

gestão

# RH

ANO XXVI • EDIÇÃO 138 • 2018  
[www.gestaoerh.com.br](http://www.gestaoerh.com.br)



A MARCA MAIS ADMIRADA

ATENTO:

## - OS RHs DO ANO -



MAJO MARTINEZ  
- ATENTO -

JEAN NOGUEIRA  
- GOL -

MARIANA ADENSOHN  
- iFOOD -

GIUSEPE GIORGI  
- PIRELLI -

### OS 10 MAIS ADMIRADOS

Denise Horato, Eliana Ponzio, Fabio Rosé,  
Flavio Pesiguelo, Glaucimar Peticov, Guilherme  
Cavalieri, Jayme Henrique Sippel, Maria Susana  
de Souza, Marly Vidal e Patricia Pugas



### RH EM FOCO

Daniela Sena fala  
sobre desafios  
do trabalho na  
Embraer



Soluções em Seguros



[contato@klp.com.br](mailto:contato@klp.com.br) | (11) 3115-3455

# Revolutionize os **benefícios** oferecidos em sua empresa

**Seguro Automóvel** e diversos outros seguros pessoais com **descontos exclusivos**

Até **20% de desconto** e parcelamento em até **12 vezes sem juros\***

- ✓ Sem custos para empresa
- ✓ Cobrança direta aos colaboradores
- ✓ Sem onerar o RH com tarefas administrativas

Conheça também nossas soluções em **benefícios corporativos**

Plano de Saúde  
Empresarial

Seguro de Vida  
em Grupo

Previdência  
Empresarial

# Flexibilidade

na contratação

Presença em mais de  
**1.300**  
municípios brasileiros.

Mais de  
**3 milhões**  
de beneficiários, dos quais 95%  
satisfeitos com a assistência  
odontológica prestada.

Pertencem ao Sistema Uniodonto  
**95%**  
das operadoras de planos  
odontológicos melhores avaliadas  
pela ANS.

**22 mil**  
cirurgiões-dentistas  
cooperados.



(11) 5904.4400

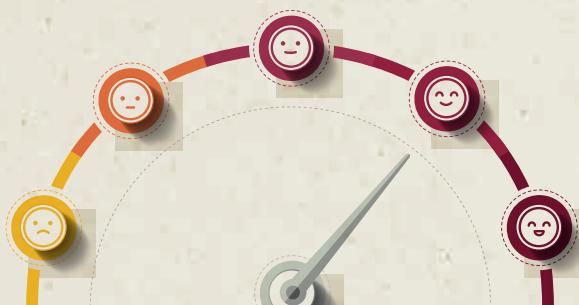


[www.uniodonto.coop.br](http://www.uniodonto.coop.br)

# EMPRESA QUE TEM **UNIODONTO** TEM



SATISFAÇÃO  
BENEFÍCIO  
MOTIVAÇÃO  
RESULTADOS  
SORRISOS



  
**UNIODONTO®**  
PLANOS ODONTOLÓGICOS

**18**



MAIS ADMIRADOS  
PROFISSIONAIS ESTRATÉGICOS

**48**



MARCAS MAIS ADMIRADAS  
EM ALTA NO MERCADO

**106**



QUALIDADE DE VIDA  
INTELIGÊNCIA EM PROL DA SAÚDE

<b>10</b>	INCLUSÃO CAPACITAÇÃO NECESSÁRIA
<b>14</b>	DIVERSIDADE “A GRANDE FALHA DAS CORPORAÇÕES HOJE É A INCLUSÃO”
<b>60</b>	RHs MAIS ADMIRADOS UMA SÍNTSEZ DAS CARREIRAS
<b>90</b>	CEO EM FOCO DE RH A CEO
<b>94</b>	GESTÃO DE PESSOAS ENGAGANDO PROFISSIONAIS NO PRESENTE
<b>98</b>	RH EM FOCO EXPERIÊNCIA GLOBAL
<b>104</b>	GENTE
<b>110</b>	EVENTO TRADIÇÃO RENOVADA
<b>112</b>	ARTIGO TRANSFORMANDO CULTURA ORGANIZACIONAL EM DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA O CURRÍCULO
<b>116</b>	ARTIGO COMO A CORRUPÇÃO AFETA A POSITIVIDADE NAS EMPRESAS
<b>118</b>	ARTIGO MEDIAÇÃO: A LIDERANÇA DO PROTAGONISMO
<b>122</b>	ARTIGO RH 3.0 E OS DESAFIOS PARA A ÁREA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
<b>124</b>	ARTIGO QUANDO O PROBLEMA VIRA SOLUÇÃO
<b>128</b>	ARTIGO APAGÃO DE TALENTOS OU TALENTOS APAGADOS?
<b>132</b>	LEITURA BEM-ESTAR PESSOAL
<b>138</b>	ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO



**Bradesco.**  
**Eleito pela revista Gestão RH**  
**a marca e o RH mais admirados**  
**entre os bancos no Brasil**  
**e na América Latina.**



**Você pode escolher vários caminhos,  
mas o ponto de partida é um só.**



**Bradesco**  
**Pra frente.**

Inspiração é a palavra que melhor define o profissional de Gestão de Pessoas. Parte sonho e parte realidade, os gestores dessa área precisam estar atentos aos novos desafios da gestão dos negócios. As organizações estão em transformação e precisam cuidar do seu futuro e do seu presente. Nada pode passar desapercebido por esses profissionais que cuidam da missão, dos valores e da estratégia organizacional.

Enquanto eles cuidam da cultura interna, para que esteja antenada com o hoje e o amanhã dos seus colaboradores, eles formam a grande comunidade global de agentes de mudanças em suas empresas e no meio social. A empregabilidade de todos virou também sua responsabilidade. O gestor de pessoas sabe que cada indivíduo que trabalha feliz e que vê desenvolvimento social na sua profissão torna a empresa onde atua psicologicamente saudável.

Acabamos de lançar, em parceria com a Leader Editora, o livro "Histórias de Executivos dos RHs Mais Admirados", que fala sobre a carreira de 38 profissionais do setor. Participaram da publicação os seguintes profissionais: Adriana Farhat (Gafisa), Alexandre Rocha Sena (Oi), André Rapoport (Danone), Andreia Dutra (Sodexo On-site), Antonio Carlos Pereira da Silva (Colgate-Palmolive Brasil), Antonio Salvador (GPA), Beatriz Nunes de Miranda (Copagaz), Catia Porto (UnitedHealth Group Brasil), César Augusto Ueda (Panasonic do Brasil), Cláudia Mariane Lourenço (Europ Assistance), Daniela Chaves Correa (Aethra Sistemas Automotivos), Denise Horato (Roche Farma Brasil), Fábio Moniz (Usina Coruripe), Giuseppe Giorgi (Pirelli), Gustavo Mançaneres Leme (Grupo Baumgart), José

Caetano de Andrade Minchillo (Banco do Brasil), José Ricardo Amaro (Edenred do Brasil), Lenilton Jordão da Silva (DP World Santos), Luciana de Camargo Pereira (IBM), Marcelo de Freitas Nóbrega (McDonald's), Marcelo Madarász (Parker Hannifin), Majo Martinez Campos (Atento Brasil), Marly Vidal (Laboratório Sabin), Milton Bragança (Diversey), Moacy Freitas (Grupo Moura), Nelson Paulo Rossi (Aurora Alimentos), Patrícia Coimbra (SulAmérica), Patricia Pugas (Magazine Luiza), Priscila Lopes da Silva (Aliança Geração de Energia), Rafael Jaworski (Pormade), Regina Steinas (Sharecare Brasil), Ricardo Garcia (Belgo Bekaert

Arames), Robson Rigoni (AkzoNobel), Rodrigo Porto (AES Tietê), Theunis Marinho (ABRH-SP), Tony Carneiro (Instituto Presbiteriano Mackenzie), Valeria de Paula Ribeiro (Arauco) e Vera Regina Benedet Barreiros (Liquigás Distribuidora).

O que aparece neste livro é apenas uma amostra do esforço de milhares de gestores de pessoas que se envolvem no dia a dia

de suas organizações. São profissionais que dão suas contribuições diárias para a construção de uma sociedade mais ética e justa para todos.

A Gestão RH está há quase três décadas fazendo este trabalho de valorização das boas práticas e incentivando estes baluartes do mundo organizacional. Lutando contra tudo e todos, desde acionistas gananciosos até gestores aéticos, são estes profissionais que criam a transformação na nossa sociedade. Quiçá no Congresso Nacional de Recursos Humanos deste ano, em São Paulo, no mês de agosto, possamos dar um impulso ainda maior para esta meta de reconhecer quem está fazendo a diferença no cotidiano de nossas empresas.

Boa leitura.



Alexandre Garrett  
Editor & Publisher  
[garrett@grupogrh.com.br](mailto:garrett@grupogrh.com.br)



#### Revista Gestão RH

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

ANO XXVI · EDIÇÃO 138 · 2018

#### Jornalista Responsável

Alexandre Garrett – MTb 13.022/SP

#### Editor & Publisher

Alexandre Garrett  
[garrett@grupogrh.com.br](mailto:garrett@grupogrh.com.br)

#### Editor Assistente, Reportagem e Revisão

Adriano Garrett  
[redacao@grupogrh.com.br](mailto:redacao@grupogrh.com.br)

#### Publicidade

Renato Fiuchi  
[renato@grupogrh.com.br](mailto:renato@grupogrh.com.br)

#### Marketing

Roseli Salvador  
[marketing@grupogrh.com.br](mailto:marketing@grupogrh.com.br)

#### Comercial

Vânia Martins  
[comercial@grupogrh.com.br](mailto:comercial@grupogrh.com.br)

#### Internet e Assinaturas

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

#### Eventos

[eventos@grupogrh.com.br](mailto:eventos@grupogrh.com.br)

#### Administração Geral

Renato Fiuchi

#### Projeto Gráfico e Capa

José Roberto Saglietti

#### Impressão

Print Express



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

**gestão** **RH** **ATENDO** **OS RHs DO ANO**

**OS 10 MAIS ADMIRADOS**

Danielle Horato, Eliana Pontes, Fabio Rosé, Denise Horato, Jean Nogueira, Letícia Carvalho, Luciana Henrique Sooper, Maria Susana de Souza, Marly Vidal e Renato Fiuchi

**TRÊS EM FOCO**

Daniela Soza fala sobre desafios do trabalho na Embratel

# À FRENTE, APENAS A **QUALIDADE.**

A PAIXÃO POR PERFORMANCE  
LEVA A PIRELLI AOS  
MELHORES RESULTADOS.

Há mais de 85 anos no mercado, a marca preferida dos brasileiros conta com uma gama de produtos que se destaca em tecnologia, segurança e performance.

Respeito no Trânsito. Uma via de mão dupla.



Conheça mais em [pirelli.com.br](http://pirelli.com.br)

Há 15 anos consecutivos a Pirelli é eleita a marca mais lembrada pelos consumidores na pesquisa Top of Mind da Folha de São Paulo. Além de recente premiação como um dos RHs mais admirados da América Latina, pela pesquisa do Grupo Gestão RH.



POTÊNCIA NÃO É NADA SEM CONTROLE



# CAPACITAÇÃO NECESSÁRIA

Parceria entre empresas e ONG forma jovens para trabalho na área de TI, que tem “apagão de talentos”

Por **Adriano Garrett**

**E**m muitas áreas, o desemprego é um problema que se acentuou nos últimos anos. Já para a Tecnologia da Informação, existem mais de 80 mil vagas abertas; o problema é que não há candidatos capacitados para preenchê-las. Cientes desse ponto cego de nosso mercado, empresas têm buscado parcerias

com ONGs especializadas em formação em TI, oferecendo cursos para jovens que desejam ingressar nesse mercado, no qual as oportunidades de emprego sobram e as perspectivas de carreira são boas para quem está atualizado.

Exemplo disso é o programa Talentos do Futuro, uma parceria do

IOS (Instituto da Oportunidade Social), organização com fins não governamentais que atua na formação profissional gratuita e na inclusão de jovens e pessoas com deficiência no mercado de trabalho, com a JPMorgan Foundation, a Arcos Dorados, que opera a marca McDonald's na América Latina, e as empresas de



**Montar uma grande equipe dá orgulho.**

O que faz da Ipiranga um lugar tão completo?

Uma equipe inovadora que tem orgulho de fazer parte desta empresa.

**Ipiranga**

tecnologia TOTVS e Dell.

Até aqui, a iniciativa já teve 266 alunos inscritos, sendo que 173 deles concluíram o curso no último mês de maio (atualmente os alunos estão em fase de processo seletivo nas empresas). A meta é apoiar a empregabilidade de pelo menos 70% dos jovens, índice semelhante ao encontrado nos demais cursos de formação do IOS. O instituto monitora por três anos as trajetórias profissional e acadêmica de cada aluno.

No Talentos do Futuro, os alunos adquirem uma base inicial que contempla: lógica de programação, raciocínio lógico, introdução à banco de dados, além das disciplinas de comunicação e expressão, matemática e desenvolvimento de habilidades comportamentais e socioemocionais. Na segunda fase, o jovem opta por um dos três cursos oferecidos (Programação Web, Implantação de Software ou Infraestrutura e Redes), conforme afinidade e orientação do IOS. A inovação em sala de aula foi o principal ponto para atrair o jovem e aproximá-lo deste universo, com o conteúdo sendo ministrado por meio de cases, gameficação e contextualização.

"Apesar da conectividade presente na vida dessa geração, existe uma distância entre a tecnologia para o entretenimento e para o mundo acadêmico e corporativo. Por uma questão cultural, os cursos de Exatas parecem ser mais difíceis; por isso, muitos optam por não cursá-los. São muitas as possibilidades no segmento de tecnologia, e os jovens as desconhecem. Por isso, é preciso apresentar a eles as possibilidades de carreira neste segmento. Também é importante que o conhecimento técnico esteja alinhado ao desenvolvimento comportamental e socioemocional, já que muitos profissionais, jovens ou não, apresentam questões comportamentais que impactam no desenvolvimento profissional", comenta Alecsandra Neri, gestora do IOS.

Ana Beatriz Rocha Silva, de 20



Alecsandra  
Neri, gestora  
do IOS

anos, é uma das alunas formada pelo Talentos do Futuro. O Ensino Médio Técnico voltado para a área da Informática já havia lhe dado uma base sobre Tecnologia da Informação, mas o curso do IOS acentuou o contato com a prática. "Quanto mais a gente troca informações, mais acaba recebendo, e isso é muito importante para a carreira profissional. Esse foi um dos principais aprendizados que tive no curso", diz a jovem.

Assim que terminou o curso TALENTO DO FUTURO, em junho, ela foi contratada pela empresa Accesstage, na área de suporte, onde está atuando como aprendiz por indicação do IOS. "Hoje estou cursando a Faculdade de Ciências da Computação e quero me desenvolver na área de Tecnologia. Eu me identifiquei com essa área e com as oportunidades que ela pode me oferecer para meu crescimento pessoal e profissional", completa Ana.

Um ano mais novo, Leonardo Amaral dos Santos também fez parte da iniciativa Talentos do Futuro.

Ele já havia feito outros cursos no mesmo instituto e ficou sabendo do novo programa pelas redes sociais. "Antes de fazer o curso eu já estava no 3º semestre do curso de Ciência da Computação na FMU. Tinha alguma familiaridade com TI, mas não me diferenciava muito da turma que estava no IOS, porque a faculdade passa informações mais teóricas. O curso no IOS me trouxe muito mais prática e noções de como funciona uma empresa, algo que eu uso muito no dia a dia do meu trabalho", comenta Leonardo.

Uma semana após concluir o curso Talentos do Futuro, Leonardo começou a trabalhar no banco suíço UBS. "Hoje atuo com suporte técnico na empresa. Talvez não fique nessa área, mas sei que quero seguir na área de TI", conta o jovem, que, junto com Ana Beatriz, é exemplo de como é possível minimizar o gap entre a oferta e a procura por vagas de emprego no setor, algo que se faz necessário para atender à demanda do mercado brasileiro.



Não deixe pra depois a chance  
de motivar sua empresa.

**É Amil. É agora.**

Ofereça os melhores planos médicos e odontológicos para seus colaboradores, de acordo com a necessidade de cada um. E a Amil tem planos para empresas a partir de 2 beneficiários. Confira algumas vantagens:



#### Carteirinha Virtual

Acesso à carteirinha da Amil, diretamente do celular.



#### Rede Credenciada de Qualidade

Médicos qualificados, hospitais certificados e modernos laboratórios sempre por perto.



#### Ligue Vida de Saúde

Canal telefônico exclusivo da Amil. Funciona 24h por dia, em 7 dias da semana. O serviço orienta sobre questões que envolvem a saúde.



#### Reembolso Online

Pelo site, é possível consultar e solicitar reembolsos com toda a comodidade. E pelo aplicativo, acompanhar a solicitação.

Ligue ou procure o seu corretor:

**3004-5106**



# "A GRANDE FALHA DAS CORPORAÇÕES HOJE É A INCLUSÃO"



**Cris Kerr** é CEO da CKZ Diversidade e idealizadora do Fórum Mulheres em Destaque, do Fórum Gestão da Diversidade e Inclusão e do Fórum Diversidade no Conselho

## Pesquisa com CEOs mulheres aponta principais desafios para a equidade de gênero na liderança

Por Adriano Garrett

A Fortune, revista norte-americana líder na cobertura de negócios, publica regularmente o ranking Fortune 1000, que aponta as maiores empresas dos EUA. Por ser realizado no país com o maior PIB do mundo, o estudo é rotineiramente utilizado para diagnosticar características dos mais diversos setores da economia e apontar tendências para o futuro. Um exemplo disso é a baixa diversidade entre os CEOs das empresas constantes na lista: 94% são homens e apenas 6%, mulheres.

Ciente disso, o Instituto Korn Ferry realizou uma pesquisa com 57 mulheres CEOs – 38 que estão no cargo atualmente e 19 que já passaram pela função. Os resultados do estudo foram analisados pela especialista em diversidade Cris Kerr, brasileira que é CEO da CKZ Diversidade e idealizadora do Fórum Mulheres em Destaque, do Fórum Gestão da Diversidade e Inclusão e do Fórum Diversi-

O NOSSO MAIOR  
ORGULHO  
É INVESTIR  
NAS PESSOAS.



**BATERIAS MOURA.**

**ELEITA PELO**

**GRUPO GESTÃO**

**RH UMA DAS 25**

**MARCAS MAIS**

**ADMIRADAS**

**PELOS**

**PROFISSIONAIS**

**DE RECURSOS**

**HUMANOS.**

Somos uma empresa que investe em tecnologia, inovação e também nas pessoas. Buscamos o desenvolvimento e bem-estar dos nossos colaboradores. Prezamos por um ambiente de trabalho agradável, inspirador e cheio de energia. Para nós, é um privilégio receber esse prêmio. Mais uma prova de que estamos no caminho certo.

dade no Conselho.

“O que é bastante relevante é que não existe um padrão no perfil das CEOs. Cada uma dessas mulheres alcançou essa posição de maneira diferente, e 88% delas nunca imaginaram que se tornariam CEOs. Outro dado relevante é que mais de 40% das CEOs ouvidas tem graduações na área de STEM (Science, Technology, Engineering and Math) – duas vezes mais do que aquelas que têm graduação nas áreas de Humanas”, analisa Cris Kerr, que comenta sobre esse e outros temas no canal Vamos Falar de Diversidade, no Youtube.

Em entrevista à Revista Gestão RH, a especialista em diversidade falou sobre os principais pontos trazidos à tona pela pesquisa do Instituto Korn Ferry.

“

QUANDO CRIEI O FÓRUM MULHERES EM DESTAQUE, EM 2011, AS PESSOAS AINDA VIAM O FATO DE COLOCAR MAIS MULHERES EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA COMO RESPONSABILIDADE SOCIAL. PORÉM, QUANDO DIVERSAS PESQUISAS COMEÇARAM A MOSTRAR QUE EMPRESAS COM MAIS MULHERES EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA TINHAM UMA PERFORMANCE FINANCEIRA MAIOR, ESSE CENÁRIO COMEÇOU A SE TRANSFORMAR

”

**Gestão RH - Quais foram as principais descobertas que o estudo da Korn Ferry apontou?**

**Cris Kerr** - O estudo apresentou vários dados importantes. Destaco alguns deles a seguir:

- Apenas 12% das mulheres sempre souberam que queriam ser CEOs. Mais da metade não tinha pensado em se tornar CEO até que alguém dissesse explicitamente que elas tinham todas as competências para o cargo.
- Ser movido pelos desafios foi um grande atributo para a maioria das mulheres pesquisadas. Suas avaliações demonstraram pouco desejo por um trabalho previsível. Essas mulheres preferem um trabalho mais difícil e desafiador.
- Elas disseram que foram motivadas pelo senso de propósito, pelo impacto positivo nos colaboradores, comunidade e no mundo. 68% das CEOs fizeram descrições detalhadas sobre criar uma cultura mais positiva, e 23% consideraram isso como uma de suas realizações mais importantes.
- Outro ponto importantíssimo é que essas CEOs dão grande valor para as contribuições dos outros e entendem que não podem fazer o futuro de acordo com a sua própria vontade. Ou seja, elas entendem que é preciso construir uma cultura de engajamento e empatia.

**Gestão RH - À frente da CKZ Diversidade, que promove eventos como o Fórum Mulheres em Destaque e o Fórum Gestão da Diversidade e Inclusão, como você avalia a evolução das**

**empresas brasileiras em relação ao tratamento dado a questões como a equidade de gênero em todos os níveis de trabalho?**

**Cris Kerr** - Essas transformações são um ponto importante para as empresas. A diversidade, aos poucos, vem ganhando mais espaço e alcançando mais pessoas; no entanto, na maioria das corporações esse tema ainda não é relevante. Empresas multinacionais vêm avançando mais nesse sentido, mas nas empresas nacionais os líderes ainda fecham os olhos para os benefícios da diversidade.

Quando criei o Fórum Mulheres em Destaque, em 2011, as pessoas ainda viam o fato de colocar mais mulheres em posições de liderança como responsabilidade social. Porém, quando diversas pesquisas começaram a mostrar que empresas com mais mulheres em posições de liderança tinham uma performance financeira maior, esse cenário começou a se transformar.

As empresas ainda não entenderam que diversidade e ambiente inclusivo aumentam a performance financeira, trazem benefícios em inovação. Assim que elas entendem o porquê, passam a investir em transformar suas organizações, assim como já vem sendo feito com um pouco mais de efetividade no caso das mulheres.

**Gestão RH - Quais são as principais falhas de planejamento de programas de mentoria e desenvolvimento de liderança para mulheres nas corporações brasileiras?**

**Cris Kerr** - A grande falha das corporações hoje é a inclusão. As empresas contratam várias pessoas diversas, como as mulheres (em relação à equidade de gênero), mas não as incluem

no ambiente de trabalho. Com isso, elas não se sentem pertencentes ao time, e muitas delas, em pouco tempo, acabam desistindo.

Além de incluir, também é preciso ter o apoio da alta liderança na busca pela diversidade e igualdade de gênero, já que é através dela que é possível disseminar essa cultura para toda a empresa, tornando o ambiente diverso e inclusivo.

O programa de mentoria para mulheres é fundamental para o fortalecimento delas e altamente recomendado pela ONU Mulheres. Da mesma maneira, a alta liderança e os gestores precisam passar pelo treinamento de viés inconsciente, ou seja, por uma mudança de mindset.

#### **Gestão RH - Quais são as principais reclamações de mulheres a respeito do tratamento recebido no ambiente de trabalho?**

**Cris Kerr** - Existe um mito de que as mulheres não têm ambição de chegar

aos cargos de liderança. No início da carreira elas têm sim, mas acabam desistindo pelos seguintes obstáculos encontrados no caminho:

- As mulheres têm menos oportunidades para atingir os cargos de liderança que os homens;
- Elas enfrentam mais micro agressões nas relações interpessoais;
- Faltam role models: exemplos de mulheres em cargos de liderança;
- Existem poucas ações e políticas inclusivas nas empresas;
- Continuam existindo preconceitos e vieses inconscientes.

Outro ponto crítico é o viés de comportamento associado às mulheres. Práticas idênticas feitas por mulheres e homens são enquadradas de maneiras diferentes. A mulher é associada a termos como "mandona", "ambiciosa", "agressiva", enquanto os homens são tidos como "líderes", "assertivos" e "fortes".

-  **saúde ocupacional**
-  **segurança no trabalho**
-  **gestão ocupacional**



## **Você está PREPARADO para o eSocial?**

O Programa será **Implantado** a partir do **primeiro semestre de 2018**.

E as empresas que descumprirem o envio de informações por meio do **eSocial** estarão sujeitos a aplicação de **penalidades e multa**.



Trabalhamos com um software **100% online** e totalmente **parametrizado** para o eSocial.



Possuímos uma **Gestão Ocupacional Integrada** preparada para o Sistema de Registro do **Governo Federal**



A preocupação com o envio de documentos, os prazos e a burocracia e acúmulo de papéis, será solucionada pela **facilidade** da **Gestão de documentos Online**

- **PPRA**
- **PCMSO**
- **ATENDIMENTO IN COMPANY**
- **GESTÃO OCUPACIONAL INTEGRADA**
- **EXAMES ADMISSIONAIS; DEMISSIONAIS; PERIÓDICOS**



# PROFISSIONAIS ESTRATÉGICOS

Pesquisa “RHs Mais Admirados do Brasil” reconhece executivos de uma área que se reinventa a cada ano

Por Adriano Garrett



reconhecidos entre os "RHs Mais Admirados do Brasil 2018".

Esses gestores há mais de uma década são eleitos por seus pares e suas ações, reconhecidas por um universo de mais de oito mil profissionais, o que mostra a excelência em cuidar de pessoas e o envolvimento com o crescimento e o desenvolvimento de seus colaboradores e da organização na qual atuam.

Os principais agraciados pela premiação deste ano foram Majo Martinez (Atento) e Jean Nogueira (Gol Linhas Aéreas), que receberam o título de "RHs do Ano – Brasil"; Mariana Adensohn (iFood) e Giuseppe Giorgi (Pirelli), apontados como "RHs do Ano América Latina" (saiba mais na página 24).

As "25 Marcas Mais Admiradas pelos RHs no Brasil" trazem em seu histórico de evolução políticas que prezam pela transparência, por ações ligadas à sustentabilidade e ao meio ambiente e por preceitos éticos e de responsabilidade social dentro do cenário corporativo. São também empresas que possuem muitas políticas inclusivas (saiba mais na matéria da página 48).

#### CONHEÇA A PESQUISA

A Gestão RH promove anualmente, desde 2006, a pesquisa "RHs Mais Admirados do Brasil", que tem como objetivo reconhecer os melhores profissionais de RH das principais organizações do País. Em 2011, a Gestão RH criou também a pesquisa "25 Marcas Mais Admiradas pelos RHs", que reconhece as marcas mais

lembadas pelos profissionais de Recursos Humanos do Brasil.

O estudo é realizado em duas etapas, entre os meses de março e maio, e o processo de escolha dos "RHs Mais Admirados" é feito por meio de votação eletrônica com os próprios profissionais da área. São candidatos, exclusivamente, os RHs que atuam nas "1000 Melhores e Maiores do Brasil" (critério Exame), nas "150 Melhores Empresas para Você Trabalhar" (Great Place to Work – Época) e nas "150 Melhores Empresas para Você Trabalhar" (Você S/A/Exame).

Em março, foi aberta a votação eletrônica da primeira etapa da pesquisa, na qual o profissional de RH e mais dez pessoas escolhidas por ele votaram nos gestores de pessoas que mais admiram. Dessa votação foram selecionados os "RHs Mais Admirados" e escolhidas também as "25 Marcas Mais Admiradas" pelos profissionais de Recursos Humanos.

Os colaboradores e as empresas mais votadas nessa primeira fase passaram para a segunda etapa da pesquisa, que se iniciou em maio, e nela votaram apenas os profissionais de RH.

Os votantes da segunda etapa também escolheram dez profissionais que mais admiram, e a soma das duas votações (primeira e segunda fase) contribuiu para a escolha final que elegeu os "10 Mais", os "Destaque Regionais" e "Destaque Estaduais", os "RHs do Ano" (feminino e masculino) e as "Marcas Mais Admiradas pelos RHs". Pelo terceiro ano consecutivo, eles escolheram também os "RHs do Ano - América Latina" (masculino e feminino).

Este ano a premiação dos "RHs Mais Admirados" e das "25 Marcas Mais Admiradas pelos RHs" aconteceu no dia 4 de junho, no World Trade Center São Paulo, localizado no bairro do Brooklin Novo, na capital paulista. Na ocasião, os vencedores foram anunciados pelo mestre de cerimônias Philipe Guedes, jornalista da Rede Globo.

**A**economia brasileira deu sinais de melhora, mas ainda incipientes. Muito disso se deve a um cenário político que só viu crescer crises de ética e de legitimidade que, na visão mais otimista, só poderão ser atenuadas a partir das eleições presidenciais e da posse do novo governo. É nesse contexto que os departamentos de Recursos Humanos das companhias atuantes no País vêm trabalhando nos últimos tempos. Tudo isso valoriza ainda mais os executivos que conseguiram vencer desafios e construir práticas diferenciadas, sendo agora

## SAIBA QUEM SÃO OS "RHS MAIS ADMIRADOS 2018"

ADÉLIA AMARO - SONDA  
SUPERMERCADOS  
ADRIANA FARHAT - GAFISA  
ADRIANA ZANNI - AON  
ALBERTO BRISOLA - ORACLE  
ALBERTO MENDES - CLARIANT  
ALCINO THEREZO - SANTOS BRASIL  
ALESSANDRA MORRISON - KIMBERLY-CLARK  
ALEXANDRE ROCHA SENA - OI S/A  
ANA PAULA SANTOS - TELEFONICA - VIVO  
ANDRE CAMARGO - COPERSUCAR  
ANDRE RAPORT - DANONE  
ANDREIA DUTRA - SODEXO ON-SITE  
ANGELA AGOSTON - MEDLEY  
ANTONIO CARLOS PEREIRA DA SILVA - COLGATE-PALMOLIVE  
ANTONIO FERNANDO NUNES - DSM  
ANTONIO RAMON - SEALED AIR  
ANTONIO SALVADOR - GPA  
AYRTON BARROS - GAMA ITALY  
CARLOS LIENSTADT - YARA BRASIL  
FERTILIZANTES  
CATHARINA FERREIRA - SOLAR BR-COCA COLA  
CATIA PORTO - UNITEDHEALTH GROUP  
CECILIA VIEIRA - BEACH PARK  
CESAR AUGUSTO UEDA - PANASONIC DO BRASIL  
CHRISTIANE BERLINCK - IBM BRASIL  
CICERO DOMINGOS PENHA - ALGAR AGRO  
CLARICE MARTINS COSTA - LOJAS RENNER  
CLAUDIA FALCÃO - GLOBO  
CLÁUDIA MARIANE LOURENÇO - EUROPE ASSISTANCE  
CRISTINA CARESIA - CIA HERING  
DANIEL ELY - RANDON  
DANIELA CHAVES CORREA - AETHRA  
DANIELA SENA - EMBRAER  
DENISE HORATO - ROCHE FARMA BRASIL  
DIONE DE QUADROS TEODORO - INTELBRAS  
EDMARA UCHÔA - RHMED  
EDUARDO MARQUES - ABBOTT LABORATORIOS  
ELAINE REGINA MATTIOLI - TERMOMECÂNICA  
ELIANA CACHUF - ARTERIS  
ELIANA PONZIO - WALMART  
ELISABETE RELLO - BAYER  
ELIZIA MARIA DA SILVA - AZUL LINHAS AÉREAS  
FABIO KAPITANOVAS - AMBEV  
FABIO MONIZ - USINA CORURIPE  
FABIO ROSÉ - L'OREAL BRASIL  
FABIO VOELZ - MADERO

FELIPE ZOGBI - GRUPO DPSP  
FERNANDA KAULING - ULTRAGAZ  
FERNANDO VIRIATO DE MEDEIROS - ACCOR HOTELS  
FLÁVIO PESIGUELO - NATURA  
FRANCISCO FORTES - GERDAU AÇOMINAS  
GIUSEPE GIORGI - PIRELLI  
GLAUCIMAR PETICOV - BANCO BRADESCO  
GUILHERME CAVALIERI - SERASA  
EXPERIAN  
GUSTAVO MANÇANARES LEME - GRUPO BAUMGART  
HARRY VARGAS - SOUZA CRUZ  
IGOR ARMAGNI - APETIT SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO  
INDIARA MANFRE - BRF  
JAYME HENRIQUE SIPPEL - IPIRANGA  
JEAN NOGUEIRA - GOL LINHAS AÉREAS  
JEISE LUCIA MOREIRA - RHI MAGNESITA  
JORGE TAVARES DE ALMEIDA - GRUPO PROTEGE  
JOSÉ CAETANO MINCHILLO - BANCO DO BRASIL  
JOSÉ RICARDO AMARO - TICKET  
JULIANA ZAN - TOKIO MARINE  
KILDA MAGALHÃES - AVON COSMETICOS  
LENILTON JORDÃO - EMBRAPORT  
LIA AZEVEDO - GRUPO BOTICÁRIO  
LOURIVAL JUSTINO DA SILVA JUNIOR - POLI NUTRI  
LUCIANA DE CAMARGO PEREIRA - IBM LATAM  
LUCIANA EZEQUIEL - DHL  
LUCIANA MONTUANELLI - ALLIANZ WORLDWIDE PARTNERS  
LUCIANA REICHERT - SAPORE  
LUCIANE SILVA - PEPSICO  
MAJO MARTINEZ - ATENTO BRASIL  
MARCEL OLIVEIRA - ZF DO BRASIL  
MARCELLUS PUIG - VOLKSWAGEN  
MARCELO ALVES PEREIRA - ELETROPAULO  
MARCELO CARVALHO - SAP BRASIL  
MARCELO DE FREITAS NÓBREGA - MCDONALD'S  
MARCELO MADARÁSZ - PARKER HANNIFIN  
MARCIA BAENA - BURGER KING  
MARCO CUSTODIO - NESTLE  
MARIA CAROLINA BONALDA - PLASTIPAK PACKAGING  
MARIA SUSANA DE SOUZA - RAIA DROGASIL  
MARIANA ADENSOHN - IFOOD  
MARISA FERNANDES - DIA GROUP  
MARLY VIDAL - LABORATÓRIO SABIN  
MARTA OLIVEIRA - MARILAN  
MAX CIARLINI - COCA-COLA ANDINA  
MICHELLE ARAUJO - IMERYS RIO CAPIM CAULIM  
MICHELLE DAPPER - CALOI  
MIGUEL FRANCISCO FERES - FABER CASTELL

MILTON BRAGANCA - DIVERSEY  
MOACY FREITAS - BATERIAS MOURA  
MOACYR DE MELO JÚNIOR - SAMA  
MINERAÇÕES  
MONICA DUARTE SANTOS - GOOGLE  
NELSON PAULO ROSSI - AURORA ALIMENTOS  
NEREU BAVARESCO - AMAGGI  
ODOARDO CARSUGHI - ASSOCIAÇÃO CONGREGAÇÃO SANTA CATARINA  
PABLO ALZOGARAY - TELHANORTE  
PAOLA GIGLIOTTI - LOUIS DREYFUS  
PATRICIA COIMBRA - SULAMÉRICA  
SEGUROS  
PATRICIA PERANO NICIEZA - AVIANCA  
PATRICIA PUGAS - MAGAZINE LUIZA  
PAULA NABHOLZ - HARLEY DAVIDSON  
PAULO BARRETO DA SILVA - POSITIVO  
PAULO CÉSAR CORRÊA - CSU  
CARDSYSTEM  
PEDRO PITTELLA - SANOFI  
PEDRO CHRISTINO NETO - BOMBRIL  
PRISCILA LOPEZ DA SILVA - ALIANÇA GERAÇÃO DE ENERGIA  
QUÉZIA SOUZA - TOUCH HEALTH  
RAFAEL JAWORSKI - PORMADE  
RAQUEL ZAGUI - HEINEKEN  
REGINA STEINAS - SHARECARE  
RICARDO FURTADO - DUDALINA  
RICARDO MORENO - OTIS ELEVADORES  
ROBERTO YANAGIZAWA - TOYOTA  
ROBSON RIGONI - AKZONOBEL  
RODRIGO LADEIRA - CREMER  
RODRIGO PORTO - AES TIETÊ  
ROSANA MACHADO - AXALTA COATING SYSTEMS  
SELENA FRÓES - TIM  
SERGIO FAJERMAN - ITAÚ-UNIBANCO  
SÉRGIO PIZA - KLABIN  
SORAYA BAHDE - ALELO  
SYLMARA REQUENA - SIEMENS  
TANIA TERESKOVAE - PHILIPS  
TATIANA SHIOJI - MULTIGRAIN  
TIAGO LUZ - IFOOD  
TONY GERALDO CARNEIRO - MACKENZIE  
VALERIA RIBEIRO - ARAUCO DO BRASIL  
VANESSA LOBATO - BANCO SANTANDER  
VERA REGINA BENEDET BARREIROS - LIQUIGÁS  
VILSON DA MATA JUNIOR - GENERAL ELECTRIC  
VINICIUS FRANCISCO DOS SANTOS - CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA-ESCOLA - CIEE  
VIVIANE FERRAZ - GEOKINETICS  
VLADIMIR BARROS - ALE COMBUSTIVEIS  
WEBER NIZA - LEROY MERLIN



## Profissionais preparados para liderar a transformação.

Para acompanhar as mudanças do mercado, que são ágeis e dinâmicas, a Roche Farma Brasil, focada na criação de um *mindset* mais competitivo e inovador, implementou um novo conceito de desenvolvimento de pessoas.

