

gestão

RH

ANO XXIX • 2022
EDIÇÃO 157
www.gestaoerh.com.br

ETARISMO

50+ A IDADE PEDE INCLUSÃO

DISTRIBUIÇÃO DIRIGIDA



CEO EM FOCO

**Frank Smith,
líder da Otis
na América
Latina**



ARTIGO

**Business
agility é o
assunto de
Edison Kalaf**

**Pensou no futuro,
pensou no presente,
conte com o
Grupo Bradesco Seguros
agora e sempre.**

Bradesco Seguros. Com Você. Sempre.

SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor: 0800 727 9966

SAC - Deficiência Auditiva ou de Fala: 0800 701 2708

Ouvidoria: 0800 701 7000



bradesco
seguros



36

CAPA
50+
A IDADE PEDE INCLUSÃO



46

COMPORTAMENTO
É POSSÍVEL SER UM LÍDER COLABORATIVO
ANTE A COMPETITIVIDADE CORPORATIVA?



68

ARTIGO
BUSINESS AGILITY E A CULTURA
ORGANIZACIONAL

6 | **RH EM FOCO**
O RH E SEU PAPEL TRANSFORMADOR

12 | **CEO EM FOCO**
LIDERANÇA MULTICULTURAL

18 | **DIVERSIDADE E INCLUSÃO**
SOMOS TODOS PRECONCEITUOSOS
EM DESCONSTRUÇÃO

22 | **GESTÃO DO CONHECIMENTO**
PIVOTE-SE!

24 | **LIDERANÇA**
A RAIZ DO PROBLEMA

28 | **O SENTIDO DA GESTÃO**
O DESAPEGOS NOS ELEVA PARA
ALÉM DO VISÍVEL “SER BEM-
SUCEDIDO”

30 | **TREINAMENTO E**
DESENVOLVIMENTO HUMANO
ETARISMO, OU EXCLUSÃO DOS
“VÉIO” DO MERCADO DE TRABALHO

48 | **INDICADORES**

56 | **ASCENSÃO PROFISSIONAL**
O QUE AFETA A MOTIVAÇÃO
PARA LIDERAR

62 | **ARTIGO**
INTRAEMPREDEDORISMO:
A SUA EMPRESA JÁ PRÁTICA?

64 | **ARTIGO**
COMO CONSTRUIR UMA REDE DE
D&I E TRANSFORMAR A CULTURA
DA SUA EMPRESA?

70 | **ARTIGO**
SEGURANÇA PSICOLÓGICA:
NOVOS INSIGHTS PARA O RH

74 | **GENTE**

82 | **ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO**

Estamos no mês em que se celebra o profissional de RH. Neste ano, em especial, imagino que o 3 de junho deve ter aflorado sentimentos diferentes naqueles que trabalham na área.

Um deles, tenho certeza, é a mistura de alívio com a convicção de terem cumprido uma difícil missão, depois de atravessar dois anos críticos de pandemia, batalhando muito. Foi um processo com começo, meio e um fim ainda por acontecer, mas já em curso para a retomada progressiva da normalidade.

Nesse caldeirão de sentimentos, eu incluiria uma certeza: a de que não são mais os mesmos. Muito do que esses profissionais eram, continuarão sendo, mas depois de passar por tantas alertas e tantas demandas, dificilmente vão voltar atrás na consciência a saúde integral das pessoas, tampouco na flexibilidade dos colaboradores no trabalho.

Também ficaram os aprendizados que vieram com as tantas incertezas que acompanharam a pandemia. Antes dela, havia a falsa sensação de que era possível manter tudo sob controle, mas de um dia para o outro, um desafio aparentemente intransponível mostrou que não era bem assim. E foi no meio da turbulência que, “por não saber que era impossível, foi lá e fez.” Essa frase define a jornada do RH nesses tempos.

Estou falando do mesmo RH que, num passado recente, teve sua importância questionada. O mesmo RH que buscou relevância – e, em muitas empresas, ainda precisa buscar –, que conquistou o seu espaço e soube ocupá-lo. O mesmo RH que aprendeu a ouvir o que a sociedade clama e hoje

está empenhado em praticar diversidade com inclusão. A propósito, nesta edição da revista, trazemos alguns ótimos exemplos em que a atuação do RH tem sido decisiva na promoção de inclusão dos profissionais que já passaram dos 50 anos.

O mesmo RH que soube se reinventar, usar a tecnologia a seu favor e dos colaboradores. Que tem se dedicado para possibilitar às empresas o reconhecimento no mercado como marca empregadora. São esses profissionais que estão transformando a cultura organizacional e impactando os resultados financeiros.



