 empresas utilizando deste recurso no mundo, ela permite uma evolução dos estudos com apoio de recursos tecnológicos de Big Data e Analytics. O conjunto da ciência de dados com a ciência dos comportamentos humanos (teoria do Big 5), prediz o sucesso das pessoas nas empresas. Pesquisando toda esta inovação trazida pelos autores do Assessfirst, o Grupo Selpe foi à França para estabelecer esta parceria exclusiva para o Brasil.

Tal parceria proporcionou um salto na confiança dos clientes em relação à assertividade do processo seletivo. A consultoria no desenho do perfil ideal a partir do entendimento da realidade da empresa e expectativas de resultados futuros, o mapeamento de mercado refinado, o assessment dos profissionais e a entrega dos dados do processo seletivo têm facilitado nas tomadas de decisão nos momentos de contratação.

Gestão RH - Poderia citar cases de sucesso com relação ao uso dessa ferramenta no processo de seleção?

Robson Fonseca Barbosa - Em quase dois anos de parceria, temos vários feedbacks de êxito dos principais clientes executivos que utilizaram este serviço para contratarem Diretores Comerciais, Diretor Geral, Controllers, Gerentes em diversas áreas, Especialistas seniores. No atendimento em um dos clientes, o CEO chegou com uma demanda de Assessment de profissionais os quais ele recebeu por indicação de terceiros. A partir dos resultados, comprovou-se que tais candidatos não atendiam ao perfil necessário para os desafios da empresa para os próximos anos. Assim, oferecemos a solução para mapear novos profissionais no mercado seguindo nossa metodologia de Executive Search e Assessment dos profissionais. Tal ação gerou como resultado a contratação de dois executivos para a empresa em diferentes áreas. Outro “case” recen-

te foi um projeto desenvolvido para um cliente na Argentina, em que realizamos o processo de recrutamento e assessment de um Head Comercial.

Gestão RH - Além do uso de softwares como o Assessfirst, quais são as outras características do chamado recrutamento preditivo?

Robson Fonseca Barbosa - Primeiramente devemos esclarecer que a palavra "predição" diz respeito a algo que devemos antever, antecipar. Assim, quando falamos em recrutamento preditivo estamos dizendo de uma antecipação de sucesso do profissional contratado dentro de um contexto de aderência a cultura, valores e comportamentos esperados dele no desempenho de determinada função. Além do apoio do Assessfirst, utilizamos de técnicas de entrevistas, cases e pesquisas de referências com pessoas que trabalharam em outras empresas, e reunimos todas as informações para elaborarmos nosso parecer conclusi-

vo. Tudo isso baseado em Business Intelligence e Analytics.

Gestão RH - O uso da tecnologia em processos de recrutamento e seleção já é uma realidade para todo o mercado brasileiro? Pensando a médio e longo prazo, você acredita que a tecnologia para RH será decisiva para o sucesso de companhias dos mais diversos portes?

Robson Fonseca Barbosa - O uso da tecnologia ainda não é uma realidade para todo o mercado, mas é uma forte tendência. Tal afirmação é baseada nos comportamentos das novas gerações que estão conectadas o tempo todo, no uso de vídeo entrevistas, softwares de gestão de processos seletivos (ATS) com inteligência artificial agregada, ferramentas de "source" que favorecem a busca de profissionais em diferentes meios digitais, além das ferramentas de assessment preditivo online sobre as quais exemplificamos anteriormente.



Buscando oferecer mais Benefício e Satisfação para seus Colaboradores?



**Brinquedos de qualidade com o preço certo para a sua empresa.
Visite nosso ShowRoom!**

**CONHEÇA NOSSOS DIFERENCIAIS:
(11) 3567-5700**

Av. Pedro Severino Junior, 57
Jabaquara - São Paulo/SP

www.brokerdistribui.com.br

REFORMA

Especialistas avaliam impactos das

ANACRONISMO E MUDANÇA DOS TEMPOS

Por **Estêvão Braido Vieira**

Tratar de assuntos polêmicos e controversos nunca é fácil e exige da parte de quem emite sua opinião um posicionamento que nem sempre agradará a todos. Nessa esteira se encontra a lei 13.467/17, popularmente chamada de Reforma Trabalhista, que esteve na agenda e na vitrine das atuais discussões da política brasileira.

Sempre que existe uma mudança de paradigmas e momentos históricos, acontece uma ruptura ou uma continuidade, ou, em alguns casos, ambas as coisas. Essa referência pode ser aplicada à análise da Reforma Trabalhista, que a meu ver se trata muito mais de continuidade do que de ruptura. No entanto, ela rompe com o paradigma tão enraizado nas nossas mentes de que o trabalhador, ou empregado, é “vitima” de um sistema opressor.

A CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), sancionada por Getúlio Vargas em 1943, há muito necessitava de uma “atualização”, visto que vivemos outros tempos, com novos desafios e um momento econômico delicado. Não tenho nesse artigo a pretensão de fazer uma análise sistemática das mudanças pretendidas pela reforma, mas sim dos impactos de algumas delas no dia a dia das empresas brasileiras.

Uma primeira reflexão funda-

mental a respeito do assunto é o fato de que a reforma não retira nenhum direito fundamental dos trabalhadores brasileiros, tais como férias, décimo terceiro salário, insalubridade, periculosidade, entre outros; ela apenas flexibiliza alguns pontos que a CLT desnecessariamente “burocratizava”. Trata-se, dessa forma, de uma “atualização”: ela adapta os direitos já conquistados pelos trabalhadores brasileiros aos dias de hoje.

Do ponto de vista econômico a reforma pode significar uma volta de investimentos, ainda que discreta, em nosso país. Enquanto consultores, esbarramos no dia a dia com muitas empresas que deixam de estabelecer suas sedes no Brasil por conta do alto custo da mão de obra, também influenciadas pela complexidade das leis trabalhistas, que por muitas vezes acabam por ensejar inúmeros processos judiciais.

No ano passado, foram movidas mais de três milhões de novas ações na Justiça do Trabalho, segundo números do CNJ (Conselho Nacional de Justiça). Esse cenário é assustador do ponto de vista do empregador, que se vê prejudicado pela vitimização do trabalhador, algo que acaba se convertendo em altos custos financeiros. Nesse sentido, alguns dos pontos propostos pela reforma ganham relevância, tais como: a flexibilização da mão

de obra e da jornada de trabalho; a regulamentação do home office, tão praticado pelas empresas nos dias de hoje, mas que ainda carecia de segurança jurídica; o aumento da jornada para quem trabalha em regime parcial de trabalho; a jornada intermitente; a regulamentação da jornada de 12x36 para todas as categorias, sem necessidade de acordo coletivo junto aos sindicatos.

Contudo, talvez a mudança mais significativa no sentido de diminuir a demanda da justiça do trabalho hoje está encerrada em dois pontos: a fixação do dano moral em no máximo 50 vezes o salário do empregado de acordo com a complexidade do fato e, o principal, a previsão de honorários sucumbenciais, variáveis de 5% a 15% para a parte derrotada, o que com certeza irá diminuir os excessos nos pedidos das iniciais trabalhistas.

Sendo assim, ainda que discretas, as mudanças são necessárias e significam muito para o dia a dia das empresas, visto que acabam com o anacronismo e atualizam as leis do trabalho. Para os excessos e abusos, ainda continuam presentes os órgãos de fiscalização e a própria Justiça do Trabalho.

Estêvão Braido Vieira, diretor e sócio da Vieira e Souza Assessoria Empresarial, empresa especializada em contabilidade, departamento pessoal e área tributária

TRABALHISTA

mudanças ocorridas recentemente na legislação

MODERNIZAÇÃO OU RETROCESSO?

Por *Cibele Naoum Mattos*

A polêmica lei 13.467/17, conhecida como Reforma Trabalhista, traz consideráveis alterações às relações de trabalho, dividindo opiniões entre empregados e empregadores. Nota-se que a reforma proposta gerou uma expectativa aos empregadores de reduzirem os encargos trabalhistas, aliada à esperança de um remanso frente à crise econômica que o País vem atravessando. Assim, na visão dos empregadores, a reforma trabalhista é sinônimo de modernização e progresso.

Por outro lado, aos empregados celetistas, a reforma soa como um retrocesso. A CLT, criada em 1943 pelo então presidente Getúlio Vargas, foi um marco histórico na luta dos trabalhadores pela garantia da dignidade no trabalho. Ao longo dos anos, a CLT foi sofrendo alterações visando à proteção do empregado, visto como subordinado e hipossuficiente nas relações de trabalho.