O Roche Experience, um processo colaborativo e prático, prepara os profissionais da empresa, desde líderes a estagiários, para vivenciarem a cultura de aprendizado por meio da execução. Sustentada em três pilares - uma plataforma de conteúdo digital diferenciado, vivências externas e fóruns de discussão -, a Roche Farma Brasil estimula o protagonismo na carreira e acredita que investir no desenvolvimento do potencial de sua equipe é o caminho para criar soluções inovadoras e transformadoras.



## CONFIRA OS PREMIADOS POR CATEGORIA



**CENTRO OESTE**  
JOSÉ CAETANO MINCHILLO - BANCO DO BRASIL  
NEREU BAVARESCO - AMAGGI

**NORDESTE**  
CATHARINA FERREIRA - SOLAR BR-COCA-COLA  
MOACY FREITAS - BATERIAS MOURA

### DESTAQUES REGIONAIS

**NORTE**  
CESAR AUGUSTO UEDA - PANASONIC DO BRASIL  
VIVIANE FERRAZ - GEOKINETICS

**SUL**  
NELSON PAULO ROSSI - AURORA ALIMENTOS  
VALERIA RIBEIRO - ARAUCO DO BRASIL

**SUDESTE**  
FABIO KAPITANOVAS - AMBEV  
MONICA DUARTE SANTOS - GOOGLE



**ALAGOAS**  
FABIO MONIZ - USINA CORURIPE  
**MINAS GERAIS**  
CICERO DOMINGOS PENHA - ALGAR AGRO  
FRANCISCO FORTES - GERDAU AÇOMINAS  
**PARANÁ**  
FABIO VOELZ - MADERO  
RAFAEL JAWORSKI - PORMADE  
**RIO DE JANEIRO**  
ALEXANDRE ROCHA SENA - OI S/A  
CATIA PORTO - UNITEDHEALTH GROUP  
SELENA FRÓES - TIM  
**RIO GRANDE DO NORTE**  
VLADIMIR BARROS - ALE COMBUSTÍVEIS

### DESTAQUES ESTADUAIS

**RIO GRANDE DO SUL**  
DANIEL ELY - RANDON  
**SANTA CATARINA**  
DIONE DE QUADROS - TEODORO - INTELBRAS  
**SÃO PAULO**  
ADRIANA FARHAT - GAFISA  
ANDRE CAMARGO - COPERSUCAR  
FERNANDA KAULING - ULTRAGAZ  
INDIARA MANFRE - BRF  
JORGE TAVARES DE ALMEIDA - GRUPO PROTEGE  
JOSE RICARDO AMARO - TICKET  
LUCIANA DE CAMARGO PEREIRA - IBM LATAM  
LUCIANA EZEQUIEL - DHL

MARCELO ALVES PEREIRA - ELETROPAULO  
MARCELO MADARÁSZ - PARKER HANNIFIN  
MARCIA BAENA - BURGER KING  
MARISA FERNANDES - DIA GROUP  
PAOLA GIGLIOTTI - LOUIS DREYFUS  
PATRÍCIA COIMBRA - SULAMÉRICA SEGUROS  
PAULO CÉSAR CORRÉA - CSU CARDSYSTEM  
RAQUEL ZAGUI - HEINEKEN  
REGINA STEINAS - SHARECARE  
SERGIO FAJERMAN - ITAÚ-UNIBANCO  
VERA REGINA BENEDET BARREIROS - LIQUIGÁS



DENISE HORATO - ROCHE FARMA BRASIL  
ELIANA PONZIO - WALMART  
FABIO ROSÉ - L'OREAL BRASIL

### 10 MAIS

FLAVIO PESIGUELO - NATURA  
GLAUCIMAR PETICOV - BRADESCO  
GUILHERME CAVALIERI - SERASA EXPERIAN  
JAYME HENRIQUE SIPPEL - IPIRANGA

MARIA SUSANA DE SOUZA - RAIA DROGASIL  
MARLY VIDAL - LABORATÓRIO SABIN  
PATRICIA PUGAS - MAGAZINE LUIZA



**RHS DO ANO - BRASIL**  
JEAN NOGUEIRA - GOL LINHAS AÉREAS  
MAJO MARTINEZ - ATENTO BRASIL



**RHS DO ANO - AMÉRICA LATINA**  
GIUSEPE GIORGI - PIRELLI  
MARIANA ADENOHN - IFOOD



*O melhor jeito de chegar  
aonde ninguém chegou  
é fazendo algo  
que ninguém fez.*

A Sapore quer melhorar o jeito das pessoas se alimentarem, por isso está sempre investindo em inovação. Com marcas como a By Sapore, maior empresa de alimentação de eventos do país, e a Yurban, uma maneira mais prática, flexível e saudável de se alimentar a qualquer momento do dia, a Sapore reafirma esse compromisso. Pois só assim, fazendo o que ninguém fez, é que vamos encontrar os caminhos para o futuro da alimentação. [www.sapore.com.br](http://www.sapore.com.br)

**Sapore**  
*Fazendo diferente,  
fazendo a diferença.*

## MARIANA ADENSOHN

(DIRETORA DE RH DO IFOOD  
PARA A AMÉRICA LATINA)

– RH DO ANO AMÉRICA LATINA –

### DEPARTAMENTO ESTRATÉGICO

“A área de RH no iFood participa ativamente da estratégia e das tomadas de decisão da empresa. Afinal, investir em pessoas é a melhor forma de ter pessoas felizes, o que é fundamental para um excelente clima, em que todos sentem orgulho de pertencer à companhia. Essa é a condição que alavanca inovação, projetos disruptivos e, por consequência, resultados incríveis.

O nosso RH é dividido em: Recrutamento, Employer Branding, Business Partners, Desenvolvimento Organizacional, Comunicação Interna, Cultura e Engajamento e People Analytics. Atrair e desenvolver pessoas são metas importantes nas organizações, mas isso não é somente papel de RH. Hoje as empresas entendem a relevância do RH como uma estrutura robusta, que toma decisões a partir de dados, além do feeling.”

### COMUNICAÇÃO

“Usamos o Workplace (Facebook corporativo) como um canal de divulgação das campanhas, além de News e intranet. A nossa área de comunicação interna está diversificando os canais de comunicação com inclusão de TVs corporativas. Todas as campanhas são apresentadas para o comitê dos diretores e para os foodlovers, para que eles entendam as estratégias e engajem.



O iFood valoriza muito a comunicação interna. Uma empresa que cresce em ritmo acelerado, que contratou 400 pessoas apenas em 2017, precisa garantir que todos os colaboradores estejam alinhados sobre o dia a dia da empresa, sabendo quais são as estratégias do negócio e quais são os próximos passos de todos. Além de todos os canais de comunicação interna, temos o Bate-Papo, que é um espaço onde recebemos pessoas do iFood, compartilhando projetos, iniciativas de áreas e convidados externos. Já recebemos a Monja Coen e a Luciana Coletti, CEO da Love Mondays.”

### LIDERANÇA

“A mais importante das práticas de RH é o desenvolvimento da liderança. Tem uma frase do ex-presidente americano Harry Truman que eu gosto muito: “O progresso acontece quando líderes corajosos e hábeis agarram a oportunidade para mudar as coisas para melhor.” É essa a receita: investir em quem gera influência e engajamento, independentemente das ações de apoio que o RH oferece, é fundamental para o sucesso das organizações.

Hoje o líder tem diversos papéis; não somente a função de gerenciar os processos e planejar as ações. Engajar, motivar, reter e influenciar (nesta ordem) sua equipe são suas principais atividades, tendo o intuito de implementar os projetos e as inovações necessárias ao crescimento contínuo da organização. Eles precisam estar preparados para conduzir com assertividade os processos e pessoas. Não existe uma boa organização sem um bom líder que guie suas ações e seus profissionais.”

“

ATRAIR E DESENVOLVER  
PESSOAS SÃO METAS  
IMPORTANTES NAS  
ORGANIZAÇÕES, MAS ISSO  
NÃO É SOMENTE PAPEL DE  
RH. HOJE AS EMPRESAS  
ENTENDEM A RELEVÂNCIA  
DO RH COMO UMA  
ESTRUTURA ROBUSTA, QUE  
TOMA DECISÕES A PARTIR  
DE DADOS, ALÉM DO  
FEELING

”



**GIUSEPE GIORGI**  
(DIRETOR DE RH DA PIRELLI  
PARA A AMÉRICA LATINA)

**- RH DO ANO AMÉRICA LATINA -**

**FORTALECIMENTO DA MARCA**

"No mundo de competições, investimos no fornecimento exclusivo de pneus para as principais categorias do automobilismo nacional, bem como da principal categoria do mundo, a F1. Dessa forma conseguimos testar e desenvolver produtos para condições extremas e ter uma exposição de nossa marca em diversos eventos no mundo."

Nos aproximamos também da arte e da moda, com patrocínio dos principais museus brasileiros, como o MAM e a Pinacoteca, em São Paulo, e temos o calendário Pirelli, que se tornou um ícone internacional por conta de sua relevância e inovação."

**ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES**

"Atuamos para envolver todos os nossos colaboradores, seja replicando uma comunicação para esse público, até envolvendo-os nos eventos e espaços que a Pirelli patrocina. Por exemplo, todos os anos levamos os nossos funcionários para assistirem a F1 e as

“

A COMUNICAÇÃO É O ELO QUE APROXIMA E UNE AS PESSOAS. POR ISSO, A COMUNICAÇÃO INTERNA NA PIRELLI FICA NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, PARA QUE SEJA UMA PONTE ENTRE A EMPRESA E OS COLABORADORES

”

etapas da Stock Car que acontecem em autódromos próximos de nossas unidades produtivas, e também fazemos eventos internos em auditórios localizados no MAM e na Pinacoteca."

**RH QUE COMUNICA**

"A comunicação é o elo que aproxima e une as pessoas. Por isso, a comunicação interna na Pirelli fica na área de Recursos Humanos, para que seja uma ponte entre a empresa e os colaboradores. Por meio dela reforçamos ações e atuamos com transparência para nos aproximar das pessoas, bem como colher percepções e feedbacks das nossas iniciativas por meio de pesquisas de clima."

**CLIMA POSITIVO**

"A Pirelli realiza, a cada 18 meses, uma pesquisa global de clima organizacional para que possamos colher a percepção das pessoas em relação ao momento da empresa, bem como entender a aderência de nossas práticas internas e a maturidade da liderança na gestão de pessoas. Com os resultados periódicos podemos trabalhar em planos de ação para desenvolver novas práticas tanto de RH, como ações relacionadas à gestão de pessoas e comunicação da visão/ estratégia da empresa."

“

O TRABALHO REALIZADO  
PELO NOSSO RH COM  
RELAÇÃO À CAPACITAÇÃO  
DOS PROFISSIONAIS  
E ÀS INICIATIVAS  
ENVOLVENDO O TEMA  
DA DIVERSIDADE, ENTRE  
OUTROS, TORNOU-SE  
MODELO NO MERCADO

”



## MAJO MARTINEZ

(VP DE RH DA ATENTO)  
- RH DO ANO BRASIL -

### PRÁTICAS DE RH

“Acredito que o conjunto das práticas é o mais importante, uma vez que os programas de desenvolvimento, capacitação e responsabilidade social abordam todos os aspectos da atuação dos funcionários e, em alguns casos, impactam também a vida de seus familiares. Um profissional valorizado como indivíduo em sua integralidade, quando tem oportunidade de se capacitar e, por consequência, se desenvolver, trabalha muito mais feliz.”

### RENOVAÇÃO

“Baseamos nossas políticas de recrutamento, contratação, formação e promoção interna em critérios claros de capacidade, competência e méritos profissionais. Sempre procuramos valorizar os nossos colaboradores, e a divulgação das oportunidades internamente faz parte dessa conduta. Para isso, contamos com o Programa Escalada, programa de recrutamento interno que possibilita desenvolvimento de carreira na empresa.”

### ENGAJAMENTO

“O público interno é uma vitrine para qualquer empresa. Os colaboradores são os primeiros a saberem o que acontece dentro das empresas e os primeiros a compartilhar informações, sejam positivas ou negativas, para além dos muros da empresa. Por isso, é fundamental ter colaboradores engajados, integrados, bem informados e alinhados aos valores que queremos passar para os demais públicos.

A Atento tem uma relação de respeito, transparéncia e valorização com os seus colaboradores, e esses princípios são repassados também para as comunidades em que atuamos. Hoje, o trabalho realizado pelo nosso RH com relação à capacitação dos profissionais e às iniciativas envolvendo o tema da diversidade, entre outros, tornou-se modelo no mercado. Temos uma série de canais de comunicação com os nossos colaboradores, utilizados para fomentar nossos valores e princípios, compartilhar conteúdo e promover interatividade e iniciativas que vão desde eventos internos até cursos e campanhas motivacionais.”

## JEAN NOGUEIRA

(DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS DA  
GOL LINHAS AÉREAS)  
– RH DO ANO BRASIL –

### BRANDING

“Há pouco mais de um ano passamos por um reposicionamento de marca. Essa restruturação foi planejada e executada de dentro para fora. Um alinhamento e mobilização que contou com os 15 mil colaboradores em uma videoconferência ao vivo com o Presidente da Gol. Assim apresentamos a nova estratégia de marca e o novo posicionamento da companhia.

Assim como esta, todas as nossas ações são alinhadas e trabalhadas internamente. Dessa forma valorizamos a imagem da Gol para o time e geramos importantes promotores da nossa marca junto ao mercado.”

### VALORIZAÇÃO DO RH

“O RH participa das decisões estratégicas do negócio. O diretor executivo de RH se reporta, diretamente, ao CEO da Gol, e é membro do CEO Staff, que é o comitê de executivos no qual as decisões e diretrizes estratégicas da organização são discutidas e definidas. Nessas oportunidades, representa todos os temas estratégicos de gestão de pessoas da companhia. Participa também de uma reunião trimestral com parte dos membros do Conselho de Administração

da Gol denominada Comitê de Gestão de Pessoas e Governança, onde são tomadas decisões chave sobre o negócio.”

### CULTURA GOL

“O RH da Gol acredita que para que o colaborador esteja satisfeito, é essencial fazer o que gosta, ser reconhecido e recompensado, e o mais importante, sendo quem ele é. Para atingir este objetivo, focamos na seleção de perfis que estejam aderentes à Cultura Gol e à vaga pretendida. Além disso, promovemos um ambiente inclusivo, no qual as diferenças convivam em condições de igualdade e respeito.

Outra prática de grande enfoque aqui na Gol é o que chamamos de coautoria. Damos oportunidade para os colaboradores serem envolvidos na construção de projetos e realmente se sentirem parte da entrega. Recentemente, quando mudamos os nossos uniformes, chamamos colaboradores de todas as áreas envolvidas. Eles formaram comitês e, juntos, participaram desde a escolha do tecido até o design final das peças, podendo contribuir com o seu olhar para o projeto.”

“

TODAS AS NOSSAS  
AÇÕES SÃO ALINHADAS  
E TRABALHADAS  
INTERNAMENTE. DESSA  
FORMA VALORIZAMOS A  
IMAGEM DA GOL PARA  
O TIME E GERAMOS  
IMPORTANTES  
PROMOTORES DA NOSSA  
MARCA JUNTO AO  
MERCADO

”



# OS “10 MAIS” PENSAM O PRESENTE E O FUTURO

Um novo tempo histórico exige novas práticas profissionais. No departamento de RH, quem percebe isso com antecedência e adota práticas inovadoras costuma estar sempre na frente. É o caso da Roche Farma Brasil, que está engajando suas lideranças em uma nova estrutura organizacional, a People Practices, que visa uma abordagem holística na gestão de pessoas.

“No passado, os vários processos de RH se concentraram em tópicos específicos separadamente, com diferentes cronogramas em grande parte baseados em um ciclo anual. Ao integrar completamente esses processos e dar aos funcionários e gestores mais controle sobre o tempo, limpamos o caminho para que todos tenham as conversas que importam, tanto para cada um, quanto para o negócio, em um momento que faça sentido”, explica Denise Horato, diretora de RH da Roche. O novo modelo é composto por quatro áreas distintas, mas integradas: Encontrar Pessoas, Desenvolver Pessoas, Recompensar Pessoas e Construir a Organização.

“Queremos trazer novos medicamentos e diagnósticos que façam a diferença para os pacientes e estamos trabalhando em um mundo que está mudando rapidamente. Todos os dias, despertamos para novos desafios, novas tecnologias e novas oportunidades. Continuar a prosperar como uma empresa, e como indivíduos, depende da nossa capacidade de adaptação, inovação e crescimento. Acreditamos que nossa cultura é fundamental para apoiar esse espírito e manter a Roche como um ótimo lugar para trabalhar”, pontua a executiva.

Pensando sobre tema semelhante, Fabio Rosé, diretor de Recursos Humanos da L’Oréal Brasil, constata que a perspectiva piramidal de desenvolvimento de carreira não conversa com a nova geração. “As organizações devem repensar seus modelos para que seja possível proporcionar desafios múltiplos e diversos, mais dinâmicos do que um modelo afunilado, verticalmente hierarquizado, onde a definição de posições e desenvolvimento de carreira é cartesiana. Estruturas por projetos, equipes multidisciplinares e lideranças colaborativas com certeza ajudam a atrair estes jovens talentos, assim como deixá-los em condição de desenvolver o seu melhor”, afirma o executivo.

Fabio aponta também que o modelo mental das novas gerações agrega um sentido de diversidade, inclusão, responsabilidade social e de qualidade de vida muito importante para o desenvolvimento futuro das organizações. Ele alerta, porém, que em alguns momentos o excesso de inquietude e impaciência pode atrapalhar o ciclo de desenvolvimento coletivo.

“Os perfis de líderes atuais não garantirão o resultado do futuro. Esta transição é necessária. Esse processo de sucessão deve ser pensado com muito cuidado, até porque grande parte das posições que vemos hoje em dia devem sofrer grande mudança ou até desaparecer. Garantir que a tomada de decisões esteja nos níveis organizacionais adequados significa empoderar as equipes e permitir que elas vivam as consequências das decisões que tomam. Isso tem um impacto positivo no processo de amadurecimento de novas lideranças e ajuda a preparar a sucessão, à medida que cultiva um modelo mais colaborativo e coletivo de gestão, horizontalizando o poder e agilizando a empresa como um todo”, acrescenta.

Tema semelhante é analisado sob um novo ângulo por Glaucimar Peticov, diretora executiva adjunta do Bradesco: “Talvez a globalização tenha exigido dos profissionais uma visão mais ampla do negócio e maior clareza das interligações e dependências mútuas



Denise Horato, diretora de RH da Roche

# O RECONHECIMENTO AO TIME QUE CUIDA DO QUE MAIS IMPORTA: AS PESSOAS.

O time de Capital Humano e Sustentabilidade da SulAmérica está entre os 10 RHs mais admirados do Brasil e da América Latina, segundo a revista Gestão RH.

Este é o reconhecimento de um time de talentos que, com muita competência, cria práticas diferenciadas de gestão de pessoas, contribuindo para uma maior performance e um melhor clima organizacional entre os colaboradores.



A vida é imprevisível  
e, acredite, isso é muito bom.

SulAmérica



Fabio Rosé, diretor de Recursos Humanos da L'Oréal Brasil



Glaucimar Peticov, diretora executiva adjunta do Bradesco



Guilherme Cavalieri, vice-presidente de RH para a América Latina da Serasa Experian

as na cadeia de produção e nos meios de consumo e distribuição. Podemos pensar esse aspecto como uma competência, a visão globalizada. Ao RH de hoje cabe identificar as potencialidades e competências que viabilizam o planejamento estratégico da empresa. Líderes e profissionais certos nos lugares certos, formando equipes de alta performance e fortalecendo a cultura organizacional”, declara.

Para Glaucimar, os jovens pensam carreira como experimentação, daí a tendência de passarem por muitas empresas. No entanto, grandes organizações precisam oferecer condições para que os colaboradores das novas gerações tenham vontade de passar muitos anos na mesma companhia. É nesse quesito que o modelo de gestão de pessoas faz toda a diferença.

“Não há dúvida de que a tecnologia e os meios digitais, assim como as características comportamentais e de consumo das novas gerações, constituem desafios em muitas áreas, inclusive na gestão de negócios. Evidentemente, o RH tem o papel estratégico de interpretar essa nova realidade e oferecer soluções – da educação executiva à capacitação técnica, do mapeamento de competências à análise de performance – que criem sinergia e gerem resultados”, diz.

Um modo já consolidado de atrair a atenção das gerações X, Y e Z é dar prioridade aos próprios colaboradores da companhia na disputa pelas novas vagas que forem abertas. Guilherme Cavalieri, vice-presidente de RH para a América Latina da Serasa Experian, conta que na empresa as posições abertas são rotineiramente divulgadas internamente.

“Avaliamos o momento de carreira das pessoas e identificamos proativamente se há alguma oportunidade que possa ser preenchida por algum candidato que já trabalha na empresa. Isso acontece com frequência. Contudo, há posições que estrategicamente precisam ser buscadas externamente e, quando este é o caso, nós vamos ao mercado”, conta Guilherme.

O executivo diz que oportunidades de carreira, benefícios, conhecimento da estratégia e conexão com o propósito da companhia têm sido apontados recorrentemente como determinantes para a satisfação dos funcionários, algo que só enaltece o papel estratégico do departamento de RH.

Já o Head de RH da Ipiranga, Jayme Sippel, acredita que um profissional de Gestão de Pessoas precisa estar sintonizado com o que acontece no mundo e desenvolver uma acentuada inteligência emocional. Também deve possuir a capacidade de antecipar tendências e ter grande habilidade de relacionamento para transitar em diferentes fóruns, bem como desenvolver e implementar estratégias de gestão.

**"Recursos Humanos não possui o papel de abraçar todas as áreas de conhecimento, mas sim de estruturar a base da organização preenchendo as lacunas e necessidades das áreas, desenvolvendo as competências necessárias ao negócio e estimulando o aprendizado contínuo. RH precisa estar preparado para identificar profissionais, com os conhecimentos e habilidades certas, para atuar nas diversas áreas que compõem a empresa. Ou seja, pessoas certas nos lugares certos", diz Jayme.**

Nesse contexto, "os profissionais que estão chegando ao mercado, por mais que sejam conhecidos por trocar com facilidade de emprego, ficam engajados e motivados com organizações que oferecem a oportunidade de desenvolver sua carreira. Esses jovens possuem, especialmente no Brasil, a necessidade e o desejo de pertencimento. Para eles a organização acaba se tornando uma grande referência e passa a exercer um importante papel na sua formação e desenvolvimento. Este papel, em gerações anteriores, costumava ser exercido pela família e pela escola".

Patricia Pugas, diretora executiva de Gestão de Pessoas do Magazine Luiza, aponta um dos principais trunfos da companhia na batalha por manter os melhores profissionais. "Fazemos a gestão do clima de forma bastante compartilhada. A equipe visualiza os resultados tanto quanto a liderança, e todos constroem juntos o plano de ação, que pode ser acompanhado por uma gestão à vista. Claro que há aspectos que a liderança precisa tomar a frente, ajudar a ir na causa para não ficarem tratando superficialmente o problema, ou dar clareza à equipe sobre eventuais pontos de dúvida que possam estar impactando diretamente o clima" pontua.

Por sua vez, Maria Suzana de Souza, vice-presidente de RH da RD, acredita que "a geração atual tem uma característica de ser mais inquieta e de crescer mais rapidamente. As organizações precisam se manter abertas a buscar novos modelos de relação de trabalho e aprender a lidar tanto com as novas gerações quanto com a presença cada vez maior da terceira idade nas empresas com o aumento da longevidade".

"Para mim o trabalho precisa ter significado, propósito. Sinto-me inspirada com organizações que tem gente como uma de suas prioridades e valores semelhantes aos meus valores pessoais. E vejo que cada vez mais as pessoas também buscam um maior alinhamento entre seus valores e os das empresas. O profissional de hoje precisa estar orientado para o negócio, contribuir para a estratégia da companhia e ao mesmo tempo vivenciar o seu propósito", conclui a executiva.



Jayne Sippel, head de RH da Ipiranga



Patricia Pugas, diretora executiva de Gestão de Pessoas do Magazine Luiza



Maria Suzana de Souza, vice-presidente de RH da RD

# "RHS MAIS ADMIRADOS" OPINAM SOBRE OS DESAFIOS DO SEGMENTO

## NECESSIDADES CONTEMPORÂNEAS

"O mundo está mudando muito rapidamente, e isso acarreta mais do que transformações nos negócios; transforma profundamente as pessoas e as relações humanas. E quando falamos em pessoas, estamos falando na base de tudo. Por isso, é fundamental que o RH acompanhe de perto e entenda essas transformações. Nossa papel é cada vez mais estratégico e importante para as organizações se adaptarem ao mundo lá fora e alcançarem outro patamar. O RH é um facilitador desse processo", diz Sergio Fajerman, diretor executivo de RH do Itaú Unibanco.

Sergio era piloto comercial de avião e tinha o sonho de trabalhar em banco. "20 anos atrás isso parecia muito distante, quase inatingível, mas acreditar e correr atrás, fazendo a minha parte, foi fundamental para realizar esse propósito", conta ele, que influencia os colaboradores do Itaú com seu exemplo pessoal. O executivo aponta as principais características necessárias para quem deseja atingir cargos de liderança nos tempos atuais.

"Acredito que o autoconhecimento, a capacidade de ouvir críticas, de se associar a outras pessoas para resolver problemas e de delegar serão habilidades fundamentais aos futuros líderes das organizações. Com a velocidade das transformações e o poder de influência de clientes e outros stakeholders nos negócios, essas características serão fundamentais

para que os líderes sejam bem-sucedidos e alcancem seus resultados. No fundo, são características relacionadas a uma postura mais aberta e de humildade, de saber ouvir e de entender que o executivo depende de outras pessoas para realizar o seu trabalho", resume.

Selena Fróes, diretora de People Development & Education do RH da TIM, uma das "25 Marcas Mais Admiradas pelos RHs", avalia que já faz algum tempo que as organizações começaram a perceber que a integração entre recursos humanos e as estratégias das empresas era algo não só positivo, como também necessário.

"É fundamental que a área de RH esteja envolvida no planejamento futuro da companhia e acompanhe os resultados para colaborar da melhor forma possível com a sustentabilidade do negócio. Aqui na TIM, isso já é uma realidade há bastante tempo", afirma.

Diretor de RH da Sanofi, companhia também eleita entre as "25 Marcas", Pedro Pitella lembra que as lideranças desenvolvem um papel fundamental como comunicadores, disseminando as informações estratégicas para os times. Por isso, a companhia criou um boletim interno voltado exclusivamente para os líderes, no qual comunica em primeira mão para todos os gestores assuntos relevantes da empresa que devem ser comunicados ativamente para os times.

"Acreditamos que os gestores são desenvolvedo-



Sergio Fajerman, diretor executivo de RH do Itaú Unibanco



Selena Fróes, diretora de People Development & Education do RH da TIM



Pedro Pitella, diretor de RH da Sanofi



Jorge Tavares de Almeida  
Gerente de RH do Grupo Protege

## De pessoas para pessoas.

Com esse slogan, não poderíamos estar mais honrados e felizes com essa conquista tão importante.

Há mais de 45 anos o Grupo Protege atua com foco nas pessoas, sejam parceiros ou colaboradores.

E ter o nosso Gerente de Recursos Humanos entre os principais profissionais de RH é motivo de muito orgulho.

Essa conquista demonstra que estamos no caminho certo, valorizando o ativo mais precioso da empresa, conectando os colaboradores e levando a excelência aos nossos clientes.

Acesse [www.protege.com.br](http://www.protege.com.br) e nos conheça melhor.

## GRUPO PROTEGE





Sérgio Piza, diretor de Gente e Serviços Corporativos da Klabin



Fabio Voelz, diretor de Recursos Humanos do Grupo Madero



Paulo César Corrêa, diretor de RH da CSU CardSystem

res ativos de pessoas. Por isso, nossas ferramentas de gestão de talentos estão alinhadas para garantir que os gestores possam exercer esse papel. Temos discussões de calibragem de performance e revisão de talentos, que permitem aos gestores e ao time de RH analisar o perfil do funcionário com diferentes objetivos, trabalhar o planejamento de carreira e crescimento profissional. Além disso, as lideranças são engajadas em programas como o Mentoring Reverso, no qual millennials da companhia se tornam mentores de líderes, e o Latam Mentoring Program, programa de mentoria feminina com o objetivo de melhorar o equilíbrio de gênero em posições de liderança”, conta.

Sérgio Piza, diretor de Gente e Serviços Corporativos da Klabin, acrescenta que o líder da gestão de pessoas, dado seu perfil natural de tendência ao questionamento e busca pelo autoconhecimento e conhecimento do melhor dos outros, é capaz de desvendar o novo contexto do negócio para atuar efetivamente no cotidiano organizacional sem, necessariamente, ter de abraçar e se aprofundar em todas as demais áreas e disciplinas.

“Chamo esse modelo de atuação da área de gestão de pessoas de RH contemporâneo, quando se alcança justamente uma perspectiva sistêmica e da psicodinâmica corporativa, tornando-se um parceiro estratégico. Quando menciono a visão sistêmica, quero dizer que, além de recrutar, treinar, desenvolver e reconhecer as pessoas, a ênfase do trabalho incide sobre dois focos: a liderança e a aprendizagem. A liderança para promover o desenvolvimento de mais e novos líderes, e a aprendizagem como característica básica e essencial para uma organização sustentavelmente competitiva”, diz Sérgio.

Para Fabio Voelz, diretor de Recursos Humanos do Grupo Madero e um dos “Destaque Estaduais” na pesquisa da Gestão RH, a inspiração para o trabalho é desenvolver pessoas e contribuir para a melhoria continua da organização.

“Na minha opinião, atualmente o profissional de gestão de pessoas é cada vez mais influente e decisivo para o sucesso sustentável das organizações, devendo ter conhecimento profundo do negócio e visão/sensibilidade para enxergar as novas demandas das pessoas e da empresa, principalmente na era da transformação digital. Também entendo como fundamental possuir visão de futuro com sensibilidade e dinamismo para se antecipar às necessidades organizacionais, considerando as novas realidades de negócio e tecnológicas”, analisa Fabio.

Outros quatro profissionais também reconhecidos entre os “Destaque Estaduais” deram suas opiniões sobre as particularidades do departamento de Recursos Humanos. Paulo César Corrêa, diretor de RH da CSU CardSystem, acha que “os gestores de RH precisam entender cada vez mais que o cenário mudou bastante e que hoje não cabem ações e processos isolados. Todas as ações, programas e estratégias devem estar pautadas em resultado, então é importante focar em contratação alinhada ao negócio, visando reduzir a curva de aprendizado (pós-treinamento) para entregar mais em menos tempo”.

Rafael Jaworski, gerente de Recursos Humanos da Pormade, diz que o maior desafio de seu dia a dia é a tentativa de maximizar o potencial de cada colaborador presente em sua organização. “Nós, profissionais de RH, devemos nos esforçar ao máximo para identificar esse potencial e aproveitá-lo em prol da empresa e do profissional, pois quando as pessoas fazem o



**TUDO QUE MOVE A PARKER, TEM PESSOAS.**

**PORQUE A  
NOSSA GENTE  
É ASSIM:  
MOVIDA POR  
PROPÓSITO.**

Líder mundial em tecnologias de movimento e controle, a Parker está presente em inúmeros mercados, solucionando os maiores desafios de engenharia da humanidade. Contamos com pessoas engajadas que têm orgulho de viver nossos valores e princípios diariamente.



2017  
melhores  
empresas  
você/sa  
para trabalhar





Rafael Jaworski, gerente de Recursos Humanos da Pormade



Vera Regina Benedet Barreiros,  
gerente corporativa de Recursos  
Humanos da Liquigás



Regina Steinas, diretora de  
Recursos Humanos da Sharecare  
Brasil

que gostam e têm aptidão o resultado é seguramente melhor para todos. Esse é o nosso principal objetivo: colocar a pessoa certa no lugar certo.”

Vera Regina Benedet Barreiros, gerente corporativa de Recursos Humanos da Liquigás, lembra que as mudanças não dependem apenas dos departamentos de RH. “O maior desafio, na minha visão, é a alta administração das organizações entender e apoiar práticas de gestão de pessoas que contribuam para a saúde psicológica de seus colaboradores, contando com gestores preparados, com habilidades e atitudes para gostar de gente, entender o perfil e a necessidade de desenvolvimento de cada membro da equipe e entender que é essa gente que faz toda a diferença”, opina.

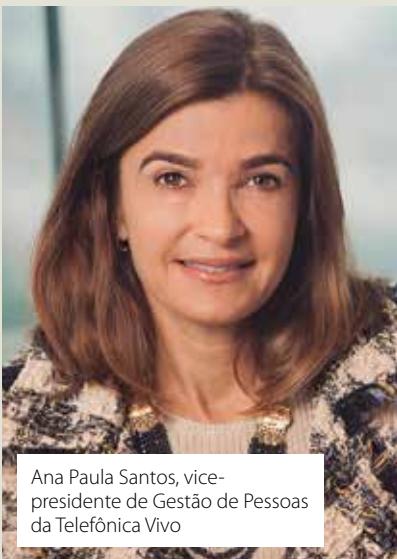
Já para Regina Steinas, diretora de Recursos Humanos da Sharecare Brasil, ter conhecimento em áreas como marketing, logística, finanças, sustentabilidade

e gestão de projetos é importante para o profissional atualizado. “Claro que não precisa ser um conhecimento profundo, pois senão o RH perde o foco, mas entender como cada área funciona é fundamental. Temos de lembrar que fazer tudo na realidade significa não fazer coisa alguma. Os executivos de gestão de pessoas precisam se focar em entender o negócio e dar o suporte adequado e transmitir o conhecimento nas relações humanas, para possibilitar a transformação que é necessária para os resultados no negócio”, pondera.

Marcelo Carvalho, diretor de RH da SAP Brasil, segue a mesma linha de raciocínio. “O RH não precisa abraçar todas as áreas do conhecimento, mas precisa ajudar que todas as áreas trabalhem alinhadas a um mesmo propósito. Além disso, precisa garantir que a sua organização evolua de acordo com a transformação para se manterem relevantes”.



Marcelo Carvalho, diretor de RH  
da SAP Brasil



Ana Paula Santos, vice-  
presidente de Gestão de Pessoas  
da Telefônica Vivo



Paula Nabholz, gerente geral de  
RH na Harley-Davidson

Ana Paula Santos, vice-presidente de Gestão de Pessoas da Telefônica Vivo, avalia que em um momento de negócio VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) é preciso pensar em novas formas de trabalho. A responsabilidade do RH nesse contexto é trazer aos CEOs e executivos alternativas para manutenção e alavancagem do negócio.

"O profissional de GP hoje é humano. Ele não pode apenas se preocupar com o diagnóstico organizacional, ele precisa cuidar de gente. Ele não só reestrutura áreas, ele adequa o melhor profissional à função; ele não apenas trabalha para atrair pessoas, ele se preocupa em retê-las na empresa; ele treina, motiva, lidera e inspira toda a liderança e a corporação", resume Ana Paula.

Paula Nabholz, gerente geral de RH na Harley-Davidson, lembra que "em um mundo em constante mudança, o RH contribui ao ajudar a organização a

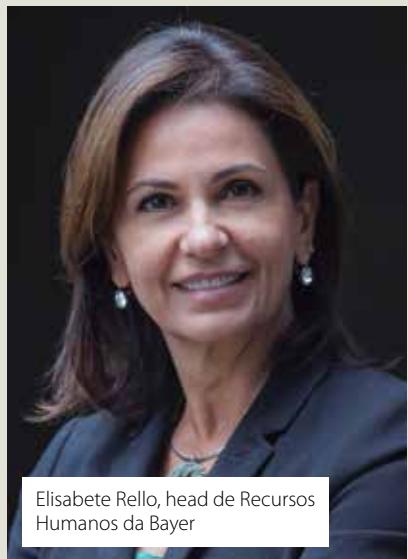
navegar e se adaptar a essa nova realidade, liderando o processo de gestão da mudança necessário para sobreviver a essa nova realidade. O RH é muito mais do que só processos e estrutura, é o agente de mudança que ajuda o negócio até o objetivo desejado".

Já Harry Vargas, diretor de RH da Souza Cruz, acredita que um dos grandes desafios para os gestores de RH atualmente é a velocidade com que as transformações têm acontecido. "O ponto de atenção é que se as empresas e seus talentos não se transformarem, eles perdem competitividade e sustentabilidade. O RH deve facilitar essa jornada de transformação de forma visionária e proativa. Precisa ter um entendimento claro do contexto de negócio, da natureza da indústria e dos seus consumidores. Desta forma, a área de Recursos Humanos torna-se um parceiro estratégico do negócio", analisa.