Renato Fiochi
CEO
renato@grupogr.com.br

Em outros tempos, o RH foi chamado de equilibrista, e ainda hoje busca equilíbrio. Mas não aquele que tinha de um lado os colaboradores e de outro os empresários, acionistas, investidores. Busca equilíbrio através do diálogo, da convergência, aproximação, entendimento, união. Um papel nada simples de desempenhar.

Eu poderia ficar escrevendo mais e mais do que vejo, percebo, sinto, escuto e penso sobre ser RH, mas meu espaço aqui se restringe a essa página. E apesar de tantos anos de convivência com esses profissionais, não sei se consegui transmitir através de palavras o quanto respeito e admiro quem optou por trabalhar em Recursos Humanos. Mas tento fazer isso diariamente através do trabalho da Gestão RH, que considero ser um legítimo amplificador da voz desses profissionais.

No mais, só tenho a desejar que todos os que se dedicam a RH prosigam na sua evolução, continuem a construir um futuro melhor para empresas e colaboradores e conquistem ainda mais reconhecimento.



Revista Gestão RH

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

ANO XXIX • EDIÇÃO 157 • 2022

CEO

Renato Fiochi
renato@grupogr.com.br

Editora

Thais Gebrim
thais.gebrim@grupogr.com.br

Publicidade

Angra Coimbra
angra.coimbra@grupogr.com.br

Comercial

Maycon Silva
maycon.silva@grupogr.com.br

Mídias Sociais

Angra Coimbra
Guilherme Oliveira
Thais Gebrim

Marketing

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

Marketing Digital

Guilherme Oliveira
marketing.digital@gestaoerh.com

Comunicação

Thais Marques
comunicacao@grupogr.com.br

Assinaturas

Jeniffer Paula
assinatura@grupogr.com.br

Eventos

Lucas Zangarini
lucas.zangarini@grupogr.com.br
Wellington Adriano

Tecnologia e Site

André Zacarias
andre.zacarias@grupogr.com.br

TV Gestão RH

Miller Pimentel
tv@grupogr.com.br

Impressão

Print Express



A gestão da saúde empresarial não é complexa. **É completa.**

Dasa Empresas é o hub de soluções especializadas em saúde corporativa da Dasa, a maior rede de saúde integrada do Brasil.

Descomplicamos a gestão da saúde nas empresas e oferecemos uma jornada única para os beneficiários, com médicos, laboratórios e hospitais.

A gestão da saúde da sua empresa vai se tornar **algo simples.**



Algumas das nossas soluções

- ✓ Exames e vacinas *in company* ou nas unidades Dasa
- ✓ Gestão de crônicos
- ✓ Saúde digital (pronto atendimento digital, telepsicologia, telenutrição e tele-especialidades)
- ✓ Gestão de saúde com mais de 20 soluções
- ✓ Comunicação personalizada para beneficiários
- ✓ Consultoria e operação de benefícios
- ✓ Plataforma de saúde corporativa
- ✓ Canal do beneficiário 24h / 7 dias por semana
- ✓ Auditoria de contas médicas

Conheça mais:



dasa.com.br/empresas

DASA
empresas

O RH E SEU PAPEL TRANSFORMADOR

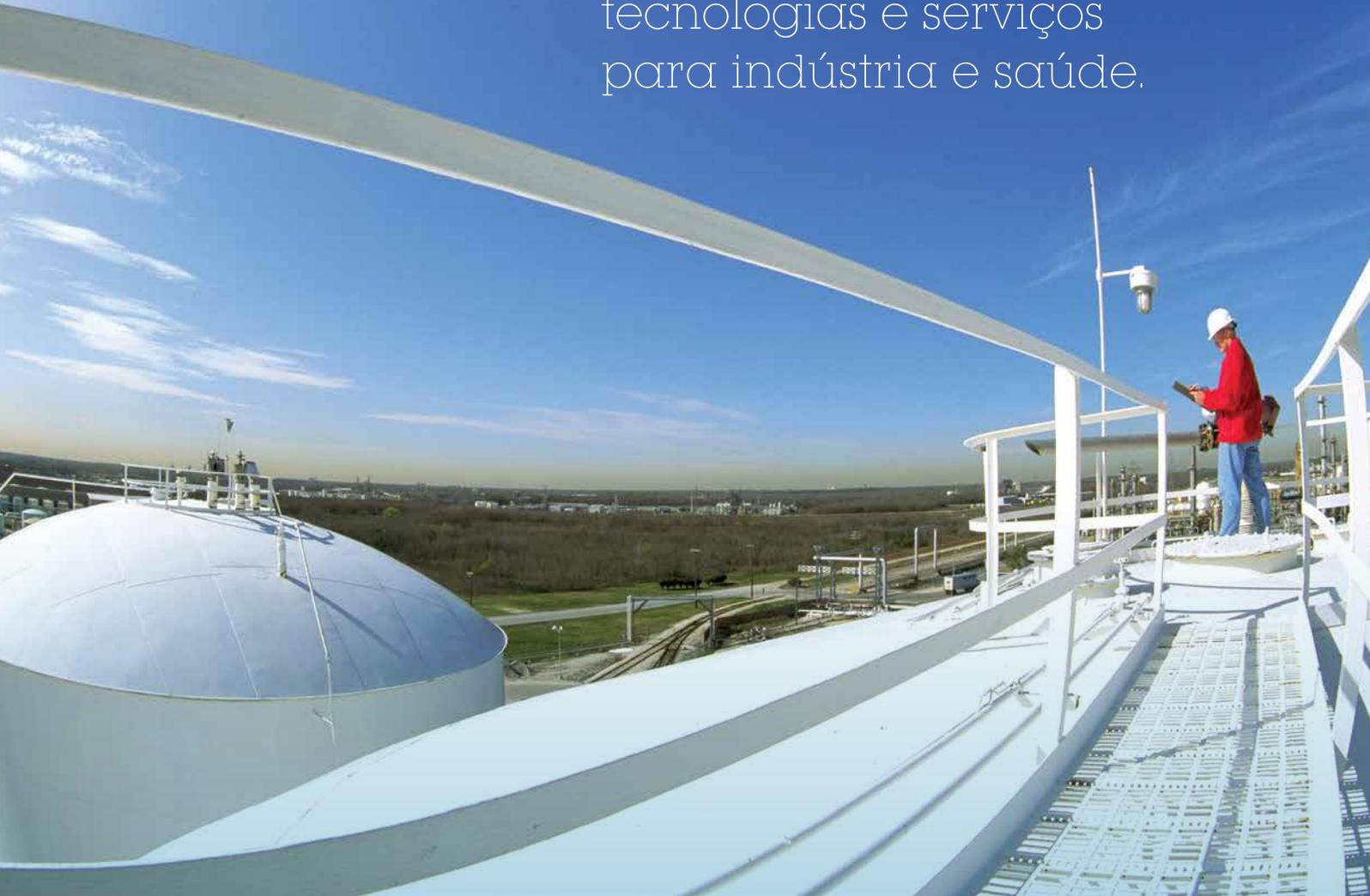


RENATTO NOLUPIA

Na liderança do RH da Marisa, Erika Petri tem se dedicado ao fortalecimento da cultura organizacional, à ampliação de oportunidades de aprendizagem para os colaboradores e à busca por mais diversidade e inclusão, com atenção especial ao empoderamento feminino

Por **Thaís Gebrim**

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



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

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

www.airliquide.com.br

 **Air Liquide**
creative oxygen

Com uma carreira trilhada nas áreas de RH, Desenvolvimento Organizacional e Comunicação Interna em empresas de diferentes setores, Erika Petri chegou há três anos na rede de lojas Marisa – empresa com mais de 70 anos de idade e 344 lojas espalhadas pelo Brasil – como gerente de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade. Sua contratação se deu em meio a um movimento de turnaround, que visava à modernização e ao reposicionamento da marca diante do público-alvo da companhia. E o RH foi estrategicamente envolvido nesse processo. Hoje, na posição de diretora de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade, ela comenta os frutos que a empresa já colheu e os que ainda pretende colher.

Gestão RH – Sua carreira inclui passagem por organizações como Latam Airlines, Carrefour e Cyrela. De que forma essa diversidade de setores contribuiu para atuar na Marisa?

Erika Petri – Realmente, é muito bom aprender sobre diferentes modelos e formatos de negócios. O varejo e a aviação têm muita similaridade, pois o senso de urgência e a flexibilidade para mudar de rotas são necessários nesses segmentos. Já com o mercado de *real estate* aprendi muito sobre ciclos longos de negócio e o quanto é importante manter o time estável e se desenvolvendo de forma contínua, sempre olhando para carreira no longo prazo. Mas, no fim, com características de negócios diferentes, estamos falando de pessoas, que, independentemente do segmento, anseiam por desafios, oportunidades de aprendizados e líderes que inspirem e criem espaços de confiança para que os times possam trabalhar em ambientes saudáveis e produtivos.

Gestão RH – No cenário criado pela pandemia, quais foram os principais impactos na comunicação com os colaboradores?