Com a Constituição Federal de 1988, a proteção aos empregados foi reforçada, com a definição dos direitos e das garantias fundamentais dos trabalhadores (art. 7º), como a irredutibilidade do salário, o direito ao recebimento do décimo terceiro salário, o descanso semanal remunerado, o gozo de férias anuais remuneradas, acrescida de 1/3, en-

tre outras. Mas enfim: a reforma trabalhista pode ser vista como modernização ou retrocesso? Essa reforma era mesmo necessária?

A princípio, a ideia de flexibilizar as leis trabalhistas surgiu diante da necessidade de modernização das relações de trabalho, diante dos avanços tecnológicos e das mudanças sociais. Atualmente, o suporte tecnológico permite que, dependendo da função exercida, o empregado trabalhe em casa ou em outro local, o que ainda não era legalmente regulamentado. Outro objetivo é reduzir os encargos trabalhistas, gerando novos empregos e combatendo a informalidade. Segundo dados da PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, com o aumento da taxa de desemprego no país (13,3%) o número de empregados informais subiu para 10 milhões.

Além disso, o aumento do número de reclamações trabalhistas no País, sobrecarregando o Poder Judiciário, também apontou a necessidade de rever a atual legislação trabalhista. Apenas no ano de 2016, o Brasil registrou mais de três milhões de novas ações trabalhistas, conquistando a primeira posição mundial em demandas judiciais envolvendo relações de trabalho. Segundo o ministro do Supremo Tribunal Federal (STF), Luis Roberto Barroso, o País é responsável por 98% das

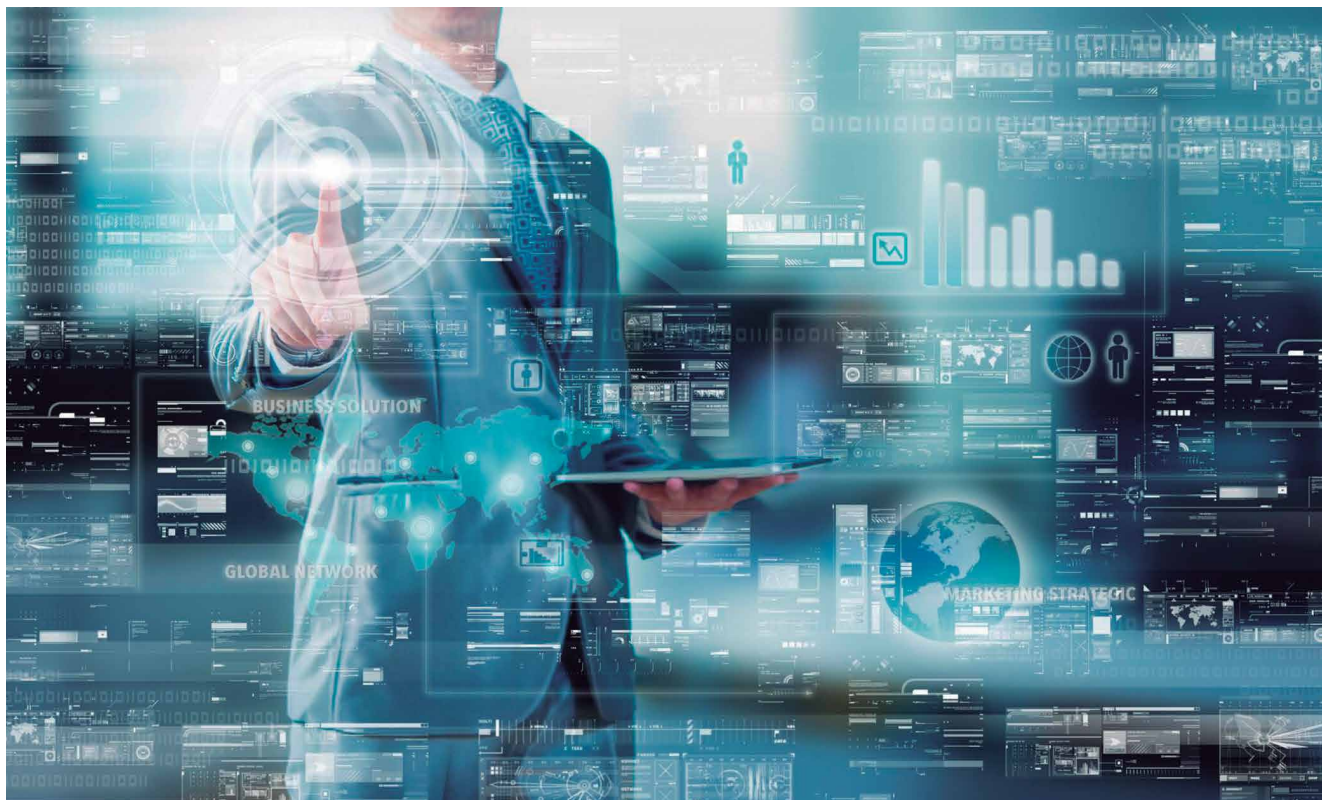
ações trabalhistas do mundo, tendo apenas 3% da população mundial.

Acredita-se, ainda, que a regulamentação de alguns assuntos, até então julgados com base no entendimento jurisprudencial, trará mais segurança jurídica, garantindo que demandas semelhantes não tenham resultados divergentes e contribuindo, também, com o objetivo de desafogar o Poder Judiciário.

A lei foi sancionada pelo presidente Michel Temer em 13/7/17, mas só entra em vigor em 11/11/17, com possibilidade de alguns pontos serem modificados por meio de medida provisória, antes mesmo da sua vigência.

Em resumo, a reforma trabalhista realmente é necessária. No entanto, a dúvida que paira é se os pontos abordados na lei realmente atenderão à sua finalidade ou causarão efeito adverso, ou seja, se as alterações podem trazer mais insegurança jurídica e aumentar o número de demandas judiciais, diante da recepção negativa dos trabalhadores com relação à possibilidade de flexibilização de alguns direitos que atualmente lhes são conferidos e da prevalência do negociado sobre o legislado.

Cibele Naoum Mattos é sócia do escritório Ferreira de Mello, Neves e Vaccari, Advogados Associados



5 PASSOS PARA COLOCAR SEU RH NA ERA DIGITAL

Por *Flávia Queiroz*

“A guerra pelos talentos terminou e o talento venceu.” Essa frase foi dita por um dos nossos parceiros e levamos como ‘lema’ para desenvolvermos soluções para o mercado de Recursos Humanos. O que isso significa? Simples! O mundo mudou, os jovens ganham cada vez mais espaço no mercado de trabalho e a área de RH precisa se reinventar ou perderá os melhores talentos.

Algumas empresas tentam postergar todas essas mudanças, acreditando que os jovens precisam se adaptar ao mercado e não o contrário, mas não

podemos esquecer que eles nasceram em uma época totalmente diferente e a informação rápida, transparência, diversidade e tecnologia estão intrínsecas em suas vidas. Portanto, as empresas que não criarem um ambiente em que eles se identifiquem terão mais dificuldades de estabelecer uma conexão genuína com essa geração.

Com o objetivo de criar essa ponte entre os dois lados, listei cinco dicas para auxiliar os gestores de RH que querem migrar, definitivamente, para o mundo digital e manter um diálogo com esses jovens:

- **Questione como as coisas são feitas:**

A máxima “fazemos assim porque assim sempre foi feito” simplesmente não cabe mais. A nova geração é questionadora por natureza. Portanto, se você quer se adequar a ela, é bom começar a questionar os processos de sua área de RH e rever conceitos que, provavelmente, estão ultrapassados;

- **Esteja aberto a tendências e mudanças de processos:**

Novas tecnologias surgem a cada

segundo, e quem não estiver atento ficará para trás, definitivamente. Portanto, é preciso praticar, diariamente, o exercício de ter maior apetite em correr riscos com novas estratégias e processos e consequentemente abrir mão de processos que durante um período até fizeram sentido, mas que hoje não se aplicam mais. Pesquise, leia, vá a eventos de inovação sobre recrutamento... conhecimento nunca é demais;

- **Utilize indicadores para mensurar e apresentar resultados:**

Independentemente do tipo de empresa, seu segmento ou tamanho, números são “sempre a alma do negócio”. Portanto, não dá mais para aceitar que a área de RH fique de fora e não apresente resultados mensuráveis. Com a aplicação de recursos tecnológicos, inteligência artificial e algoritmos, por exemplo, é factível mostrar um aumento na assertividade nos processos de recrutamento. Aposte em ferramentas e soluções que te ajudem no dia a dia e comprovem o valor de sua tomada de decisão;

- **Planeje a longo prazo:**

Vou ser repetitiva e reforçar que o RH não pode se distanciar das ações estratégicas. A forma como o RH planeja suas ações impacta diretamente nas outras áreas e consequentemente na produtividade da empresa. Portanto, é importante elaborar um planejamento baseado na estratégia das empresas e seus indicadores, contando, claro, com a flexibilidade e a velocidade que o RH precisa. Também é possível fazer uso da tecnologia para levantar e analisar dados e, com isso, desenhar caminhos que façam sentido para a realidade do RH;

- **Entenda o impacto, positivo ou negativo, de cada ação na marca empregadora:**

Vivemos na era digital, na qual as ações nas redes sociais ditam o sucesso, ou não, das marcas empregadoras.