Elisabete Rello, head de Recursos Humanos da



Harry Vargas, diretor de RH da Souza Cruz



Elisabete Rello, head de Recursos Humanos da Bayer



Sylmara Requena, diretora de Recursos Humanos da Siemens

Bayer, traz um novo tema para a discussão, e acredita que o RH deve garantir que as decisões sobre pessoas sejam tomadas com base em competências e no perfil adequado, não permitindo, jamais, qualquer viés, consciente ou inconsciente, de aspectos como discriminação ou favorecimento. "O profissional de RH é guardião desses valores, portanto, precisa garantir a justiça e o respeito no processo decisório. Por isso a diversidade é tão importante para a sustentabilidade dos negócios. O apoio e comprometimento da alta liderança é parte fundamental para o sucesso de qualquer política ou iniciativa neste sentido", destaca.

Nesse novo contexto, como definir o profissional de RH de hoje e do futuro? Sylmara Requena, diretora de Recursos Humanos da Siemens, levanta

uma hipótese: "Eu defino o profissional de Gestão de Pessoas como aquele que tem o interesse pelo despertar do 'interesse da descoberta' em cada um. Ele tem a visão de maximizar essa descoberta através de desafios e oportunidades, gerando resultados sustentáveis e perenes para a organização e para a sociedade através do aprendizado, buscando inovar a perspectiva do futuro".

Gustavo Leme, gerente executivo de Recursos Humanos do Grupo Baumgart, tem uma visão parecida, mas alerta para um risco que vem do cenário mundial de intensa transformação. "Acredito que existem muitos modismos na área de RH que nascem dos grandes centros de tendências mundiais. Essas influências, sejam elas positivas ou negativas, deveriam ser analisadas com mais profundidade,

à luz das culturas organizacionais, antes de serem implantadas. Aprendi muito com uma frase do Luis Fernando Veríssimo que diz que quando a gente acha que sabe todas as respostas, vem a vida e muda as perguntas. Temos que respeitar mais as culturas organizacionais vigentes e eliminar o copiar e colar", afirma.

### VISÃO DE LONGO PRAZO

"Vivemos hoje uma 'guerra' não declarada; somos bombardeados com informações de todos os lados pela mídia, redes sociais e aplicativos de diversos tipos de relação humana. Estamos conectados 24 horas por dia sem descanso. Um ambiente organizacional traz toda essa complexidade psicológica, e precisamos estar atentos além do horário comercial para prover soluções e alternativas que impactem de forma positiva a vida dos nossos colaboradores e,

por consequência, tragam este equilíbrio psicológico para dentro da organização", diz Luciana Ezequiel, diretora de Recursos Humanos da DHL Global Forwarding no Brasil.

A executiva, que consta na lista dos "Destaque Estaduais", apresenta uma visão ponderada quanto o assunto é a renovação trazida pelos profissionais das gerações X, Y e Z ao ambiente de trabalho das grandes organizações brasileiras. "Ainda sou cética com relação a dizer que realmente esta nova geração é tão diferente quanto lemos e vemos. Acredito que eles são mais rápidos que nós, enjoam mais fácil e tem menos 'pacientéia' com burocracias, mas isso não significa que olham para suas carreiras e não queiram mais o sucesso, o reconhecimento monetário e social e as conquistas que uma carreira de sucesso proporciona", pontua.



Gustavo Leme, gerente executivo de Recursos Humanos do Grupo Baumgart



Luciana Ezequiel, diretora de Recursos Humanos da DHL Global Forwarding no Brasil



Felipe Zogbi, diretor de Recursos Humanos e Suprimentos do Grupo DPSP

Diretor de Gente da Amaggi, uma das empresas que constam na lista dos "Destaque Regionais", Neireu Bavaresco também não crê em uma mudança brusca no ambiente organizacional. "O futuro das novas gerações é bastante promissor, mas elas precisam rapidamente se adaptarem à cultura e aos valores de cada organização. O modelo de carreira para esta geração com certeza mudou, e esta é uma das razões pela qual precisamos tratá-la de forma diferente dos padrões anteriores. Estes jovens talentos precisam ser desafiados o tempo todo, e com uma velocidade considerável. Para que isso se consolide, é preciso manter ao seu lado líderes e pessoas que entendem como eles funcionam", avalia.

A mentoria também é apontada como fundamental por Felipe Zogbi, diretor de Recursos Humanos e Suprimentos do Grupo DPSP, companhia presente

entre as "25 Marcas Mais Admiradas pelos RHs". "A liderança precisa contar com ferramentas que facilitem a identificação de potencial, pontos a desenvolver, etc. O papel do líder é contribuir para que os colaboradores alcancem suas aspirações. Além disso, nosso propósito de saúde e bem-estar está sendo cada vez mais traduzido em ações voltadas ao nosso próprio time, para que reverbera também naquilo que oferecemos à sociedade", declara Felipe.

Rodrigo Porto, diretor de Recursos Humanos e Serviços Compartilhados da AES Tietê, apostou que a mescla de gerações tem tudo para trazer bons resultados para as empresas atentas às transformações do mercado. "Acredito que o melhor desenho é pautar a estruturação da carreira deste público no aprendizado e transformar as nossas estruturas organizacionais em modelos mais horizontalizados, dando



Rodrigo Porto, diretor de Recursos Humanos e Serviços Compartilhados da AES Tietê



Priscila Silva, gestora sênior de RH da Aliança Geração de Energia



Marcel Oliveira, vice-Presidente de Recursos Humanos da ZF para a América do Sul,

mais possibilidades não necessariamente de cargos e salários, mas sim de crescimento e aprendizado ‘sustentável’, afirma.

Já Priscila Silva, gestora sênior de RH da Aliança Geração de Energia, pensa que há um caminho principal para alcançar o sucesso no mundo atual. “Vejo que a melhor forma é capturar todo conhecimento e experiência dos executivos mais maduros, compartilhar com os mais jovens e fazer com que as decisões levem em consideração todos os olhares. Não estamos em ‘guerra das gerações’. Precisamos da visão de todos em prol de um objetivo em comum”, ressalta.

Sobre este ambiente em constante transformação, Marcel Oliveira, vice-Presidente de Recursos Humanos da ZF para a América do Sul, pensa ser difícil apontar influências positivas e/ou negativas

dos agentes de mudança. “Porém, acho importante citar como ponto de atenção a necessidade cada vez maior de termos organizações flexíveis e capazes de responder rapidamente às mudanças, sejam elas organizacionais, econômicas, políticas ou sociais”, destaca.

Paulo Barreto da Silva, gerente de RH da Positivo Tecnologia, traz um novo ponto de vista e aponta como características positivas a velocidade da informação, a facilidade de compartilhar conhecimentos e a diminuição do tempo de feedback. Em compensação, ele alerta que, quando superficial ou incompleta, a comunicação pode trazer problemas internos e externos, “gerando ruídos nas organizações, frustrando expectativas, contribuindo para contaminar o clima organizacional. Isto tudo impacta na performance e no resultado das pessoas e empresas”.



Paulo Barreto da Silva, gerente de RH da Positivo Tecnologia



Edmara Uchôa, gerente de Recursos Humanos da RHMED



Patricia Coimbra, diretora-executiva de Capital Humano e Sustentabilidade da SulAmérica



Christiane Berlinck, diretora de Recursos Humanos da IBM Brasil



Lia Azevedo, vice-presidente de Desenvolvimento Humano e Organizacional do Boticário



Jorge Tavares de Almeida, gerente corporativo de Recursos Humanos do Grupo Protege

**Na RHMED, uma das “25 Marcas Mais Admiradas pelos RHs”, um desafio nesse sentido aconteceu recentemente, quando a empresa líder em Saúde Ocupacional fez um grande movimento de mercado e adquiriu a RH Vida (transação que está em análise pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica – Cade). “Tivemos muito cuidado com a comunicação interna, no sentido de passar o mais rapidamente possível a mensagem para os nossos colaboradores. A operação foi muito bem recebida pela equipe e reforçou o orgulho em trabalhar em uma empresa que investe continuamente no crescimento do negócio, das pessoas e até do setor”, conta Edmara Uchôa, gerente de Recursos Humanos da organização.**

Envolver os funcionários nos novos rumos tomados pela empresa também é algo visto na SulAmérica, que é uma das “25 Marcas Mais Admiradas pelos RHs” e teve a sua diretora-executiva de Capital Humano e Sustentabilidade, Patricia Coimbra, eleita como “Destaque Estadual”. Nos últimos anos os colaboradores da empresa tiveram a oportunidade de participar de pilotos de projetos em diferentes segmentos, com o objetivo de trazer a eles a oportunidade de testar, experimentar e contribuir para a melhoria de cada serviço.

“Um exemplo disso foi a disponibilização, em primeira mão, do aplicativo de telemetria Auto.Vc, que oferece dicas, avaliações do modo de dirigir dos usuários e recompensas por boas práticas de direção. O piloto para colaboradores aconteceu em setembro de 2017, antes de ser lançado em janeiro deste ano para o público geral. O mesmo aconteceu com o aplicativo Sharecare, ferramenta de e-health focada na prevenção e no bem-estar lançada para

nossos funcionários um pouco antes e para o público geral em janeiro de 2018”, enumera Patricia.

Também presente no grupo das “25 Marcas”, a IBM Brasil engaja seus colaboradores a partir da consolidação de sua cultura organizacional. “Há poucas empresas em que os funcionários se denominam com uma espécie de nacionalidade, o que ocorre aqui, onde todos são chamados e se chamam de IBMistas. Esse sentimento de pertencimento é trabalhado desde a seleção dos candidatos e se baseia nos valores e práticas da companhia, que foram definidos em parceria com os funcionários em 2013, quando a empresa fez o Client Experience Jam, que reuniu mais de 400 mil funcionários de todos os países onde a IBM está presente”, conta Christiane Berlinck, diretora de Recursos Humanos da IBM Brasil.

A valorização desse tema também pode ser vista no Grupo Boticário, que busca “criar oportunidades para a beleza transformar a vida das pessoas e assim transformar o mundo ao nosso redor”. “É com essa missão que buscamos por candidatos apaixonados por desafios e por inovação. Pessoas transformadoras, com espírito empreendedor e senso de dono, que tenham foco nas metas, mas que saibam trabalhar em equipe e, acima de tudo, respeitar e valorizar as diferenças. Também procuramos pessoas otimistas, generosas e, acima de tudo, apaixonadas pelo consumidor. Acreditamos que estas qualificações ajudam a difundir a nossa cultura e a deixar o nosso propósito cada vez mais vivo e latente”, diz Lia Azevedo, vice-presidente de Desenvolvimento Humano e Organizacional do grupo.

No Grupo Protege, a crença de que “a felicidade traz resultados” está muito presente. Momentos de comemorações são valorizados, sem se perder de

# O RESULTADO DE UMA GRANDE EMPRESA PASSA PELO TRABALHO DE UM GRANDE RH.



É por isso que nos orgulhamos do nosso time. Porque ele conta com pessoas que têm nos ajudado a obter grandes conquistas. Ver o reconhecimento do Grupo Gestão RH ao longo desses anos nos dá a certeza de que podemos fazer ainda mais.

## — 2011 —

- RHs Mais Admirados do Brasil
- 50 RHs Mais Admirados do Brasil
- Destaque Regional

## — 2012 —

- RHs Mais Admirados do Brasil
- 50 RHs Mais Admirados do Brasil
- Destaque Estadual

## — 2013 —

- RHs Mais Admirados do Brasil
- 50 RHs Mais Admirados do Brasil
- Destaque Estadual

## — 2014 —

- RHs Mais Admirados do Brasil
- Destaque Regional
- Destaque Estadual

## — 2015 —

- RHs Mais Admirados do Brasil
- 10 RHs Mais Admirados do Brasil

## — 2016 —

- RHs Mais Admirados do Brasil
- 25 Empresas Mais Admiradas pelos RHs
- Destaque Regional
- Destaque Estadual

## — 2017 —

- RHs Mais Admirados do Brasil
- 10 RHs Mais Admirados do Brasil
- 25 Marcus Mais Admirados do Brasil
- Destaque Regional

## — 2018 —

- Mais uma vez, entre os RHs Mais Admirados e Destaque Regional



vista a cobrança por resultados. "Investir no aprendizado, como temos feito, é essencial. Outro ponto importantíssimo é a valorização das pessoas, reconhecendo-as por suas entregas. Por último, vem o desafio de aproximar a empresa do conceito de 'lar': muitos de nós passamos tempo significativo com colegas de trabalho, tal como o tempo com nossos familiares. Por isso, criar recursos para aproximar estas realidades pode trazer resultados importantes", destaca Jorge Tavares de Almeida, gerente corporativo de Recursos Humanos e "Destaque Estadual" na pesquisa da Gestão RH.

Exemplo semelhante pode ser visto no UnitedHealth Group Brasil, uma das "25 Marcas Mais Admiradas pelos RHs", que no Brasil serve aos seus clientes por meio de três plataformas distintas: a Amil, o Americas Serviços Médicos e a Optum. "Procuramos estabelecer sempre uma relação de confiança com nossos colaboradores. Eles são responsáveis por garantir a perenidade da nossa organização. Temos como foco colocá-los no centro de tudo o que fazemos. Contamos, por exemplo, com espaços em que os colaboradores possam ter momentos agradáveis, proporcionando a eles qualidade de vida e bem-estar enquanto estão em nossas unidades", declara Catia Porto, vice-presidente de Capital Humano do grupo e eleita "Destaque Estadual".

Na Embraer, a diretora de RH Daniela Sena destaca que o "match" de propósito entre organização e profissional certamente contribui com o desenvolvimento de um ambiente adequado para realizações mútuas. "No nosso caso, diante do cenário global do mercado aeronáutico, a felicidade, e consequentemente, a retenção dos talentos, continuará se dando por meio de um ambiente de trabalho que favorece a

inovação e a capacidade empreendedora das pessoas, permitindo que elas possam explorar o máximo do seu potencial. É o que buscamos desenvolver nos diferentes níveis hierárquicos para gerar oportunidades de carreira e desenvolvimento", explica.

Alberto Brisola, diretor sênior de RH da Oracle, se diz satisfeito com o equilíbrio encontrado até aqui. "Minha empresa tem um forte compromisso com os resultados. É uma companhia ágil e dinâmica, mas nossos colaboradores têm um nível de engajamento elevadíssimo, desfrutam cada dia de um ambiente de trabalho enriquecedor, de respeito mutuo. Neste sentido, encontramos equilíbrio entre vida laboral e pessoal e fazemos da nossa empresa um ambiente psicologicamente saudável e de crescimento, de autoconhecimento".

Eleito como "Destaque Estadual", Marcelo Madarász, diretor de RH para a América Latina da Parker Hannifin, pensa que o autoconhecimento deveria ser um objeto de estudo presente nos cursos de formação, assim como a auto percepção, a autoanálise e a necessidade de gerenciar o próprio ego.

"Aqueles que fazem a travessia do ego para o Eu, que se colocam a serviço, contribuirão sobremaneira para o exercício de uma liderança consciente, que em sua totalidade conseguirá que cada um contribua com o seu melhor trazendo um sucesso não apenas econômico para a organização. Até nisso estamos num momento de virada de chave. O que é mesmo sucesso da organização? Sucesso sob qual ótica? Quando há movimentos como a tentativa de se criar o FIB (Felicidade Interna Bruta) ao invés do PIB (Produto Interno Bruto) é porque algo muito importante está acontecendo. Oxalá possamos todos estarmos preparados para essa nova era!"



Portas Prontas, Marcos, Alizares e Rodapés a preço de fábrica.

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



Alphaville - SP · Brooklin Paulista - SP · Belo  
Horizonte - MG · Porto Alegre - RS · Joinville - SC ·  
Balneário Camboriú - SC · União da Vitória - PR

**Pormade**  
Portas

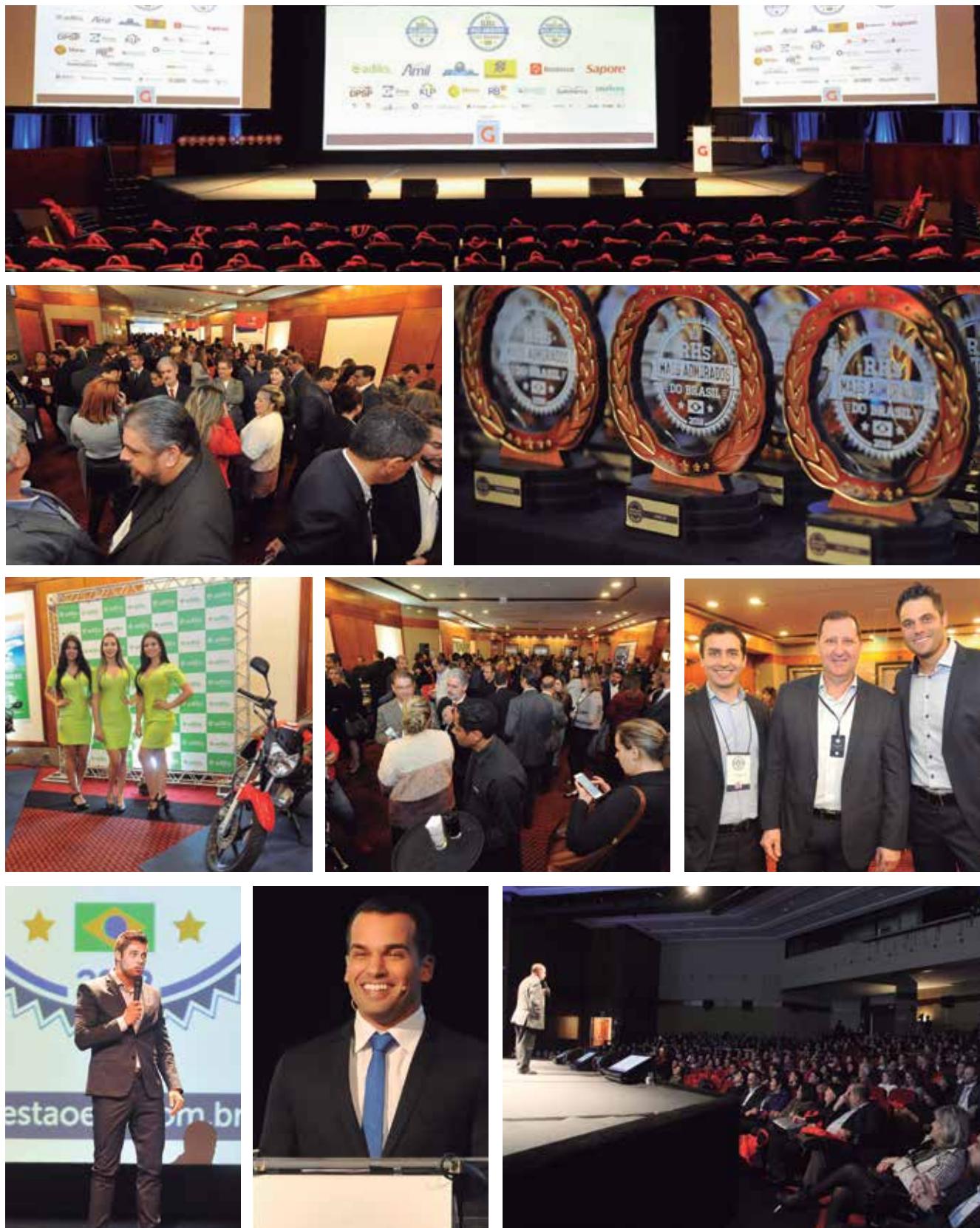
**Pormade Portas** há 17 anos entre as melhores empresas para trabalhar no Brasil



**ÉPOCA**



## VEJA ALGUNS MOMENTOS DA CERIMÔNIA DE PREMIAÇÃO DOS “MAIS ADMIRADOS”





## A UNIVERS TEM O MESMO OBJETIVO QUE VOCÊ: OFERECER O QUE HÁ DE MELHOR PARA SUA EMPRESA

Inovadora e moderna, a UNIVERS é a gestora de saúde da RD com Benefício Medicamentos em mais de 1.650 lojas Drogasil e Droga Raia.



MAIOR REDE  
DO PAÍS



DESCONTOS  
GARANTIDOS



PORTAL DO GESTOR  
E APlicativo

Mais informações, acesse:

[www.univers-pbm.com.br](http://www.univers-pbm.com.br)

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

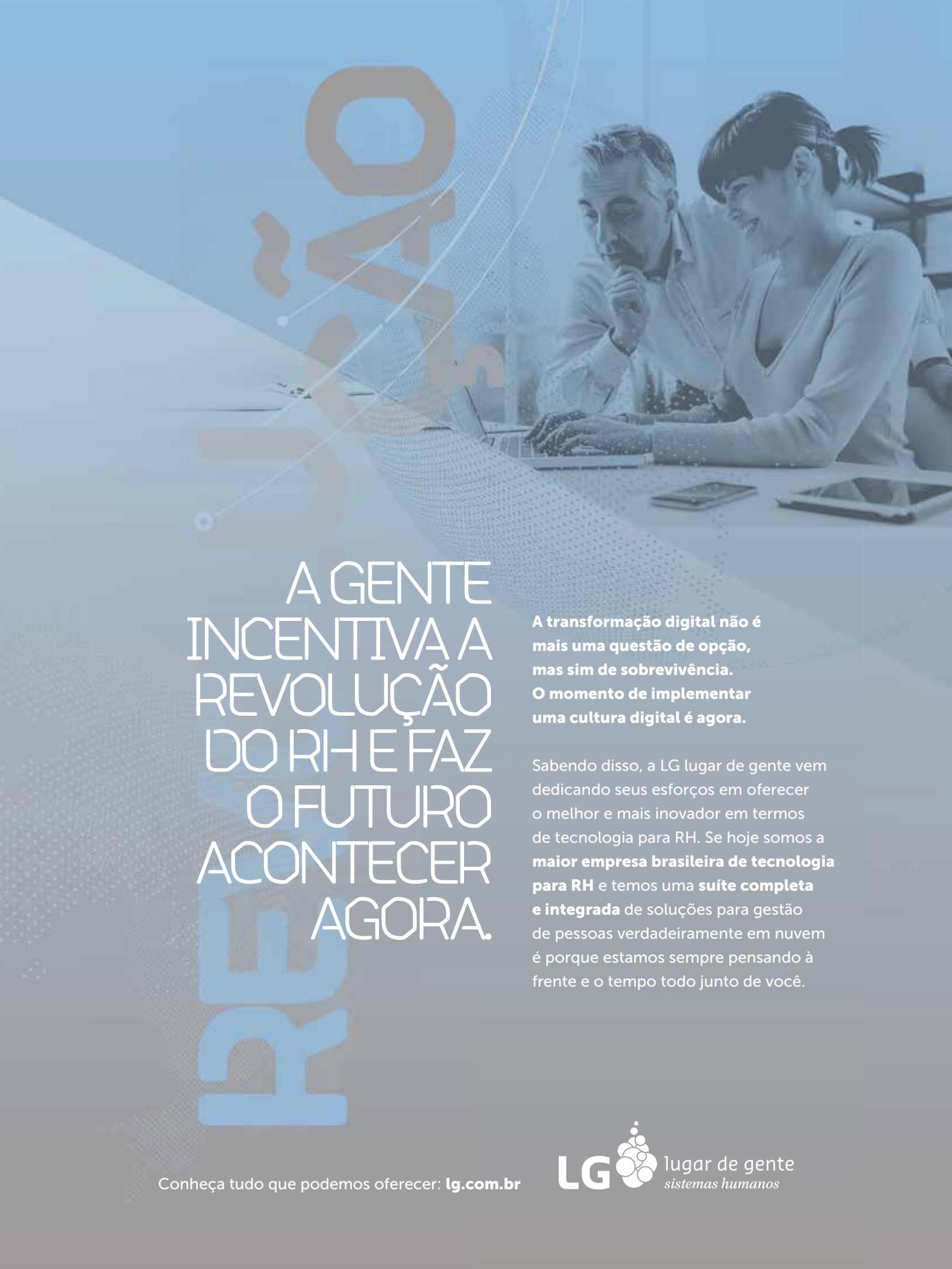


**UNIVERS.**

Cada vez mais perto de você.

**g** MAIS ADMIRADOS  
RH





# A AGENTE INCENTIVA A REVOLUÇÃO DO RH E FAZ O FUTURO ACONTECER AGORA.

**A transformação digital não é  
mais uma questão de opção,  
mas sim de sobrevivência.**

**O momento de implementar  
uma cultura digital é agora.**

Sabendo disso, a LG lugar de gente vem dedicando seus esforços em oferecer o melhor e mais inovador em termos de tecnologia para RH. Se hoje somos a **maior empresa brasileira de tecnologia para RH** e temos uma **suíte completa e integrada** de soluções para gestão de pessoas verdadeiramente em nuvem é porque estamos sempre pensando à frente e o tempo todo junto de você.

Conheça tudo que podemos oferecer: [lg.com.br](http://lg.com.br)



# EM ALTA NO MERCADO

Atento é a “Marca Mais Admirada pelos RHs”; saiba o que fazem as companhias reconhecidas pela pesquisa

## ATENTO:

### ATENTO

A Atento é a empresa líder em BPO (Business Process Outsourcing) e CEM (Customer Experience Management) na América Latina e Espanha. No Brasil, trabalha com um número considerável de empresas provenientes de diferentes setores, com destaque para: telecomunicações, bancos e serviços financeiros, seguradoras, saúde, varejo e administração pública.

Está presente nos seis maiores centros urbanos brasileiros: São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador, Belo Horizonte, Porto Alegre e Goiânia, e também nas cidades de Campinas, São Bernardo do Campo, Santo André, São José dos Campos, Santos, Ribeirão Preto, Feira de Santana e Guarulhos. Além disso, oferece serviços presenciais em mais de 900 cidades brasileiras.

“A Atento se antecipou ao que estava por vir e se preparou para a mudança de comportamento dos consumidores e para a modernização dos processos dentro das organizações. Esse olhar da Atento para as novas tendências faz com que estejamos na vanguarda do mercado, oferecendo aos clientes soluções que atendam suas necessidades em todos os âmbitos e etapas do fluxo de trabalho”, afirma Majo Martinez, vice-presidente de RH da companhia.

“Por esse motivo, a Atento é considerada hoje em dia uma organização moderna e com uma abordagem consultiva, o que a diferencia e tem feito com que a sua marca ganhe mais notoriedade no mercado. A tecnologia é uma importante aliada da empresa nesse sentido. Oferecemos por meio do nosso portfólio soluções baseadas em Analytics, Inteligência Artificial e Análise Semântica, entre outras, com o objetivo de automatizar processos de back office, implantar o atendimento digitalizado, realizar monitoramento nas redes sociais, enfim, disponibilizar ferramentas que tornem a jornada do cliente mais satisfatória e com melhores resultados”, completa a executiva da “Marca Mais Admirada pelos RHs”.

*Talvez ela se forme em medicina. Talvez não.*

*Talvez vire uma atleta de alto rendimento. Ou não.*

*Talvez se case e tenha 5 filhos. Talvez não.*

*Os caminhos que a vida toma são*

*imprevisíveis e essa é a chama da vida.*

*Mas uma coisa temos certeza:*

***saúde não pode faltar.***



Cada pessoa é mais que um número em um cadastro,  
cada pessoa tem uma história e valorizamos isso. Valorizamos vidas.

**Conheça nossas soluções em benefícios corporativos pelo  
[empresarial@qualicorp.com.br](mailto:empresarial@qualicorp.com.br) ou ligue para: 11 3191-3883.**

 Qualicorp



### AVIANCA

A Avianca Brasil opera voos regulares desde 2002. Atualmente, atende 23 destinos domésticos e três no exterior com 230 decolagens diárias, utilizando 47 aviões da Airbus – a frota mais jovem da América Latina.

Reconhecida pela alta qualidade do seu produto, a companhia oferece diferenciais aos clientes, como entretenimento individual, refeição de bordo gratuita e maior espaço entre poltronas (é a única no país a estampar a categoria "A" do Selo Dimensional ANAC em todas as fileiras de assentos de todas as suas aeronaves).

Sempre inovadora, foi a primeira empresa aérea da América do Sul a ter internet a bordo de aviões e uma das pioneiras na operação latino-americana do moderno A320neo. A estas vantagens soma-se o programa de fidelidade Amigo, que possui, aproximadamente, quatro milhões de clientes cadastrados. Além disso, como membro brasileiro da Star Alliance, a Avianca Brasil conecta passageiros a mais de 1.300 aeroportos em todo o mundo, por meio de voos de 27 parceiras internacionais.



### BATERIAS MOURA

Boas ideias e muita energia para mudar o mundo. A Moura leva este pensamento adiante, com seriedade e competência, para desenvolver baterias há quase 60 anos. Isto levou a empresa a ser uma das maiores fornecedoras para frotas de veículos em circulação na América do Sul.

Uma cultura decididamente voltada para as necessidades dos clientes associada à sua visão de mercado é o que proporciona à Moura o suporte para esse ritmo acelerado de crescimento e inovação. São milhares de clientes internos e externos que participam dos processos de desenvolvimento, produção, comercialização, aplicação e assistência técnica e, de forma integrada, possibilitam à Moura o reconhecimento de marca líder pelos consumidores.



### Bradesco

Pra frente.

### BRADESCO

A missão do Bradesco é fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência, principalmente por meio da inclusão bancária e da promoção da mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos duradouros para a criação de valor aos acionistas e a toda a sociedade.

Mantendo a crença nas pessoas e no seu potencial de desenvolvimento, o respeito à dignidade e à diversidade do ser humano, além do compromisso com melhoria contínua da qualidade de nossos produtos e serviços, o Bradesco, fundado em 1943, dono de uma trajetória marcada por inovações, conta atualmente com mais de 90 mil colaboradores.



### GERDAU AÇOMINAS

A Gerdau Açominas, localizada em Ouro Branco, tem cerca de 5,5 mil colaboradores e é a maior usina integrada (do minério de ferro ao aço) do Grupo Gerdau no mundo. Oferece produtos de qualidade diferenciada – placas, blocos e tarugos, perfis estruturais e fio-máquina –, destinados principalmente para o mercado internacional, para onde vão cerca de 70% do volume de produção.

O Grupo Gerdau é líder na produção de aços longos nas Américas e está posicionado como o 14º maior produtor de aço do mundo. Possui mais de 35 mil colaboradores e está presente em 13 países: Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, República Dominicana, Índia, México, Peru, Espanha, Estados Unidos, Uruguai e Venezuela.

Possui capacidade instalada de 22,6 milhões de toneladas de aço e é um dos maiores recicladores das Américas. Com mais de 110 mil acionistas, as empresas de capital aberto do Grupo Gerdau estão listadas nas bolsas de valores de São Paulo, Nova York, Toronto e Madri.



## GOL LINHAS AÉREAS

O "RH do Ano Brasil" Jean Nogueira, diretor de Recursos Humanos da Gol Linhas Aéreas, fala sobre os principais diferenciais da companhia:

"Desde o início da Gol, em 2001, somos responsáveis por inovar o mercado de aviação no Brasil, transformando os voos em um elo entre pessoas e conquistas. Lançamos um modelo de negócio inteligente e inovador e, com isso, democratizamos o acesso ao transporte aéreo, aproximando pessoas, com segurança e inteligência. Agora, somos a #NOVAGol: oferecemos uma série de facilidades que dão mais vida ao tempo do Cliente, como Novo App, Selfie Check-in, Gol+ Conforto, Programa de fidelidade da Smiles, Wi-fi e Entretenimento a bordo.

Além disso, a Gol é a maior companhia aérea do país e a número 1 em pontualidade, conforto, atendimento e número de passageiros transportados no Brasil. Tudo isso graças à dedicação do nosso Time de Águias, que trabalha para que possamos oferecer sempre a melhor experiência e cumprir o nosso Propósito de Ser a Primeira para Todos.

Nossos produtos e serviços diferenciados, juntamente com a forte presença nas redes sociais e campanha de marketing inovadora, estão sendo reconhecidas pelo mercado. A Gol já possui a liderança no mercado aéreo brasileiro e recebemos também diversos prêmios, como ser eleita a companhia aérea mais citada no Top of Mind e estar entre as Marcas Mais Admiradas do Rio - Revista Veja Rio. Nossa revista de bordo conquistou o prêmio Melhor Revista Customizada do Brasil e ainda estamos entre as Top 10 Marcas Mais Adoradas pelos Millenials."



## GRUPO DPSP

O Grupo DPSP é resultado de uma fusão ocorrida em 2011 entre a Drogaria São Paulo e as Drogarias Pacheco. A Drogaria São Paulo é uma rede que nasceu em 1943 atuando com venda por atacado e criou um novo conceito de farmácias, graças à intuição de seu fundador, Thomaz de Carvalho. Ela também foi pioneira na implantação de atendimento 24 horas e na concessão de descontos especiais para aposentados.

Já as Drogarias Pacheco têm como foco o atendimento qualificado, a prática de preços justos e uma ampla variedade de produtos para a saúde e bem-estar. A primeira loja da rede foi inaugurada na região central do Rio de Janeiro, ainda no período em que as pessoas iam às farmácias com prescrições feitas pelo "médico da família". Assim, a rede passou a fazer parte do cotidiano de muitos cariocas e tempos depois se tornou a marca líder no estado.

A companhia é um dos principais players do varejo farmacêutico, com aproximadamente 1200 lojas em 10 estados do Brasil, além do Distrito Federal. Atualmente o Grupo DPSP emprega mais de 26 mil colaboradores e atende seus clientes em lojas físicas, lojas virtuais (e-commerce), televendas e app, sempre com o propósito de estar cada vez mais presente na vida das pessoas.

Atendendo milhões de clientes por mês, as marcas Drogarias Pacheco e Drogaria São Paulo levam em seu DNA uma história de confiança e credibilidade no mercado da saúde, preocupando-se constantemente em oferecer excelência em seus processos e a garantia da satisfação ao consumidor.

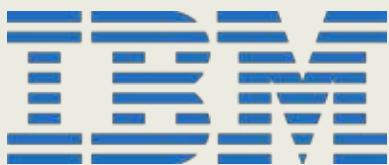


## LABORATÓRIO SABIN

O Laboratório Sabin é um dos maiores players do Brasil em Medicina Diagnóstica, com unidades no Distrito Federal e nos estados de Goiás, Bahia, Minas Gerais, Amazonas, Tocantins, Pará, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Paraná e Roraima.

Fundado por duas mulheres, Janete Vaz e Sandra Soares Costa, em 1984, é conhecido no Brasil não apenas pela qualidade, agilidade e exatidão nas análises, mas também por figurar na lista das 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil e na América Latina.

O Sabin investe continuamente em tecnologia e inovação, qualidade em seus processos, no atendimento personalizado aos clientes que buscam os serviços do laboratório e na política de gestão de pessoas baseada no desenvolvimento dos colaboradores. A companhia conta com mais de 200 unidades de atendimento, onde trabalham cerca de 4.000 pessoas. Atualmente, o laboratório realiza mais de 40 milhões de exames e atende 3,6 milhões clientes por ano.



## IBM BRASIL

A IBM foi fundada em 1911, nos EUA, e está no Brasil há 101 anos, desde 1917. Para permanecer tanto tempo no mercado, a IBM tem se transformado desde então. Em seus primeiros anos, a empresa comercializou balanças, relógios, cortadores de frios e máquinas tabuladoras. Décadas mais tarde, foi uma das pioneiras na área de computação e tecnologia da informação.

A IBM tem sido protagonista em diversas eras ao longo da história: Tabulação, Programação e Cognitiva - esta última, a partir de 2015. A Inteligência Artificial, tecnologia que pode, entre várias outras coisas, auxiliar os médicos na identificação de tratamentos de câncer com base em análise de dados, é uma das prioridades da companhia na atualidade.

A organização oferece um extenso portfólio de serviços de tecnologia e consultoria, softwares de colaboração e análise preditiva, desenvolvimento e gerenciamento de sistemas, além dos mais avançados servidores e supercomputadores do mundo. Através da sua consultoria de negócios, tecnologia e conhecimento na área de P&D, a IBM ajuda clientes a se tornarem "mais inteligentes" enquanto o planeta se torna cada vez mais digitalmente interconectado.

A companhia é a maior empregadora do setor de tecnologia e consultoria do mundo, com aproximadamente 427 mil funcionários servindo a clientes em 170 países. A IBM possui 12 laboratórios de pesquisa no mundo, localizados em seis continentes, sendo um deles no Brasil (com sedes em São Paulo e Rio de Janeiro). A empresa investe por ano, mundialmente, mais de seis bilhões de dólares em pesquisa e desenvolvimento.



## IPIRANGA

Fundada em 1937, no Rio Grande do Sul, como uma refinaria de petróleo, a Ipiranga possui uma história de expansão contínua e de grandes aquisições. Hoje, com cerca de três mil funcionários diretos e mais de 100 mil indiretos, sete mil postos, cerca de quatro mil franquias am/pm e Jet Oil e uma das marcas mais valiosas do País, a Ipiranga tem uma posição de destaque no varejo brasileiro.

"A Ipiranga valoriza, acima de tudo, a relação de confiança que tem com o cliente. Ele está no centro das decisões que tomamos, por isso estamos sempre atentos para ouvi-lo e buscar iniciativas que vão ao encontro das suas demandas, identificando as necessidades do mercado de varejo", diz Jayme Sippel, Head de RH da companhia.

Com base nisso, o conceito de Posto Completo cada vez mais Digital, que norteia todas as ações da companhia, tem o objetivo de oferecer soluções para o dia a dia, facilitando a vida dos consumidores, seja no posto físico ou no ambiente digital, para que o cliente possa encontrar tudo que precisa em um só lugar. Dessa forma, a Ipiranga trabalha em linha com as tendências e as inovações mundiais, tendo em mente que a companhia quer estar onde o cliente estiver, oferecendo comodidade, vantagens e benefícios.