Erika Petri – Desde 2020, no início

da pandemia, adotamos o trabalho remoto de acordo com a área de cada colaborador e agora estamos retomando com o modelo híbrido em nosso escritório central. Mas desde 2019 já vínhamos atuando no fortalecimento da cultura organizacional interna, com alguns projetos e ações, que incluem lives semanais com o CEO e investimento em comunicação com foco em sermos uma das melhores empresas para se trabalhar.

Gestão RH – E quanto à área de T&D, qual foi o impacto?



TEMOS MUITOS
TALENTOS EM
TODAS AS EQUIPES
E ÁREAS, POR ISSO,
ENTENDEMOS QUE O
MELHOR CAMINHO
É INVESTIR NO
DESENVOLVIMENTO
DOS COLABORADORES
A PARTIR DE SUAS
ÁREAS DE ATUAÇÃO



Erika Petri – Na área de aprendizagem, adotamos o modelo de universidade corporativa, com foco na cultura da companhia, suas necessidades e estratégias contínuas para o crescimento como um todo junto aos colaboradores. A Marisa já trabalhava com um sistema digitalizado de aprendizagem chamado Escola Marisa e, no segundo semestre de 2021, fizemos a migração do sistema LMS (Learning Management System) para o LXP (Learning Experience Platform), nomeado de Conecta Unimarisa. A principal mudança do

sistema foi sair de um ambiente de aprendizagem com um único formato de treinamentos online (scorm), que são programados com avaliação final, para uma plataforma que comporta diversas formas de aprendizagem, como vídeos, podcasts, artigos, gamificação, entre outros. A proposta foi que todos os colaboradores pudessem expandir seus conhecimentos de acordo com a sua área de atuação.

Gestão RH – A UniMarisa visa desenvolver as competências alinhadas ao negócio, o que deve propiciar o movimento interno de ascensão a cargos de liderança. Já dá para avaliar o potencial da universidade no cumprimento desse objetivo?

Erika Petri – Temos muitos talentos em todas as equipes e áreas, por isso, entendemos que o melhor caminho é investir no desenvolvimento dos colaboradores a partir de suas áreas de atuação. A UniMarisa é dividida em sete escolas: Cultura, Mulher, Negócio, Lojas, Moda, Digital e Liderança, dessa forma, conseguimos aplicar uma cultura de contínua aprendizagem. É um projeto com visão a longo prazo, mas que tem nos ajudado a fortalecer a missão e valor da marca em colocar a mulher no centro de tudo.

Possuímos alguns bons exemplos para compartilhar, mas um dos que mais nos orgulha é a Semana do Conhecimento, uma jornada concentrada ao longo de uma semana com palestras, apresentações e workshops de diversos temas, aberto para toda a empresa. A ideia é que nossos colaboradores se desenvolvessem além das competências técnicas e se desafiem quanto às suas soft skills, por exemplo. No programa abordamos temas como diversidade, mindfulness, saúde emocional, carreira, o papel da mulher nesse novo contexto organizacional, empreendedorismo, execução, finanças e tendência de moda, entre outros. Esse é um movimento que reuniu, na



O FGV LoD reúne o melhor para os seus colaboradores: agilidade, praticidade e a excelência FGV *on demand*.

O FGV *Learning on Demand* (LoD) é um itinerário formativo, desenvolvido por professores da FGV, a partir de uma estratégia de aprendizagem autônoma, na qual os colaboradores da organização percorrem trilhas flexíveis, compostas por recursos e experiências de aprendizagem, disponibilizados no espaço FGV LoD.

Para a construção do LoD, foram consideradas as diversas tendências em Educação Corporativa:

- A necessidade de *upskilling* e *reskilling* está cada vez mais diversificada: categorias de cargos e áreas funcionais.
- Cresce a demanda por soluções de impacto imediato nos negócios.
- Aprende-se a qualquer hora e em qualquer lugar, sendo que o aprendizado integrado ao trabalho é cada vez mais valorizado.
- Busca-se flexibilidade. O aprendizado ocorre de diferentes maneiras e mídias: presencial, *on the job*, EaD, *microlearning*, podcasts, videocasts, blogs, comunidade de prática, mentorias, *games* etc.
- Se faz necessário comunicação contínua e formatos criativos para garantir engajamento.

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

 **FGV IN COMPANY**

última edição, mais de 4.800 pontos de conexão durante os encontros e esse número dobra quando consideramos a visualização dos conteúdos que foram disponibilizados posteriormente. Trata-se de uma iniciativa que impactou a organização como um todo. Já estamos caminhando para a terceira edição e tem sido um grande sucesso, principalmente quando olhamos para as novas formas de aprendizado, tornando-o constante e apropriando o colaborador de seu desenvolvimento.