Infelizmente, são incontáveis os casos de empresas que acabam tentando passar uma imagem jovem e descolada no mundo online, mas essa não é a realidade que os jovens encontram quando chegam nas empresas. Hoje em dia as notícias chegam muito rápido a todos, e por isso qualquer ação que a empresa faça, boa ou ruim, chegará rapidamente a todos e, sem dúvida, impactará na imagem dela como empregadora.

Além dessas dicas, vale lembrar que apesar de o nosso tema ser “o RH na era digital”, todas as áreas das empresas que procuram aprimorar seus processos de contratação serão impactadas pela mudança. Isso acontece porque esse setor é responsável por ajudar a selecionar e desenvolver as pessoas que farão a empresa evoluir como um

todo. Se as ferramentas ajudarem o RH a ter eficiência e maior precisão em seus processos, todas as áreas perceberão a diferença em qualidade de entrega.

É claro que toda mudança traz novos processos, dificuldades e ajustes. O importante é conseguir prever ao máximo obstáculos que poderão surgir e conseguir reagir rapidamente a eles. É preciso entender que a implementação de processos diferentes e novos precisam de ajustes, e este olhar de melhoria contínua depende da contribuição de todos.

O que vem por aí? Chatbots, aplicações de soluções que fazem uso de inteligência artificial e gamification já têm revolucionado o mercado de Talent Acquisition em todo o mundo. Portanto, quem insistir em manter o status quo terá de abrir mão dos melhores talentos do mercado.



Flávia Queiroz é CEO da Matchbox, empresa que busca transformar a maneira como empresas e jovens se relacionam e se conectam, criando soluções disruptivas para o mercado de Talent Acquisition.



O MELHOR DE CADA UM EM FAVOR DO MELHOR PARA TODOS

Por *Vera Regina Benedet Barreiros*

A preocupação com a capacidade de liderança do corpo gerencial da empresa tem sido o fio condutor da gestão de pessoas da Liquigás Distribuidora. Como parte dessa estratégia, trabalhamos intensamente para aperfeiçoar o perfil dos nossos líderes, sempre buscando melhores condições de compreensão e atendimento às necessidades de suas equipes. Nesse contexto, realizamos neste ano

o treinamento Liderança Situacional com a participação de todos os nossos diretores, gerentes e supervisores. O objetivo foi deixá-los ainda mais preparados para o exercício de suas atribuições de líderes e, consequentemente, alcançar os melhores resultados, já que a capacitação fornece subsídios para que adaptem o estilo de liderança ao nível de desenvolvimento dos colaboradores.

E é exatamente essa a nossa expectativa: que o treinamento resulte em profissionais mais engajados, capazes de produzir melhor e de superar metas, fazendo com que a companhia atinja resultados tão positivos quanto os de 2016. Vale lembrar que, apesar de ter sido um ano bastante adverso no panorama econômico nacional, a Liquigás obteve, no ano passado, um excelente resultado. Também atingi-



Essence

Gestão Ocupacional

**Sua empresa merece a melhor gestão em
Medicina e Segurança do Trabalho**



Nossa organização tem ajudado inúmeras empresas no Brasil a realizar uma Gestão efetiva nas áreas de Medicina e Segurança do Trabalho, gerando indicadores necessários para um maior controle de sua empresa. Focada em gestão de processos, a ESSENCE dispõe de uma ampla rede de clínicas credenciadas alinhadas às melhores práticas de atendimento ocupacional e totalmente integradas aos procedimentos e prazos exigidos pelo E-social.

CONSULTE-NOS!



www.5aessence.com.br



@essenceseg



11 2344-4585



mos o menor número de acidentes com afastamento de funcionários da nossa história e, hoje, somos referência em SMS (Segurança, Meio Ambiente e Saúde) para o setor nacional de distribuição de gás liquefeito de petróleo e temos taxas de acidentes de classe mundial em nosso setor de atuação.

A evolução positiva desses indicadores demonstra o acerto da gestão, focada em pessoas, controle de custos, ganhos de produtividade, planejamento tributário e otimização de fretes e serviços. Mas, mais do que isso, temos a certeza de que o ano bem-sucedido foi proporcionado principalmente pelo comprometimento e pela competência de toda a nossa força de trabalho, e vem daí a importância de continuarmos estimulando o desenvolvimento das qualidades de cada um.

A melhor maneira de seguir incentivando nossas equipes é fortalecer, em nossas lideranças, a aptidão de construir parcerias com seus colaboradores, envolvendo-os no esforço contínuo de realizar mais e criando condições para que tenham sucesso. E isso passa, imprescindivelmente, pela adequação do estilo de liderança do gestor ao nível de desenvolvimento de cada um de seus liderados. Dessa forma, ele amplia a interação com a equipe sob sua responsabilidade, levando em consideração as necessidades, competências e anseios de cada um.

Como nos ensina o professor Ken Blanchard, diretor da The Ken Blanchard Companies, organização especializada em gestão e formação de lideranças, às vezes, isso significa virar a pirâmide da organização de cabeça para baixo para que o líder entenda que, na prática, trabalha para o seu pessoal. É ele quem dá apoio, encoraja e redireciona o funcionário quando necessário, ao invés de simplesmente julgá-los. O esforço para auxiliar os liderados a atingir seus objetivos é parte dessa estratégia de parceria, uma vez que amplia a possibilidade de que sejam bem-sucedidos.

Evidentemente que esse processo

tem de levar em conta os diferentes estilos de liderança e o nível de cada profissional. O líder não pode perder de vista, portanto, a necessidade de conduzir a equipe em favor da alta competência e alto desempenho, em um processo que passa por quatro ações principais: dirigir, orientar, apoiar e, finalmente, delegar.

O modelo de liderança centrado nas pessoas cria comprometimento, o que sem dúvida é de extrema relevância para bons resultados e para a perenidade do negócio. Além disso, o fato de todos os gestores passarem a atuar de forma mais próxima aos colaboradores facilita o alinhamento de objetivos e ações de gestão na companhia como um todo. Na prática, significa redução de desperdícios e de retrabalho, com efeitos diretos na geração de valor. Trata-se ainda de uma

filosofia de benefício mútuo, na qual a valorização do trabalhador reflete diretamente em sua produtividade e, sobretudo, no clima do ambiente de trabalho, contagiando os demais colaboradores.

A adoção de uma estratégia de gestão de pessoas que favoreça a obtenção do melhor de cada um - em favor de todos - certamente nos auxiliará a continuar nessa jornada de sucesso. Afinal, reforçando as palavras do professor e presidente da consultoria Intercultural, Peter Barth, responsável pelo treinamento de Liderança Situacional, existe uma forte correlação entre os índices de satisfação dos colaboradores e dos clientes, de modo que resultados positivos e que se sustentem ao longo do tempo só são possíveis se tivermos uma força de trabalho altamente engajada.



Vera Regina
Benedet Barreiros é
gerente de Recursos
Humanos da Liquigás
Distribuidora

Você sabe quanto custa realmente o plano de saúde de seus funcionários?

Se você respondeu não, é hora de falar com a Marso.

Fundada em 1998, a Marso Assessoria e Consultoria em Seguros oferece soluções sob medida nas áreas de benefícios e seguros, com relatórios pormenorizados para a tomada de decisão rápida, eficaz e segura.

- ▶ A Marso promove economia de custos e melhoria na qualidade de vida dos funcionários, com uma estratégia baseada em 4 pilares:

- Classificação de segurados;
- Cruzamento de informações consultas/farmácias;
- Busca ativa de doenças futuras;
- Controle de medicamentos.

- ▶ Com a Marso, sua empresa tem:

- Controle minucioso da sinistralidade;
- Classificação e mitigação de riscos;
- Programa de promoção de saúde/prevenção de doenças;
- Controle dos custos do plano de saúde;
- Previsão de custos futuros;
- Redução do FAP;
- Retorno sobre Investimento em saúde;
- Suporte burocrático ao plano de saúde 24h;
- Acompanhamento dos casos crônicos;
- Medicina ocupacional.

A solução online da Marso para o problema do absenteísmo.

Diagnóstico do Absenteísmo:

Estatística dos emissores de atestado:



Indicadores:



Relatórios: Diagnóstico dos afastamentos • Ocorrência, tempo e gravidade de afastamentos • Taxa de retorno • Incidência de patologias • Reaberturas de afastamento • Cruzamentos entre a causa principal do afastamento e tratamento correspondente no plano médico • Identifica na massa de afastados as possíveis fraudes • Revela indivíduos que estão mal atendidos e precisam de orientação.