Além disso, a empresa aposta no user experience para mapear a interação dos consumidores na jornada de consumo. A identificação automática dos consumidores através de Beacons, RFID, NFC e Geolocalização, interação online e real time com as pessoas por aplicativos e faixa de LED nos postos são outros exemplos de inovação.



## L'ORÉAL BRASIL

Sexta maior subsidiária do grupo, a L'Oréal Brasil possui um papel estratégico para o negócio por conta de sua dimensão, sua diversidade étnica e cultural, além da importância única da beleza para as brasileiras.

A L'Oréal tem se dedicado à beleza por mais de 100 anos, e no Brasil a companhia está presente desde 1959, sendo hoje uma das líderes

de mercado no segmento. Desde o início de sua operação no País, a L'Oréal é a grande impulsionadora do mercado de beleza no Brasil através de produtos inovadores e alinhados à visão do grupo de que a beleza é acessível a todas as mulheres e homens do mundo.

Em 2013 a L'Oréal segmentou seu mercado mundial em oito grandes regiões homogêneas para se adaptar à globalização e impulsionar sua estratégia de universalização, que pretende atender à infinita diversidade de necessidades e desejos de beleza ao redor do mundo. Nessa nova organização geográfica, o Brasil se tornou o único país a representar uma região, o que reforça a sua importância estratégica.



Sidney Magal e equipe  
Supervisor de Manutenção

Nailson Souza  
Assistente de logística



Gracivaldo de Paula Sousa  
Operador de Produção III



Sara Ramos  
Assistente Administrativo



Ronaldo Medeiros  
Assistente de Logística



José Sebastião  
Operador de Produção III



Rodrigo Pereira  
Gerente de Mineroduto



Rogerio Araujo  
Mecânico Industrial II



# Mais unidos, mais forte, mais admirados.

O programa **#tamojunto** foi criando em 2017 pela **Gerente de Gestão de Pessoas. Micheline Araujo**, com o objetivo de integrar, interagir e fortificar os laços entre colaboradores de áreas distintas da Imerys. Através do **#tamojunto**, novas campanhas de endormarketing permitiram aumentar a motivação dos funcionários, criando o verdadeiro **espírito coletivo** na empresa.

Conheça a atuação da Imerys no Pará:

@imeryscaulim /imeryscaulim Imerys Brasil

**IMERYS**  
**Caulim**  
[www.imerysnopara.com.br](http://www.imerysnopara.com.br)

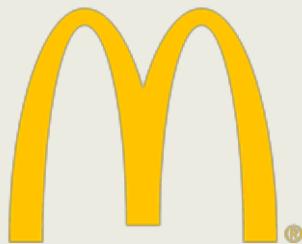


## MAGAZINE LUIZA

Com mais de 60 anos de história, o Magazine Luiza se tornou um dos gigantes do varejo brasileiro, atuando no comércio através de lojas físicas e site, e também oferecendo produtos e serviços financeiros complementares, tais como: crédito ao consumidor (Luizacred), seguros (Luizaseg) e consórcios (Consórcio Luiza).

São mais de 800 lojas físicas, um site e nove centros de distribuição estrategicamente localizados em 16 estados brasileiros. O Magazine Luiza conta também com mais de 20 mil colaboradores e uma base de aproximadamente 45 milhões de clientes. A empresa é a única em seu setor a contar com um centro de desenvolvimento de inovações, o Luizalabs, cujo objetivo é levar o espírito do Vale do Silício para as operações e contribuir para a estratégia de transformar o Magazine Luiza em uma empresa digital.

"Entregamos para os nossos consumidores mais do que produtos. Oferecemos uma das experiências mais rápidas de compra do varejo nacional, com ferramentas digitais e sem perder o calor humano. Estamos constantemente ocupados em incluir as pessoas no mundo digital através de conteúdos da Lu - nossa brand persona - nas redes sociais, serviços como Lu Connecta e programas como o Missão Digital", diz Patricia Pugas, diretora executiva de Gestão de Pessoas do Magazine Luiza.



## MCDONALD'S

Líder no segmento de serviço rápido de alimentação, o McDonald's se destaca pela qualidade dos produtos e do atendimento. Presente em 119 países, a rede possui mais de 36 mil restaurantes, onde trabalham dois milhões de funcionários que alimentam diariamente mais de 70 milhões de clientes.

No Brasil, a rede é operada desde 2007 pela Arcos Dorados, a maior franquia McDonald's do mundo, tanto em vendas totais do sistema como em número de restaurantes. A companhia é a maior rede de serviço rápido de alimentação da América Latina e Caribe, com direitos exclusivos de possuir, operar e conceder franquias de restaurantes McDonald's em 20 países e territórios, incluindo Argentina, Aruba, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Curaçao, Equador, Guiana Francesa, Guadalupe, Martinica, México, Panamá, Peru, Porto Rico, St. Croix, St. Thomas, Trinidad & Tobago, Uruguai e Venezuela. Diretamente ou por meio de franquias, a companhia opera mais de dois mil restaurantes da marca McDonald's na região, com mais de 95.000 funcionários atendendo cerca de 4,3 milhões de clientes todos os dias.

O primeiro restaurante do Brasil foi inaugurado em 1979, em Copacabana, Rio de Janeiro. Uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil, segundo pesquisa referência no mercado realizada pelo Great Place to Work, e um dos maiores empregadores de jovens do País, o McDonald's reforça seu compromisso com a segurança e a saúde do trabalhador e anuncia o apoio ao movimento Abril Verde, iniciativa que ressalta a discussão sobre a segurança e a saúde no ambiente de trabalho.



## NATURA

A Natura está presente em sete países da América Latina e na França, contando com uma rede de 7 mil colaboradores (5,2 mil apenas no Brasil), 1,5 milhão de consultoras e consultores Natura, além de fornecedores (cerca de cinco mil) e parceiros.

A empresa acredita na inovação como um dos pilares para o alcance de um modelo de desenvolvimento sustentável. Por isso, busca criar valor para a sociedade como um todo, nas dimensões social, econômica e ambiental.

A companhia acaba de receber o certificado B Corp, e agora faz parte de uma rede global de empresas e organizações que associam crescimento econômico à promoção do bem-estar social e ambiental. Ser uma empresa B Corp fortalece o compromisso com a sustentabilidade e permite que a Natura ocupe uma posição de destaque no mercado.



## PIRELLI

A Pirelli é a fabricante de pneus líder no fornecimento de equipamento original para as montadoras instaladas no Brasil nos segmentos Carro, Caminhão, Ônibus e Moto, graças à agilidade e qualidade no desenvolvimento de soluções para atender às demandas específicas de cada uma das marcas de automóveis.

Com mais de 140 anos de tradição, a Pirelli é uma multinacional italiana consagrada na indústria de pneus, com atividades comerciais em mais de 160 países nos cinco continentes. Presente há mais de 90 anos no mercado brasileiro, tem atualmente três fábricas em funcionamento - Gravataí (RS), Campinas (SP) e Feira de Santana (BA) – e cerca de 10 mil colaboradores. Possui a maior rede de revendedores oficiais no País, com mais de 600 lojas.



RaiaDrogasil S.A.

## RAIA DROGASIL (RD)

A RaiaDrogasil (RD Gente, Saúde e Bem-Estar), empresa líder no mercado brasileiro de drogarias, é uma organização com 32 mil colaboradores alocados em 22 estados, operando mais de 1.680 filiais e nove centros de distribuição. A companhia foi criada em novembro de 2011 a partir da fusão entre a Raia S.A. e a Drogasil S.A, e se tornou a maior rede de drogarias do Brasil em receita e número de lojas.

A companhia pauta sua atuação em cinco valores essenciais: Ética, Eficiência, Inovação, Relações de Confiança e Visão de Longo Prazo. Além disso, a RD sela seu compromisso com a Sustentabilidade baseada em três pilares: Cuidar da Saúde das Pessoas, Cuidar da Saúde do Planeta e Cuidar da Saúde do Negócio.

"A RD possui um propósito claro e uma estratégia muito bem definida. Agir de forma coerente e alinhada com este propósito com todos os stakeholders mostra ao mercado e à sociedade que somos uma companhia sólida e íntegra, contribuindo para consolidar a nossa marca. A conquista dos consumidores passa pela nossa estratégia em oferecer sempre a melhor experiência de compra para o cliente, desde o conforto e a comodidade das lojas, que são amplas, em localização privilegiada, com estacionamento e funcionários preparados para auxiliar o consumidor. Além disso, os nossos clientes têm a opção de comprar pela internet ou pelo Tele-vendas e dispõem ainda de diversos serviços exclusivos, como o atendimento de farmacêuticos por e-mail ou telefone na Drogasil e o aplicativo para celular da Droga Raia", diz Maria Susana de Souza, vice-presidente de RH da RD.

UNITEDHEALTH GROUP<sup>®</sup>

## UNITEDHEALTH GROUP

O UnitedHealth Group é a maior e mais diversificada empresa do setor de saúde do mundo e está posicionado de maneira única para ajudar a solucionar os desafios de saúde globais. No Brasil, as empresas do UnitedHealth Group atendem pessoas há 40 anos. Hoje, a companhia serve aos seus clientes por meio de três plataformas distintas: a Amil, o Americas Serviços Médicos e a Optum.

O UnitedHealth Group Brasil está comprometido em contribuir para a construção de um sistema de saúde equitativo, moderno, justo e sustentável. Para isso, vem implementando novas tecnologias, produtos e serviços para melhorar a saúde das pessoas, das empresas e das comunidades.

A Amil oferece planos de assistência médica e odontológica no Brasil desde 1978. A empresa conecta seus beneficiários a serviços de saúde de alta qualidade por meio de uma extensa rede credenciada em todo o País, e seus produtos atendem uma ampla gama de perfis de cliente.

Composto por hospitais-referência e instituições de renome no mercado de assistência médico-hospitalar, o Americas Serviços Médicos está presente em cinco estados brasileiros – Rio de Janeiro, São Paulo, Pernambuco, Ceará e Rio Grande do Norte – e no Distrito Federal, totalizando mais de 2.700 leitos.

Já a Optum é uma empresa líder em serviços de saúde e inovação que combina tecnologia, dados e experiência para melhorar a entrega, a qualidade e a eficiência dos cuidados em saúde.



## SANOFI

Com mais de 100.000 colaboradores e presente em mais de 100 países, a Sanofi é líder nos países emergentes e na América Latina. A empresa tem como missão trabalhar para proteger a saúde, melhorar a qualidade de vida e responder à esperança e às necessidades atuais e futuras em saúde de sete bilhões de pessoas no mundo.

No Brasil, a Sanofi opera em cinco unidades de negócio: Sanofi Farma, Sanofi Consumer Healthcare, Sanofi Pasteur, Sanofi Genzyme e Medley. A Sanofi Farma possui um portfólio diversificado que abrange tratamentos em áreas terapêuticas como inflamação, alergias, diabetes, doenças cardiovasculares e doenças metabólicas; a Sanofi Consumer Healthcare é uma das líderes em medicamentos isentos de prescrição e produtos de consumo. É líder em vitaminas e suplementos, bem como relaxantes musculares de ação imediata; a Sanofi Pasteur, unidade de negócio de vacinas da Sanofi, é líder mundial em vacinas de uso humano; a Sanofi Genzyme é pioneira no desenvolvimento de terapias para doenças raras, esclerose múltipla, doenças endócrinas e oncologia; e a Medley está entre as líderes do mercado nacional de medicamentos genéricos e similares.

"A Sanofi criou uma nova assinatura de marca institucional, Empowering Life, que reflete nosso propósito de empoderar, ouvir e compreender os desafios de saúde das pessoas nos altos e baixos da vida. Essa nova assinatura foi lançada globalmente simultaneamente nos mais de 100 países em que a Sanofi está presente em outubro de 2017, e neste ano, no Brasil, lançamos nossa primeira campanha institucional, a Check-up da Vida. A campanha reforça o lançamento de Empowering Life, dando ênfase ao protagonismo das pessoas na jornada de saúde, a partir de um vídeo que conta histórias reais de pessoas que são convidadas a fazerem um Check-up de saúde e se surpreendem ao saber que, na verdade, estão revendo momentos importantes de suas próprias vidas. Por fim, há um convite para o público refletir sobre sua vida e fazer um Check-up semelhante no site [www.checkupdevida.com.br](http://www.checkupdevida.com.br). São quatro testes online: visão, audição, memória e coração", conta Pedro Pitella, diretor de RH da empresa.



## SANTANDER

Em atividade no mercado local desde 1982, o Santander Brasil é o terceiro maior banco privado do Sistema Financeiro Nacional por ativos. A instituição está presente em todas as regiões do País por meio de uma ampla estrutura, composta de agências, Postos de Atendimento Bancário (PABs) e máquinas de autoatendimento, além de escritórios regionais, centros de tecnologia e unidades culturais.

A atuação do Santander Brasil se divide em duas grandes estruturas: o Banco Comercial, que reúne todas as atividades do Varejo, como atendimento a pessoa física e Pequenas e Médias Empresas, e o Atacado, voltado às grandes empresas e operações no mercado de capitais.

A missão do Santander Brasil, aprovada pelo Comitê Executivo e pelo Conselho de Administração, é "ter a preferência dos clientes por ser um banco simples, seguro, eficiente e rentável, que busca melhorar a qualidade de tudo o que faz, com uma equipe que gosta de trabalhar junto para conquistar o reconhecimento e a confiança de todos".



## SAPORE

A Sapore é provedora de soluções em administração de restaurantes corporativos, com aplicação de tecnologia operacional aplicada para a otimização do custo global do produto final através da redução dos custos indiretos (energia, água, manutenção, etc) e dos equipamentos para novas instalações e adequações de restaurantes (cozinha, etc).

Há 25 anos a Sapore conecta empresas e colaboradores através de seus restaurantes e, nos últimos anos, transformou a alimentação em uma experiência única e singular para conectar empresas, clientes, equipes e negócios, através de shows e eventos em geral.

Atualmente a empresa possui 900 clientes, 15 mil colaboradores. Ela serviu 1,2 milhão de refeições nos últimos 12 meses e o faturamento no ano passado ultrapassou o valor de R\$ 1,7 bilhão.

# CONVÊNIO FARMÁCIA: MAIS DO QUE UMA PARCERIA, UM BENEFÍCIO ESSENCIAL PARA O SEU COLABORADOR.



Sem qualquer custo extra para a sua empresa, o Convênio Farmácia proporciona descontos especiais e muitas facilidades aos conveniados, como a possibilidade de pagamento por débito em folha. Confira outras vantagens:



Sem emissão de cartão  
Identificação por CPF e senha.



Economia de verdade  
Descontos garantidos em todos os medicamentos.



Relatórios e dashboards grátis  
Ferramenta que complementa a gestão da sua empresa.

Entre em contato e saiba como oferecer esse importante benefício: vendasconvenio@dpsp.com.br  
DSP: (11) 3274-7524 • DP: (21) 2472-2861





## RHMED

A RHMED é referência em Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho no Brasil. Especialista em clientes de alto grau de risco e complexidade operacional, oferece subsídios na redução dos passivos e dos custos com saúde assistencial, por meio do gerenciamento inteligente das informações.

Possui unidades próprias no Rio de Janeiro, Macaé e São Paulo, além de uma ampla rede de prestadores distribuídas em todas as regiões do Brasil.

A RHMED atua de forma completa nos programas de Saúde e Segurança do Trabalho, orientando e direcionando as empresas no cumprimento das Normas Regulamentadoras e demais legislações vigentes.

Promove programas de melhoria da qualidade de vida dos funcionários, por meio do desenvolvimento e implantação de campanhas, cursos e treinamentos, entre outras ações de educação.

“A RHMED tem uma história marcada pelo pioneirismo e pelo trabalho incessante em busca da excelência e do aprendizado contínuo. A companhia procura sempre atender os seus clientes com agilidade e qualidade, valorizando cada uma das centenas de milhares de vidas de trabalhadores sob a sua gestão”, comenta Edmara Uchôa, gerente de Recursos Humanos da organização.



## ROCHE FARMA BRASIL

A Roche é pioneira na área da saúde. Com produtos e serviços inovadores para detecção precoce, prevenção, diagnóstico e tratamento de doenças, contribui, em várias frentes, para melhorar a saúde e a qualidade de vida das pessoas.

Atualmente, a Roche tem investido também em produtos desenvolvidos para as necessidades de grupos específicos de pacientes. Sua missão, hoje e no futuro, é agregar valor na área da saúde, aproveitando sua experiência nas áreas farmacêutica e de diagnóstico.

“A Roche se esforça continuamente para ter uma conduta cada vez mais focada no cliente. A empresa tem implementado diversas práticas para estar cada vez mais próxima deles, ouvindo suas opiniões. Além de diversas pesquisas, avaliamos o índice NPS (Net Promoter Score) com nossos clientes e incentivamos a prática do ‘Roche na Rua’, ação em que colaboradores administrativos vão a campo para conversar com eles e entender suas necessidades, o que incentiva a inovação. Vale também dizer que a Roche é uma empresa extremamente comprometida com a inovação e com o acesso à saúde e preza por estabelecer parcerias e diálogos com seus clientes, com o intuito de levar mais qualidade de vida aos pacientes brasileiros”, diz Denise Horato, diretora de RH da Roche Farma Brasil.



de cinco mil funcionários e atua em várias linhas de seguros, como saúde e odontológico, automóveis e outros ramos elementares, vida, além de outros segmentos, como previdência privada, investimentos e capitalização. A SulAmérica tem mais de sete milhões de clientes, de pessoas físicas a grandes empresas, em todo o País.

“Uma marca se constrói a partir da experiência das pessoas em seus diversos pontos de contato. Há 122 anos a SulAmérica procura oferecer a melhor experiência possível para seus clientes, corretores de seguros e demais parceiros de negócios. Seja no momento da compra, na hora do atendimento ou dos imprevistos que ocorrem na vida de qualquer pessoa”, diz Patrícia Coimbra, diretora-executiva de Capital Humano e Sustentabilidade da SulAmérica.

“Claro que desenvolvemos uma série de eventos de relacionamentos, promoções e ações de comunicação na mídia, nas redes sociais e nos diversos pontos de contatos com nossos diferentes públicos, mas hoje a recomendação dos amigos, parentes e influenciadores é tão ou mais importante no processo de decisão de compra dos consumidores. Por isso, investir na experiência e na nossa reputação é fundamental”, complementa.

## SULAMÉRICA SEGUROS

A SulAmérica é a maior seguradora independente do Brasil, com uma rede de distribuição de mais de 30 mil corretores independentes. Fundada em 1895, a companhia possui mais



## SERASA EXPERIAN

Presente há 50 anos no mercado brasileiro, a Serasa Experian é responsável pela maior base de dados da América Latina e oferece os relatórios mais precisos e eficazes do mercado. A companhia apoia empresas e consumidores em suas decisões de crédito e oferece soluções para gestão de riscos, marketing e certificação digital.

Desde 2007, faz parte do grupo Experian, a maior referência mundial em serviços de informação. Por meio de suas soluções tecnológicas inovadoras, a empresa amplia oportunidades para pessoas e empresas e trabalha para criar um amanhã melhor.

"Nós oferecemos soluções inteligentes e inovadoras para que empresas e consumidores possam se utilizar de dados e informação de ponta para potencializar seus negócios ou sua vida financeira. Nós potencializamos o poder dos dados e colocamos a serviço de nossos clientes", diz Guilherme Cavalieri, vice-presidente de RH para a América Latina da Serasa Experian.



## SODEXO ON-SITE

A Sodexo On-Site oferece serviços integrados de Qualidade de Vida e atende a clientes de três segmentos: Corporativo, Saúde e Educação, e Energia e Recursos. A empresa possui 35 mil colaboradores em duas mil unidades operacionais, atendendo a 1,5 milhão de consumidores diariamente. A On-Site é uma das duas divisões da multinacional no Brasil (a outra é a de Benefícios e Incentivos).

A Sodexo foi fundada em 1966, na França, por Pierre Bellon. Operando em 80 países, a multinacional atende 100 milhões de consumidores todos os dias. O sucesso e o desempenho da Sodexo estão baseados em sua independência, no modelo financeiro do negócio e na habilidade em desenvolver-se constantemente e engajar seus mais de 427 mil colaboradores ao redor do mundo.



## WALMART

O Walmart chegou ao Brasil em 1995 e, de lá para cá, não parou de crescer. Sua primeira loja no País foi uma unidade do Sam's Club em São Caetano do Sul, na Grande São Paulo. Hoje, a companhia está presente em 18 estados e no Distrito Federal (com lojas em 203 municípios). Isso sem falar na abrangência nacional de seu e-commerce, o Walmart.com.

A organização tem lojas nos formatos hipermercado, supermercado, atacado, lojas de vizinhança e clube de compras. São 471 lojas físicas, com nove bandeiras diferentes e pontos nas regiões Centro-Oeste, Nordeste, Sudeste e Sul. Respeitando a diversidade cultural, climática e de costumes do Brasil, elas se adequam à realidade das localidades em que se encontram. O Walmart está sediado em Barueri, na região metropolitana da capital paulista, mas também tem escritórios regionais em Porto Alegre (RS), Curitiba (PR), Salvador (BA) e Recife (PE).



## TIM

A TIM tem a missão de conectar e cuidar de cada um, para que todos possam fazer mais. Para isso, atua focada nos pilares estratégicos de oferta, infraestrutura, eficiência e experiência do cliente, com base em uma cultura interna de "accountability" e na mudança de processos e plataformas que permitam a transformação digital.

A companhia possui a mais ampla cobertura 4G do Brasil e planos de internet fixa 10 vezes mais rápidos que a média da banda larga brasileira com o Live TIM. Seu propósito é "Conectar e cuidar de cada um para que todos possam fazer mais". Foi a primeira do mercado a cobrar somente por chamadas e a apostar em novos formatos de ofertas, como tarifação por dia de uso para voz e internet móvel ou cobrança mensal dos planos via cartão de crédito. Recentemente, liberou também chamadas para qualquer operadora.



## UMA SÍNTESE DAS CARREIRAS DOS MAIS ADMIRADOS



**Adriana Farhat**  
GAFISA

**Cargo:** Head de Gente e Gestão  
**Formação:** Graduação em Administração de Empresas pela PUC-SP  
**Empresas anteriores:** BNP Paribas, Mercer e Vale



**Adriana Zanni**  
AON BRASIL

**Cargo:** Diretora de RH  
**Formação:** Graduação em Jornalismo pelo Instituto Metodista; pós-graduação em Administração Geral pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e em Recursos Humanos pela Universidade de São Paulo (USP).  
**Empresas anteriores:** Grupo Brasanitas, Indra, KPMG e ABN AMRO Bank



**Alberto Brisola**  
ORACLE

**Cargo:** Diretor sênior de Recursos Humanos  
**Formação:** Graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e em Direito pela Universidade de São Paulo (USP), com MBA pela FGV  
**Empresas anteriores:** General Motors



**Alberto Mendes**  
CLARIANT

**Cargo:** Head de Serviços de Recursos Humanos para a América Latina  
**Formação:** Análise de Sistemas pela PUCCAMP, com MBA pela Fundação Dom Cabral  
**Empresas anteriores:** Fez toda a carreira na Clariant



**Alcino Therezo**  
SANTOS BRASIL

**Cargo:** Diretor de Recursos Humanos  
**Formação:** Graduado em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas, com MBA pela Universidade de São Paulo  
**Empresas anteriores:** Softtek, PricewaterhouseCoopers, Aché Laboratórios, EDS, Santander e Microsoft



**Alessandra da Costa Morrison**  
KIMBERLY-CLARK

**Cargo:** Diretora de Recursos Humanos  
**Formação:** Graduada em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo (USP)  
**Empresas anteriores:** Johnson & Johnson, Natura e Cia. Hering



**Alexandre Sena**  
OI S/A

**Cargo:** Vice-presidente de Gente e Gestão  
**Formação:** Graduado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), com MBA em Gestão de Negócios pelo Ibmec  
**Empresas anteriores:** Banco Boavista Interatlântico e Light



**Ana Paula Santos**  
TELEFONICA - VIVO

**Cargo:** Vice-presidente de Gestão de Pessoas  
**Formação:** Graduação em Psicologia pela PUC-RJ, MBA Executivo pelo Coppead e Pós-Graduação em Recursos Humanos pela PUC-RJ  
**Empresas anteriores:** Light, Abbott Laboratórios, Grupo Marfrig, Carrefour e Walmart



**André Camargo**  
COPERSUCAR

**Cargo:** Diretor de Gente & Gestão  
**Formação:** Comunicação Social com ênfase em Marketing pela ESPM, MBA Empresarial pela Fundação Dom Cabral e especialização em Gestão Estratégica de Pessoas pelo FDC/INSEAD  
**Empresas anteriores:** Brasilprev, Chubb Seguros e Unibanco AIG Seguros



**André Rapoport**  
DANONE

**Cargo:** Diretor de Recursos Humanos

**Formação:** Graduado em Economia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), com mestrado em Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e pela Université Catholique de Louvain (França)

**Empresas anteriores:** Sanofi, Oracle e Credicard



**Andréia Dutra**  
SODEXO ON-SITE

**Cargo:** Vice-presidente de Recursos Humanos e Presidente

**Formação:** Graduada em Nutrição pela Universidade Federal de Pelotas, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas

**Empresas anteriores:** Fez toda a carreira na Sodexo



**Angela Agoston**  
MEDLEY

**Cargo:** Diretora de RH Sênior

**Formação:** Graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas e pós-graduada em Gestão de Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas

**Empresas anteriores:** Unilever



**Antonio Carlos Pereira  
da Silva**  
COLGATE-PALMOLIVE

**Cargo:** Vice-presidente de Recursos Humanos



**Antonio Fernando  
Nunes**  
DSM

**Cargo:** Head de Recursos Humanos

**Formação:** Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Estácio de Sá, com MBA pela Fundação Getúlio Vargas

**Empresas anteriores:** Procter & Gamble



**Antonio Ramon**  
SEALED AIR

**Cargo:** Diretor de Recursos Humanos

**Formação:** Graduado em Direito pelas Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU), com MBA em Gestão de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)

**Empresas anteriores:** Grupo Accor e Grace Brasil

# VOCÊ CONHECE A SAÚDE DOS SEUS COLABORADORES?

A Sharecare é líder em gestão de saúde e redução de custos.



## Nossas soluções:

- Plataforma Sharecare
- Envelhecimento Saudável
- Gestão em Ortopedia
- Gestão de Crônicos
  - [ Diabetes, insuficiência cardíaca congestiva, doença arterial coronária, asma, doença pulmonar obstrutiva crônica, hipertensão moderada e severa ]
- Coaching de Bem-Estar
- Alta Hospitalar
- Análise Preditiva
- Ligue Saúde

Entre em contato e saiba mais sobre como **aumentar a sua rentabilidade** ao **investir em programas de gestão de saúde** com máxima eficiência.



Baixe  
o aplicativo  
Sharecare

Saiba mais sobre nossas soluções em:

- [www.sharecare.com.br](http://www.sharecare.com.br)
- [/sharecarebr](https://facebook.com/sharecarebr)
- [/company/sharecarebr](https://linkedin.com/company/sharecarebr)

[contato@sharecare.com](mailto:contato@sharecare.com) | 4440-0648

 sharecare



**Antonio Salvador**  
GPA

**Cargo:** Vice-presidente de Gestão, Gente e Sustentabilidade  
**Formação:** Graduado em Comunicação Social pela Universidade Gama Filho, com pós-graduação em Administração de Empresas pela Universidade Cândido Mendes e cursos de extensão no Insead e Harvard Business School  
**Empresas anteriores:** HP, Ambev, PwC, Promon e IBM



**Ayrton Barros**  
GAMA ITALY

**Cargo:** Gerente de Recursos Humanos  
**Formação:** Formado em Administração de Empresas e Gestão de RH pela Universidade do Grande ABC e Pós-Graduado em Gestão Estratégica de Pessoas pela Anhanguera Educacional  
**Empresas anteriores:** Capital Serviços de Vigilância e Segurança, Gocil e Maxi Rubber



**Carlos Lienstadt**  
YARA BRASIL FERTILIZANTES

**Cargo:** Vice-presidente de RH e Comunicação  
**Formação:** Graduado em Economia, com pós-graduação em Gestão de Pessoas pelo INPG e MBA em Gestão Empresarial pela FGV  
**Empresas anteriores:** Embraco



**Catharina Ferreira**  
SOLAR BR-COCA-COLA

**Cargo:** Diretora de Desenvolvimento Organizacional  
**Formação:** Graduada em Administração de Empresas, com MBA em Gestão Empresarial pela FGV e MBA in Company em Liderança Estratégica pela Fundação D. Cabral  
**Empresas anteriores:** Bompreço S/A (Wal-Mart Brasil), Plaza Shopping Casa Forte (Recife-PE) e Coca-Cola Guararapes



**Catia Porto**  
UNITEDHEALTH GROUP

**Cargo:** Vice-presidente de Recursos Humanos  
**Formação:** Graduada em Psicologia, com pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)  
**Empresas anteriores:** AIG, UCI Cinemas, Nokia e British American Tobacco (BAT)/Souza Cruz



**Cecilia Vieira**  
BEACH PARK

**Cargo:** Gerente de Recursos Humanos  
**Formação:** Graduada em Filosofia pela Universidade Estadual do Ceará e em Psicologia pela Universidade Federal do Ceará



**Cesar Augusto Ueda**  
PANASONIC DO BRASIL

**Cargo:** Gerente geral administrativo  
**Formação:** Graduado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas, com MBA em Inovações em Negócios



**Christiane Berlinck**  
IBM BRASIL

**Cargo:** Diretora de Recursos Humanos  
**Formação:** Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), MBA em Finanças pela PUC-Rio, MBA Executivo pela Fundação Dom Cabral e Programa Executivo pela Singularity University  
**Trabalha na IBM desde** 1999



**Cícero Domingos Penha**  
ALGAR AGRO

**Cargo:** Vice-Presidente de Talentos Humanos (se aposentou em 2017)  
**Formação:** Graduado em Direito pela Universidade Federal de Uberlândia, com formação executiva no programa de gestão estratégica de pessoas da FDC/INSEAD  
**Empresas anteriores:** Banco FInancial



**Clarice Martins Costa**  
LOJAS RENNER

**Cargo:** Diretora de RH  
**Formação:** Graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, com especialização em Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas  
**Empresas anteriores:** Imcosul, Supermercado Real e Moda Casa



**Claudia Falcão**  
GLOBO

**Cargo:** Diretora Corporativa de Recursos Humanos  
**Formação:** Graduação em Psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com especialização em Administração de Recursos Humanos e MBA Executivo em Gestão Estratégica pela Universidade de São Paulo (USP)  
**Empresas anteriores:** Grupo Gerdau, Natura e Grupo Libra



**Cláudia Mariane Lourenço**  
EUROP ASSISTANCE

**Cargo:** Diretora de Recursos Humanos  
**Formação:** Cursou Marketing na ESPM e tem MBA em Recursos Humanos pela Universidade de São Paulo (USP)  
**Empresas anteriores:** Atta Alimentação, GR e Cetelem



**Cristina Caresia**  
CIA HERING

**Cargo:** Diretora de Recursos Humanos

**Formação:** Possui os cursos de Administração e Negócios e Gestão de Marketing, ambos pela Faap

**Empresas anteriores:** Natura



**Daniel Ely**  
RANDON

**Cargo:** Diretor Corporativo de Planejamento e RH

**Formação:** Graduado em Administração de Empresas pela UFRGS, com mestrado em Estratégias Organizacionais pela Unisinos e especialização em Gestão/Liderança pela Kellogg School of Management at Northwestern University (EUA)

**Empresas anteriores:** GKN Drive-line e Fras-le



**Daniela Chaves Corrêa**  
AETHRA

**Cargo:** Diretora de Recursos Humanos

**Formação:** Bacharel em Administração de Empresas pela Unicentro Newton Paiva, onde também se pós-graduou em Gestão de Recursos Humanos

**Empresas anteriores:** Stola do Brasil e Tiberina Automotive



**Daniela Sena**  
EMBRAER

**Cargo:** Diretora de RH

**Formação:** Graduação em Administração de Empresas pela Universidade de Taubaté, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas



**Denise Horato**  
ROCHE FARMA BRASIL

**Cargo:** Diretora de RH

**Formação:** Graduada e pós-graduada em Psicologia pela UFRJ. Também possui cursos relevantes em Administração de Recursos Humanos pela Universidade de Boston, INSEAD e Kornell

**Empresas anteriores:** Abbott Farmacêutica, Rhodia Química, Kraft Food, Gillette Company e BAT Tobbaco



**Dione Teodoro**  
INTELBRAS

**Cargo:** Gerente de Recursos Humanos

**Formação:** Bacharel em Automação de Escritórios e Secretariado pela UNIVALI e pós-graduada em Desenvolvimento e Gestão de Pessoas pela FGV

**Atua na Intelbras desde 1998**

**MENOS CUSTOS,  
MAIS BENEFÍCIOS!**



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

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



Acesse: [www.rbservicos.com.br](http://www.rbservicos.com.br)

**VENDAS**

**(11) 4962-0090**  
[comercial@rbservicos.com.br](mailto:comercial@rbservicos.com.br)

**ATENDIMENTO**

**(11) 2441-0007**  
[atendimento@rbservicos.com.br](mailto:atendimento@rbservicos.com.br)



**Edmara Uchôa**  
RHMED

**Cargo:** Gerente de RH

**Formação:** Graduação em Psicologia pela FAMATH com MBA em Gestão Empresarial pela FGV; pós-Graduação em Direito do Trabalho pela Universidade Candido Mendes

**Empresas anteriores:** Bebidas Real de Niterói, Via Brasil Distribuidora e Cia. Brasileira de Amarras



**Eduardo Marques**  
ABBOTT LABORATÓRIOS

**Cargo:** Diretor de Recursos Humanos

**Formação:** Administrador de empresas e psicólogo, é Senior Certified Professional pela Society for Human Resource Management (SCP-SHRM)

**Empresas anteriores:** Shire, Eaton Corporation, Pfizer e Grupo DMRH/Cia de Talentos



**Elaine Mattioli**  
TERMOMECÂNICA

**Cargo:** Diretora de Recursos Humanos

**Formação:** Graduada em Administração de Empresas pela FMU, com especializações em Recursos Humanos pela Faap e pela Universidade de São Paulo (USP)

**Empresas anteriores:** Siemens, Maxitech e Fundação Padre Anchieta



**Eliana Cachuf**  
ARTERIS

**Cargo:** Diretora de Recursos Humanos

**Formação:** Graduada em Psicologia pela Universidade Paulista (Unip), com MBA em Desenvolvimento de Recursos Humanos pela FIA

**Empresas anteriores:** Grupo M. Cassab e Volkswagen do Brasil



**Eliana Ponzio**  
WALMART

**Cargo:** Vice-Presidente de Capital Humano

**Formação:** Psicóloga, com especialização em Administração de Recursos Humanos pela FAAP

**Empresas anteriores:** ABN Amro Bank, Grupo Pão de Açúcar e Unilever



**Elisabete Rello**  
BAYER

**Cargo:** Diretora de Recursos Humanos

**Formação:** Psicologia na Universidade de São Paulo (USP), com especialização em recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)

**Empresas anteriores:** Clariant e Schering do Brasil



**Elizia Silva**  
AZUL LINHAS AÉREAS

**Cargo:** Gerente de Bem Estar  
**Formação:** Graduada pela Faculdade Paulista de Serviço Social, fez especialização em Gestão de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas  
**Empresas anteriores:** Ryder System, Philips e Serasa Experian



**Fábio Kapitanovas**  
AMBEV

**Cargo:** Vice-presidente de Gente e Gestão  
**Formação:** Graduado em Engenharia Mecânica na Universidade de São Paulo (USP)  
Fez toda a carreira na Ambev



**Fábio Moniz**  
USINA CORURIPE

**Cargo:** Diretor-administrativo e de Recursos Humanos  
**Formação:** Graduado em Marketing pela Universidade Metodista de São Paulo, possui MBA em Business pelo Insper e pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)  
**Empresas anteriores:** Volkswagen, Alpargatas e Gerdau



**Fabio Rosé**  
L'OREAL BRASIL

**Cargo:** Diretor Geral de Recursos Humanos  
**Formação:** Bacharel em Pedagogia, com programas de extensão em Marketing (ESPM) e Recursos Humanos (FGV) e mestrado executivo pelo INSEAD - Fontainebleau, França  
**Empresas anteriores:** BankBoston e Novartis



**Fabio Voelz**  
GRUPO MADERO

**Cargo:** Diretor de Recursos Humanos  
**Formação:** Bacharel em Direito pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB), com pós-graduação em Direito do Trabalho pela PUC-PR e MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)  
**Empresas anteriores:** Teka, Dudsona e Grupo Restoque



**Felipe Zogbi**  
GRUPO DPSP

**Cargo:** Diretor de Recursos Humanos e Suprimentos  
**Formação:** Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade de Taubaté e MBA em Recursos Humanos pela FIA-USP  
**Empresas anteriores:** Ambev, CSU CardSystem, Votorantim e CNA



**Fernanda Kauling**  
ULTRAGAZ

**Cargo:** Gerente executiva de Recursos Humanos

**Formação:** Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Positivo, com pós-graduação em Gestão Estratégica de RH pela Fundação Getúlio Vargas  
**Empresas anteriores:** Placas do Paraná, Gerdau e Rodobens



**Fernando Viriato  
de Medeiros**  
ACCOR HOTELS

**Cargo:** Diretor de RH

**Formação:** Graduado em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), com MBA pela Fundação Dom Cabral e pós-MBA pela Kellogg School of Management

**Empresas anteriores:** Banco Nacional e Unibanco Seguros



**Flávio Pesiguelo**  
NATURA

**Cargo:** Vice-presidente de Pessoas e Cultura

**Formação:** Graduado em Administração de Empresas pela FASP (Faculdades Associadas de São Paulo), com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Dom Cabral

**Empresas anteriores:** Unilever



**Francisco Fortes**  
GERDAU AÇOMINAS

**Cargo:** Vice-presidente de Pessoas, Industrial e TI

**Formação:** Graduado em Engenharia Metalúrgica pela UFRGS, com mestrado em Administração de Empresas pela mesma instituição. Também possui MBA em Administração de Empresas pelo Insper

**Empresas anteriores:** Max Planck Institute, Badische Stahlwerke e Stihl Ferramentas Motorizadas



**Giusepe Humberto Giorgi**  
PIRELLI

**Cargo:** Diretor de RH para a América Latina

**Formação:** Graduado em Psicologia pela Universidade de São Paulo, com MBA em Gestão de Negócio pela Fundação Dom Cabral

**Empresas anteriores:** Citropec-tina, Indústrias Macchina Zaccaria e Magneti Marelli



**Glaucimar Peticov**  
BRADESCO

**Cargo:** Diretora Executiva Adjunta

**Formação:** Formada em Psicologia pela Universidade São Marcos, com Pós-Graduação em Administração de RH pela FAAP, tendo participado de vários programas executivos no Brasil e no exterior

**Empresas anteriores:** Banco Econômico, Banco Excel Econômico e Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Brasil



# Software para folha de pagamento e RH. Completo. Na nuvem.

Com o modelo de rápida implantação do Rhevolution Cloud sua empresa começa hoje o futuro na nuvem.