Gestão RH – Para promover a ascensão da mulheres a cargos de liderança, em 2021, foi criado um programa de trainees exclusivo para profissionais que se identificam com o gênero feminino. Qual foi a resposta?

Erika Petri – A resposta foi excepcional, com uma adesão superior às dos anos anteriores. Batemos recorde com 12 mil candidatas inscritas, um crescimento de mais de 30% quando comparado à 2020. Essa iniciativa faz parte do movimento da Marisa em promover a equidade de gênero e dar continuidade à missão e valor da companhia de colocar a mulher no centro de tudo. Estamos focados em ter uma representatividade feminina cada vez mais forte e, com essa iniciativa, demos um passo importante para chegar lá. É bom lembrar que também temos outras oportunidades abertas para todos os públicos, independentemente do gênero.

Gestão RH – Na sua visão, o que causou o aumento de 30% apesar da restrição ao público participante?

Erika Petri – Nossa proposta foi realizar um programa de inclusão e aberto para toda a diversidade de mulheres, por isso não instituímos limite de idade e recebemos inscrições de mulheres de 19 a 61 anos, por exemplo. Também não aplicamos nenhum tipo de restrição com relação ao curso de graduação ou universidade e não exigimos conhe-

cimentos da língua inglesa. A nossa principal meta com o programa de trainee exclusivo para mulheres é formar profissionais de excelência que possam, em um futuro breve, ocupar as mais altas posições, dentro da empresa ou em outras vagas do mercado de trabalho.

Gestão RH – Essa iniciativa ajudou a ampliar o contato com o público LGBTQIA+?

Erika Petri – O programa foi planejado para facilitar a participação de todas e acolher, ao máximo, todo



CADA MULHER TEM UMA TRAJETÓRIA SINGULAR E QUEREMOS DAR OPORTUNIDADE PARA QUE TODAS AS HISTÓRIAS SEJAM OUVIDAS. ESTAMOS FOCADOS NO OBJETIVO DE SERMOS A PLATAFORMA DA MULHER, E ISSO INCLUI APOIAR SUAS CAUSAS E LUTAS EM TODA A SUA PLURALIDADE



tipo de diversidade, independentemente de raça e etnia, orientação sexual, identidade de gênero, classe social, idade ou momento de vida. Acreditamos que cada mulher tem uma trajetória singular e queremos dar oportunidade para que todas as histórias sejam ouvidas. Estamos focados no objetivo de sermos a plataforma da mulher, e isso inclui apoiar suas causas e lutas em toda a sua pluralidade.

Gestão RH – Hoje a Marisa possui 50% do conselho administrativo

e 76% dos cargos de gestão e liderança ocupados por mulheres. Qual é a meta?

Erika Petri – A Marisa está em um processo de transformação e virada da marca desde 2017, o que inclui o fortalecimento da missão de promover a equidade de gênero nos cargos de liderança. Além dos números já mencionados, 42% da nossa diretoria é composta por mulheres e a meta é chegar a 50%. O Programa de Trainee Corporativo 2022 faz parte do caminho para atingir essa meta, por isso a importância de um processo seletivo exclusivo para pessoas que se identificam com o gênero feminino, com a proposta de formar profissionais de excelência que possam, em um futuro breve, ocupar as mais altas posições dentro da empresa.

Gestão RH – Como o processo de reposicionamento da marca impactou a gestão de pessoas?

Erika Petri – A movimentação iniciada em 2017 também se reflete no RH, que vem desenvolvendo um plano estratégico para criar cada vez mais projetos de inclusão social, sustentabilidade e diversidade que se conectam com a cultura e as causas da companhia. O próprio programa de trainee já é parte dessa movimentação no processo de selecionar novos talentos para integrar nossas equipes, assim como o processo de evolução e fortalecimento da cultura organizacional interna, para que os colaboradores estivessem mais imersos e alinhados ao novo momento e propósito da marca – de juntos fortalecer a autoestima da mulher colocando-a no centro de todas as decisões. E, para fomentar o senso de pertencimento e o maior engajamento, adotamos ferramentas como desenvolvimento de competências, programa de vivência em loja, meta de relacionamento com a cliente (NPS), além de integração de áreas, mudanças no escritório central – incluindo layout –, além das *lives* semanais com o CEO e no fortalecimento da comunicação interna.

Gestão RH – Voltando à diversidade, existe o plano de ampliar a iniciativa dos trainees para outros grupos?