Fale com a Marso e descubra você também a fórmula para economizar no plano de saúde para seus funcionários, no atual e no próximo contrato.



Marso

Consultoria e Assessoria em Seguros

Unidade Manaus

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

Unidade São Paulo

Rua Funchal, 411 - Quarto andar
Bairro Vila Olimpia - CEP: 04551-060
Tel.: (11) 3192-3719



CINCO CARACTERÍSTICAS MAIS COMUNS DE UM PROFISSIONAL MEDIANO

Por *Fábio Jascone*

A Dona Irene, senhora do cafezinho, me disse uma vez: “Esse povo não quer trabalhar, só quer emprego”. Sábia, essa Dona Irene. Afinal, enquanto alguns profissionais buscam sempre atualização e novos caminhos para liderar mudanças efetivas em seus mercados, há também os profissionais medianos, ou seja, aqueles que preferem a zona

de conforto de fazer meramente o necessário e seguir uma rotina que tem a duração exata da jornada de trabalho acordada na sua contratação.

E não é difícil identificar esse tipo de colaborador nas empresas. Na verdade, há cinco características que não podem faltar em um típico profissional mediano.

1. TRABALHE DAS 8H ÀS 18H

Seja pontual! Entre às 8h e saia sempre às 18h, mesmo sabendo que vai interromper uma linha de raciocínio ou que poderia finalizar algo importante. Prefira deixar tudo para o dia seguinte apenas porque deu 17h59 no relógio. Esta é uma prática comum de quem quer ficar na média, tem medo de se destacar e de superar expectativas. Este é o caminho para virar o melhor profissional mediano.

Estar disponível para a empresa, para a equipe, ou ainda para finalizar algo importante quando mais oportuno – independentemente do horário de trabalho previamente acordado – não significa necessariamente ser workaholic.

É essencial ter equilíbrio e prioridades: filhos, esposa, família, amigos sempre deverão estar no topo dessa lista. Mas o melhor profissional não é aquele que expressa em sua marcação de ponto a qualidade da pontualidade. O melhor profissional esquece de bater ponto porque estava entusiasmado em uma atividade. É aquele que faz suas entregas com qualidade e dentro do prazo – independente do horário que chegou ou saiu. Afinal, uma empresa não quer apenas pontualidade, mas entregas de valor.

2. MURO DAS LAMENTAÇÕES

Reclame. Do dia, da chuva, do sol, do verão, do inverno, do horário, do café, do chefe, do RH. Se não tiver motivos para reclamar, invente um. Aproveite para reclamar da empresa ou falar mal de alguém, principalmente naqueles momentos de interação com a equipe ou com outras áreas – oportunidades em que poderia estar trocando experiência, destacando-se, compartilhando e adquirindo conhecimento. Não perca a chance de ser um excelente profissional mediano. O melhor de todos!

A empresa na qual você trabalha pode não ser perfeita, assim como tudo na vida, mas sempre há algo a se fazer para melhorar continuamente. E existem dois tipos de pessoas: as que se envolvem com a mudança e as que reclamam dela. Qual desses é você?

Nem sempre é possível apertar todos os parafusos quando queremos. Precisamos priorizar, aguardar o melhor momento, tomar decisões, deixar de comprar algo para privilegiar a educação dos filhos, por exemplo, ou realizar um investimento. O mesmo acontece na empresa onde trabalhamos. E quanto maior ela for, maiores são os problemas e maiores os impactos das decisões. Leve sempre isso em consideração e lembre-se de que, para além do comportamento mediano, há sempre a possibilidade de transformar problemas em oportunidades.

3. TERCEIRIZE A SUA CARREIRA

Quem não se capacita ou não se preocupa em aperfeiçoar seus conhecimentos — acha que sabe tudo, ainda mais com a infinidade de opções disponíveis na internet gratuitamente — é um profissional mediano, que nunca vai deixar de ser uma lagarta para virar borboleta, para fazer uma analogia bem simples. E, se você responsabiliza a empresa por não oferecer treinamentos, estará sempre em segundo plano, na sombra de quem realmente se destaca.

Independentemente dos processos de capacitação ou dos benefícios oferecidos, a carreira é do CPF, não do CNPJ. E, para sermos honestos, a empresa não tem obrigação nenhuma com a carreira de ninguém. O que ela oferece, quando pode oferecer, é lucro. O conhecimento que adquirimos é nosso, não da empresa. As certificações que conquistamos são nossas, não da empresa. A rede de contatos que cultivamos é nossa, não da empresa. Bem como a experiência que adquirimos.

Tudo isso enriquece o nosso currículo e nos torna melhores, com carreiras sustentáveis diante do mercado de trabalho.

O conhecimento que você adquiriu em um passado distante, em cursos de formação ou técnicos, provavelmente o levaram ao cargo atual. E hoje, quais as capacitações que você está buscando para conquistar os próximos cargos? Isso é o que acredito ser a melhor



O MELHOR
PROFISSIONAL
ESQUECE DE BATER
PONTO PORQUE ESTAVA
ENTUSIASMADO EM
UMA ATIVIDADE. É
AQUELE QUE FAZ
SUAS ENTREGAS
COM QUALIDADE E
DENTRO DO PRAZO
– INDEPENDENTE
DO HORÁRIO QUE
CHEGOU OU SAIU.
AFINAL, UMA EMPRESA
NÃO QUER APENAS
PONTUALIDADE, MAS
ENTREGAS DE VALOR



maneira de construir uma carreira sustentável.

4. SEJA DEPENDENTE DA SUA EMPRESA

Quem trabalha com medo de perder o emprego ou com o pensamento de que precisa dele somente para pagar as contas, é definitivamente um profissional mediano. É sobre isso que a dona Irene se refere com a frase citada lá no começo deste texto.

O medo é provocado por uma incerteza, que vem da falta de segurança. Essa insegurança é resultado da insuficiência de conhecimento para exercer com esmero a função. Isso acaba em um trabalho sem convicção, mediano.

Se você sabe ou sente que lhe falta competências para realizar com excelência suas atividades, é porque realmente falta. Estude para aperfeiçoar a prática. Não deveríamos pensar que dependemos da empresa, mas que ela depende de nossos conhecimentos, habilidades e atitudes. A remuneração deve ser consequência, não razão do trabalho. E quando a remuneração, o comprometimento e o resultado não estão em harmonia, talvez seja hora de procurar algo melhor, em vez de perder tempo reclamando da lama enquanto afunda nela.

5. FAÇA SOMENTE O QUE É PAGO PARA FAZER

Faça somente o que estiver na descrição do seu cargo. Quando houver espaço para demonstrar que é capaz de fazer além, questione: "Eu não sou pago para fazer isso". Com certeza assim você será o melhor profissional mediano que existirá na sua empresa.

Quem sempre faz somente o que deve ser feito não cria evidências que justifiquem uma promoção. Não demonstra que é capaz de ir além dos requisitos do cargo que ocupa. Nesse contexto, não vale o "pagar para ver". É justamente o contrário: é preciso apresentar resultados favoráveis para ter mérito.

Um reajuste ou promoção não vem do nada. O gestor não acorda determinado dia com vontade de dar aumen-



Fábio Jacone é coordenador de Sistemas da Senior, uma das maiores empresas especializadas em tecnologia para gestão do País

“
NÃO DEVERÍAMOS
PENSAR QUE
DEPENDEMOS DA
EMPRESA, MAS QUE ELA
DEPENDE DE NOSSOS
CONHECIMENTOS,
HABILIDADES
E ATITUDES. A
REMUNERAÇÃO DEVE
SER CONSEQUÊNCIA,
NÃO RAZÃO DO
TRABALHO

”

to ou promover alguém. Tudo deve ser argumentado, com evidências que comprovem o mérito. O papel do gestor é ser o mensageiro da solicitação.

Como dá para ver, não é tão difícil assim se tornar um profissional mediano. Mas também não é difícil fugir desse estigma. Para encontrar o caminho da renovação profissional é preciso, acima de tudo, ter um propósito, que será alcançado somente com o investimento em conhecimento e aprimoramento. Apesar de a zona de conforto parecer um ambiente seguro, na realidade ela acaba limitando o nosso potencial de crescimento. É preciso sempre ter em mente que você é o protagonista de sua história dentro da empresa, e que é capaz de construir grandes benefícios para todos: você e a sua empresa.

ESTRUTURA E CREDIBILIDADE EM BENEFÍCIO DO RH.

Por meio de sua parceria com a Aon, a corretora Prime realiza uma consultoria completa em benefícios corporativos, proporcionando soluções inteligentes para que sua empresa possa oferecer o melhor para os colaboradores, com um excelente retorno dos investimentos.