Categoria Folha de Pagamento



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



[techware.com.br](http://techware.com.br) 11 3871 7485





**Guilherme Cavalieri**  
SERASA EXPERIAN

**Cargo:** Vice-presidente de RH para a América Latina  
**Formação:** Graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e pós-graduado em Gestão Estratégica pela FIA – USP  
**Empresas anteriores:** LG Electronics, TAM Linhas Aéreas, Boehringer Ingelheim e Unilever



**Gustavo Mançanares Leme**  
GRUPO BAUMGART

**Cargo:** Head de RH e Comunicação  
**Formação:** Graduado em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba, com pós-graduação em Business Communication pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)  
**Empresas anteriores:** Grupo Schincariol, Grupo Suprício e Grendene



**Harry Vargas**  
SOUZA CRUZ

**Cargo:** Diretor de RH  
**Formação:** Graduado em Administração de Empresas pela Universidade EAn (de Bogotá, Colômbia), com especialização em Recursos Humanos pela Universidade de São Francisco (EUA)  
**Empresas anteriores:** IBM



**Igor Armagni**  
APETIT SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO

**Cargo:** Gerente de RH e Jurídico  
**Formação:** Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, com MBA em Gestão de Recursos Humanos pela Uninter  
**Empresas anteriores:** Advocacia Geral da União, Labor Trabalho Temporário, Lear Corporation e Eagle Ottawa



**Indiara Manfre**  
BRF

**Cargo:** Diretora de Gente e Gestão  
**Formação:** Graduada em Recursos Humanos pela Ulbra, com MBA em Gestão de Negócios pelo Ibmec  
**Empresas anteriores:** AGV Logística, Itaú Unibanco e Ambev



**Jayme Henrique Sippel**  
IPIRANGA

**Cargo:** Head de RH  
**Formação:** Formado em Administração de Empresas com diversas especializações no Brasil e no exterior  
**Empresas anteriores:** Atuou em diversos negócios, tais como serviços, hotelaria e indústria, antes de iniciar sua carreira na Ipiranga



**Jean Nogueira**  
GOL LINHAS AÉREAS

**Cargo:** Diretor de Recursos Humanos  
**Formação:** Administrador de Empresas com especialização em Gestão Estratégica de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)  
**Empresas anteriores:** Fez toda a carreira na Gol



**Jeise Moreira**  
RHI MAGNESITA

**Cargo:** Head de Recursos Humanos  
**Formação:** Graduada em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, com MBA em Gestão de Pessoas pela mesma instituição  
**Empresas anteriores:** Fiat Chrysler Automobiles e Usiminas



**Jorge Tavares de Almeida**  
GRUPO PROTEGE

**Cargo:** Gerente Corporativo de Recursos Humanos  
**Formação:** Graduação em Administração de Empresas e Direito, com pós-graduação em Gestão de RH pela FAAP  
**Empresas anteriores:** Grupo Suzano e Stanley Home



**José Caetano Minchillo**  
BANCO DO BRASIL

**Cargo:** Diretor de Gestão de Pessoas  
**Formação:** Graduado em Direito pela Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), possui MBA pela Universidade de São Paulo (USP) e pela Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT)  
**Atua no Banco do Brasil desde 2007**



**José Ricardo Amaro**  
TICKET

**Cargo:** Diretor de RH  
**Formação:** Graduado em Administração de Empresas pela Faap, com cursos de extensão na Inglaterra, EUA e Holanda  
**Empresas anteriores:** Eldorado, Philips do Brasil, Brasil Telecom, Politec e Unipar Carbocloro



**Juliana Zan**  
TOKIO MARINE

**Cargo:** Superintendente de Recursos Humanos  
**Formação:** Graduada em Administração pelo Centro Universitário Ibero-American, com pós-graduação em Marketing pelo Mackenzie  
**Empresas anteriores:** Deloitte



**Kilda Magalhães**  
AVON COSMÉTICOS

**Cargo:** Vice-presidente de RH  
**Formação:** Graduada em Engenharia Química pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), com MBA em Administração de Empresas pelo Coppead UFRJ  
**Empresas anteriores:** Shell, CSN e Raizen



**Lenilton Jordão**  
DP WORLD SANTOS

**Cargo:** Head de Capital Humano  
**Formação:** Graduado em Administração de Empresas pelo Mackenzie, com pós-graduação em Finanças pelo Fipecafi  
**Empresas anteriores:** Odebrecht



**Lia Azevedo**  
GRUPO BOTICÁRIO

**Cargo:** VP de Desenvolvimento Humano e Organizacional  
**Formação:** Graduação em Economia pelo Mackenzie, com especialização em Planejamento Financeiro pela Universidade de São Paulo. Também estudou Estratégia de Recursos Humanos no INSEAD  
**Empresas anteriores:** Novelis, Alcon e Dow Química



**Luciana Ezequiel**  
DHL BRASIL

**Cargo:** Diretora de RH  
**Formação:** Graduação em Administração de Empresas pela FACESP, com MBA em Liderança pela Fundação Dom Cabral, Executive MBA na Business School de São Paulo e International Business pela Universidade Sulfolk (Boston, EUA)

**Empresas anteriores:** BM Brasil, EDS, Goodyear e Nokia



**Lourival Junior**  
POLI-NUTRI

**Cargo:** Gestor de RH Corporativo  
**Formação:** Possui curso de especialização em negócios pelo Ibmec  
**Empresas anteriores:** Merck Sharp & Dome, Alcoa Alumínio, Grupo Votorantim, Mineração Buritirama, Galcorr Seguros e União Química



**Luciana de Camargo Pereira**  
IBM LATAM

**Cargo:** Vice-presidente de RH para a América Latina  
**Formação:** Graduada em Engenharia de Produção na UFSCar, com MBAs em Administração e Recursos Humanos pela FDC e FIA, e cursos de especialização no MIT Sloan (EUA) e Insead (França)



A MELHOR MANEIRA  
DE MANTER O MAIOR  
ÍNDICE DE SATISFAÇÃO  
DO MERCADO É NUNCA  
SE DAR POR SATISFEITO.



A Jobcenter tem o orgulho de ser a Fornecedor de Temporários e Terceirizados mais premiada e com o maior índice de satisfação do mercado\*, tanto de clientes como de colaboradores: 98,70% dos clientes, 97,71% dos temporários e 99,23 dos terceirizados. Isso acontece porque, para a Jobcenter, oferecer o melhor é um valor inegociável. Não sabemos fazer de outro jeito. Acreditamos que a ética é a base para a excelência de um negócio. E praticamos essa crença todos os dias.

\*Pesquisa ISO:9001.

**SAIBA + SOBRE NOSSAS PRÁTICAS E SOLUÇÕES EM:**



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



(11) 5053-9050



(21) 2233-2777



**JOBCENTER  
DO BRASIL**



Recursos humanos e serviços

Perfeccionistas desde 1984.



**Luciana Montuanelli**  
ALLIANZ WORLDWIDE  
PARTNERS

**Cargo:** Diretora de Recursos Humanos & Comunicação  
**Formação:** Graduação pelo Centro Universitário Ibero-American, com MBA pela FGV e pela Ohio University  
**Empresas anteriores:** PepsiCo, Wet'n Wild, Benchmark Electronics, Schott, Veolia Water, LSG Sky Chefs, Symrise e Axalta Coating Systems



**Luciana Reichert**  
SAPORE

**Cargo:** Gerente de desenvolvimento organizacional  
**Formação:** Psicóloga graduada pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), possui especialização em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)  
**Empresas anteriores:** Estagiar RS e Laboratório Weinmann



**Luciane Silva**  
PEPSICO

**Cargo:** Diretora de Recursos Humanos  
**Formação:** Graduação em Psicologia pela OSEC, com pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Humano pela Fundação Getúlio Vargas  
**Empresas anteriores:** Avon



**Majo Martinez Campos**  
ATENTO BRASIL

**Cargo:** Vice-presidente de RH  
**Formação:** Graduada em Psicologia e na Condução de Grupos e Diagnóstico Empresariais (Sociedade Brasileira em Dinâmica de Grupos), pós-graduada em Recursos Humanos pela Faap, com especialização em Recursos Humanos pela FGV  
**Empresas anteriores:** Banco Real/ABN Amro Bank



**Marcel Oliveira**  
ZF

**Cargo:** Vice-presidente de RH para a América do Sul  
**Formação:** Graduado em Administração pela PUC-Campinas e mestre em Administração de Empresas pela UNIMEP. Possui MBA em Marketing (FGV e Ohio University)  
**Empresas anteriores:** IBM, Robert Bosch, Ford, Visteon, Embraer e Schaeffler



**Marcellus Puig**  
VOLKSWAGEN

**Cargo:** Vice-presidente de RH para o Brasil e Região SAM (inclui 29 países na América do Sul, América Central e Caribe)  
**Formação:** Graduado em Ciências Econômicas pela PUC-SP, com especialização em RH pela University of California em Berkeley  
**Empresas anteriores:** Volkswagen do Brasil, Volkswagen (Alemanha) e Volkswagen Argentina



**Marcelo Alves Pereira**  
ELETROPAULO

**Cargo:** Diretor de Recursos Humanos

**Formação:** Possui especializações em RH pela Fundação Armando Álvares Penteado (Faap) e pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)

**Empresas anteriores:** AES Brasil, General Motors e SulAmérica Seguros



**Marcelo Carvalho**  
SAP BRASIL

**Cargo:** Diretor de RH

**Formação:** Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal Fluminense, com MBA pela Penn State University

**Empresas anteriores:** Unisys Corporation



**Marcelo de Freitas Nóbrega**  
McDONALD'S

**Cargo:** Diretor de Recursos Humanos

**Formação:** Fez bacharelado e mestrado em Ciência da Computação pela Universidade de Columbia e doutorado em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ

**Empresas anteriores:** TAM, Reckitt Benckiser, RB e BP



**Marcelo Madarász**  
PARKER HANNIFIN

**Cargo:** Diretor de RH para a América Latina

**Formação:** Licenciatura e Bacharelado em Psicologia pelas Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU). Também cursou Desenvolvimento Gerencial pela Fundação Dom Cabral e MBA em Recursos Humanos pela FIA

**Empresas anteriores:** Natura, Nokia, Camargo Corrêa e Thomson



**Márcia Baena**  
BURGER KING

**Cargo:** Diretora de Gente e Gestão

**Formação:** Graduada em Psicologia pela Universidade Federal do Paraná, com MBA em Administração de Empresas pela mesma instituição

**Empresas anteriores:** GPA, Cargill e América Latina Logística



**Marco Custódio**  
NESTLÉ

**Cargo:** Head de RH

**Formação:** Graduado em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo (USP), com MBA na mesma área pelo Insper

**Atua na Nestlé desde 2003**



**Maria Carolina Bonalda**  
PLASTIPAK PACKAGING

**Cargo:** Diretora de Recursos Humanos

**Formação:** Graduada em Administração de Empresas pela Uninove, com MBA em gestão de Negócios pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)

**Empresas anteriores:** Ambev, Drogaria São Paulo e Legrand



**Marisa Susana de Souza**  
RAIA DROGASIL

**Cargo:** Vice-presidente de RH

**Formação:** Graduada em Psicologia pela UNICAP-PE, com PMD – Programa para o Desenvolvimento de Gestão pelo IESE (Universidade de Navarra)

**Empresas anteriores:** Makro e Walmart



**Mariana Adensohn**  
iFOOD

**Cargo:** Diretora de RH para a América Latina

**Formação:** Graduação em Marketing e pós-graduação em Gestão de Projetos, ambos pela Universidade Paulista (Unip)

**Empresas anteriores:** Accenture, TAM, Walmart, Hyundai e O2B



**Marisa Fernandes**  
DIA GROUP

**Cargo:** Diretora executiva de RH

**Formação:** Graduada em Letras pela Universidade Cidade de São Paulo, possui especialização em RH pela Universidade Paulista (Unip)

**Empresas anteriores:** DHL, AOC e Videojet



**Marly Vidal**  
LABORATÓRIO SABIN

**Cargo:** Diretora Administrativa e de Pessoas

**Formação:** Graduada em Administração pelas Faculdades Integradas do Planalto Central, com especialização em Gestão de Pessoas e Negócios pela FGV e MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Dom Cabral

**Trabalha nos Laboratório Sabin desde 1991**



**Marta Oliveira**  
MARILAN

**Cargo:** Gerente de Recursos Humanos

**Formação:** Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Toledo de Ensino e pós-graduada em Administração de Empresas pela Faap

**Trabalha na Marilan desde 2006**

“  
VOCÊ ACREDITA QUE O  
BEM-ESTAR MENTAL DA EQUIPE  
MELHORA A PRODUTIVIDADE  
NA EMPRESA?  
”

Então está na hora de você conhecer o  
**PROGRAMA EMPRESA CONSCIENTE**

### Camada Mente

Realiza uma reprogramação do capital humano que ajudará a empresa criar uma cultura de bem-estar mental e emocional para a equipe produzir melhores resultados.

Ganhe uma Vivência em Mindfulness  
Saiba como



[bit.ly/preencheuganhou](http://bit.ly/preencheuganhou)

[www.5a.com.br](http://www.5a.com.br)

**Grupo** 5A



**Max Ciarlini**  
COCA-COLA ANDINA

**Cargo:** Diretor de Recursos Humanos

**Formação:** Graduado em Administração, com MBA em Gestão Executiva pela Coppead e MBA em Finanças pelo IBMEC

**Empresas anteriores:** Dana Albarus, Springer Carrier e Vonpar Refrescos



**Micheline Araújo**  
IMERYS RIO CAPIM CAULIM

**Cargo:** Gerente Sênior de Gestão de Pessoas e Infraestrutura

**Formação:** Graduada em Administração Hoteleira pelo Cejet-BA, com especialização em Gestão de Negócios pela Escola de Administração da UFBA e em Gestão de Pessoas pela FTC

**Empresas anteriores:** Grupo Calderón, Multiplus Restaurante e Gamesa Eólica Brasil



**Michelle Dapper**  
CALOI

**Cargo:** Diretora de Recursos Humanos

**Formação:** Graduada em Relações Internacionais pela PUC-SP e pós-graduada em Gestão de Pessoas pela FIA

**Empresas anteriores:** Manpower, Nokia, Johnson & Johnson e NEC



**Miguel Francisco Feres**  
FABER CASTELL

**Cargo:** Diretor de Recursos Humanos

**Formação:** Graduado em Psicologia pela Universidade São Marcos, tem pós-graduação em Administração de Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas

**Empresas anteriores:** Santher



**Milton Bragança**  
DIVERSEY

**Cargo:** Diretor de Recursos Humanos para a América Latina

**Formação:** Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo (USP), com MBA em Gestão de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)

**Empresas anteriores:** AES Eletropaulo, Schahin e Bayer



**Moacy Freitas**  
BATERIAS MOURA

**Cargo:** Diretor de Pessoas e Organização

**Formação:** Graduado pela FCCI (Itapetininga-SP), com Mestrado em Controladoria pela PUC-SP, MBA em Finanças pelo IBMEC, e especialização em Direito Tributário pela Facinter e Direito Econômico Empresarial pela FGV

**Trabalha na Baterias Moura desde 1985**



**Moacyr de Melo Júnior**  
SAMA MINERAÇÕES

**Cargo:** Gerente de Recursos Humanos

**Formação:** Graduado em Administração de Empresas, com MBA em Gestão Empresarial (FGV) e pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos, Metodologia do Ensino Superior e Administração Hospitalar

**Trabalha na Sama desde 1985**



**Monica Duarte Santos**  
GOOGLE

**Cargo:** Head de Recursos Humanos para a América Latina

**Formação:** Graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), com MBA em Negócios pelo Ibmec e em Negócios pela Universidade de São Paulo (USP)

**Empresas anteriores:** Banco Pactual, Medcenter Solutions e Nokia



**Nelson Paulo Rossi**  
AURORA ALIMENTOS

**Cargo:** Gerente corporativo de gestão de pessoas

**Formação:** Graduado em Administração de Empresas pela Fundeste e em Direito pela Unochapecó

**Trabalha na Aurora desde 2001**



**Nereu Bavaresco**  
AMAGGI

**Cargo:** Diretor de Gente

**Formação:** Possui Graduação de Professores e Especialização em Gestão Avançada em Recursos Humanos pela Universidade Católica Dom Bosco

**Empresas anteriores:** Sadia e Archer Daniel Midland (ADM)



**Pablo Alzogaray**  
TELHANORTE

**Cargo:** Diretor de Recursos Humanos

**Formação:** Graduado em Administração de Empresas pelo Mackenzie, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)

**Empresas anteriores:** Aché Laboratórios, Brasilit e Santa Mariana



**Paola Giglioti**  
LOUIS DREYFUS

**Cargo:** Diretora de RH

**Formação:** Graduada em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo (USP), com MBA em Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)

**Trabalha na Louis Dreyfus desde 2006**



**Patricia Coimbra**  
SULAMÉRICA SEGUROS

**Cargo:** Diretora-executiva de Capital Humano e Sustentabilidade  
**Formação:** Graduada em Economia e Tecnologia da Informação e pós-graduada em Marketing pela PUC-RJ  
**Empresas anteriores:** Shell, Sc Johnson e Oi/Telemar



**Patricia Nicieza**  
AVIANCA

**Cargo:** Diretora de RH  
**Formação:** Graduada em Psicologia pela FMU, com pós-graduação em Gestão de Negócios pela FAAP  
**Empresas anteriores:** Royal Canin, Imerys, Cargill, Ambev e Sotreq



**Patricia Pugas**  
MAGAZINE LUIZA

**Cargo:** Diretora Executiva de Gestão de Pessoas  
**Formação:** Graduada em Direito pela UFBA, com especialização em Direito Civil pelo IBEJ e MBA em Gestão de Pessoas pela FGV  
**Empresas anteriores:** Inbrands, Companhia Energética do Maranhão, Equatorial Energia, Bompreço Bahia, Ferrovia Sul Atlântico e Supermar Supermercados



**Paula Nabholz**  
HARLEY-DAVIDSON

**Cargo:** Gerente Geral de RH  
**Formação:** Graduada em Engenharia de Alimentos (EEM – Escola de Engenharia Mauá) e pós-graduada em Marketing (FAE Business School) e RH (FIA – Fundação Instituto de Administração)  
**Empresas anteriores:** Accenture, LG Electronics, American Express e Nutrimental



**Paulo Barreto da Silva**  
POSITIVO

**Cargo:** Gerente de RH  
**Formação:** Graduado em Administração de Empresas e Ciências Contábeis pela UEPG, com especialização em Planejamento e Gestão de RH pela UFPR, MBA em Gerenciamento de Projetos pela George Washington University e MBA em Gestão do Varejo pela FIA-USP  
**Empresas anteriores:** Brasil Telecom e Lojas Salfer



**Paulo César Corrêa**  
CSU CARDSYSTEM

**Cargo:** Diretor de Recursos Humanos  
**Formação:** Graduado em Administração de Empresas e pós-graduado em Recursos Humanos pela FMU  
**Empresas anteriores:** Paranapanema, Mococa S.A, Atmosfera S.A e Portugal Telecom

# RHMED se destaca entre marcas mais admiradas pelos profissionais de RH do Brasil.

Recebemos este prêmio como um reconhecimento ao pioneirismo da RHMED...



...e ao nosso trabalho incessante em busca de excelência, aprendizado contínuo, agilidade e qualidade no atendimento aos nossos clientes; e, acima de tudo, ao valor que damos às centenas de milhares de vidas de trabalhadores sob nosso cuidado.



\* Prêmio concedido pela Revista Gestão RH

## São Paulo - SP

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

[comercial@rhmed.com.br](mailto:comercial@rhmed.com.br) | [www.rhmed.com.br](http://www.rhmed.com.br)

## Rio de Janeiro - RJ

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





**Pedro Christino Neto**  
BOMBRIL

**Cargo:** Gerente geral de Gente, Gestão e SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente)

**Formação:** Graduado em Direito pela Universidade de Mogi das Cruzes, tem MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela FGV e em Psicologia Organizacional pela Unip

**Empresas anteriores:** Comgas, Gafor e Grupo Brasanitas



**Pedro Pitella**  
SANOFI

**Cargo:** Diretor de Recursos Humanos

**Formação:** Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), com MBA pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)

**Empresas anteriores:** C&A, Citibank e Johnson&Johnson



**Priscila Lopes da Silva**  
ALIANÇA GERAÇÃO DE ENERGIA

**Cargo:** Gestora Sênior de Recursos Humanos

**Formação:** Graduada em Psicologia pela UFCE, Pós-Graduada em RH pela FGV e Mestre em Administração pela PUC-MG

**Empresas anteriores:** Vale



**Quézia Souza**  
TOUCH HEALTH

**Cargo:** Especialista em gestão estratégica de pessoas

**Formação:** Pós-graduada em Gestão de Pessoas pelo Mackenzie

**Empresas anteriores:** Voith Industrial Services e P2D Prontuário Eletrônica



**Rafael Jaworski**  
PORMADE

**Cargo:** Gerente de RH

**Formação:** Graduado em Administração pelo Centro Universitário de União da Vitória (Uniuv), com mestrado em Gestão Estratégica de Organizações pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI)

**Empresas anteriores:** Remasa Reflorestamentos e Hospital São Vicente de Paula



**Raquel Zagui**  
HEINEKEN

**Cargo:** Vice-presidente de Recursos Humanos

**Formação:** Graduada pela Escola de Engenharia Mauá (SP), com especialização em Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas e MBA Executivo Internacional pela FIA Business School

**Empresas anteriores:** Whirlpool e Bacardi



**Regina Steinas**  
SHARECARE

**Cargo:** Diretora de RH  
**Formação:** Graduada em Economia pela FMU, com pós-graduação em Administração de RH pela Faap, MBA Executivo em Gestão Estratégica e Econômica pela FGV e MBA em Marketing em Serviços na USP  
**Empresas anteriores:** Martin-Brower Logistica, Wheaton Plastics, Dun & Bradstreet Corporation e Bung & Born Group



**Ricardo Furtado**  
DUDALINA

**Cargo:** Gerente de Gestão de Pessoas  
**Formação:** Graduado em Administração de Empresas pela Unisociesc - Universidade Sociedade Educacional de Santa Catarina, com MBA em Gestão de Negócios pelo INPG Business School



**Ricardo Moreno**  
OTIS ELEVADORES

**Cargo:** Diretor de Recursos Humanos para a América do Sul  
**Formação:** Graduado em Administração de Empresas com foco em Finanças pelo Centro Universitário Fundação Santo André, com MBA em Serviços Compartilhados pelo Senai  
**Empresas anteriores:** Siemens e UTC Climate, Controls & Security



**Roberto Yanagizawa**  
TOYOTA

**Cargo:** Diretor das áreas de Recursos Humanos, Administração, Tecnologia da Informação e Responsabilidade Social e Meio Ambiente  
**Formação:** Graduado em Engenharia Mecânica pela Unesp Guaratinguetá, possui especialização em Administração de Empresas e Recursos Humanos pela FGV e MBA em Gestão Estratégica de Negócios pelo ITA-ESPM



**Robson Rigoni**  
AKZONOBEL

**Cargo:** Diretor de Recursos Humanos para a América do Sul  
**Formação:** Graduado em Direito pelas Faculdades Padre Anchieta, com MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)  
**Empresas anteriores:** Pessini Group, Hospital São Vicente de Paula e Eka Chemicals



**Rodrigo Ladeira**  
CREMER

**Cargo:** Diretor de RH  
**Formação:** Graduado em Psicologia pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), com MBAs pela USP em Qualidade e Produtividade) e pela Fundação Getúlio Vargas (em Administração de Empresas)  
**Empresas anteriores:** Citigroup, Brasil Kirin e Totvs



**Rodrigo Porto**  
AES TIETÊ

**Cargo:** Diretor de RH  
**Formação:** Pós-graduado em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Mackenzie  
**Empresas anteriores:** AES Brasil



**Rosana Machado**  
AXALTA COATING SYSTEMS

**Cargo:** Gerente de Recursos Humanos  
**Formação:** Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Cruzeiro do Sul, com pós-graduação em Administração Industrial pela Fundação Vanzolini  
**Empresas anteriores:** Dupont do Brasil



**Selena Fróes**  
TIM

**Cargo:** Diretora de People Development & Education  
**Formação:** Psicóloga formada pela UFMG e pós-graduada em Gestão de Pessoas pela UNA-CepepedRH, com especialização em Gestão de Pessoas em Ambientes de Turbulências pela FGV e MBA em Gestão de Negócios in Company pela Fundação Dom Cabral  
**Empresas anteriores:** Coca-Cola MG e Celite



**Sergio Fajerman**  
ITAÚ-UNIBANCO

**Cargo:** Diretor executivo de RH  
**Formação:** Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, com MBA em Finanças Corporativas pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais – IBMEC, MBA pela INSEAD (Fontainebleau, França) e o Advanced HR Executive Program pela University of Michigan  
**Empresas anteriores:** Varig



**Sérgio Piza**  
KLABIN

**Cargo:** Diretor de Gente e Serviços Corporativos  
**Formação:** Graduado e mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, com especialização em Cornell e em Harvard. Formado pelo IBGC como Conselheiro de Administração  
**Empresas anteriores:** Ford, Kraft Foods, Claro e Contax



**Soraya Bahde**  
ALELO

**Cargo:** Diretora de Recursos Humanos  
**Formação:** Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, com mestrado em Gestão de Negócios e Marketing pela FIA  
**Empresas anteriores:** Accenture, TAM e Multiplus

# SUA EMPRESA MAIS SAUDÁVEL. EM TODOS OS SENTIDOS.

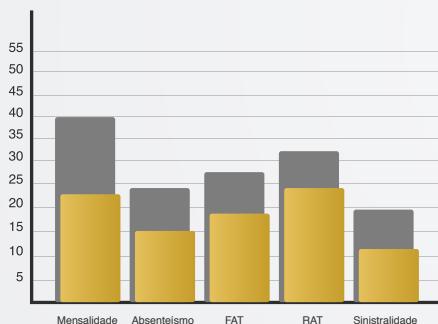
Você acha missão impossível reduzir o gasto com o plano de saúde e, ao mesmo tempo, aumentar a produtividade da equipe?

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

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

## O Plano Inteligente de Saúde Marso:

### Reduz Custos



### Aumenta o retorno



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

#### Matriz: São Paulo / SP

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

#### Filial Norte: Manaus / AM

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

#### Filial Sudeste: São Paulo - Interior - Campinas / SP

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

#### Filial Nordeste: Recife / PE

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



# Marso

Gestão de Saúde



**Sylmara Requena**  
SIEMENS

**Cargo:** Diretora de RH

**Formação:** Graduada em Psicologia, tem especialização em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), MBA em RH pela Universidade de São Paulo (USP) e especialização adicional em Gestão de Pessoas pelo Insead – Paris

**Trabalha na Siemens desde 1995**



**Tania Tereskovae**  
PHILIPS

**Cargo:** Head de Recursos Humanos

**Formação:** Graduada em Administração com ênfase em Recursos Humanos pela Universidade Paulista (Unip)

**Trabalha na Philips desde 1989**



**Tatiana Shioji**  
MULTIGRAIN

**Cargo:** Head de Recursos Humanos e Comunicação

**Formação:** Graduada em Administração de Empresas pela Universidade São Judas Tadeu, com MBA em gestão de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)

**Empresas anteriores:** Maersk Line, Copebras e Kohler Company



**Tiago Luz**  
iFOOD

**Cargo:** Diretor de RH

**Formação:** Graduado em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e pós-graduado em Marketing pelo Insper

**Empresas anteriores:** Ambev, Google, Peixe Urbano, Movile, e TruckPad



**Tony Geraldo Carneiro**  
MACKENZIE

**Cargo:** Executivo em Gestão de Pessoas

**Formação:** Doutor em Direito Político e Econômico pelo Mackenzie e pós-doutor na mesma área pela Universidade de Coimbra



**Valeria Ribeiro**  
ARAUCO DO BRASIL

**Cargo:** Diretora de Pessoas

**Formação:** Graduada em Administração de Empresas pela FAE Business School, com MBA em Estratégia e Gestão Empresarial pela Universidade Federal do Paraná (UFPR)

**Empresas anteriores:** BRF



**Vanessa Lobato**  
BANCO SANTANDER

**Cargo:** Vice-presidente de Recursos Humanos  
**Formação:** Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), com pós-graduação em Marketing pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)  
**Trabalha no Santander desde 1999**



**Vera Regina Barreiros**  
LIQUIGÁS

**Cargo:** Gerente Corporativa de Recursos Humanos  
**Formação:** Graduada em Serviço Social pela Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)  
**Trabalha na Liquigás desde 1991**



**Vilson F. da Mata Junior**  
GENERAL ELECTRIC

**Cargo:** Diretor de RH para Supply Chain e Líder de Relações com Empregados e Sindicatos para Latam  
**Formação:** Graduação em Administração de Empresas pela FMU, MBA em Gerenciamento de Projetos pela FGV e Especialização em Empreendedorismo e Inovação pela BSP  
**Empresas anteriores:** Kellogg Co, Lucent Technologies, Yazaki Co e Johnson & Johnson



**Viviane Ferraz**  
GEOKINETICS

**Cargo:** Gerente de Recursos Humanos Sênior  
**Formação:** Graduada em Psicologia, Especialista em Gestão de Pessoas, Especialista em Ciências Empresariais e Mestranda em Ciência Empresarial pela Universidade de Porto (Portugal)  
**Empresas anteriores:** Sundown Motos, Bikes e Peças, Manaus Ambiental e SAGEMCOM



**Vladimir Barros**  
ALE COMBUSTÍVEIS

**Cargo:** Gerente Executivo de Recursos Humanos  
**Formação:** Mestre em Administração na área de Gestão Organizacional, pós-graduado em Administração de Recursos Humanos e economista  
**Empresas anteriores:** Xerox do Brasil e Bomprefco



**Weber Niza**  
LEROY MERLIN

**Cargo:** Diretor de Recursos Humanos  
**Formação:** Possui graduação em Direito pela Universidade Metodista de Piracicaba, com MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)  
**Empresas anteriores:** Akitem

# DE RH A CEO



---

Ricardo Garcia é CEO da Belgo Bekaert Arames (BBA)

---

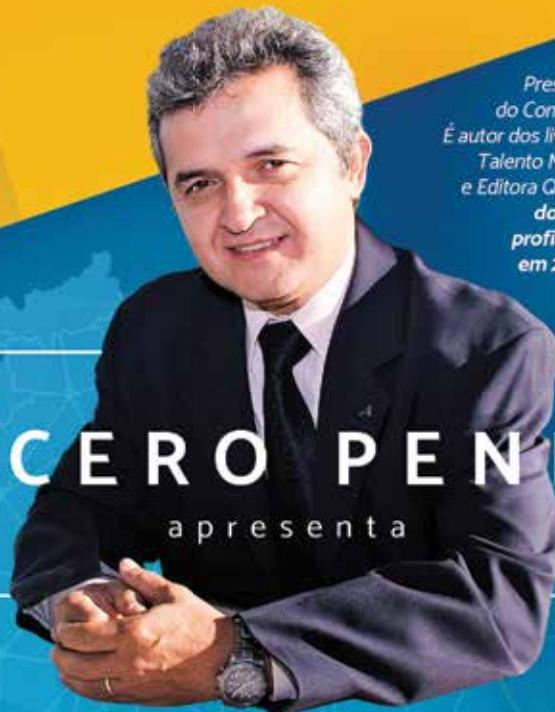
**Ricardo Garcia está no comando da Belgo Bekaert Arames desde fevereiro**

*Por Adriano Garrett*

**C**EO da Belgo Bekaert Arames (BBA) - parceria entre os grupos multinacionais ArcelorMittal e Bekaert - desde fevereiro deste ano, Ricardo Garcia tem uma trajetória muito ligada ao setor de Recursos Humanos. Formado em Administração de Empresas pela UNA Management Science Faculty e Economia pela Pontifícia Universidade

Católica de Minas Gerais (PUC-MG), ele ingressou em 1989 na Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira (que depois passaria a se chamar ArcelorMittal Aços Longos) como analista de RH. Alguns de seus cargos posteriores envolveram o trabalho neste departamento, como a vice-presidência de Recursos Humanos e TI da ArcelorMittal Central e América do

UM DOS PROFISSIONAIS  
DE RH MAIS ADMIRADOS  
DO BRASIL.



Presidente da Ser Humano Consult e membro do Comitê de Talentos Humanos do Grupo Algar. É autor dos livros *Gente Servindo Gente*, *Empresa-Rede Talento Nota 10* e *Atitude é querer - Editora Cultura e Editora Qualitymark*. Eleito a personalidade de RH do ano de 2016 pela ABRH Minas e um dos profissionais de RH mais admirados do Brasil em 2012, 2016 e 2018 pela revista Gestão RH.

## CÍCERO PENHA

apresenta

# PALESTRAS MOTIVACIONAIS

### ► GENTE SERVINDO GENTE

Talento e atitude a serviço do Cliente.

Sensibilizar todos os colaboradores da empresa sobre o significado de servir para a organização, para o cliente e para a carreira de cada um.

### ► ATITUDE É QUERER

Como a atitude faz a diferença na carreira, nos negócios e na vida.

Sensibilizar todos os colaboradores da empresa sobre como a atitude positiva faz a diferença para a sua vida, sua carreira e para o sucesso nos negócios.

### ► UMA JORNADA HUMANA PELA RODA DA VIDA

O que não se aprende na escola, mas é fundamental para viver e trabalhar de forma feliz.

Conscientizar todos os colaboradores em relação à importância de gerenciar as várias dimensões da vida onde carreira e trabalho fazem parte de um rol maior de coisas fundamentais para viver, trabalhar e ser feliz.

### ► LIDERANÇA

O que realmente importa na gestão de pessoas.

Orientar talentos em funções de liderança nas organizações sobre o que é fundamental na complexa missão de gerenciar pessoas.

### ► O RH NO DIVÃ

Do operacional ao estratégico. Os desafios na gestão de pessoas.

Provocar os gestores de RH a refletir sobre o que é estratégico e o que é operacional na profissão que abraçaram e, ao mesmo tempo, demonstrar o que o CEO e o conselho de administração esperam de suas funções.

### ► O RESGATE DA POSITIVIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Conscientizar lideranças e formadores de opinião na empresa sobre as transformações pelas quais a sociedade humana e o mundo dos negócios passam e como tudo isso influencia na motivação das pessoas.

O Programa de Palestras Cicero Penha pode ser adquirido em diferentes formatos a fim de atender, de maneira customizada, as demandas de sua empresa. Saiba mais sobre como adquirir nossas palestras ou tire qualquer dúvida entrando em contato com a gente.

34 3216 3600  
[cicero@serhumanobr.com.br](mailto:cicero@serhumanobr.com.br)

Av. Vinhedos, 71 - 7º andar - Sala 704  
Edifício Torre Empresarial Sul  
CEP: 38.411-159 - Uberlândia/MG

  
**Ser Humano**  
Cicero Penha e Consultores Associados

**Sul, que exerceu de 2012 até o início deste ano.**

**"Já fui um executivo de RH, e hoje, como um executivo do negócio, valorizo ainda mais a atuação estratégica de RH. Os processos de RH são importantes para a organização e para o bom funcionamento da empresa, mas não é só isso. Valorizo um RH que tenha assento na direção e nas decisões da empresa, que seja realmente um Business Partner, mas para isso é fundamental que ele conheça muito bem o negócio da empresa. O RH tem que inovar. Tem que ser um incentivador dos valores e da cultura da empresa", opina o CEO.**

**Em entrevista à Gestão RH, Ricardo Garcia colocou a sua visão a respeito dos desafios profissionais da atualidade e apontou os próximos passos que a companhia pretende trilhar.**

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

**Ricardo Garcia** - Acredito muito na liderança pelo exemplo e na criação de uma relação de confiança com meu time. Tendo confiança, se tem tudo. Trabalha-se com delegação, autonomia e responsabilidade, e isso, na minha experiência, faz com que os times queiram ser cada vez melhores. Incentivo uma relação madura e de alta performance, com baixa complacência e com reconhecimento constante. O reconhecimento pode ser feito diariamente e de inúmeras formas diferentes, desde um feedback formal até um almoço para compartilhamento de percepções e aproximação.