Erika Petri – Aqui, na Marisa, estamos focados em trazer cada vez mais diversidade, seja com programas semelhantes ao de trainee ou outras iniciativas. Desde 2021, em conjunto com uma consultoria especializada, temos desenvolvido um trabalho com o objetivo de ter uma estratégia clara para a área de Recursos Humanos nesse sentido. Ainda no primeiro semestre de 2022 teremos os KPIs e entregáveis de curto, médio e longo prazo para a empresa seguir adiante e ser referência nessa frente.

Gestão RH – Do ponto de vista da relação dos líderes com as equipes, quais têm sido as principais demandas nesses novos tempos?

Erika Petri – O líder do mundo moderno deve estar preparado para



O LÍDER DO MUNDO MODERNO DEVE ESTAR PREPARADO PARA FAZER ACORDOS E COMBINADOS. NO PASSADO, ERA O LÍDER QUE TINHA TODAS AS RESPOSTAS



fazer acordos e combinados. No passado, era o líder que tinha todas as respostas. Hoje, entendemos a necessidade de desenvolver a habilidade de discutir, se colocando em uma posição em que as respostas e soluções devem ser colaborativas.

Gestão RH – Na sua visão, quais são as conquistas que a área de gestão de pessoas precisa alcançar no curto prazo na Marisa e, de forma geral, nas demais empresas?

Erika Petri – Como área focada em pessoas e desenvolvimento, temos o desafio de ajudar a desconstruir o plano de carreira, do trabalho por “caixinhas”, da nomeação de líderes formais, entre outros. Este é um desafio constante e entendemos que, daqui em diante, será necessária, cada vez mais, a responsabilização, o *accountability*. Cada colaborador deve se sentir empoderado para tomar decisões e fazer escolhas em prol do negócio. 📍

CLUBE GESTÃO RH

O Clube Gestão RH está no ar!

O Clube Gestão RH possui **videoaulas, podcasts, material para leitura** e muito mais para você se desenvolver na área de gestão com profissionais imersos na área.



Faça sua assinatura e garanta os primeiros 7 dias totalmente grátis.

Acesse!

clubegestao.com.br

LIDERANÇA MULTICULTURAL



WAGNER CALIXTO

Não é comum encontrar profissionais com menos de 40 anos na posição de executivo número 1 de uma empresa global. Essa é uma conquista para poucos talentos, como é o caso de Frank Smith, líder da Otis na América Latina

Por *Tháís Gebrim*

Frank Smith nasceu na Argentina, cresceu nos Estados Unidos e está de mudança para o Brasil. Multicultural de nascença – é filho de mãe cingapuriana e de pai norte-americano –, ele vem desenhando uma jornada diversa também na carreira, mesmo atuando há 16 anos em uma única empresa. O *match* entre o jovem profissional e a Otis se deu em uma feira de negócios, em 2006, quando foi contratado como trainee de ven-

PRECISA DESCOMPLICAR
SEU PROCESSO DE RH?

 **AGILIZA
COM A GENTE.**

Está em busca de uma plataforma de tecnologia para RH simples e completa ao mesmo tempo? Que seja verdadeiramente eficiente, inovadora e com possibilidade de personalização?

Só a Suíte Gen.te pode deixar todas as atividades de gestão de talentos e de departamento pessoal integradas e em um só lugar.

Não importa se seus desafios estão relacionados a atração, retenção, remuneração ou desenvolvimento, a LG lugar de gente agiliza para você.

**Quer otimizar sua gestão de pessoas?
Fale com a gente.**



das, em Miami (EUA). Integrante da geração Y, ele não foge à regra: gosta de desafios e vai atrás das oportunidades onde elas estiverem. E encontrou as duas possibilidades em uma única empresa. Abraçou a oportunidade e foi conquistando espaço: em 2016, aos 33 anos, assumiu o posto de executivo número 1 da empresa na Colômbia. Em janeiro de 2020, antes da pandemia, na América do Sul e, por fim, na América Latina. Na entrevista a seguir, ele fala da sua jornada, da atuação em uma empresa global e do futuro, entre outros assuntos.

Gestão RH – A que você atribui chegar a um cargo de alta liderança ainda jovem?

Frank Smith – Meu pai teve uma carreira de sucesso, incluindo muito tempo fora dos Estados Unidos, o que foi um grande impulsionador para mim. Além disso, sempre tive um perfil altamente competitivo – sou caçula e único homem de três filhos, então, cresci com o desafio de ser tão bem-sucedido quanto minhas irmãs. Quando concluí a faculdade, também já sabia o que queria: apesar de ter cursado Finanças e Negócios Internacionais, queria ter experiência na área de Vendas e com gerenciamento de projetos. Desde que ingressei na Otis, ocupei cargos que me deram uma visão 360° do negócio e isso certamente contribuiu para que eu chegasse onde estou. Além disso, sempre fiz questão de me mostrar disponível e aberto a novas oportunidades.