EDNA VASSELO GOLDONI

Diretora Comercial
Prime - Corretora Parceira Aon
(11) 3491-1134 / 96453-0391
ednavasselo@admix.com.br





FEEDBACK CONSISTENTE: POR QUE ELE É TÃO RARO NO BRASIL?

Por Norberto Chadad

Recrutamento e seleção são palavras que devem andar juntas com a expressão “relações humanas”. Não pode haver rotinas mecânicas nesses processos tão necessários em nossa sociedade, em que a força de trabalho é fator preponderante para o sucesso de qualquer negócio ou empresa, sejam eles vínculos extensos ou mesmo pequenos contratos temporários. Infelizmente, porém, os profissionais de Recursos Humanos – na sua esmagadora maioria – não se deram conta de que dar retorno, apresentar feedback aos candidatos, principalmente aqueles que não foram escolhidos, é mini-

mamente uma questão de respeito.

É uma triste verdade. A maioria das empresas – e isso inclui as grandes – não tem uma política clara e eficiente de feedback, o que é extremamente danoso para o profissional que se candidata, porque afeta a sua autoestima, o seu amor próprio e até a própria confiança em suas habilidades e competências.

Negar feedback, lamento dizer, é uma questão muito particular brasileira. Tenho viajado o mundo participando de congressos e encontros de especialistas em Recursos Humanos, e tenho visto que o retorno ao candida-

to é um ponto nevrálgico das políticas de pessoal em quase todos os países. No Brasil, no máximo, a resposta é um apanhado de duas ou três linhas de texto padrão, informando que “infelizmente o seu currículo não foi selecionado”.

“Mas por quê?”, pergunta-se o candidato. Errou algumas respostas no teste ou o teste identificou que ele não tem um comportamento profissional adequado? Foi mal na entrevista ou foi bem demais e causou inveja no entrevistador? Gaguejou quando não devia? Demonstrou soberba ou empáfia? Nada disso é revelado pelas empresas.

Parece uma demonstração da Síndrome do Pequeno Poder, de que falava Foucault. Reter informações para se sentir superior, dono da situação? O resultado disso apenas ajuda a manter mais um desempregado nesse oceano de quase 14 milhões de desesperados.

Penso que, na maioria das vezes, se o recrutador oferecer um feedback consistente, que aponte pontos positivos e indique pontos negativos, ele será capaz de contribuir para aprimorar o candidato, que, numa próxima oportunidade, corrigirá o que foi alertado e será mais um trabalhador a ajudar o País a crescer e a progredir.

Vamos ponderar alguns exemplos daquilo que especialistas indicam como sendo feedbacks consistentes – e, portanto – úteis para que o candidato saia fortalecido da experiência, em vez de derrotado.

- **Saber perder:**

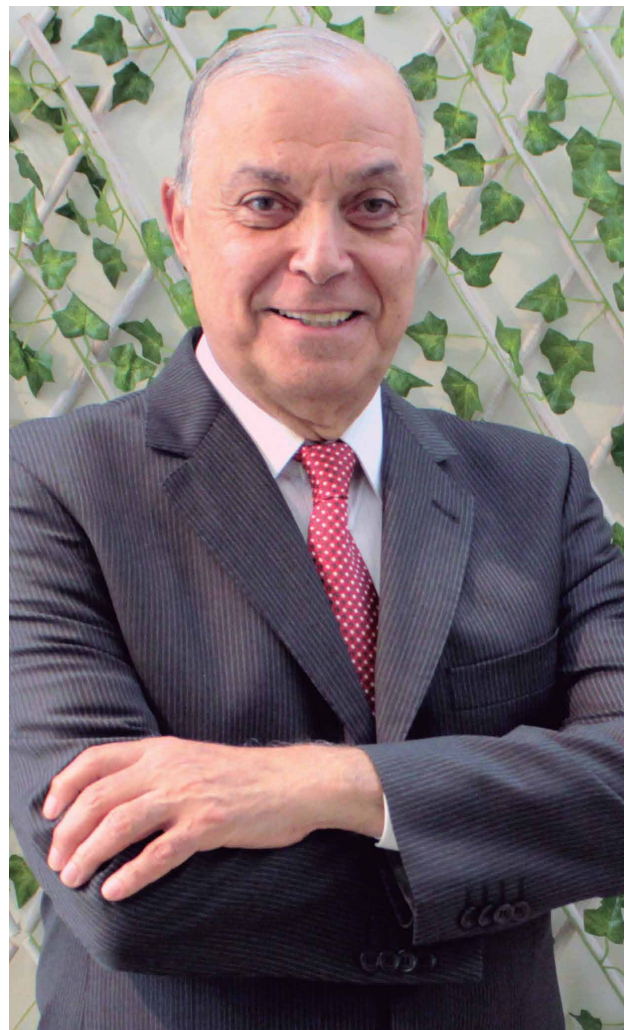
O candidato que recebe uma informação que aponta seus pontos fortes, mas que explica que foi identificado um outro candidato com este ou aquele traço mais interessante para a função, pode perceber quais habilidades ou competências ele precisa aprimorar. Ele, com certeza, será um melhor candidato em nova seleção, seja na mesma ou em outra empresa.

- **Manter portas abertas:**

O candidato que recebe reconhecimento do recrutador e se sente cumprimentado pela empresa pelas suas qualidades poderá ser um excelente colaborador em uma futura oportunidade. O recrutador não estará fechando portas, por falta de sensibilidade, a alguém que ele seguramente contrataria em outra situação.

- **Ser informado sobre o andamento:**

Uma delicadeza que pode cativar o candidato é a empresa enviar informações para todos os participantes de uma seleção, explicando o processo da contratação e as razões de a vaga ainda não ter sido preenchi-



Norberto Chadad é CEO da Thomas Case & Associados

da. É indicado dar retornos periódicos até o momento de informar que depois de cuidadosa seleção foi escolhido um profissional que a empresa considerou ser o mais adequado. Com isso, a empresa demonstra respeito. E não custa tanto trabalho assim dar esse feedback.

- **Entender as conjunturas:**

Quando a empresa explica as razões de mercado pelas quais foi obrigada ao cancelamento ou congelamento da vaga, ganha a simpatia do candidato, que percebe que não apenas ele tem dificuldades de mercado, mas a empresa também sofre. É uma atitude simpática, que certamente vai gerar uma resposta amistosa.

- **Aceitar que há candidatos melhores.**

Há casos em que a empresa optou

por um candidato, mas ainda não fechou contrato porque depende de uma resposta desse candidato. Dirigir-se ao candidato que ficou em segundo lugar, explicando que ele é uma opção de candidatura, mas que ainda não pode confirmar por causa das negociações que envolvem o candidato que está à frente dele, não só é uma atitude respeitosa como fará um bem muito grande ao candidato rejeitado, porque obteve uma quase vitória. E isso não é pouco.

Como se vê, este artigo é dirigido aos profissionais de Recursos Humanos. Trate bem seus candidatos. Eles são a sua matéria-prima de trabalho. E quem sabe se um candidato feliz com a sua resposta não será a sua “mosca branca” do futuro?



ENCONTROS E PROGRAMAS DA ALTA GESTÃO

O Grupo Gestão RH esteve cobrindo nos dias 22 e 31 de agosto os encontros e programas da Alta Gestão com mais de 70 líderes empresariais e de instituições sociais

Cristiano Lagôas, CEO da Alta Gestão S/A, conduziu o Programa Alta Gestão num tom

suave e preciso: de palestras à roda-
da de apresentação, o Programa Alta
Gestão propõe um ambiente propício

ao diálogo de seus participantes.

Um dos traços em comum entre os
líderes presentes foi o consenso que

“para se atuar em níveis hierárquicos de alta complexidade é preciso enxergar aquilo que está além do previsível – mesmo sabendo que o previsível, por si só, exija anos de experiência e um certo tino para defini-lo”. A capacidade de deduzir resultados e de calcular o impacto das ações são cruciais para se executar alta performance, tanto em grandes multinacionais quanto em empreendimentos recém criados.

Uma das palestras que abriram o Programa tratou de Resiliência, que é a capacidade de permanecer digno e íntegro perante o confronto às adversidades, feito pela Doutora em Psicanálise freudiana, Erika Stancovich. Em seguida, a empreendedora social Rosana Perroti assumiu o palco num momento único de discutir “Como lidamos com o que temos” e trouxe à tona a cultura do desperdício - precisamente de alimentos- e a crescente fome no mundo.