**Gestão RH - Com tantos colaboradores sob seu comando, qual é a sua receita para inspirar as lideranças a desenvolver suas equipes de trabalho?**

**Ricardo Garcia** - Procuro trabalhar de uma forma muito coerente. Faço um esforço para que meu discurso seja o mesmo da prática, e isso salta aos olhos de quem está perto de nós. Acho que meus subordinados sentem o estilo de liderança e tentam repassar, da sua

forma, é claro, os valores de confiança, exigência e autonomia. Exercito diariamente o feedback, mesmo que informal, e oriento minha equipe nesse mesmo sentido. Sempre digo também que temos que ter uma equipe diversa e com pessoas que sejam até melhores que nós. Aquele líder que não está preocupado em desenvolver pessoas está descuidando do principal ativo que uma empresa tem, que são as pessoas, não sendo, portanto, um líder eficaz.

**Gestão RH - Como são desenvolvidos na empresa temas como mentoria,**

no reconhecimento dos mesmos. Existe um plano de sucessão estruturado, mais focado nas funções executivas, e o próximo passo será o desdobramento do plano para outras posições-chave da empresa.

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

**Ricardo Garcia** - A Belgo Bekaert é uma parceria entre dois grupos multinacionais (ArcelorMittal e Bekaert), ambos presentes no mundo todo e com empregados das mais diversas nacionalidades. Isso por si só já torna "comum" a diversidade entre nós. Acreditamos muito na Diversidade, e o nosso esforço está em aproveitar esse contexto para maximizar nossos resultados. Incentivamos o diferente em sua totalidade: as ideias novas, as diversas gerações, as opiniões e pontos de vista diferentes, os seres humanos únicos que cada um de nós somos, cada um de um jeito, com educação e histórias diferentes... Assim, a empresa tira o melhor que cada um pode oferecer.

Na nossa concepção, estar em uma reunião de um projeto ouvindo pessoas diferentes, em um ambiente em que elas possam se expor, contrapor ideias e chegar a uma decisão comum depois de vários pontos de vista, é diversidade. Assim incentivamos a quebra do status quo; assim incentivamos a meritocracia, o crescimento das pessoas independentemente de sua idade, sexo, raça e formação. Esse contexto não é fácil, é desafiador, mas estamos preparando as nossas lideranças a todo momento para esse novo patamar.

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

**Ricardo Garcia** - Sou um defensor desse equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Sabemos que o dia a dia não é fácil e que gerimos uma série de conflitos técnicos e gerenciais. Mas me empenho em dar o exemplo para mi-



INCENTIVO  
UMA RELAÇÃO  
MADURA E DE ALTA  
PERFORMANCE,  
COM BAIXA  
COMPLACÊNCIA  
E COM  
RECONHECIMENTO  
CONSTANTE



**plano de carreira e linha sucessória transparente?**

**Ricardo Garcia** - A empresa tem um plano de RH estruturado e a cada ano tentamos melhorá-lo. Os executivos têm um plano de desenvolvimento individual e para cada um as ações são cuidadosamente pensadas. A empresa trabalha com grande foco em meritocracia, o que nos garante uma coerência nos planos de carreira e linha sucessória. Raramente trazemos uma pessoa do mercado para ocupar um cargo de liderança. Acreditamos na formação dos nossos profissionais e

nha equipe e em dar sinais dos meus valores a toda a empresa. Tento ao máximo ter uma carga horária adequada de trabalho e ser produtivo ao máximo durante a jornada de trabalho, evitando desperdícios de tempo, fazendo reuniões eficazes e tendo conversas objetivas. Reflito isso nos contatos em toda a empresa e com a minha equipe direta. É uma cultura que tem que ser reforçada a cada dia. O tempo é um recurso precioso e não pode ser desperdiçado. Pratico esportes, sou um leitor voraz e faço questão de ter meus momento de lazer e descompressão (como por exemplo ir ao estádio ver jogos do meu time).

#### **Gestão RH - Como CEO, de que maneira você incentiva o RH como setor estratégico para os negócios e para o crescimento dos colaboradores da Belgo no Brasil?**

**Ricardo Garcia** - Já fui um executivo de RH, e hoje, como um executivo do negócio, valorizo ainda mais a atuação estratégica de RH. Os processos de RH

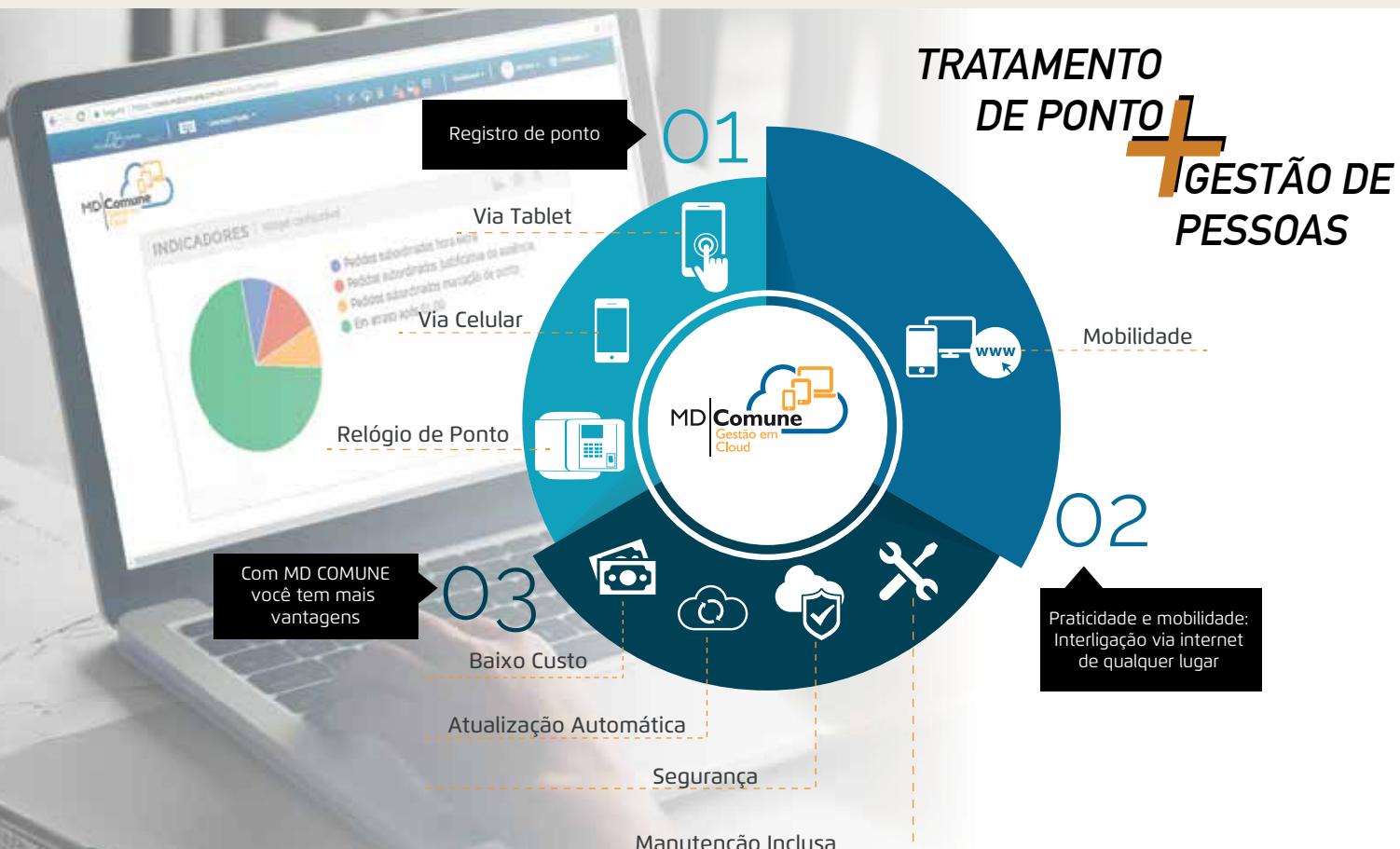
são importantes para a organização e para o bom funcionamento da empresa, mas não é só isso. Valorizo um RH que tenha assento na direção e nas decisões da empresa, que seja realmente um Business Partner, mas para isso é fundamental que ele conheça muito bem o negócio da empresa.

O RH tem que inovar. Tem que ser um incentivador dos valores e da cultura da empresa. Tem que nos abrir os olhos sobre o comportamento das pessoas e nos dar a "temperatura" da organização. Acredito muito no papel de RH disseminado na liderança, que tem a maior atuação direta com os empregados, mas sempre com o suporte técnico de uma equipe bem efetiva de Recursos Humanos.

#### **Gestão RH - O investimento no aprendizado dos colaboradores é vital para que a companhia siga escrevendo novas páginas em sua história? Quais são os planos da Belgo voltados para essa área?**

**Ricardo Garcia** - Sim. Acredito em desenvolvimento no sentido amplo da palavra, incentivando todos os níveis da empresa a serem melhores a cada dia. Temos programas técnicos e comportamentais e há pouco tempo lançamos uma academia focada na liderança. Utilizamos com grande confiança a metodologia do 70:20:10, em que valorizamos bastante os aprendizados do dia a dia. Treinamentos tradicionais são importantes, mas nada como uma substituição de chefia, um job rotation ou um projeto especial para dar a real oportunidade de desenvolvimento para o profissional.

Temos um planejamento de encorpar as academias e a educação corporativa da empresa e melhorar o acompanhamento dos planos de desenvolvimento dos executivos. Além disso, espero ter cada dia mais ousadia e inovação nesses assuntos de treinamento e desenvolvimento, trazendo cada vez mais resultados no crescimento dos nossos profissionais.



Central de vendas

**0800.888.2222**

Somente para ligações originadas de telefones fixo (nacionalmente)

**MADIS**

[facebook.com/solucoesMadis](https://facebook.com/solucoesMadis) [twitter.com/solucoesMadis](https://twitter.com/solucoesMadis)



# ENGAJANDO PROFISSIONAIS NO PRESENTE

RH da Atento dá exemplo de boas práticas

**A**tento, maior empresa de serviços de gestão do relacionamento com clientes e processos de negócios na América Latina e um dos cinco maiores provedores mundiais, pode ser considerada uma empresa jovem; entretanto, com uma excelente trajetória. A companhia desenvolve, desde 1999, seu modelo de negócio em 13 países e emprega 150 mil funcionários. Somente no Brasil,

esse número alcança os 78 mil, posicionando a empresa como a segunda maior empregadora do País.

Na era da transformação dos consumidores e dos negócios, a Atento gera valor ao oferecer a melhor experiência de cliente no mercado durante toda sua jornada de relacionamento. Para isso, incorporou os Serviços de Jornada do Consumidor e Soluções de Alto Valor, com o respaldo da ino-

vadora Plataforma Digital da Atento e a abordagem de consultoria para transformar empresas de maneira habilidosa e alavancar resultados de negócios. Tudo isso com ampla oferta de soluções voltadas às necessidades dos clientes e às tendências do mercado, utilizando como base três pilares essenciais: Clientes fiéis, Excelência operacional e Funcionários dedicados e motivados.

Com relação ao último pilar - Funcionários dedicados e motivados -, a empresa conta com a atuação estratégica do departamento de RH, que tem evoluído muito ao longo dos últimos anos, com a adoção de programas de eficiência e ferramentas digitais que otimizam o trabalho no dia a dia e tornam a rotina da área muito mais ágil. Ainda assim, o olhar voltado às pessoas continua sendo a chave para o sucesso e para que a empresa seja um lugar inclusivo, de respeito ao outro e, principalmente, de desenvolvimento profissional.

Como uma gigante nos segmentos de CRM e BPO - cuja atividade depende diretamente do desempenho de seus profissionais, que estão diariamente em contato com os clientes dos clientes, por meio dos mais diferentes canais de comunicação, como telefone, chat e redes sociais -, a Atento acredita que um RH forte e humanizado é fundamental para manter as pessoas engajadas e satisfeitas.

Para se chegar às conquistas alcançadas pela empresa em todos os assuntos que se referem às pessoas (Top Employers, GPTW, RHs Mais Admirados do Brasil e da América Latina), o RH da Atento colocou em prática um conjunto de iniciativas. A começar pela chegada à empresa, quando os colaboradores recebem um tratamento diferenciado, passando pelo treinamento e ações de responsabilidade social. Quando deixam de ser candidatos e se tornam funcionários, grande parte dos recém-chegados passa por um processo importante de acolhimento, que é o Programa Bem-Vindo à Atento. Trata-se de uma integração à cultura da organização, que inclui informações claras sobre a cultura da empresa e capacitação com formação inicial acerca do produto para o qual prestará o serviço.

A Academia Atento, criada em 2007, é um dos modelos no Brasil no que se refere a ações de treinamento e capacitação de funcionários e concentra as iniciativas voltadas ao desenvolvimento de médio e longo prazos. A Academia provê extensa



Majo Martinez Campos, vice-presidente de RH da Atento

grade de cursos em EAD (Ensino a Distância) e presenciais, além de iniciativas como a Semana Universitária, o Ciclo de Palestras e a Fábrica de Conhecimento. Os operadores são oferecidos também cursos específicos acerca dos produtos dos clientes, com direito, inclusive, a laboratório para simulação dos produtos e pesquisas.

Vencedor das edições local e global de 2016 do Best Practices Global Award, premiação corporativa que reconhece ações diferenciadas em RH, o Programa de Mentoring da Atento nasceu em 2015 como um projeto-piloto idealizado no Brasil com foco na mídia liderança. Os objetivos do projeto são: Gestão do Conhecimento; Desenvolvimento de Talentos e Integração.

Em linha com os pilares e princípios da organização, desde sua fundação, em 1999, a Atento desenvolve projetos na área de responsabilidade social que buscam valorizar a convivência com as comunidades nas quais está inserida e garantir a conscientização com relação a diversas questões fundamentais para a sociedade. Esta postura se estende à implantação de projetos como o Jovem Aprendiz, Atento Social, Mamãe Nota 10, Melhor Idade, Inclusão LGBT+, Inclusão Étnica e de Pessoas com Deficiência e Empregabilidade de Jovens.

A EMPRESA CONTA COM A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DO DEPARTAMENTO DE RH, QUE TEM EVOLUÍDO MUITO AO LONGO DOS ÚLTIMOS ANOS, COM A ADOÇÃO DE PROGRAMAS DE EFICIÊNCIA E FERRAMENTAS DIGITAIS QUE OTIMIZAM O TRABALHO NO DIA A DIA E TORNAM A ROTINA DA ÁREA MUITO MAIS ÁGIL. AINDA ASSIM, O OLHAR VOLTADO ÀS PESSOAS CONTINUA SENDO A CHAVE PARA O SUCESSO E PARA QUE A EMPRESA SEJA UM LUGAR INCLUSIVO, DE RESPEITO AO OUTRO E, PRINCIPALMENTE, DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL



A COMPANHIA, QUE É UMA DAS SIGNATÁRIAS DO FÓRUM DE EMPRESAS E DIREITOS LGTB + E DA COALIZAÇÃO EMPRESARIAL PARA A EQUIDADE RACIAL E DE GÊNERO, ELABORA PROJETOS COMO O ATENTOS AO FUTURO LGBT +, EM PARCERIA COM ONGS E COM COMUNIDADES DO ENTORNO, QUE VISAM CAPACITAR E FACILITAR A CONTRATAÇÃO DESSAS PESSOAS NA ATENTO OU NO MERCADO DE TRABALHO

A companhia, que é uma das signatárias do Fórum de Empresas e Direitos LGTB + e da Coalizão Empresarial para a Equidade Racial e de Gênero, elabora projetos como o Atentos ao Futuro LGBT +, em parceria com ONGs e com comunidades do entorno, que visam capacitar e facilitar a contratação dessas pessoas na Atento ou no mercado de trabalho. Em 2014, por exemplo, a Atento implantou o 'crachá social', o qual permite que o funcionário use dentro da empresa entre os colegas o nome com o qual se sente identificado, mesmo não sendo o mesmo existente no RG. Desde então, mais de 1.300 pessoas solicitaram o crachá social pelo fato de quererem manifestar sua identidade de gênero.

Com o objetivo de cuidar do bem mais precioso das pessoas que trabalham na empresa, que é a saúde, a Atento oferece a eles um conjunto de ações colocadas em prática graças aos programas desenvolvidos pela área de Saúde, Segurança e Bem-Estar da empresa. Desde 2011, a Atento dispõe de um programa específico para oferecer atendimento psicosocial, presencialmente ou a distância, para funcionários e familiares. Trata-se do Social Atende, que proporciona a ampliação da consciência acerca

da importância de dispor de práticas mais bem estruturadas diante da realidade da empresa e do País.

A temática da mulher, tão discutida atualmente na sociedade, também é relevante dentro da Atento. Em 2017 a empresa tornou-se signatária da ONU Mulheres e passou a realizar o Workshop de Equidade de Gênero. A companhia colocou em ação uma campanha de conscientização dos funcionários visando o enfrentamento da violência contra as mulheres, criou a Rede Equidade de Gênero, um grupo de afinidade (interno) e realizou campanhas He for She, uma vez que para termos equidade é essencial inserir o homem nessa conversa.

A Atento é a única companhia do segmento de BPO no mundo a obter a certificação SA8000®, que auxilia na promoção de melhorias contínuas nas relações e condições do ambiente de trabalho. Também é importante ressaltar o papel do RH da Atento na condução do relacionamento sindical e com as entidades de classe, possibilitando uma comunicação aberta e democrática com esses organismos.

Ao longo de 19 anos, o RH da Atento alcançou diversas conquistas, todas elas com o objetivo de tornar a empresa um lugar justo, igualitário e motivador para se trabalhar.

# SOMOS REFLEXO DAS NOSSAS ATITUDES. ELES TAMBÉM SÃO.

[www.apaesp.org.br](http://www.apaesp.org.br)



Inclusão Profissional  
da Pessoa com  
Deficiência Intelectual

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](mailto:flaviogonzalez@apaesp.org.br) ou entre em contato através do telefone (11) 5080-7013.



zero1

Apoio:

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

**SUS**

**MINISTÉRIO DA  
SAÚDE**

**BRASIL**  
GOVERNO FEDERAL

# EXPERIÊNCIA GLOBAL



---

Daniela Sena é diretora de RH da Embraer no Brasil

---

**Diretora de RH da Embraer, Daniela Sena atuou em outros países em que a empresa está presente**

*Por Adriano Garrett*

**A**Embraer é uma multinacional do setor aeronáutico que fabrica no Brasil os aviões Legacy e Lineage, entre outros produtos com tecnologia de ponta. A companhia também possui atualmente instalações nos EUA, França, China, Cingapura e Portugal. Trabalhar com Recursos Humanos em uma empresa desse porte é, certamente, um grande desafio. Daniela Sena, atual diretora de RH da Embraer no Brasil, lembra que uma das passagens marcantes nos seus 16 anos de empresa ocorreu em

**2008, quando foi convidada para assumir o RH Internacional da Embraer, aliando a visão do negócio RH com a do negócio da empresa.**

**“O objetivo era trabalhar com diferentes culturas e profissionais para entender a realidade de cada localidade e apoiar as pessoas e unidades do exterior nas questões relacionadas a Recursos Humanos. Então unificamos as políticas, diretrizes e práticas de RH na construção de uma única Embraer. Para esta empreitada, residi em todos os países em que a Embraer estava inserida, para conhecer, na prática, a realidade de cada nação, das pessoas e estabelecer as melhores práticas a serem adotadas”, lembra Daniela.**

**Formada em Administração de Empresas, Daniela começou a carreira em instituições financeiras antes de chegar à Embraer, em 2002. “Estou há quase 16 anos na Embraer e costumo dizer que a sensação é de ter trabalhado em várias empresas neste período, considerando os desafios e as mudanças de contexto ao longo destes anos”, diz a executiva.**

**Nesta entrevista concedida à Gestão RH, Daniela Sena lembrou sua trajetória profissional e falou sobre as melhores práticas do RH da Embraer.**

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

**Daniela Sena** - Minha formação é em Administração de Empresas. Iniciei carreira em instituições financeiras, mas sempre gostei de trabalhar com as pessoas. Ingressei na Embraer em 2002, na área de Mobilidade Global, para atuar com movimentação de empregados dentro do Brasil e no exterior, e me identifiquei muito com a atividade. Aprendi muito sobre a diversidade cultural, sobre o fato de que não mudamos a cultura de um povo ou País, e este aprendizado me ajudou na forma de identificar maneiras diversas de relacionamento com

os diferentes públicos. A diversidade é algo pelo qual tenho grande interesse e paixão.

Posteriormente, migrei para a área de Remuneração Corporativa, com passagens por várias atividades e posições, e pude entender com mais detalhes a estratégia de remuneração e benefícios da companhia no âmbito global. Em 2008, quando era geren-

diretrizes e práticas de RH na construção de uma única Embraer. Para esta empreitada, residi em todos os países em que a Embraer estava inserida, para conhecer, na prática, a realidade de cada nação, das pessoas e estabelecer as melhores práticas a serem adotadas.

Após este desafio, assumi diferentes posições de liderança no papel de parceira estratégica de negócio (HR Business Partner) de diferentes áreas de negócio da companhia e atuei como assessora da Vice-Presidência de Pessoas nos temas estratégicos de Recursos Humanos, ligados ao Diretor Presidente e ao Comitê de Pessoas, que é um dos comitês de assessoramento do Conselho de Administração.

Esta jornada de diferentes desafios e aprendizados nas diversas áreas de negócio da companhia, e em países e culturas diferentes, levou ao convite para assumir a diretoria de Recursos Humanos.

Estou há quase 16 anos na Embraer e costumo dizer que a sensação é de ter trabalhado em várias empresas neste período, considerando os desafios e as mudanças de contexto ao longo destes anos.

**Gestão RH - O que mais te motivou a atuar profissionalmente no departamento de Recursos Humanos?**

**Daniela Sena** - Escolhi os Recursos Humanos pela multifuncionalidade, pela possibilidade de trabalhar com as pessoas, para desenvolvê-las e estimulá-las a dar o máximo do seu potencial. Para que elas possam ir além de suas capacidades, limitações e expectativas, pela visão privilegiada dos negócios e pela possibilidade de contribuir estrategicamente na companhia. São infinitas oportunidades de autoconhecimento, pois quanto mais me aproximo do outro, mais eu me aproximo da minha essência enquanto ser humano. Trabalhar com Recursos Humanos é para mim um aprendizado e desafio constante, algo que me motiva e que me inspira a fazer diferente a cada dia.

“  
SÃO INFINITAS  
OPORTUNIDADES DE  
AUTOCONHECIMENTO,  
POIS QUANTO MAIS  
ME APROXIMO DO  
OUTRO, MAIS EU ME  
APROXIMO DA MINHA  
ESSÊNCIA ENQUANTO  
SER HUMANO.  
TRABALHAR COM  
RECURSOS HUMANOS  
É PARA MIM UM  
APRENDIZADO E  
DESAFIO CONSTANTE,  
ALGO QUE ME MOTIVA  
E QUE ME INSPIRA A  
FAZER DIFERENTE A  
CADA DIA

te corporativa de remuneração e de mobilidade global, fui convidada a assumir o RH Internacional da Embraer, aliando visão do negócio RH com o do negócio da empresa. O objetivo era trabalhar com diferentes culturas e profissionais para entender a realidade de cada localidade e apoiar as pessoas e unidades do exterior nas questões relacionadas a Recursos Humanos. Então unificamos as políticas,

Eu acredito que o profissional dessa área precisa se sentir bem com aquilo que faz. Tem que ter brilho nos olhos, paixão, paciência, resiliência, coragem, ser multi-função, orientando, dando suporte e puxando a orelha quando necessário. É preciso premiar, buscar soluções, ter bom senso, ler muito, entender de gente, acreditar no potencial das pessoas e atuar como um agente de transformação. O dia a dia não é fácil, mas fazer aquilo que gosta nos traz uma resiliência genuína e facilita o trato com as turbulências que naturalmente ocorrem.

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

**Daniela Sena** - Temos a expectativa de que o País realmente supere as adversidades e estabeleça uma nova rota de crescimento de forma sustentável e contínua. Com a retomada da confiança, os jovens também passam a buscar novos desafios nos quais se identificam. A Embraer, em função da natureza dos negócios da companhia, é altamente voltada para exportações, o que reduz a exposição da companhia ao ambiente econômico interno. Além disso, o mercado aeroespacial tem como característica seus ciclos de negócios de longo prazo, que são pouco suscetíveis a aspectos conjunturais.

Nesse sentido, os desafios estão mais associados à perspectiva de carreira, à possibilidade de atrair e reter pessoas cujos valores estejam alinhados com os da organização. Este desafio, no entanto, passa por estágios anteriores: primeiro, a organização precisa ter clareza de sua cultura. Na Embraer, desde 2015 há um processo de transformação cultural em curso, pelo qual buscamos ser uma empresa menos hierárquica, mais fluida e mais meritocrática.

Em segundo lugar, é necessário que talentos que eventualmen-

te identificamos para contratação também se identifiquem com esta cultura, propósito e valores. Profissionais da geração Y, por exemplo, têm expectativa de desenvolvimento curto e perdem o interesse muito rapidamente, o que para nós é um desafio frente ao ciclo longo de nosso negócio.

O "match" de propósito entre organização e profissional certamente

que permaneçam na empresa e que sejam agentes de transformação.

**Gestão RH - Quais foram as ações ou programas mais inovadores e eficientes implantados pelo RH da Embraer em sua gestão?**

**Daniela Sena** - A Embraer atua com o conceito de melhoria contínua. Temos paixão pela excelência e essa é a premissa da alta gestão da companhia e do comportamento de cada empregado. Contamos com diversos programas de desenvolvimento do capital humano que são referência na indústria. Mais especificamente na minha gestão, posso elencar o Programa de Especialização em Engenharia (PEE), Programa Trainee, Programa de Estágio com a utilização de Inteligência Artificial na seleção, Escola do Líder Embraer, Programa de Desenvolvimento da Liderança, Guia de Apoio à Transição de Carreira, Programa de Avaliação da Liderança, Educação Corporativa, Gamificação, além do processo de Gestão de Pessoas Global, denominado My Embraer. Numa empresa com mais de 18.000 empregados em diferentes países, é crucial que tenhamos um sistema de gestão de pessoas com uma base de dados única e globalizada para suportar o dia a dia de nossos líderes e pessoas.

**Gestão RH - Como o RH da Embraer 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?**

**Daniela Sena** - A Embraer respeita e valoriza a diversidade em toda a sua extensão. Estamos inseridos em um mercado global, multicultural. Um ambiente de trabalho que favorece a inovação e a capacidade empreendedora das pessoas, permitindo que possam explorar o máximo do seu potencial, é parte da responsabilidade do RH e contribui para a diferenciação competitiva da empresa. Assim, o incentivo à diversidade está



É PRECISO PREMIAR,  
BUSCAR SOLUÇÕES,  
TER BOM SENSO, LER  
MUITO, ENTENDER DE  
GENTE, ACREDITAR  
NO POTENCIAL DAS  
PESSOAS E ATUAR  
COMO UM AGENTE  
DE TRANSFORMAÇÃO.  
O DIA A DIA NÃO É  
FÁCIL, MAS FAZER  
AQUILO QUE  
GOSTA NOS TRAZ  
UMA RESILIÊNCIA  
GENUÍNA E FACILITA  
O TRATO COM AS  
TURBULÊNCIAS QUE  
NATURALMENTE  
OCORREM



contribui com o desenvolvimento de um ambiente adequado para realizações mútuas. No caso da Embraer, diante do cenário global do mercado aeronáutico, a atração e retenção de talentos continuará se dando por meio de um ambiente de trabalho que favorece a inovação e a capacidade empreendedora das pessoas, permitindo que possam explorar o máximo do seu potencial,

# AUMENTE A PRODUTIVIDADE, A LUCRATIVIDADE E A RETENÇÃO DE TALENTOS ATRAVÉS DO TREINAMENTO DE LIDERANÇA MAIS ADOTADO NO MUNDO!

## SOMENTE PARA CLIENTES CORPORATIVOS

**15 MILHÕES  
DE LÍDERES  
TREINADOS  
EM MAIS DE  
100 PAÍSES!**

### O TREINAMENTO DE 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.



diretamente ligado à necessidade de buscarmos novos olhares para as atividades do presente e do futuro.

Dentro do Plano de Metas 2020 da área de Sustentabilidade existe um indicador de Diversidade. A Embraer tem como meta nesse quesito aumentar a porcentagem de empregadas mulheres e empregados negros. Para apoiar esta iniciativa, foi criado um Comitê de Diversidade, com empregados indicados de diversas áreas para discutir e implementar iniciativas que apoiem esta questão.

**Gestão RH - De que modo a tecnologia é utilizada como parceira do departamento de Recursos Humanos da Embraer?**

**Daniela Sena** - A Embraer reconhece as pessoas como seu principal ativo intangível e investe cada vez mais em novas tecnologias para assegurar aos empregados as melhores condições de trabalho, planos de desenvolvimento profissional, qualidade de vida e bem-estar. Somos uma empresa líder em inovação e estamos reforçando nossa expertise tecnológica também em gestão de pessoas. Estamos em meio a uma transformação dos processos de recrutamento de pessoas em um ambiente cada vez mais digital. O mesmo já acontece nos processos internos de e-learning e indústria 4.0, cujas ferramentas facilitam e aumentam a segurança na atividade dos trabalhadores em meio às rápidas transformações da nossa indústria.

O uso de Inteligência Artificial é um dos exemplos de como o RH da Embraer tem usado a tecnologia para trazer inovação e eficiência, além de se tornar mais ágil e próximo do negócio. Podemos citar ainda investimentos em integração de sistemas globais para permitir o uso dos dados no planejamento estratégico da companhia.

Eu acredito, no entanto, que a gestão com foco em pessoas e o reconhecimento de que o capital hu-

mano permanecerá como o maior valor de uma empresa vão continuar sendo pilares fundamentais nesse novo ambiente. Sem as pessoas, não haverá ferramentas ou tecnologias que conseguirão projetar e construir sozinhas o novo.

**Gestão RH - Qual é a importância da integração entre todos os departamentos de uma empresa**



A EMBRAER TEM COMO META NESSE QUESITO (PLANO DE METAS 2020) AUMENTAR A PORCENTAGEM DE EMPREGADAS MULHERES E EMPREGADOS NEGROS. PARA APOIAR ESTA INICIATIVA, FOI CRIADO UM COMITÊ DE DIVERSIDADE, COM EMPREGADOS INDICADOS DE DIVERSAS ÁREAS PARA DISCUTIR E IMPLEMENTAR INICIATIVAS QUE APOIEM ESTA QUESTÃO



**para impulsionar as ações ligadas ao RH, e de que maneira isso se verifica na Embraer?**

É importante reduzir o comportamento departamental para ampliar a colaboração entre todas as áreas, promovendo sinergias e complementariedades. Temos intensificado as ações de integração, inclusive com fluxo de comunicações mais direto e menos hierárquico. Verifica-

se claramente a melhora nos resultados ou mesmo na agilidade das decisões tomadas. É uma relação ganha-ganha para todos.

A busca por competências complementares é essencial para o futuro sustentável de qualquer instituição, e o RH tem o papel de identificar ou desenvolver o perfil adequado para cada área de atuação. Contar com essa multidisciplinariedade de profissionais destaca exatamente essa necessidade de uma atuação mais estratégica dentro das organizações, com uma visão holística para a solução dos mais diversos desafios. É importante ressaltar ainda que as novas tecnologias vêm para contribuir com o profissional de gestão.

O trânsito por diferentes áreas e departamentos possibilita conhecer a realidade dos diferentes públicos e negócios e exerce influência para que se construam ações que agreguem valor às pessoas. Não adianta você criar um programa em RH se a liderança não aderir. Então, ter uma habilidade de visão de negócio, leitura de cenário e gestão das parcerias ajuda muito.

Não quer dizer que viver só em RH não seja bom também. O importante é termos as pessoas atentas, abertas, criativas, que estudem e se atualizem. Porque também não adianta só conhecer as áreas e não conseguir converter o conhecimento adquirido em benefício da outra área ou do público específico e entregar resultados.

Na Embraer atuamos de forma sinérgica entre as áreas corporativas que detêm o conhecimento mais profundo das tendências e práticas de Recursos Humanos e os RHs Business Partners que conhecem com profundidade a realidade de cada área de negócio da companhia. A atuação conjunta destas diferentes áreas nos permite trazer as melhores práticas de RH com a customização necessária, quando aplicável, e a agregação de valor aos diferentes públicos da companhia.

## Tranquilidade em saúde corporativa é o nosso negócio

Da perfeita união entre relacionamento humano e tecnologia, a Laborare.Med vem, há quase uma década, ajudando empresas a conquistar cada vez mais resultados.

### Servidores:

Servidores  
**próprios** para  
maior segurança  
da sua base de dados

### Relatórios Completos:

- Aberturas de CAT
- Controle de Periódicos
- Controle de Afastados
- E muito mais...

### Absenteísmo:

Maior efetividade no controle de absenteísmo para tomada de ações corretivas e preventivas.

### eSocial:

Sistema parametrizado para atendimento ao eSocial e sempre de acordo com as **atualizações mais recentes em gestão ocupacional**.

### Agendamento:

Sistema de **agendamento online**, com central de atendimento personalizado, em **todo território nacional**.

Nos preocupamos com o **bem estar dos seus colaboradores**, para gerar maior **economia de recursos para sua empresa**. Sabe como?

Com um sistema **simples e completo**, oferecemos uma visão de todo ecossistema de saúde da sua empresa! Dessa forma fica muito mais fácil gerenciar, prevenir e cuidar do seu negócio!

**Quer saber mais?**

Esperamos seu contato!

(11) 4193-3140

comercial04@laborare.med.br

Al. Mamoré, 911, Conj. 109, Barueri - SP

Av. Anápolis, 100 Conj. 2.202 - Bethaville - Barueri - SP

[www.laborare.med.br](http://www.laborare.med.br)

A Infor, provedora de aplicações empresariais por mercado e desenvolvidas para a nuvem, anunciou **Alexandre Borghoff** como diretor de Alianças para a América Latina. O executivo assume a responsabilidade de desenvolver esta, que é uma área nova da companhia na região, estabelecendo alianças com grandes empresas de consultoria e integradoras de software. O executivo ficará baseado no Brasil, e responderá para João Ricardo Nené, vice-presidente e General Manager da Infor para a América Latina. "A Infor tem um plano ambicioso para os próximos anos, que inclui uma série de investimentos na América Latina, em especial no Brasil. A experiência de Alexandre Borghoff e o trabalho de alianças com grandes integradores e consultorias de TI nos permitirá alcançar as metas que estabelecemos em nosso plano Infor LATAM 2020", afirma Nené. "Estou muito honrado em me tornar parte da Infor. O desafio de construir uma nova área e implantar um modelo de negócio na América Latina, que é um grande alavancador de receitas para a Infor e seus parceiros no mundo todo, é algo que, com certeza, me deixa muito entusiasmado. Nossa maior objetivo é buscar uma relação de reciprocidade com as principais consultorias de TI e integradores, possibilitando prover soluções de alto valor agregado para nossos clientes", enfatiza Borghoff. Alexandre Borghoff tem mais de 20 anos de experiência no setor, já tendo assumido cargos de liderança no Gartner e na Oracle. Graduado em Administração pela Fundação Armando Álvares Penteado, possui especialização em Marketing pela ESPM e em Tecnologia da Informação pela FGV.



Com mais de 20 anos de experiência em gestão jurídica corporativa, **Flávio Franco** é o novo Diretor Executivo Jurídico da Nextel. Coordenador do Curso de Gestão de Departamentos Jurídicos do Insper, Franco foi eleito o "3º Executivo Jurídico mais Admirado do País" (Análise Editorial/ 2018) e venceu o "Deal-Making Award", premiação promovida pela Latin America Corporate Counsel Association (LACCA/ 2017). Formado pela PUC/SP, onde também se graduou como Especialista em Direito Empresarial, possui MBA pela FGV/SP, completou o Leadership em Corporate Counsel da Harvard Law School e o Programa de Desenvolvimento de Executivos da Fundação Dom Cabral, além de ser certificado internacionalmente em Ética e Compliance. Com experiência nas áreas de tecnologia, logística, varejo e telecomunicações, sua vivência profissional inclui passagens pelas multinacionais Netshoes, Compuware, FedEx e Walmart. É ainda conselheiro da Associação Brasileira de Direito e Administração (ABD&A) e cofundador do "Jurídico Sem Gravata".