Gestão RH – Sua geração foi responsável por derrubar a crença de que trabalhar por anos em uma mesma empresa era uma conquista importante na vida profissional. O que o incentiva a permanecer na Otis?

Frank Smith – A Otis apostou em mim e sempre me deu confiança e autonomia necessárias para que eu pudesse executar o meu trabalho. Um dos pilares da nossa cultura é Acre-

ditamos em Nós, isso significa que nos fortalecemos e nos inspiramos mutuamente através de apoio, autonomia e confiança. Aqui, estabelecemos grandes objetivos, nos elevamos para alcançá-los e ganhamos como uma equipe – nós nos esforçamos para sermos os melhores. E isso me encanta! Temos muitos funcionários com mais de 20, 30, 40 anos de casa. Isso comprova que a empresa oferece um desenvolvimento de carreira assertivo e oportunidades atrativas, além de um excelente ambiente de trabalho. A executiva que me contra-



LIDERAR PELO EXEMPLO É CRÍTICO E MOSTRAR À EQUIPE QUE SE ESTÁ DISPOSTO A 'COLOCAR AS MÃOS NA MASSA' É MUITO IMPORTANTE. EU TAMBÉM PROCURO SEMPRE RECONHECER E AGRADECER À EQUIPE PELO TRABALHO REALIZADO



tou, Julie Brandt, está na empresa até hoje e é nossa vice-presidente executiva e diretora geral da região Oeste dos Estados Unidos. E, claro, estamos falando de uma companhia que foi eleita como uma das empresas mais admiradas do mundo pela *Fortune*.

Gestão RH – Você nasceu na Argentina, sua mãe em Cingapura e seu pai nos Estados Unidos. Como a multiculturalidade influencia sua jornada?

Frank Smith – Meu pai passou a maior parte da carreira trabalhando

em países estrangeiros e incutiu em mim o desejo de aprender e viver outras culturas também. Esse desejo contribuiu para que eu buscasse ativamente oportunidades fora dos Estados Unidos ao longo de minha carreira. A multiculturalidade é algo que já faz parte da minha vida e gerenciar a diversidade me encanta. Na América Latina, conhecer as particularidades de cada país me permite também ter um olhar estratégico para o negócio, entender melhor os comportamentos e as necessidades dos clientes.

Gestão RH – Como líder, alguma crença sua teve de ser revista na pandemia?

Frank Smith – As restrições relacionadas à pandemia fizeram com que eu realmente precisasse aprender e me adaptar ao gerenciamento 100% remoto [*Frank continuou morando nos EUA por causa da pandemia e deve se mudar para o Brasil neste ano*]. Na verdade, tivemos de adaptar o mindset para que todo o time – especialmente as lideranças – se acostumassem com o trabalho remoto.

Conseguimos manter as horas de treinamentos graças aos recursos digitais e realizamos webinars para os líderes abordando temas importantes, como vulnerabilidade, flexibilidade, humanização do trabalho e trabalho remoto – habilidades que ajudam a desenvolver líderes para o futuro do trabalho.

Nosso serviço foi considerado essencial durante a pandemia e o negócio não parou. Havia a necessidade de incentivar novos pensamentos, enquanto seguimos mantendo como prioridades a saúde e segurança da nossa equipe, clientes e quem utiliza os nossos equipamentos. Também fomos rápidos em introduzir novas soluções de saúde, incluindo ventiladores de purificação e produtos UV, e, também, nos focamos nas tecnologias sem contato, como a aplicação eCall para smartphones, dando vida a novos produtos e tecnologias sem contato.

[MBA]

GESTÃO DE PESSOAS DE ALTO IMPACTO ECONÔMICO

ON-LINE
AO VIVO

INSCRIÇÕES
ABERTAS



Internacional

mackenzie.br

Uma experiência altamente diferenciada que irá potencializar a sua formação

- TEMAS AVANÇADOS E CONTEMPORÂNEOS DE GESTÃO DE PESSOAS
- 24 PROFESSORES DE 9 PAÍSES, EXECUTIVOS C-LEVEL DE GRANDES EMPRESAS
- 4 CERTIFICAÇÕES INTERNACIONAIS
- 3 CURSOS DE EXTENSÃO (SÃO PAULO, COIMBRA E SAN DIEGO)
- DESTINADO AOS PROFISSIONAIS DE RH MAIS EXIGENTES DO BRASIL, PORTUGAL, ANGOLA, MOÇAMBIQUE E CABO VERDE



Gestão RH – Quais princípios de liderança têm guiado o seu trabalho nestes últimos anos?