Em ambas as edições de agosto, Rio de Janeiro (22) e São Paulo (31), houve também o lançamento da se-

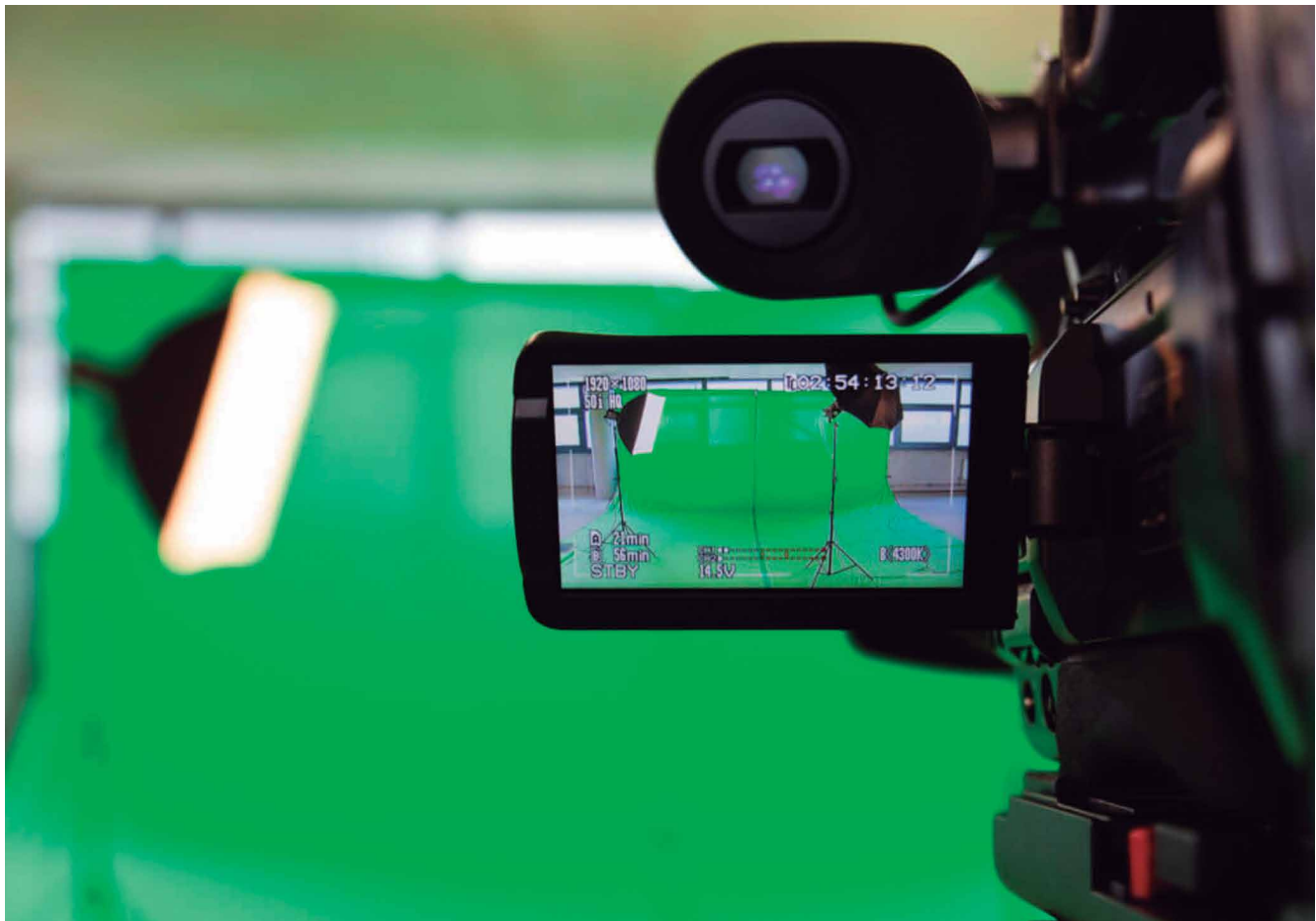
O PROGRAMA ALTA GESTÃO NÃO É APENAS UM PALCO DE ENCONTRO DE EXCELENTES PROFISSIONAIS, MAS PARA ALÉM DISSO: HOMENS E MULHERES COM UMA VONTADE IMENSA DE MUDAR O MUNDO

gunda edição do livro organizado pela Alta Gestão SJA em parceria com a Editora Leader. Chamado “Segredos

do Sucesso: Histórias de Executivos da Alta Gestão - da teoria ao topo”, o livro reúne relatos profissionais e estratégias de mais de 40 executivos. No Rio, a noite de autógrafos aconteceu na Livraria Travessa, em Ipanema, recebendo mais de duzentas pessoas. Já em São Paulo, aconteceu na Livraria Cultura do shopping Iguatemi na noite do dia 31 de agosto: certamente um segundo sucesso sem precedentes, tendo ainda um número ainda maior de profissionais de alta gestão e familiares na celebração desse marco na cena empresarial brasileira.

O Programa Alta Gestão não é apenas um palco de encontro de excelentes profissionais, mas para além disso: homens e mulheres com uma vontade imensa de mudar o mundo. É um convite para uma participação integral, de corpo e alma, imersiva num ambiente de reconhecimento mútuo, onde “o outro” vai além das fronteiras do mundo corporativo.





QUEM SABE FAZ AO VIVO!

Transmissão online em tempo real é chance de aproximar empresas e clientes

Com o mercado cada vez mais competitivo e ainda com a economia em recuperação, é preciso buscar novas ferramentas para se diferenciar e alcançar cada vez mais clientes. Atualmente, a internet e as redes sociais estão possibilitando criar campanhas e produ-

zir conteúdo de um jeito totalmente inovador através das transmissões ao vivo. Além da oportunidade de alcançar milhares de pessoas, esse tipo de ação permite um contato muito próximo com o público, fortalecendo assim o negócio como um todo.



Atuante na área, a Bi Filmes tem sabido aproveitar o boom das transmissões ao vivo. De acordo com Rodnei Vasconcelos, diretor da empresa, desde que o Facebook liberou a transmissão ao vivo, em março deste ano, muitas companhias passaram a interagir de perto com seus públicos.

Cliente da Bi Filmes, a Sociedade Brasileira de Cirurgia Bariátrica e Metabólica atingiu em uma das transmissões ao vivo que realizou um público de mais de 29 mil pessoas no Facebook. A iniciativa faz parte do projeto BARILIVE, um programa realizado via transmissão ao vivo no Facebook com o intuito de promover o aperfeiçoamento científico, por meio de palestras e debates virtuais realizados pela entidade.

“É um trabalho muito gratificante poder fazer parte e ver tudo acontecendo bem de perto. Nossa equipe participa de todas as etapas, desde o planejamento até a entrada ao vivo, tudo para realizar uma transmissão de qualidade”, salienta Rodnei.

Além da Sociedade Brasileira de Cirurgia Bariátrica e Metabólica, outros clientes da Bi Filmes estão investindo na transmissão ao vivo,

como é o caso de Fiat, Fleury, Oracle, Hospital Sírio Libânês, APM – Associação Paulista de Medicina, ABF – Associação Brasileira de Franchising e de muitos outros players.

A TRANSMISSÃO AO VIVO NO FACEBOOK TEM SIDO UMA DAS FORMAS MAIS INTERESSANTES QUE MUITAS EMPRESAS ENCONTRARAM PARA ESTAR PRÓXIMAS DE SEUS CLIENTES, RESPONDENDO DÚVIDAS E GERANDO UMA INTERAÇÃO MUITO POSITIVA

A transmissão ao vivo no Facebook tem sido uma das formas mais interessantes que muitas empresas encontraram para estar próximas de seus clientes, respondendo dúvidas e gerando uma interação muito

positiva. Atualmente, estima-se que 102 milhões de brasileiros estejam presentes nessa rede social, o que significa um verdadeiro mar de oportunidades para gerar negócios e estar mais próximo do seu público.

Apesar de o recurso de transmissão online estar ao alcance de um clique, é preciso oferecer uma imagem e áudio que possam comunicar bem aos internautas. É aí que empresas especializadas na área ganham importância, servindo como garantia de qualidade.

Além desse aspecto, a dica para quem quer começar a investir nas transmissões ao vivo é respeitar uma periodicidade, com o intuito de não decepcionar o público mais engajado, e também utilizar uma forma de comunicação adequada, pois isso faz toda a diferença na hora de engajar as pessoas.

Com um rico mercado a ser explorado na área de transmissões ao vivo, as oportunidades estão abertas a quem tiver o know-how para ajudar empresas a entregarem o melhor conteúdo para seus clientes e verem de perto o grande alcance de cada uma dessas ações. “Isso é o mais gratificante nesse trabalho”, conta Rodnei.