A Sompo Seguros S.A, empresa do Grupo Sompo Holdings – um dos maiores grupos seguradores do mundo –, anunciou **Gisele Riglia** como nova superintendente de Precificação. Com 16 anos de experiência em modelagem, precificação, subscrição de riscos e desenvolvimento de produtos de seguradoras internacionais, a executiva chega à empresa com o desafio de estruturar a nova área. "Fazer parte de um grupo como a Sompo Seguros é um desafio para a minha carreira. Trago para a empresa toda a minha experiência em modelagem e precificação para que possamos aperfeiçoar as estratégias do setor, sempre com foco em resultados e olhar voltado para Inteligência de Produto", afirma Gisele Riglia. "A ideia é elaborarmos e atualizarmos nossos estudos de mercado para

tomadas de decisões cada vez mais estratégicas e capazes de aumentar nosso desempenho financeiro", completa. Gisele Riglia é formada em Matemática e Estatística (USP), com Pós-Graduação em Estatística e Modelagem aplicada a Seguros (FECAP) e certificação internacional SIX SIGMA.



**Patrícia Franco** é a nova diretora de Recursos Humanos da Aspen Pharma. Atuando há 18 anos no setor de Recursos Humanos e na empresa desde 2009 como gerente da área, a profissional é responsável por desenvolver com sucesso o programa de voluntariado na Aspen Pharma Brasil, sendo inclusive premiada com o Community Involvement Awards pela matriz, na África do Sul. Na gestão do RH da farmacêutica, Patrícia levou a Aspen Pharma a ganhar por três anos consecutivos a premiação do Great Place to Work, como uma das melhores empresas para se trabalhar na área da saúde.



A GFT, empresa de Tecnologia da Informação especializada em Digital para o setor financeiro, dá mais um passo para se tornar uma empresa 100% Agile e contrata **Simone Pittner** para liderar toda a transformação cultural da empresa, em curso há dois anos. A profissional chega à companhia com a missão de envolver as três unidades em torno das metodologias ágeis. Para Simone, que acumula passagens pela BLUE Agile, Adaptworks, SocialBase e BM&FBovespa (atual B3), a GFT já avançou diversos níveis no seu percurso de transformação, e o objetivo agora é fazer com que o conceito se torne o DNA da companhia em todos os departamentos. "Eu chego para liderar a

jornada Ágil. Hoje, todo o management já trabalha com esse direcionamento e, agora, precisamos fazer com que os outros profissionais respirem o Lean Agile, reforçando-o como DNA da companhia e envolvendo áreas estratégicas como RH, Contratos e Jurídico", afirma a profissional. Agilista desde 2008, Pittner é Engenheira de Telecomunicações e Software, psicopedagoga e palestrante com experiências práticas e teóricas em agilidade com certificações SPC4, CSP, Mng3.0 and Lean Change Facilitator, ACC-ATF-ICAgile Facilitator, entre outras. A executiva é também conselheira fiscal da Agile Alliance, membro da comissão organizadora do Agile Brazil desde 2012 e do Agile Trends desde 2013.

A ContaAzul, empresa de tecnologia que tem como propósito impulsionar o sucesso dos donos de negócio no Brasil, anunciou a chegada de **Pedro Romero** como Head de Desenvolvimento de Novos Negócios. O executivo ficará responsável por ampliar a rede de parceria e relacionamentos da companhia com um ecossistema que engloba governos, aplicativos, bancos e fintechs. A chegada de Romero coincide com o anúncio da ContaAzul de trazer para o mercado brasileiro uma plataforma inédita na qual contadores e donos de negócio trabalham juntos, em tempo real, com a mesma versão dos dados. "A ContaAzul vive um momento excepcional, crescendo em ritmo acelerado e liderando a transformação na forma como empresários contábeis e empreendedores se relacionam. Com o aumento de integrações de soluções que impactam e facilitam a vida dos donos de negócio e contadores, vamos contribuir diretamente para que ambos estejam integrados com tudo que eles precisam para ter mais sucesso", garante. Formado em Administração de Empresas e com especializações em marketing digital, e-commerce e tecnologia, Romero possui oito anos de experiência no mercado de fintechs, empresas do mercado financeiro e e-commerce.



# INTELIGÊNCIA EM PROL DA SAÚDE

**Plataforma mobile de engajamento desafia usuário a construir e melhorar hábitos saudáveis**

Por Adriano Garrett

**A**s melhores práticas em Saúde e Segurança do Trabalho deixaram há muito tempo de estarem vinculadas exclusivamente a obrigações burocráticas. Tanto é assim que cada vez mais a qualidade de vida e o bem-estar são assuntos que ocupam o dia a dia das organizações. "Percebemos um aumento nessa preocupação tanto individualmente quanto na gerência das empresas. Este movimento é resultado tanto das demandas sempre crescentes por resultado, mas também do conhecimento e da percepção de que é preciso se preo-

cupar com a prevenção para ter saúde sustentável", aponta Ricardo Joseph, COO da startup Viva Bem.

Esse diagnóstico de mercado levou a empresa a realizar o lançamento da ViBe-VivaBem, uma plataforma mobile de inteligência e engajamento gamificado em Saúde e Bem-Estar que reúne uma ampla gama de serviços digitais para promover mudanças de comportamento a partir de atividades individuais ou em grupo. O recurso está disponível para celulares com sistema Android e também através do acesso Web (pelo site vivabem.com).

O público-alvo é formado por mulheres com 35 anos de idade e, além dos recursos gratuitos, é possível pagar para ter acesso a um programa de meditação (ferramenta anti-estresse) e a sessões com diversos tipos de profissionais de saúde. Com o recurso ViBeCoins, o usuário adquire moedas nativas da plataforma via Google Pay ou Apple Pay e agenda as sessões com os profissionais. Eles também podem receber ViBeCoins à medida que mudam de nível ao cumprir tarefas e metas.

"Meditar ajuda as pessoas a lidarem



**VOLTAIRE**  
EDUCACIONAL



**ESSE É O MOMENTO  
DE VOCÊ EVOLUIR**

- Graduação
- Pós-Graduação
- Segunda Licenciatura
- R2

- Extensão
- Aperfeiçoamento
- Cursos Livres

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

INSTITUIÇÕES CERTIFICADORAS

**FCE**  
FACULDADE CAMPOS ELISEOS

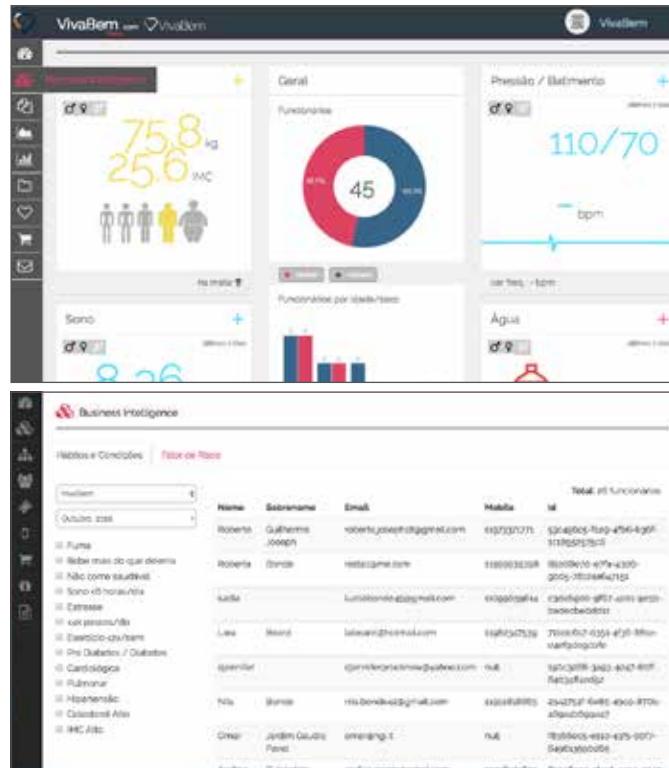
CENTRO **UNIFIEO**  
UNIVERSITÁRIO FIEO

ESCOLA DE  
**negócios**

  
**FAETEL**  
SÃO PAULO



Ricardo Joseph, COO da startup  
Viva Bem



com situações de estresse que podem nos conduzir a diversos malefícios como irritação, ansiedade e até mesmo depressão. No ambiente profissional, ajudam a lidar com os crescentes casos de atestados e afastamentos por questões de saúde mental, a melhorar o presenteísmo (o absenteísmo de mente, quatro a cinco vezes mais relevante que este) e, portanto, a produtividade", analisa Ricardo.

O app possui integração com serviços de conveniência para facilitar a vida do usuário no seu dia a dia. Fazem parte da lista o Boa Consulta, para agendar consultas; o Dr. Sintomas, para orientações sobre sintomas; o Multifarmas, comparador de preços de remédios; e o Tá-Na-Hora, que traz orientações para mudança de hábitos.

Com a plataforma mobile de engajamento e desafios, o usuário constrói seu próprio ambiente digital para mudar ou melhorar seus hábitos saudáveis. Os desafios e atividades podem ser personalizados para cada indivíduo, seja entre amigos, família, faculdade ou trabalho.

O feed da ViBe-VivaBem, dividido nas áreas Você e Sequindo, permi-

te publicar posts com fotos, mostra as principais atividades e resultados no app de você e de seus amigos, e possibilita desafiar os a diversos tipos de competições saudáveis. As demais áreas são acessadas pelas abas do menu inferior: MyViBe (com suas pontuações, níveis e metas cumpridas), Equilíbrio (com a Roda da ViBe, com perguntas além da saúde física e que também contam para avaliar o desempenho do usuário), Desafios (permite desafiar a si mesmo ou a outros amigos), e Recursos (ficha clínica, serviços de conveniência gratuitos e serviços pagos, com profissionais da ViBe).

"As empresas incentivam a adesão de seus colaboradores à plataforma, pois a adoção e manutenção de hábitos saudáveis, apesar de tarefa difícil e longa, traz retorno para a saúde e, consequentemente, impacta positivamente na produtividade do colaborador e na utilização do plano. Além disso, a plataforma tem ferramentas para disciplinar, educar e controlar o uso da rede credenciada", afirma o COO da Viva Bem, que aponta os resultados que já começam a aparecer após o



lançamento do app: alto engajamento em desafios de passos dados e reconhecimento, pelas empresas, como uma oferta diferenciada para o colaborador. No longo prazo, a intenção é reduzir a sinistralidade e o absenteísmo nas empresas.

# BASICAMENTE *tudo de bom*

CBS, A MELHOR CESTA BÁSICA  
PARA SUA EMPRESA  
E SUA FAMÍLIA



A CBS OFERECE A MAIOR VARIEDADE DE CESTAS BÁSICAS COM AS MELHORES MARCAS, PARA QUALQUER OCASIÃO.  
ACESSE CBSCESTAS.COM.BR, CONHEÇA AS DIVERSAS OPÇÕES E ESCOLHA A QUE SE ENCAIXE MELHOR  
ÀS NECESSIDADES DA SUA EMPRESA.

CESTAS FAMÍLIA, CESTAS ECONÔMICAS, CESTAS DE NATAL E MUITO MAIS.



# TRADICÃO RENOVADA

**Encontro de Cidadania Corporativa e  
Responsabilidade Social chega à sua 15<sup>a</sup> edição**

O 15º Encontro de Cidadania Corporativa e Responsabilidade Social aconteceu no último dia 9 de maio, no Auditório GS1 (Rua Henrique Monteiro, 79), localizado no bairro de Pinheiros, em São Paulo. Realizado pela Gestão RH em parceria com a Talento Incluir, empresa que atua visando a inclusão de pessoas com deficiência na sociedade através

do mercado de trabalho, o evento dedicou um dia inteiro para a realização de debates que se relacionavam à temática deste ano: “Empoderamento da Diversidade”.

Fernanda Maria Pessoa di Cavalcanti, chefe da Divisão de Fiscalização para Inclusão de Pessoas com Deficiência e Combate à Discriminação no Trabalho – DPcD, departamento que

integra o Ministério do Trabalho, falou sobre os avanços da Lei Brasileira de Inclusão (LBI) para Empregabilidade de Pessoas com Deficiência e trouxe em sua palestra dados importantes sobre a evolução da presença desse grupo no mercado de trabalho, em comparação com o mercado geral. Enquanto de 2014 a 2016 os vínculos formais tiveram duas quedas seguidas

quando contabilizados todos os colaboradores, no caso das PCD o crescimento da ocupação do mercado de trabalho seguiu acontecendo, só que de maneira menos acelerada.

Outro destaque do evento foi a presença da palestrante Patrícia Santos, experiente e bem-sucedida profissional de Recursos Humanos que é fundadora da Empregueafro, consultoria focada em diversidade étnico-racial que atua de forma plural para valorização da diversidade, inclusão, retenção e ascensão do profissional negro, com vistas a promover a equidade racial e a proporcionalidade da representatividade da sociedade nas empresas.

A Empregueafro criou um banco de talentos que ajuda na recolocação de profissionais negros no mercado (segundo dados trazidos por Patrícia, até o momento a consultoria conseguiu recolocar cerca de 230 candidatos até o momento). Grandes empresas, como Google, Natura, Bayer e Citibank, são parceiras dessa iniciativa. Entretanto, a executiva trouxe dados que mostram

que apenas 12% de um grupo de 150 melhores empresas possuem ações afirmativas para inclusão de mulheres e de negros, algo que demonstra que o caminho para que a diversidade seja valorizada ainda apresenta muitos desafios.

O dia do evento também trouxe palestras de Ana Lucia Emmerich, Anna Nogueira, Ines Cozzo, Katya Hemelrijk, Maité Schneider e Vânia Ferrari. Além de promotoras do Encontro, Carolina Ignarra e Tabata Contri, respectivamente fundadora e consultora de inclusão da Talento Incluir, também fizeram apresentações sobre os temas em que são especialistas. Carolina destacou que quando o assunto da diversidade não é discutido nas empresas, fica mais fácil a perpetuação de rótulos e de preconceitos contra pessoas com Deficiência. Já Tabata destacou dados que comprovam que equipes com mais diversidade e com gestores mais empenhados em promover inclusão apresentam melhores resultados.

**ENQUANTO DE 2014  
A 2016 OS VÍNCULOS  
FORMAIS TIVERAM  
DUAS QUEDAS  
SEGUIDAS QUANDO  
CONTABILIZADOS  
TODOS OS  
COLABORADORES,  
NO CASO DAS PCD  
O CRESCIMENTO  
DA OCUPAÇÃO  
DO MERCADO DE  
TRABALHO SEGUIU  
ACONTECENDO, SÓ  
QUE DE MANEIRA  
MENOS ACELERADA**



## Gestão e Terceirização de Creches

Implante o benefício creche na sua empresa.  
A hora é agora!

Conte conosco na formação de seu maior patrimônio.

**Por que a UNIEPRE?**

- Pioneirismo e expertise no tema;
- Credibilidade comprovada no mercado;
- Reconhecimento e satisfação acima de 95% dos usuários-diretores do benefício;
- Prática de preço justo x serviços oferecidos.

**Mãos à obra! Como RH, a oportunidade está nas suas mãos!**

(11) 2283 - 4759  
(11) 2283 - 2860  
valeria.vasconcellos@uniepre.com.br

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

### EMPRESAS PARCEIRAS





# TRANSFORMANDO CULTURA ORGANIZACIONAL EM DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA O CURRÍCULO

Por **Maroni J. Silva**

A preservação do emprego ou a conquista de voos mais ambiciosos no mercado de trabalho dependerá, cada vez mais, de capacitação e, sobretudo, de um diferencial no currículo profissional. O desequilíbrio entre oferta e procura de emprego – hoje tendendo para o excesso de mão de obra – deverá estimular os empregadores a serem mais exigen-

tes no processo de recrutamento, buscando, eles próprios, tornarem-se mais competitivos frente aos concorrentes, por meio de quadros de pessoal que agreguem mais valor aos seus negócios.

Considerando-se esse cenário, a especialização via MBA ou cursos de extensão universitária, presenciais ou EAD, poderá ganhar novo impul-

so na capacitação daqueles que almejam construir uma carreira bem-sucedida, desde que sejam preenchidas pelo menos duas condições.

De um lado, o mercado de trabalho do futuro exigirá dos profissionais uma quebra de paradigma tanto na procura como na aplicação de novos conhecimentos. As tendências apontam para a necessida-

Apoiar a transição de carreira  
é uma prática de gestão  
de pessoas que fortalece  
a reputação da sua empresa.

teamworker



Programa  
Personalizado  
de Outplacement  
Lens & Minarelli.  
O melhor benefício  
que você pode colocar  
no pacote de saída  
de seus executivos.

11 3365 0923  
[falecom@lensminarelli.com.br](mailto:falecom@lensminarelli.com.br)  
[lensminarelli.com.br](http://lensminarelli.com.br)

**lens & minarelli**

outplacement®  
transição de carreira para executivos

 **careerpartners**  
INTERNATIONAL  
your local experts. your global team.

de um capital intelectual que os capacite a serem mais inspiradores e comunicativos, terem paixão pelo que fazem e entregarem resultados que superem as expectativas das empresas.

Por sua vez, as instituições de ensino terão que promover um ajuste fino nas grades curriculares visando oferecer um conteúdo que corresponda às expectativas dos demandantes, ou seja, estudantes e mercado de trabalho. No médio e longo prazo, parece evidente que a educação continuada terá que reforçar o atendimento ao cliente, buscando reverter a baixa propensão das famílias para o consumo de massa, por causa de sua aparente descrença na retomada da economia e do emprego.

Muitas empresas já fizeram a lição de casa forçadas pela reestruturação produtiva dos anos de 1980/90 e reconfiguraram seus processos de trabalho, deslocando o foco do produto para o cliente, o que implicou em uma nova forma de recrutar e gerir pessoas. As contratações passaram a priorizar mão de obra com sólida capacitação técnica e flexibilidade para encantar clientes internos e externos, enquanto a gestão de Recursos Humanos abriu mão, parcialmente, do vigiar e punir nas relações de trabalho.

Adicionalmente, códigos e regras coercitivas cederam espaço para práticas que reificam o simbólico como ferramenta para reforçar o pertencimento, os valores, os princípios institucionais e éticos defendidos pela empresa.

Mas ainda há espaço para inovar nessa área, visando transformar o conhecimento multidisciplinar em tecnologias de gestão mais avançadas. Entende-se que há um campo fértil para o desenvolvimento e implementação de uma pedagogia que multiplique a criação de soluções disruptivas e o compartilhamento de novas ideias.

Por exemplo, há que redobrar a atenção sobre a geografia e o perfil dos novos mapas de consumo. Esses

Maroni J. Silva é consultor, sócio-diretor da Textocon, Comunicação & Cultura Organizacional ([www.textocon.com](http://www.textocon.com)), autor do livro Magazine Luiza Negócio & Cultura, antropólogo, Mestre e Doutor em Ciências Sociais, com especialização em Cultura Organizacional, Técnico em Contabilidade e professor convidado de pós-graduação lato sensu das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU), no curso de Comunicação Organizacional e Marketing e Mercado.



quase sempre se definem na relação dialética entre necessidades e desejos dos consumidores, os quais precisam ser permanentemente auditados e avaliados através de sondagens e pesquisas qualitativas. Impõe-se nesse caso que a grade curricular dos cursos de especialização disponibilize conteúdos, inclusive ancorados na antropologia do consumo, ajustando as singularidades culturais da empresa em interface com as tendências do segmento de mercado em que ela atua.

Por outro lado, recomenda-se que os cursos focalizem variáveis estruturantes da cultura organizacional que facilitem intervenções simbólicas, tais como rituais e dinâmicas de treinamento, que reforcem a motivação, comportamentos e atitudes alinhadas com a estratégia de negócio

da empresa.

Em tese, não se trata de formar líderes em um curso de extensão, até porque esse perfil resulta, muitas vezes, de ações carismáticas. O objetivo deve ser contribuir para a formação de carreiras em um contexto marcado por duas vertentes macrossociais: as novas dimensões culturais da globalização, que forçaram as empresas a ressignificar os modelos de negócios e as relações com os stakeholders; e as transformações recentes motivadas pela chamada sociedade da informação e pela 4ª Revolução Industrial. Diante dessa evolução, é provável que o trabalhador tenha que aprender a conviver, futuramente, com uma extensão "virtual" implantada em seu próprio cérebro, através de um chip inteligente.



## 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) 3562-2605

Av. Pedro Severino Junior, 57

Jabaquara - São Paulo/SP

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

# elloplural

**Educação Corporativa.  
Um mundo de possibilidades  
para você.**

Uma empresa de treinamento e desenvolvimento com DNA plural, aplicado de forma singular a cada novo cliente, investindo no potencial único de cada profissional e focando na necessidade particular de cada empresa.

| [www.elloplural.com.br](http://www.elloplural.com.br)

| [contato@elloplural.com.br](mailto:contato@elloplural.com.br)

| (11) 4081-1167





# COMO A CORRUPÇÃO AFETA A POSITIVIDADE NAS EMPRESAS

Por **Cicero Domingos Penha**

A mídia nos traz, todos os dias, notícias dos bilhões de reais surruiados dos cofres públicos brasileiros pela corrupção. Os especialistas calculam os prejuízos na balança comercial e no PIB pelos dados frios da matemática. Esquecem de mencionar o prejuízo maior, que é o custo incalculável da baixa produtividade causada pelos abalos emocionais que as notícias ruins e os solavancos

das medidas restritivas causam na psique do ser humano. A corrupção, e tudo aquilo que a acompanha hoje no Brasil, afeta a vida do cidadão de bem e fulmina a autoestima daquele que trabalha porque ameaça seu emprego, coloca em risco a capacidade de prover sustento para sua família e lhe faz perder as perspectivas de futuro.

Agora, imagine quando essa situ-

ação afeta a maioria da população economicamente ativa, como vem ocorrendo. Tem-se um prejuízo muitas vezes maior que os bilhões de reais roubados dos cofres públicos por aqueles que deveriam ser exemplos de retidão. Um verdadeiro assalto à fé e à esperança do cidadão. Quem consegue calcular esse prejuízo? Quanto vale, por exemplo, a vergonha e os constrangimentos pelos

---

quais passaram e vêm passando os milhares de empregados batalhadores e honestos das empresas citadas em envolvimento na Operação Lava Jato? Quanto vale o prejuízo moral de milhares de trabalhadores de centenas de empresas pelo Brasil colocados na rua pela retração da economia decorrente do roubo e da incompetência dos gestores públicos? Quanto custa o roubo da esperança de milhares de pais e mães de famílias de verem seus filhos com uma perspectiva melhor? Quando se rouba a fé e a esperança de um povo, há aí um crime de lesa pátria. Algo pelo qual deveriam pagar muito caro.

O ambiente empresarial é hoje em dia, com algumas exceções, uma praça de guerra pela sobrevivência. Nunca se lutou tanto com o objetivo conseguir os resultados necessários para manter-se, pelo menos, com as portas abertas, esperando dias melhores. A insana corrida pelos resultados, aliada aos efeitos da corrupção e da má gestão pública que resulta em alta de impostos, corte de direitos trabalhistas, redução de quadros e mais uma gama de notícias ruins vindas do poder central, tem minado a motivação de quem trabalha.

Toda essa carga negativa, aliada à Síndrome do Pensamento Acelerado-SPA, muito bem descrita pelo médico psiquiatra Augusto Cury em seu livro "Ansiedade, como enfrentar o mau do século", fere a autoestima da pessoa e a leva a diminuir a fé nos resultados do seu próprio trabalho, a questionar se vale a pena tanto sacrifício e, o pior, para muitos leva embora a esperança no futuro da carreira. Os efeitos são percebidos no crescente número de afastamentos do trabalho, no crescente turnover, no mau humor, no automatismo de pessoas, no aumento do uso de psicótropicos e nos consultórios psiquiátricos lotados de gente à procura de ajuda. Quando a ansiedade se junta com a desesperança, a depressão é consequência certa.

Por outro lado, as organizações, precisam cada vez mais de posi-

vidade interna para sustentar suas estratégias. Positividade no ambiente corporativo é sinônimo de credibilidade na empresa e nos seus dirigentes. É lugar onde reina positividade mesmo diante das pequenas derrotas e notícias desfavoráveis, é onde há gente entusiasmada com o que faz, com alegria no trabalho e fé na própria capacidade de melhorar e crescer a cada dia. É chegado o momento de as corporações trabalharem internamente o resgate da positividade, mesmo nadando contra a maré. Isso começa com seus dirigentes, que não podem perder o espírito empreendedor, e passa pela capitalização das boas notícias e pelas comemorações das pequenas vitórias.

Por isso, aqui vai um alerta: as áreas de RH e as lideranças das empre-



Cicero Domingos  
Penha é presidente da  
Ser Humano Consult

sas vão precisar de muita força de vontade, paciência, flexibilidade e muito trabalho para manter o moral das equipes elevado. Muito além dos programas motivacionais clássicos, a fórmula deve ter como ponto de partida o propósito e os valores da organização. Enfim, conciliar desafios viáveis com acolhimento e encorajamento.

Os líderes, desde o supervisor até o presidente, precisam demonstrar atitudes coerentes com o discurso de eventuais contenções e devem encorajar os seus liderados a acreditarem em si próprios e na superação dos desafios, passando ensinamentos e dando importância à conversa diária. As lideranças precisarão mostrar que estão juntas com os colaboradores e acreditando em dias melhores. Terapia ocupacional mesmo!



# MEDIAÇÃO: A LIDERANÇA DO PROTAGONISMO

Por **Maurício Pedro**

Em todas as recentes pesquisas a que tive acesso sobre os grandes desafios que preocupam os empresários e executivos de corporações dos mais variados segmentos econômicos, um dos principais temas mencionados refere-se à liderança, seja sobre a formação, capacitação e aperfeiçoamento dos seus atuais gestores, seja a respeito da identificação de profissionais com talento e potencial para assumirem posições que surgirão em

um processo de transição para o futuro próximo.

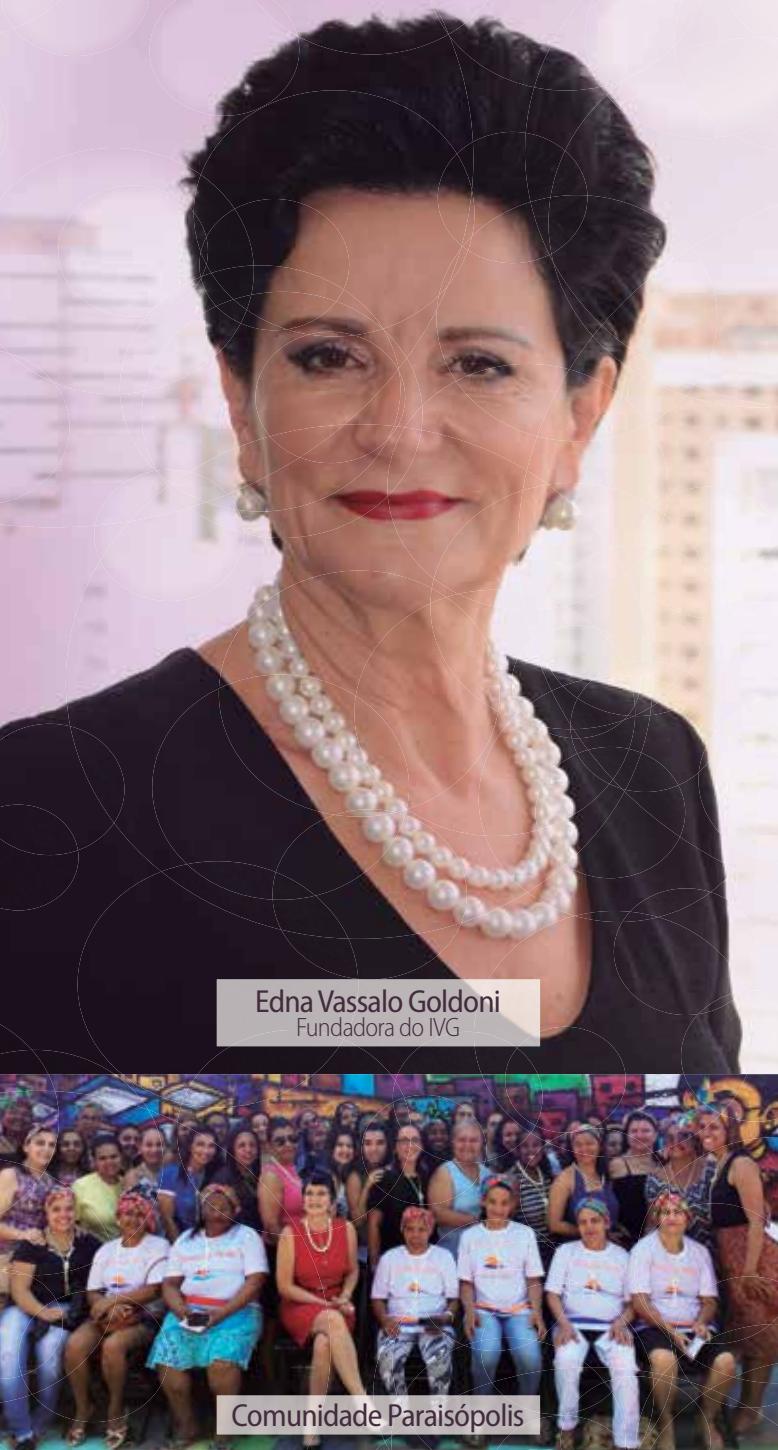
Essa preocupação parece muito natural quando refletimos sobre o papel dessa figura tão central no contexto organizacional. O líder é o responsável por ser o elo entre o que a empresa, representada pelo seu quadro direutivo ou pelos proprietários, pretende em relação à sua missão e a seus objetivos, versus as expectativas dos colaboradores – o que querem e desejam,

ou seja, seus sonhos. É ele que pode, no espaço de atuação institucional, trabalhar para desenvolver o que chamamos de encontro e alinhamento de propósitos. É o líder, ainda, que pode estabelecer e alinhar expectativas, desejos, vontades e necessidades.

Não é uma tarefa fácil, e por isso mesmo seu papel é tão destacado e central no mundo corporativo. Já quanto aos desafios enfrentados pelos próprios líderes no ambiente de

# O INSTITUTO VASSELO GOLDONI

## NASCEU DE UM SONHO DE DIFUNDIR A IGUALDADE SOCIAL E ECONÔMICA ENTRE GÊNEROS



**Edna Vassalo Goldoni**  
Fundadora do IVG

Comunidade Paraisópolis

Os sonhos movem as pessoas. Trazem transformações. Fazem o mundo ser um lugar melhor. E foi assim que o nosso Instituto nasceu. A partir do sonho de difundir a igualdade social, política e econômica entre gêneros.

Para tornar isso uma realidade reconhecemos nossos principais objetivos: fomentar o protagonismo feminino e contribuir para que as mulheres sejam capazes de conduzirem suas vidas.

E como inspiração e amor são forças que mobilizam e motivam, são elas que guiam nossas ações. Mulheres inspirando outras mulheres, formando Redes de Colaboração, trazendo confiança, traçando metas, planejando e concretizando sonhos.

Em linha com isso, destacamos um Projeto muito especial que é o Projeto "Semeando Pérolas", projeto este que motivou a criação do IVG-Instituto Vassalo Goldoni. Através dele realizamos ações sociais em Empresas, Hospitais, Comunidades carentes entre outras com o objetivo de conscientizar cada mulher a assumir o Protagonismo da sua História presenteando cada uma delas com um colar de Pérolas como símbolo do Poder que cada ser humano tem dentro de si.

**Neste ano já palestramos para mais de 4.000 mulheres. Nossa meta é chegar a 10.000 mulheres.**

Mas, o IVG-Instituto Vassalo Goldoni, embora tenha uma ação predominantemente junto às mulheres, inclui também, os homens nesta mudança. Afinal um mundo melhor é constituído com homens e mulheres que fortalecidos em seus propósitos, conscientes e corajosos somam e transformam o mundo.

**Nossas boas-vindas aos sonhos!**

**Nossas boas-vindas a uma nova construção de um mundo de igualdades.**

**Convoco você a estar comigo nesta luta!**

### SAIBA COMO NOS CONTATAR

E-mail: [secretaria@institutovasselologoldoni.com.br](mailto:secretaria@institutovasselologoldoni.com.br)

Facebook: <https://www.facebook.com/InstitutoVassaloGoldoni/>

Instagram: <https://www.instagram.com/institutovasselologoldoni.ivg/>

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/edna-vassalo-goldoni-0877673b/>

Canal do Youtube: [https://www.youtube.com/channel/UCBcCbViCEyZ3gZLOOTWc\\_YA](https://www.youtube.com/channel/UCBcCbViCEyZ3gZLOOTWc_YA)

WhatsApp Business: (11) 98377-1584



INSTITUTO  
VASSELO  
GOLDONI

trabalho para gerar os resultados que a organização espera das equipes, geralmente nos deparamos com assuntos relacionais, como resolver questões entrepares, conscientizar e cobrar compromissos assumidos, proporcionar desenvolvimento, lidar com situações de estresse e disputas por poder e atenção, além de aspectos culturais e políticos.

O líder encara o desafio cotidiano de tratar problemas relacionados à convivência humana, e suas funções envolvem, primordialmente, orientar, saber escutar, dar feedbacks constantes – os formais e, principalmente, os informais do dia a dia –, gerir as diferenças e mediar a aprendizagem, os comportamentos e as atitudes, para que os colaboradores passem a atuar com mais autonomia e segurança.

E, para nós, a melhor definição desse perfil é a do líder mediador, pois, mais do que trabalhar questões como foco, organização, aprendizagem constante e visão estratégica, ele promove um ambiente acolhedor, de respeito e que estimula todos a transcender para uma posição protagonista.

Introduzir a mediação no processo de gestão é ter como base da liderança o hábito de questionar e perguntar mais do que dar respostas prontas. Esse é um exercício difícil para os líderes, que normalmente estão envoltos com prazos e desafios diários e tendem a oferecer uma saída rápida em vez de impulsionar a equipe a encontrar soluções.

Em nossa proposta, um líder mediador sempre estará preocupado em incentivar o aprendizado contínuo de sua equipe, estabelecendo metas e desafios de trabalho que contribuam para o desenvolvimento pessoal e profissional de todos.

E nesse contexto de incertezas, transformações e desafios no gerenciamento de pessoas a liderança mediadora ganha uma importância essencial, pois visa propiciar a mudança de comportamento dos gestores de modo que passem a atuar na dinâmica cotidiana, nos momentos de verdade que exigem uma necessária

ação individualizada, contextualizada e situacional.

A liderança mediadora está baseada nos princípios da Teoria da Modificabilidade Cognitiva Estrutural e mais diretamente amparada na Experiência de Aprendizagem Mediada (EAM), ambas desenvolvidas por Reuven Feuerstein. E vale-se, ainda, dos princípios de intencionalidade, reciprocidade, significado e transcendência, que norteiam a ação de mediação e possibilitam potencializar os colaboradores mediados, promovendo o desenvolvimento da capacidade de transformar-se e de transformar, de ressignificar conhecimentos, conceitos, habilidades e atitudes.

Nessa perspectiva da liderança mediadora o gestor deve considerar o conhecimento e a história de vida que cada indivíduo traz consigo e,



Maurício  
Pedro é gerente  
do Atendimento  
Corporativo do Senac  
São Paulo.

fundamentalmente, acreditar genuinamente nas pessoas, perceber que elas podem melhorar seu desempenho e que têm capacidade de mudar de forma estrutural.

A liderança mediadora é uma filosofia de gestão que trabalha para gerar mudanças significativas e duradouras nas pessoas e, como consequência, no ambiente corporativo. O foco de atuação é no processo, e não somente nos resultados. São incontáveis os ganhos para as equipes e as organizações, pois isso desperta a motivação, eleva a autoestima e o sentimento de competência. As pessoas deixam de atuar em um estado de tensão constante, que causa estresse e baixa produtividade, para focar na proposição de soluções que trarão resultados melhores para todos: organização e indivíduos.

GRUPO  
BISUTTI



GRUPO  
BISUTTI

A SOLUÇÃO COMPLETA EM TODOS OS DETALHES PARA O SEU EVENTO

O Grupo Bisutti oferece 10 Espaços exclusivos em São Paulo para o seu Evento Corporativo com Infraestrutura completa, Gastronomia, Decoração e Atendimento personalizado para os mais diferentes layouts e tipos de Evento, como Palestras, Treinamentos e Confraternizações de final de ano.

Entre em contato e agende a sua visita!

[corporativo.grupobisutti.com.br](http://corporativo.grupobisutti.com.br)   3044.1090   [@grupobisutti.corporativo](mailto:@grupobisutti.corporativo)





# RH 3.0 E OS DESAFIOS PARA A ÁREA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Por **Marcel Lotufo**

Com a chegada da inteligência artificial e de seus algoritmos, a experiência do recrutador tem se transformado. Essa mudança, já apontada por especialistas como irreversível,

impacta diretamente os profissionais que lidam com o processo de contratação diariamente. O RH, por sua vez, é um dos departamentos que mais passou por inovações nas últi-

mas décadas, migrando de um setor estritamente operacional para outro estrategicamente veloz, com mais visão de futuro, escalável e eficiente, o que chamamos de RH 3.0.

No passado, o RH 1.0 - então chamado de departamento pessoal - era definido como o guardião ou responsável por assegurar que os deveres e promessas feitas pelas empresas aos candidatos fossem cumpridas após a contratação, ou seja, questões operacionais da relação empregado-empregador. Já no RH 2.0 a tarefa consistia em incluir e fazer com que a área de Recursos Humanos participasse mais da administração do negócio, de forma mais estratégica e focada na atração, retenção e motivação de talentos.