EXEMPLOS DE SUCESSO

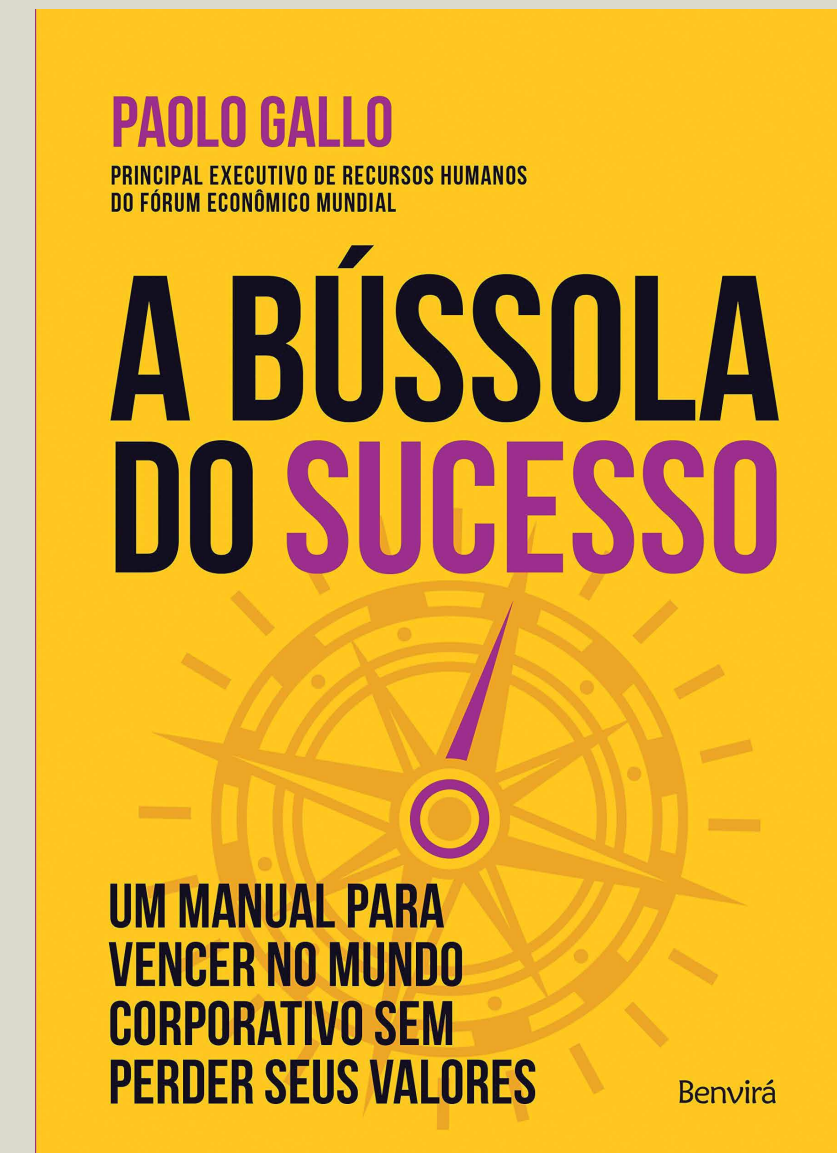
Referência mundial em RH, Paolo Gallo lança livro com dicas para alcançar sucesso no mundo corporativo. Leia a introdução

P principal executivo de Recursos Humanos do Fórum Econômico Mundial, o italiano Paolo Gallo compartilhou o seu vasto conhecimento na área durante a última edição do Conarh – Congresso Nacional Sobre Gestão de Pessoas, em agosto, na capital paulista. Quem não teve a oportunidade de ouvi-lo falar agora tem a chance de conhecer as ideias de Gallo através do livro “A Bússola do Sucesso – Um manual para vencer no mundo corporativo sem perder seus valores”, lançado no Brasil pela Editora Benvirá.

Paolo Gallo tem passagens pelo Banco Mundial, Citigroup e International Finance Corporation, entre outras organizações. Ele é palestrante sobre liderança e desenvolvimento pessoal em eventos internacionais e escreve para veículos como Harvard Business Review Italia, Forbes, Linkiesta e o blog do Fórum Econômico Mundial. Também é professor associado da Universidade Bocconi, na Itália, onde se formou, e da Hult-Ashridge Business School, na Grã-Bretanha.

No livro, o autor oferece dicas e ferramentas para criar um caminho não convencional e sentir-se realizado como profissional sem abrir mão da satisfação pessoal. Para o autor, antes de aceitar uma vaga em determinada companhia, é necessário que o profissional conheça a cultura da empresa para saber se ela está alinhada com seus valores pessoais, essenciais para o sentimento de realização.

O livro traz ainda lições preciosas e inovadoras sobre como descobrir seu talento e sua paixão, como criar um currículo que chame a atenção do avaliador, como negociar o salário e até



como se comportar depois de contratado – um dos principais determinantes do sucesso.

Leia a seguir a introdução do livro “A Bússola do Sucesso – Um manual para vencer no mundo corporativo sem perder seus valores”.

O PRIMEIRO DIA DE AULA

Certa vez, meu pai fez uma importante promessa para mim e para minha irmã gêmea: garantiu que estaria presente em nosso primeiro dia de aula. Ele trabalhava no Brasil e voltava para a Itália apenas duas vezes por

ano, em agosto e no Natal. Quando o fatídico dia finalmente chegou, nós acordamos e vimos que nosso pai não estava em casa. Sentimos um grande desapontamento, amenizado, porém, pelo entusiasmo do início das aulas. O primeiro dia passou muito rápido, e, quando o sinal da saída tocou, nosso pai estava nos esperando no portão. Vê-lo ali foi para mim uma felicidade sem tamanho e, junto com a minha irmã, pulei nos braços dele. Durante o trajeto de volta para casa, nós o inundamos com as nossas histórias: o que tínhamos feito, os nomes dos novos amigos da escola, a professora, a lousa com todos os gizos coloridos, o mapa da Itália na parede.

Em casa, durante o almoço, a conversa continuou. Quando acabamos de comer, meu pai quis falar primeiro com a minha irmã e depois comigo; eu o segui até a sala e ele me pediu para sentar à sua frente. Ele ficou em silêncio durante alguns segundos, depois me olhou nos olhos e disse: “Paolo” – era a primeira vez que me chamava pelo meu nome; para toda a minha família sempre fui o Paolino. “Paolo, a partir de amanhã, não conte o que você fez, mas pergunte a si mesmo se você ama o que faz, o que aprendeu e se conseguiu ajudar os outros: o resto não importa”. Colocou a mão nas minhas costas, me olhou mais uma vez nos olhos, como se eu fosse um adulto, e se levantou. Algumas horas depois, pegou o avião de volta para o Brasil: ele tinha mantido sua promessa.

Entre os milhões de palavras que ouvi e li com o tempo, aquela frase do meu pai, pronunciada no dia 1º de outubro de 1969, foi a que influenciou a minha vida de forma mais profunda. O que aprendi com aquela frase? Aprendi a não pensar nas respostas certas se, antes, não tiver formulado as perguntas certas: eu amo o que faço? Estou aprendendo alguma coisa? Estou ajudando alguém? O resto não importa.

Há muitos anos trabalho como responsável pela gestão de pessoas, cargo também conhecido como ges-

tor de Recursos Humanos. Durante meu trabalho, pude verificar como é mais importante começar com as perguntas certas do que tentar adivinhar as respostas. Albert Einstein disse: “Se eu tivesse apenas uma hora para resolver um problema, e a minha vida dependesse da solução, passaria os primeiros 55 minutos tentando descobrir qual seria a pergunta certa a fazer”. Pude observar centenas de

HÁ MUITOS ANOS TRABALHO COMO RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DE PESSOAS, CARGO TAMBÉM CONHECIDO COMO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS. DURANTE MEU TRABALHO, PUDE VERIFICAR COMO É MAIS IMPORTANTE COMEÇAR COM AS PERGUNTAS CERTAS DO QUE TENTAR ADIVINHAR AS RESPOSTAS

carreiras e me perguntei: “Por que apenas alguns de nós têm sucesso, enquanto outros se limitam a sobreviver, e muitos desistem?”. Escolhemos uma profissão levando em consideração nossa paixão e nosso talento? Entendemos as regras do jogo, a cultura organizacional, para não ficarmos lost in translation, perdidos na tradução? Somos capazes de construir a confiança com pessoas em quem podemos confiar? Que preço estamos

dispostos a pagar pela nossa carreira? Qual é o momento certo para ir embora? Como avaliamos o sucesso profissional? Como não perder a liberdade? O que realmente importa?

Este livro procura, partindo sempre de perguntas, fornecer pontos de reflexão, instrumentos e sugestões práticas para ter ou, melhor dizendo, ser uma carreira de sucesso. Mas uma carreira definida de acordo com parâmetros decididos por nós mesmos, não pelos outros, e que, sem dúvida, não se baseia apenas no lucro ou no sucesso a qualquer custo, sem refletir sobre as consequências.

Eu sei, alguns irão me considerar louco ou, pior, vão me ver como uma pessoa mimada e choosy, difícil de agradar, e irão me lembrar de que ter um emprego nos dias de hoje pode ser considerado praticamente um milagre. São argumentos compreensíveis: até mesmo a chance de poder escolher um trabalho, considerando as taxas de desemprego altíssimas, pode parecer um meio caminho utópico entre um luxo de velhos tempos e um sonho pouco realista, ou até mesmo irrealizável. No entanto, tenho certeza do contrário. Apenas escolhendo e construindo uma carreira alinhada com os nossos valores, com os nossos objetivos e com as nossas motivações profundas, seremos capazes de realizar um ótimo trabalho e, conseqüentemente, teremos sucesso e gratificações.

Nesse pequeno jogo de palavras, esconde-se um dos segredos: se escolhermos conscientemente a profissão e a cultura correta para nós, não faremos um trabalho, mas seremos o trabalho que fazemos. Estou falando de autenticidade, de ser aquilo que fazemos, de não interpretar um papel oito horas por dia. Participei da festa de aposentadoria de uma pessoa que tinha passado 28 anos na mesma empresa. A sua última frase foi: “Eu vim para a empresa durante quase trinta anos, mas sempre deixei meu coração em casa”. Uma tristeza infinita, uma vida profissional jogada no lixo, um talento desperdiçado em tantos anos

de interpretação medíocre e, ainda por cima, mal retribuída. Vale a pena?

Se escolhermos uma carreira baseando-nos em critérios errados ou estabelecidos por outras pessoas, eventualmente seremos obrigados a interpretar um papel em uma desoladora peça escrita por outras pessoas, na qual temos apenas uma participação insignificante. Quando vamos jantar em um restaurante, quem escolhe o que vamos comer? Nós mesmos, não? Ótimo, então, se somos perfeitamente capazes de tomar uma decisão com autonomia sobre questões menores, como um prato no restaurante, nosso dever de agir do mesmo modo com relação à nossa carreira é maior ainda, porque somos os autores das nossas escolhas profissionais. A esse propósito, Viktor E. Frankl, autor do livro “Em busca de sentido”, nos deixou um ensinamento fundamental: podem nos privar de tudo, mas nunca da possibilidade de realizar escolhas autônomas, até mesmo nas situações mais desesperadoras.

Este livro foi escrito para contar histórias relevantes, retiradas de diversas fontes, como a mitologia grega, o esporte, a política norte-americana, a História, breves casos empresariais e pessoais, eventos do noticiário e alguns conceitos e teorias de administração e coaching, ao lado de muitas citações de livros, filmes, músicas, artigos, vídeos, discursos e sites que contribuíram à narrativa.

Reconheço que sempre joguei fora de casa. Passei 23 anos no exterior: doze em Washington, nove em Londres e dois em Genebra, onde moro atualmente. Tive a sorte de trabalhar com pessoas extraordinárias, em mais de 60 nações diferentes. Essa experiência certamente contribuiu para me oferecer uma perspectiva particular, incluindo as lentes que uso para observar a Itália, que, como disse Leonardo Sciascia, “de longe dói menos”. A minha experiência profissional e, sobretudo, humana me convenceu de que todas as pessoas têm ao menos um talento particular que está apenas à espera de ser descoberto,



encorajado e utilizado. Tenho certeza de que posso ser útil, de que posso contribuir para convencê-los não apenas a não desistir, mas a utilizar estratégias e caminhos que vocês nem imaginavam existir. As histórias que vocês irão ler são todas verdadeiras: vou revelar segredos, mostrar truques e oferecer instrumentos, na esperança de que possam ser úteis, pragmáticos e também divertidos.

Ao mesmo tempo, quero esclarecer que não serei eu a lhes dar “a Resposta” que vocês estão procurando, e muito menos a lhes dizer o que devem ou não devem fazer. Que autoridade eu tenho para fazer isso? O meu papel será ajudá-los a formular a pergunta certa e acompanhá-los na viagem. De fato, ninguém pode nos fornecer as respostas corretas: devemos encontrá-las dentro de nós. O sucesso profissional não é um milagre

ou um lançamento de dados; se não conseguirmos obter esse sucesso, não podemos culpar ninguém além de nós mesmos: nós é que guiamos a nossa vida, e sempre temos escolhas a fazer, como pessoas livres, sabendo que a felicidade consiste na viagem, e não no destino final. Na viagem nunca estaremos sozinhos, então cabe a nós escolher nossos parceiros de aventura.

Boa leitura, bom divertimento e boa viagem.

Ficha Técnica
Livro: **“A Bússola do Sucesso – Um manual para vencer no mundo corporativo sem perder seus valores”**

Autor: **Paolo Gallo**
(tradução: Larissa Morgato)

288 páginas
Editores Benvirá

Pedro Calabrez

“

Pedro Calabrez tem formação acadêmica diversificada e densa, com destacada passagem pelo mundo corporativo. Consagrou-se como professor universitário, aplaudido e procurado pelos alunos. Revelou-se um exímio conferencista na Casa do Saber, levando ao público não iniciado as intrincadas e complexas investigações do mundo das neurociências em palestras que combinam rigor, retórica e leveza. Arrojado e inovador na didática, não hesita em promover a democratização do conhecimento científico mais nobre.

O mais brilhante conferencista da nova geração, Pedro Calabrez é o principal candidato ao lugar dos monstros sagrados que hoje ocupam os palcos dos eventos por todo o país.”

Clóvis de Barros Filho
Texto extraído do livro “Em Busca de Nós Mesmos”,
de Pedro Calabrez e Clóvis de Barros Filho.

Leve para
sua empresa
a palestra de
um dos maiores
especialistas em
comportamento
do Brasil.



Gil Giardelli

Estudioso de Cultura Digital. Professor nos cursos de Pós-Graduação e MBA na ESPM em inovação digital.



Murilo Gun

Um dos pioneiros da internet no Brasil, publicou dois livros sobre internet e foi empresário por 10 anos



Clóvis de Barros Filho

Doutor e Livre-Docente pela Escola de Comunicações e Artes da USP, um dos melhores palestrantes do país.



Dony de Nuccio

Jornalista, Mestre em economia pela FGV, apresentador do Jornal Hoje, da Rede Globo.



Hugo Rodrigues

Publicitário Presidente da Publicis Brasil, Ícone da propaganda com 3 Leões de Cannes.

ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

PIRELLI _____	4ª CAPA
AREZZA _____	2ª CAPA
GRUPO SAÚDE E VIDA _____	3ª CAPA
UNIVERS _____	5
UNIMED _____	7
SADIA _____	11
PERDIGÃO _____	13
AMIL _____	17
GRUPO META RH _____	19
KLP _____	21
TECHWARE _____	35
UNIODONTO _____	39
ALTA GESTÃO _____	43
UP BRASIL _____	47
APAE _____	53
INTERCULTURAL _____	55
BROKER _____	59
5A ESSENCE _____	65
MARSO _____	67
EDNA GOLDONI _____	71
CONNECT _____	81



PERDIGÃO



GRUPO META RH
especialistas em recursos humanos



SIPAT A CUSTO ZERO!

ORGANIZE SUA CAMPANHA E **AGENDE UMA PALESTRA:**

♀ **OUTUBRO ROSA**

♂ **NOVEMBRO AZUL**

🚫 **DEZEMBRO: COMBATE À AIDS**

Organize sua SIPAT com as palestras gratuitas do Grupo Saúde e Vida.

Nossas palestras abordam temas relacionados à prevenção de doenças cumprindo as normas regulamentadoras, são recomendadas pela **APCD** (Associação Paulista de Cirurgiões Dentistas) e pela **APM** (Associação Paulista de Medicina) e têm como base didática as informações da **Universidade de Berkeley, USA**.



Para maiores informações, ligue:  Whatsapp: 11 94147-5500

11 **4126 2506** | **4126 2505**

empresa@saudeevida.com.br | www.gruposaudeevida.com.br

G R U P O
SAÚDE E VIDA

O GRUPO ABRIL INDICA A PIRELLI PARA RECEBER O



E QUEM É TOP TEM
TRANQUILIDADE PARA
RODAR SEGURO

TYRE life™

SERVIÇO DE PROTEÇÃO DE PNEUS



Com o serviço de proteção de pneus **Pirelli Tyre Life™**, a Pirelli garante a substituição gratuita* dos pneus que vierem a sofrer danos acidentais e irreparáveis (exceto casos previstos no regulamento) durante a vigência do mesmo.

ATIVE SEU BENEFÍCIO. É GRÁTIS.



*Consulte condições e benefícios do programa em www.pirelli.com.br