Tanto que isso culminou no surgimento dos business partners, ou seja, consultores e especialistas em processos de gestão de pessoas para gerar resultados. Pois bem, o advento da tecnologia chegou e gestores se perguntam agora: qual é a importância de implementar o RH 3.0 na empresa, e quais caminhos devo percorrer? Deve-se começar pelo recrutamento e seleção de candidatos, usando um software de RH para fazer requisição de pessoal, abrir vagas, anunciar ofertas de emprego e centralizar a comunicação com os candidatos. Novas soluções, como automação da triagem de candidatos, sistemas de seleção e people analytics já são viáveis.

De modo simples, o RH 3.0 é aquele que está inserido na era digital e usa as ferramentas tecnológicas a seu favor. Assim, é possível falar na otimização dos diversos processos de Recursos Humanos, tais como: recrutamento, seleção, avaliação, treinamento e desenvolvimento dos profissionais empregados. Para se ter uma ideia do contexto, 56% das empresas já redesenharam seus processos de RH para aproveitar ferramentas digitais, segundo estudo da Deloitte.

No entanto, não basta apenas inserir novas tecnologias; é preciso construir uma cultura que valorize os dados e promova melhorias contínuas. Existem muitas ferramentas obsoletas que ainda são usadas na gestão de pessoas, como fichas impressas para requisição de pessoal. No RH 3.0, é grande a convergência entre a área

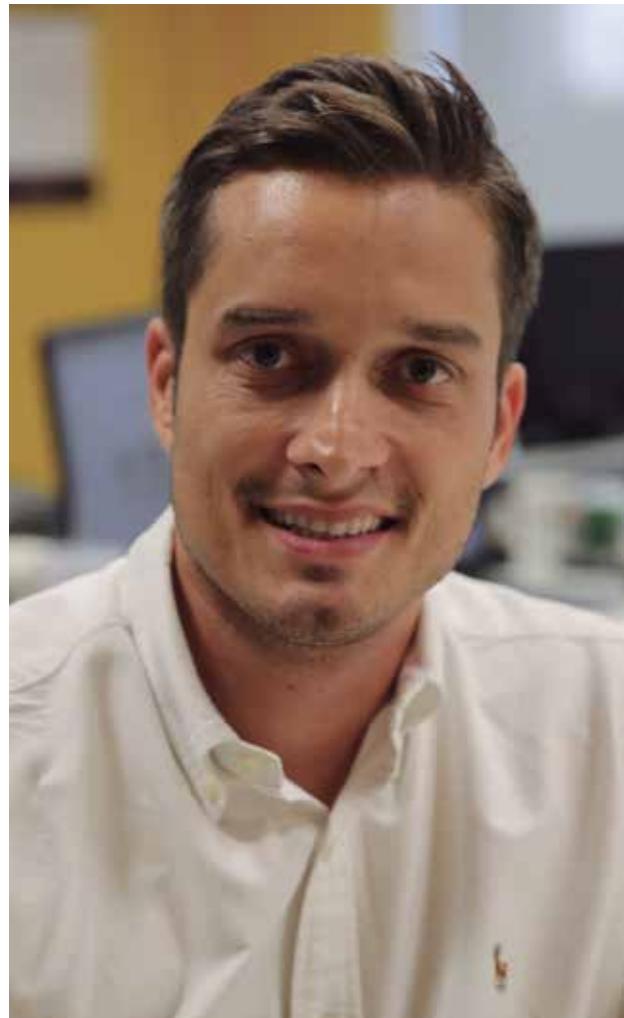
e outros setores da empresa, como marketing, construindo estratégias de endomarketing, employer branding e comunicação interna.

Para a transformação digital acontecer é importante estar mais próximo da TI da empresa também. Com a implementação de ferramentas adequadas, há diversos dados que podem ser coletados com facilidade pelo RH. É possível citar o número de vagas fechadas no prazo, candidatos que participaram da seleção, evasão de funcionários recém-contratados etc.

Hoje é possível falar na quarta revolução industrial, ascensão de inteligência artificial e automação nas empresas e no setor público. Mas somente dados não oferecem nenhum diferencial à empresa, muito menos ajudam a construir o RH 3.0. Todavia,

quando estruturados, tornam-se informações preciosas, subsidiam uma visão holística da gestão de pessoas e permitem a tomada de decisões mais assertivas, beneficiando todo o empreendimento.

O grupo de pesquisa TI global IDC prevê que, até 2020, aproximadamente US\$ 47 bilhões da receita mundial do mercado serão empregados com machine learning (aprendizado de máquina) e inteligência artificial (IA). Como se pode observar, há muita diferença entre o RH 1.0, 2.0 e 3.0. É preciso estar atento para acompanhar a evolução desse setor, garantindo que as melhores ferramentas sejam usadas na gestão de pessoas. Os resultados serão traduzidos no aumento de competitividade, lucratividade e longevidade das empresas.



Marcel Lotufo é CEO e sócio fundador da Kenoby, software de recrutamento e seleção



# QUANDO O PROBLEMA VIRA SOLUÇÃO

*Por José Carlos Bonfiglioli*

**"O mundo inteiro é um palco  
E todos os homens e mulheres não  
passam de meros atores  
Eles entram e saem de cena  
E cada um no seu tempo representa  
diversos papéis."**

William Shakespeare,  
Como Gostais, Ato II, Cena VII.

Confesso: sou um aficionado por teatro e ópera. Além da qualidade artística e musical, o que mais gosto nessas obras é que são um microuniverso, um espelho alegórico da vida, em que podemos ver representada a aventura humana sobre a Terra. Des-

de as tragédias gregas até as óperas bufas, vemos desfilar ali o nosso inventário de sentimentos, nossas paixões, sonhos, alegrias, decepções, conquistas.

Se o mundo inteiro é um palco, como acreditava Shakespeare, o mundo por trás do palco, dos bastidores, da coxia, das cortinas, saindo da ficção e entrando na realidade, também é rico em histórias. E uma delas retrata bem um drama vivido por muitas empresas em momentos cruciais.

Joan Sutherland foi uma das maiores sopranos de todos os tempos. Em

1962, ganhou o Grammy como melhor cantora lírica. Em 1965, no auge da sua consagração, estava em uma temporada nos EUA como protagonista da ópera Lucia di Lammermoor, de Donizetti. Horas antes de uma das apresentações, o tenor principal (e seu par na trama) adoecia repentinamente. Para agravar a situação, não tinham um cantor substituto preparado, como seria de praxe.

Para quem não sabe, tanto no teatro como na ópera, existem profissionais substitutos que acompanham todos os ensaios e se preparam constantemente para assumir o papel do

# 9 ANOS DE HISTÓRIA E MUITOS MOTIVOS PARA SE ORGULHAR

Conheça nossos serviços:

FISCAL

DEPTO.  
PESSOAL

SOCIETÁRIO

CONTÁBIL

Acesse  
nossa  
site:



Rua Dois de Abril, 73, 1 Andar - Centro, Cotia-SP

Telefone: (11) 4243-9077

[www.contabilidadevieiraesouza.com](http://www.contabilidadevieiraesouza.com)

artista principal em caso de imprevisto. São os chamados *understudy*. São como reservas em um time de futebol. Treinam junto com os titulares, são constantemente avaliados, aprimorados. E ficam no banco esperando serem chamados para uma substituição.

Joan indicou às pressas um jovem tenor, completamente desconhecido daquele público. Por ser uma medida de emergência, não houve tempo de ensaiar e prepará-lo.

Chegou a hora da apresentação. Teatro lotado. Foi anunciado ao público que o tenor principal seria substituído naquela noite. Algumas pessoas levantaram da plateia e foram embora. A cortina se abriu e o espetáculo começou.

A melhor maneira de descrever o que aconteceu naquela noite de fevereiro é contar o que aconteceu dois meses depois, em 28 abril. O jovem tenor faria sua estreia no teatro de ópera mais famoso do mundo, o Scala de Milão, no espetáculo *La Bohème*, no papel do protagonista Rodolfo, sob a regência do maestro mais rigoroso e respeitado da época, Herbert Von Karajan. Foi inclusive Karajan que convidou (alguns dizem que exigiu) esse jovem a fazer o papel principal. O nome dele? Luciano Pavarotti.

Permitam-me contar mais uma história para mostrar que a importância da substituição altamente qualificada não se trata de um caso isolado.

Sir Laurence Olivier é reconhecido, até os dias de hoje, como um dos maiores atores de teatro de todos os tempos. Ganhou quatro Oscars, é considerado o ator shakespeariano mais completo. Agora imaginem como era ser o *understudy* de Sir Olivier. A dualidade de sentimentos que passava pela cabeça desse substituto: ele queria muito ter uma oportunidade de atuar no papel principal. Mas essa chance viria com o pesado pedágio de ser comparado ao mestre.

No meio da temporada, Sir Olivier foi acometido por um câncer e ficou

José Carlos Bonfiglioli é advogado e sócio-fundador e presidente da Jobcenter. Foi co-fundador e presidente da Sindeprestem - Sindicato Patronal da Categoria Empresarial no Estado de São Paulo, presidiu a Assertem - Associação Brasileira das Empresas de Trabalho Temporário e é autor do livro "Trabalho Temporário e Prestação de Serviços à Terceiros - Aspectos Legais e Sociais", uma obra referência no setor



impossibilitado de continuar. O jovem ator assumiu o papel e, devido ao sucesso, atuou um ano depois em um filme ganhador de três Oscars. No decorrer de sua carreira, esse ator seria indicado quatro vezes para o Oscar e em uma dessas oportunidades levou a estatueta para a casa. Seu nome: Sir Anthony Hopkins.

Essas histórias representam bem como é importante uma empresa ter um bom parceiro para suprir as ausências profissionais em sua estrutura, inclusive em momentos cruciais. Assim como na arte, o mundo dos negócios é cheio dessas oportunidades em que a boa performance pode levar a um novo patamar. Toda empresa se depara com várias situações que são a sua grande noite, o seu espetáculo de gala, a sua obra-prima. O desempenho precisa ser impecável.

É cada vez mais evidente a necessidade de sempre ter à mão funcionários temporários eficientes em todos os níveis, principalmente nas esferas de alta gerência e diretoria. Profissionais que já cheguem afinados, no tom certo, para contribuir com seu talento individual para o desempenho da equipe e o brilho da empresa.

Venho percebendo que o mercado já entendeu a importância da mão de obra temporária como uma solução eficiente para posições no topo do organograma. E tenho a felicidade de poder ajudar cada vez mais clientes a encontrar o perfil ideal para cada caso.

Porque o show não pode parar. Tudo que se quer é que o público aplauda o espetáculo. E compre ingressos para a próxima temporada.

# Mais do que soluções, resultados



Os melhores profissionais para a sua empresa

A Hiring é uma empresa conceituada em Recrutamento e Seleção, composta por equipe especializada, que se diferencia pelo modelo de gestão orientado a fortes valores corporativos, excelência em processos e respeito às pessoas.

Estamos estruturados para atender a América Latina através de nossas unidades de negócios:



- Estágios técnicos
- Universitários
- Summer Jobs
- Trainees e programas de formação



- Técnicos
- Analistas
- Especialistas
- Coordenadores



- Média Gerência
- Alta Direção



- Terceirização de parte ou de todo o processo de recrutamento e seleção interno e/ou externo (Recruitment Process Outsourcing)

## UNIDADE SÃO PAULO

Av. Brigadeiro Faria Lima , 1461 Cj. 154  
São Paulo / SP - CEP: 01452-002  
Tel.: 11 2538-3008

## UNIDADE RIO DE JANEIRO

Av. das Américas , 3443 - 2º Andar - Bl 3  
Rio de Janeiro / RJ - CEP: 22640-102  
Tel.: 21 4560-3031



# APAGÃO DE TALENTOS OU TALENTOS APAGADOS?

Por **Norberto Chedad**

Depois de dois anos de recessão, a economia brasileira ainda apresenta dados contraditórios. A instabilidade política e as incertezas na economia continuarão a ser algumas das referências mais significativas para o País. Enquanto alguns setores se defrontam com quedas expressivas, outros já iniciaram a recuperação.

Com base nesse cenário ainda confuso, entre os temas da agenda que voltam à discussão está a ne-

cessidade de pessoas capacitadas e preparadas para enfrentar essa nova realidade. O que dizem os especialistas é que precisaremos, em um futuro breve, de alguns milhares de "talentos" em todas as funções.

A expressão talento não é por acaso. Precisa-se de gente para trabalhar, mas não de qualquer tipo. Precisa-se de talentos diferenciados. Quer dizer, pessoas que não necessitem de treinamento e já entrem em campo para jogar (plug

and play); pessoas que se adaptem rapidamente às necessidades da empresa; pessoas que decodifiquem as mudanças e se adiantem a elas; pessoas que protagonizem e empreendam o caminho futuro da empresa. Se for isso, de fato, trate-se de raros talentos. A busca, dessa forma, será intensa e estressante, pois a quantidade necessária parece não condizer com a quantidade disponível no mercado, daí a expressão "apagão de talentos".

# RAVICK

## RECURSOS HUMANOS



### UNINDO TALENTO & PERFORMANCE

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

Por outro lado, duas outras situações interessantes se abrem para análise diante de um cenário tão inusitado. A primeira diz respeito àqueles que já estavam se acostumando a viver fora das empresas: os mais seniores que, diante da demissão voluntária ou involuntária, tornaram-se consultores organizacionais. A restrição de idade é olhada pelo lado positivo, pois, além de internalizarem imediatamente suas qualificações e competências, podem treinar outros e formar sucessores. Essa é uma solução de curto prazo, porque o repertório desse profissional entra em utilização assim que ele inicia seu trabalho; de médio prazo, porque ele pode prover capacitação a outros; e de longo prazo, porque forma pessoas para o futuro. O rompimento do estereótipo de "mais velho" se mostra, nesse momento, de muita utilidade e inteligência, reflexo também da escassez do mercado.

No caso da segunda situação, dos recém-consultores, a análise é praticamente a mesma. Eles começam a voltar para as empresas e iniciar seu aporte de competências ao processo de trabalho. Muitos justificam esse retorno por causa da "proposta irrecusável" feita pela empresa, já que trabalhar e empreender sozinho é bem diferente do vínculo empregatício. Hoje, os trabalhos como terceiro, como contratado por tempo determinado ou por projeto são perfeitamente admissíveis, sem falar na flexibilidade das formas de remuneração desenvolvidas para sustentar esses tipos de contrato. Parece que tudo se encaixa muito bem.

Olhando agora para dentro da empresa, o que podemos ver nessa questão de necessidade de talentos?

A exigência atitudinal que recai sobre as pessoas foi e tem sido muito alta diante da insegurança desse período transitório. Exige-se rapidez no entendimento da complexidade para se obter vantagens com-

Norberto Chadad é Engenheiro Metalúrgista pela Universidade Mackenzie, Mestre em Alumínio pela Escola Politécnica, Economista pela FGV, Master em Business Administration pela Los Angeles University e CEO da Thomas Case & Associados.



petitivas, e isso acaba se traduzindo em um dia a dia organizacional para poucos sobreviventes. Serão esses os verdadeiros talentos? Na verdade, e no fundo de toda essa discussão, estão sempre esses "heróis" que devem ser os agentes das tais transformações e mudanças.

Em paralelo à essa situação, nunca se falou tanto em sintomas do estresse no trabalho, crises comportamentais e assédio moral dentro das empresas. Coachs estão trabalhando como nunca no acolhimento dos dramas individuais. Os estudos de clima organizacional denunciam todas as dificuldades enfrentadas pela maioria na experiência do cotidiano. Os talentos internos, em algumas empresas, estão se apagando ou sendo apagados.

Apesar do momento, talvez seja a

hora de um esforço de recuperação interna. Esses talentos, cuja contribuição é e foi inegável em qualquer cenário, precisam ser valorizados e trazidos novamente à batalha, só que agora de uma forma diferente.

Os ajustes nas condições de trabalho e de gestão que geram, em parte, essas consequências inadequadas de comportamento, precisam ser enfrentados. As queixas, para quem quer ouvi-las, estão por toda parte. Diagnósticos não faltam. Estudos de clima, de engajamento e mesmo a comunicação informal são suficientes para prover informações significativas, que justifiquem uma intervenção saneadora nesta questão.

Está na hora de acender novamente os talentos internos. Eles merecem.

# The Future of Medicine.

THE SCIENTIST SHOW A NEW PATH FOR HEALTH.

**DEDICAMOS  
AOS SEUS  
COLABORADORES  
TODO O CUIDADO  
DO MUNDO.**

Garantir o bem-estar de seus colaboradores em qualquer parte do mundo é o que faz do Master International um plano de saúde realmente premium. Com acesso a hospitais e laboratórios referências e consultas com os melhores e mais renomados provedores em 190 países.

Consulte já o Master International e tenha o plano que oferece mais segurança e tranquilidade em qualquer lugar, a qualquer momento.

CENTRAL DE RELACIONAMENTO: 0800 13 2992 • [masterinternational.com.br](http://masterinternational.com.br)

# BEM-ESTAR PESSOAL

Palestrante Leila Navarro lança livro “Virar o jogo – Como Agir no Mundo das Incertezas”

Com mais de 18 anos de experiência no mercado e carreira consolidada no exterior, Leila Navarro é uma das principais palestrantes do País. Por cinco anos consecutivos, figurou como a única palestrante mulher a ser indicada entre os cinco profissionais mais lembrados no Prêmio Top of Mind, considerado o Oscar do RH. Em 2014, tendo como base as suas experiências pessoais, Leila lançou o stand-up *Como virar o jogo*. O sucesso imediato fez com que o projeto se transformasse em workshop motivacional e, posteriormente, inspirasse também o livro “*Virar o jogo – Como Agir no Mundo das Incertezas*”, que teve lançamentos em maio e junho pela editora BestSeller. A obra ensina, de forma prática e direta, a impulsionar a vida e alcançar a sonhada realização pessoal.

Virar o jogo na carreira, nos negócios ou nos diversos níveis de relacionamento não requer uma fórmula mágica, diz Leila, e é neste cenário que ela quer motivar o leitor a buscar o seu próprio rumo para a felicidade. A escritora vai além e afirma que é preciso cultivar o hábito de se autoquestionar frequentemente para identificar comportamentos e atitudes que possam estar nos limitando.

“Perder energia com soluções impossíveis não é saudável, nem inteligente. Importa saber distinguir duas atitudes bem diferentes: perseverança, que nasce da confiança nas próprias metas; e teimosia, que se agarra ao impossível porque não acredita em outra possibilidade ou simplesmente porque se recusa a largar o osso”, explica a autora.

Ao longo dos capítulos, Leila pro-



põe reflexões para ajudar o leitor a “desvincular a ‘incerteza’ da ideia de insegurança, medo, crise e desamparo”. Partindo da ideia de que as dúvidas podem ser usadas a nosso favor, ela procura fazer com que o leitor en-

tenda que é capaz de tomar as rédeas de sua vida e tornar-se o protagonista da sua própria história.

A seguir você pode ler o primeiro capítulo do livro “*Virar o jogo – Como Agir no Mundo das Incertezas*”.

## **DELTAN DALLAGNOL NO CONARH**

Com a missão de trazer conteúdo relevante e atual sobre gestão de pessoas, a edição de 2018 do CONARH traz Deltan Dallagnol, Procurador da República no Ministério Pùblico Federal.

Dallagnol compartilhará com todos os congressistas sua visão sobre quais são as principais implicações da operação Lava-Jato na cultura e nos processos de RH das empresas brasileiras.



**CONFIRA MAIS NOMES E INSCREVA-SE!**

[www.conarh.org.br](http://www.conarh.org.br) / [congressista@conarh.org.br](mailto:congressista@conarh.org.br) / (11) 3138-3420 /  ABRHBrasil

**CONARH 2018.** De 14 a 16 de agosto no São Paulo Expo.

Rod. dos Imigrantes, km 1,5 - Vila Água Funda - São Paulo - SP (a 1,8km do Metrô Jabaquara)

Realizado e Promovido: Copromocion Institucional



Apóia:



Agência de Viagem Oficial



Agência Oficial



Produção Oficial



Promotores:



Apoiadores:



## CAPÍTULO 1 – A CAMINHADA DA RESSIGNIFICAÇÃO

Em 2011 estive no Butão, o País do Dragão. Foi um tempo sabático surpreendente. Estou falando de uma região que fica no topo do mundo, bem pertinho do céu, um verdadeiro reino encantado. Parece outro universo. A região de terreno acidentado e acesso difícil contribuiu para o isolamento do país durante séculos, o que estimulou o povo a preservar a harmonia e suas tradições.

A geografia explica o isolamento da pequena nação com pouco menos de 800 mil habitantes, espremida no Himalaia oriental, entre a Índia e a China. O impacto da paisagem — cercada pela imponência da mais alta cadeia de montanhas do planeta — revela bosques, planícies, florestas subtropicais e rios que serpenteiam os vales. O lugar alia beleza cênica e contrastes que impressionam os olhos e se fixam na memória.

Decidi conhecer o Butão porque ele é considerado o país mais feliz do mundo! Essa informação aguçou a minha curiosidade. Quanto mais eu pesquisava a respeito, mais aumentava o meu desejo de conhecer esse lugar. O Butão é a primeira nação do mundo a pensar na felicidade como um indicador de orientação para políticas públicas: a Felicidade Interna Bruta — FIB.

Sonhei bastante e planejei muito essa viagem. Enfim chegou o tão esperado dia, e lá fui eu em busca de respostas, como uma estudiosa engajada. Eu queria descobrir o que realmente é a felicidade e revelar ao mundo como se faz para provocá-la. Foi assim que iniciei uma verdadeira jornada, nesse caso não a de herói. Saberia mais tarde que se tratava de uma trajetória de vida.

Quando cheguei ao Aeroporto de Paro, um dos mais perigosos do mundo, já fiquei impactada. Primeiro porque o local é rodeado de montanhas que atingem 18 mil pés, o que torna cada pouso e decolagem uma verdadeira aventura. Poucos pilotos são certificados para operar naquela re-



gião. Passada a emoção, deparei com um outdoor imenso com a imagem de quatro homens: o rei, uma autoridade religiosa do budismo, o primeiro-ministro e o candidato a primeiro-ministro que perdera as eleições mais recentes. Contrariando os valores políticos da maioria dos países, no Butão o candidato que não atingiu o maior número de votos ganha voz ativa no governo. Ele é considerado representante de parte significativa do povo, mesmo sendo a minoria.

O Butão é absolutamente budista e vegetariano. Lá é vetada a matança de animais, inclusive a pesca. A natureza é preservada com amor e respeito. No meu período sabático visitei inúmeros mosteiros. O Butão é a terra dos monges sorridentes.

No extremo do Himalaia o tempo parece não existir. Embora estejam em constante atividade, as pessoas não têm pressa. Elas se mantêm plenamente conscientes de si e de tudo que existe ao seu redor. Exercício bastante complexo para uma sagitariana enlouquecida como eu, acostumada

com agitação, correria, pressão!

O lugar é repleto de templos, muitos templos. Mas nenhum é mais sagrado e lendário que o Taktshang Goemba, o Ninho do Tigre — o mais alto monumento sagrado da fé budista. Ele resume a história do povo butanês e foi transformado em santuário, um local de peregrinação, guardando um pouco da história, das lendas e das tradições do Butão. Como manda a tradição, uma vez por ano todo butanês faz uma incursão nesse local sagrado.

Chegar lá não é fácil, e a altitude é o primeiro fator a ser considerado. O Ninho do Tigre fica incrustado no topo de uma montanha. A 2.400 metros de altitude fica a cidade de Paro, rodeada de pedra. Depois, mais 800 metros adiante, trilhados montanha acima, entre ladeiras íngremes e escadarias sem fim, é onde fica o templo.

Olhando de baixo para cima, o primeiro pensamento é quase sempre: como foi possível construir um templo na pontinha da montanha?



## ABERTA AS INSCRIÇÕES PARA O XXI PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA 2018



Inscreva sua empresa no maior e mais tradicional Prêmio da categoria no Brasil.

### Vantagens em participar



Autoavaliação gratuita que facilita o desenvolvimento organizado e o aprendizado contínuo.



Feedback eletrônico da pontuação obtida na avaliação do PNQV.



Receber relatório sem custo de consultores especialistas apontando oportunidades de melhorias.



Possibilitar a organização e o alinhamento do programa com conceitos reconhecidos mundialmente.



Direcionar o foco do programa para seus objetivos e resultados.

### INFORMAÇÕES:

(11) 3266-6497  
[www.abqv.org.br/pnqv](http://www.abqv.org.br/pnqv)



Realização

Patrocínio

Mas eu não me contentaria em saber apenas sobre a história do templo e a curiosa peregrinação anual dos butaneses. Eu precisava subir aquela montanha e ver com meus próprios olhos, sentir com meus próprios sentidos, cheirar com meu próprio olfato cada pedacinho daquele lugar “entre nuvens”. Afinal, se crianças e idosos sobem, eu também conseguiria.

Foi como uma garotinha inocente, feliz e cheia de energia, que iniciei minha caminhada. Uma alegria inexplicável invadia meu corpo e alma! Depois de uns 200 metros, a peregrinação começou de verdade para mim. Foi aí que me dei conta do pouco que havia caminhado, do muito que ainda faltava e da minha inseparável bagagem: trinta quilos acima do peso, literalmente obesa, nível “menos zero” de condicionamento físico e muitas interrogações na mente. Logo percebi que “essa bagagem” seria minha principal oponente nesse desafio.

A peregrinação rumo ao Taktshang Goemba, o Ninho do Tigre, fez minha mente viajar no tempo e no espaço, dentro e fora de mim. Nem sei se houve outro momento na vida em que eu tinha feito tantos questionamentos. Durante o percurso, o abatimento físico crescia na mesma proporção que o desejo de conhecer os mistérios do templo. Os dois pareciam lutadores de MMA dentro de mim. Eu ansiava chegar no alto daquela montanha, mas queria evitar o esgotamento físico e as vozes ameaçadoras dentro de mim. Por que esse povo decidiu fazer um templo em um lugar tão alto, quase pendurado no céu?

Com vinte minutos de caminhada, na verdade quase uma escalada, comecei a ter insights poderosos:

A vida é uma caminhada, mas não é feita só de subidas. Temos diversos trechos em linha reta, descidas, curvas bem acentuadas, outras nem tanto. O mais importante é saber aonde se quer chegar e manter os pés na estrada. Os obstáculos existem, mas cada um de nós, em nossa trajetória,

pode encontrar forças para superá-los.

Naquela peregrinação, assim como na vida, ninguém poderia caminhar por mim. Seguir era questão de escolha. No meu ritmo, no meu tempo, com as minhas alegrias e lutas interiores, eu teria que decidir: continuar ou desistir?

Naquele impasse, continuar era o que eu mais desejava. Desistir não seria um erro, mas sim uma escolha. Cibia naquele momento avaliar quais sentimentos poderiam acarretar uma

mando o fôlego. Eu imaginava quantas pessoas já haviam desistido de se aventurar naquela peregrinação. Mas, para mim, saber disso não traria reflexos positivos nem negativos.

Aprendi com a minha própria caminhada que não se pode julgar “um desistir” como opção certa ou errada. É apenas uma escolha. Desistir de alguma coisa ou de alguém não precisa ter uma conotação negativa: pode significar a atitude de refletir e reconsiderar possibilidades para fazer novas escolhas.

No caminho para o templo, eu observava pessoas atrás de mim, procurando capturar da natureza viva e estonteante a energia para continuar. Cruzei com muitos que já haviam resistido aos desafios do corpo e do percurso e voltavam deslumbradas com o que haviam descoberto lá em cima! Resignada, decidi seguir adiante sem perguntar quanto tempo faltava, se a partir dali o trajeto seria mais difícil, mais fácil ou o que eu encontraria. Extraí disso uma segunda lição.

Todos nós temos certeza de que um dia chegaremos a um destino, mas nunca saberemos quando, nem temos garantias de nada. Na estrada da vida podemos ganhar, perder ou aprender. Tudo depende do nosso ponto de vista. Decida aprender sempre, mesmo quando não existe nada concreto que recompense o seu esforço.

Minhas pernas ora ficavam enrijecidas, ora tremiam! O corpo todo pedia para descansar, mas o tempo inteiro eu procurava condicionar minha mente com pensamentos positivos. Eu vou conseguir! Eu vou conseguir! Eu vou chegar ao templo! Vou descobrir o que existe de tão especial neste lugar! Eu vou conseguir! Meu foco era chegar ao pico da montanha e conhecer o Ninho do Tigre. O que me encorajava era pensar no número de pessoas que anualmente realizam essa proeza. Se elas conseguiram, eu chegaria lá também. Como eu ansiava por isso! Durante toda a caminhada se vê o templo no alto, e isso renovava as minhas forças e a certeza de

## APRENDEI COM A MINHA PRÓPRIA CAMINHADA QUE NÃO SE PODE JULGAR “UM DESISTIR” COMO OPÇÃO CERTA OU ERRADA. É APENAS UMA ESCOLHA. DESISTIR DE ALGUMA COISA OU DE ALGUÉM NÃO PRECISA TER UMA CONOTAÇÃO NEGATIVA: PODE SIGNIFICAR A ATITUDE DE REFLETIR E RECONSIDERAR POSSIBILIDADES PARA FAZER NOVAS ESCOLHAS

ou outra decisão. Pensando nisso, aprendi uma grande lição.

Trate a vida como uma caminhada. Você pode escolher como aproveitar o melhor dela. Seja qual for a decisão, siga em frente e experience o que ela oferece. Viva suas próprias experiências sem se importar se está certo ou errado. Apenas viva intensamente cada momento.

No caminho, eu encontrava muita gente. Alguns à minha frente, seguindo com passos firmes ou se regalando com frescos goles de água, reto-

que algo maravilhoso me aguardava.

Devo ter tido alguns devaneios e alucinações nessa caminhada. Uma voz interior anunciava dentro de mim uma enganosa expectativa: na próxima curva vou me deparar com um teleférico, uma escada rolante, uma esteira elétrica! O cansaço faz a gente delirar. Mas eu precisava me esforçar para manter a consciência, pois, além do desafio de subir, havia o perigo de escorregar, e naquela circunstância qualquer acidente seria muito sério. Isso gerou um terceiro insight!

Tudo na vida depende da determinação. Quando você está focado em um objetivo e aquilo realmente faz sentido para você, não importa o que seja, as suas forças se concentram na conquista. Além disso, o caminho nos oferece muitos aprendizados e nos dá a oportunidade de nos tornarmos ainda mais fortes e autoconfiantes.

Os budistas têm uma felicidade, uma paz, um estado de contempla-

ção que eu queria conhecer e experimentar. Eu buscava respostas e estava certa de que, ao entrar no Ninho do Tigre, descobriria o que é capaz de gerar esse estado de graça, de altitude espiritual. Àquela altura da caminhada, eu nem imaginava o que me aguardava!

Você, leitor, também não faz ideia do que eu preparei para você no decorrer deste livro. A caminhada rumo ao Ninho do Tigre, no Butão, teve o seu dia especial, mas ela continua na minha mente. Percebi com aquela experiência quantas coisas valiosas eu já havia feito na vida que, por um motivo ou outro, não receberam a devida atenção.

Lembranças brotavam na minha mente, e, mesmo com o cansaço e o abatimento físico, muitas coisas começaram a fazer sentido ali, nas trilhas de uma montanha que, até então, estava nos meus planos “apenas” porque eu queria descobrir algo. Não sou do tipo de pessoa que vive

do passado, remoendo experiências, mas em alguns momentos da vida é importante olhar para trás para reencontrar o nosso próprio caminho e avançar.

Por outro lado, tantas outras coisas aconteceram depois dessa experiência! Quando concluí a minha peregrinação pessoal, outras perspectivas se abriram! As possibilidades se ampliaram, e os insights que eu tive durante o trajeto rumo ao Ninho do Tigre me impulsionaram para diversas realizações. Esse é um dos princípios do saber virar o jogo mesmo em tempos de incertezas... E a nossa caminhada só começou!

#### Ficha Técnica

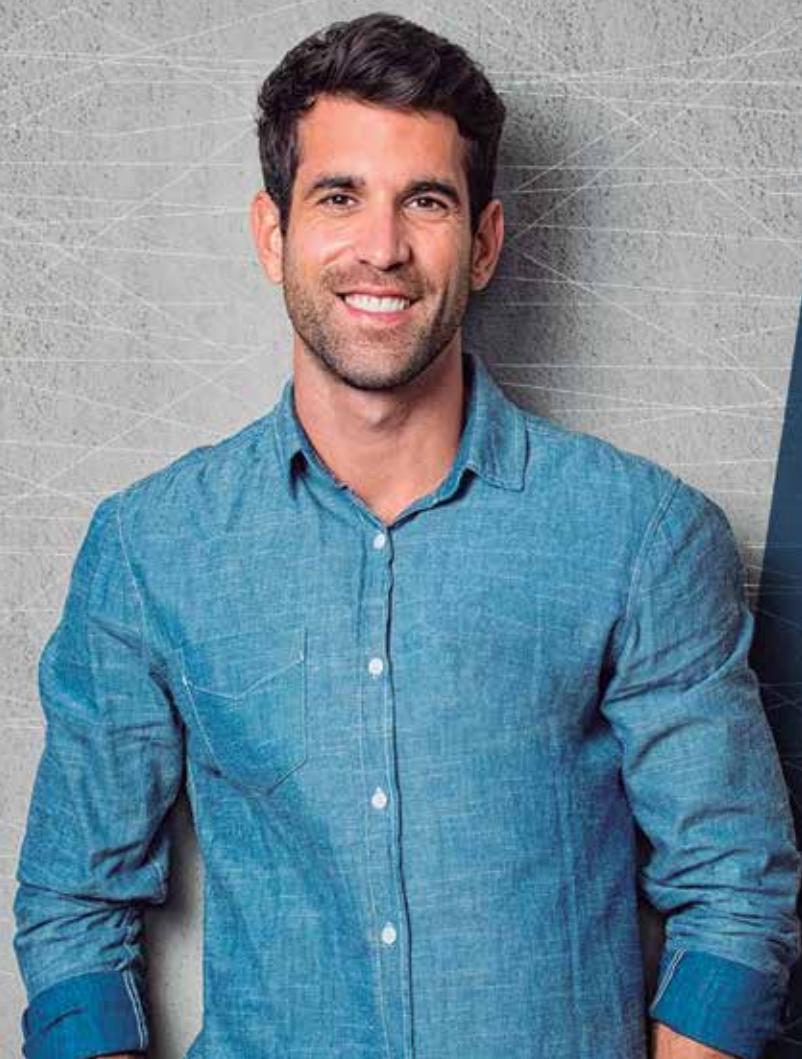
Livro: **“Virar o Jogo – Como agir no mundo das incertezas”**

Autora: **Leila Navarro**

**160 páginas**

Preço sugerido: **R\$29,90**

**Editora BestSeller  
(Grupo Editorial Record)**



**A FORMA COMO VOCÊ SE  
COMUNICA, TEM TRAZIDO  
RESULTADOS EFETIVOS?**

**“COMUNICAÇÃO É TUDO,  
FAÇA VALER SEU POTENCIAL”**

**PASSADORI**  
EDUCAÇÃO E COMUNICAÇÃO

ESCANEIE O CÓDIGO  
OU ACESSE NOSSO SITE!  
[PASSADORI.COM.BR](http://PASSADORI.COM.BR)



## ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

GI GROUP	4ª CAPA
KLP	2ª CAPA
ADILIS	3ª CAPA
UNIODONTO	4-5
BRADESCO	7
PIRELLI	9
IPIRANGA	11
AMIL	13
MOURA	15
SEG	17
ROCHE	21
SAPORE	23
SULAMÉRICA	29
PROTEGE	33
PARKER	35
AMAGGI	41
PORMADE	43
UNIVERS	45
LG LUGAR DE GENTE	47
QUALICORP	49
IMERYS	53
DPSP	57
SHARECARE	63
RB SERVIÇOS	67
TECHWARE	71
JOBCENTER	75
GRUPO 5A	79
RHMED	83
MARSO	87
SER HUMANO	91
MADIS	93
APAE	97
INTERCULTURAL	101
LABORARE MED	103
FCE	107
CBS	109
UNIEPRE	111
LENS & MINARELLI	113
BROKER	115
ELLO PLURAL	115
IVG-INSTITUTO VASSELO GOLDONI	119
GRUPO BISUTI	121
VIEIRA & SOUZA	125
HIRING	127
RAVICK	129
CAREPLUS	131
ABRH	133
ABQV	135
PASSADORI	137





**domine  
o PDV**



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

0800 777 4126 | [adilis.com.br](http://adilis.com.br)





**1 PROFISSIONAL  
CONTRATADO  
A CADA  
2,5 MINUTOS  
NO BRASIL**

Somos Gi Group, um dos maiores grupos de RH do mundo. Há 10 anos no Brasil, desenvolvendo soluções personalizadas em Recrutamento & Seleção, Administração de Temporários, projetos de Terceirização (Outsourcing), Programas de Estágio, Trade Marketing, Treinamento e Consultoria Empresarial.

**Saiba mais em:** [www.gigroup.com.br](http://www.gigroup.com.br)

**NEXT20**  
GI GROUP 20TH ANNIVERSARY

**G** Group  
YOUR JOB, OUR WORK