Frank Smith – Acredito que somos tão bons quanto as equipes que nos rodeiam e que é fundamental atrair, desenvolver e reter as pessoas mais talentosas e diversas. Liderar pelo exemplo é crítico e mostrar à equipe que se está disposto a “colocar as mãos na massa” é muito importante. Eu também procuro sempre reconhecer e agradecer à equipe pelo trabalho realizado.

Gestão RH – Do ponto de vista da gestão de talentos, como tem sido a sua atuação junto à área de RH América Latina?

Frank Smith – São as nossas pessoas que nos tornam diferentes. Além de oportunidades de carreira significativas, oferecemos um lugar onde as pessoas podem ser elas mesmas com um trabalho orientado e objetivos claros.

Gestão RH – Como funciona na prática?

Frank Smith – Mais da metade da nossa força de trabalho é composta por equipes de campo – técnicos de serviços, reparos e estagiários técnicos. Eles são protagonistas no momento de garantir o funcionamento dos equipamentos e a segurança dos usuários, portanto, aqui a carreira técnica é desejada e valorizada. Investimos no desenvolvimento desses profissionais com diversas iniciativas. Gosto de citar o programa de estágio técnico Rota Escola, que reflete o nosso compromisso em ter uma força de trabalho altamente treinada, ao mesmo tempo em que apoia a aprendizagem permanente e o desenvolvimento profissional. O programa tem duração de dez meses, posteriormente, eles passam por avaliação para uma possível contratação para trabalharem nos elevadores e nas escadas rolantes instalados nos clientes. Em 2020, 80% foram efetivados.

Também há o programa de bolsa de estudos. Funcionários que traba-

ham na empresa há, pelo menos, 12 meses, podem se matricular em escolas técnicas ou universidades reconhecidas pelo Ministério da Educação, incluindo graduação, pós-graduação, MBA, mestrado e doutorado. As despesas educacionais são pagas pela Otis, incluindo 100% das mensalidades, taxas e livros.

Já nossos líderes são os grandes responsáveis pela sustentação e pelo fortalecimento da cultura no dia a dia. Em 2021, para apoiar os pilares globais de Diversidade, Equidade e Inclusão, os gerentes em todo o mundo



UMA DAS COISAS INTERESSANTES DE TRABALHAR NA OTIS É O FATO DE QUE NÃO SEI ONDE ESTAREI DENTRO DE CINCO ANOS NO QUE DIZ RESPEITO À POSIÇÃO OU LOCALIZAÇÃO



foram convidados a fazer dois treinamentos específicos: o primeiro sobre como identificar preconceitos e lidar com eles e o segundo sobre como a inclusão pode melhorar o desempenho da equipe; 100% dos gestores participaram e os treinamentos foram ministrados em 34 idiomas.

Gestão RH – Dentro de ESG, qual é a prioridade no “S” e o que tem sido feito para alcançar resultados?

Frank Smith – Como parte da estratégia de impacto social, nossos funcionários estão comprometidos

a dedicar seu tempo, energia e conhecimentos pessoais para as organizações que apoiamos. A equipe de CSR – Corporate Social Responsibility desenvolve plataformas e iniciativas para fazer a ponte dos funcionários com organizações sem fins lucrativos e não governamentais que precisam de voluntários apaixonados e empenhados. Também vale mencionar nossas metas ESG relacionadas à comunidade: até 2030, pretendemos impactar 15 mil estudantes globalmente através de uma programação focada em STEM [*sigla em inglês para science, technology, engineering and mathematics*] para aprendizagem contínua e treinamento vocacional, a fim de melhorar e ajudar a construir a força de trabalho futura; além disso, queremos dedicar 500 mil horas de trabalho voluntário para apoiar as comunidades, a educação STEM e os esforços de equidade social globalmente.

Gestão RH – Há escassez de bons profissionais em STEM?

Frank Smith – Estamos empenhados em fazer progressos na lacuna de habilidades da STEM. A educação STEM é fundamental para competir e estar preparado para empregos do século 21. Os estudantes precisam ser capazes de resolver problemas usando uma abordagem multidisciplinar e crítica, o que uma educação STEM pode ajudar a garantir. A lacuna de habilidades afeta todas as indústrias. Somente na manufatura dos Estados Unidos, estima-se que 2,4 milhões de posições poderiam ficar por preencher entre 2018 e 2028. Por isso, também em linha com nossas iniciativas de impacto social, lançamos a primeira edição global do programa Made to Move Communities, em que os estudantes são apoiados por mentores voluntários da Otis para desenvolver soluções inovadoras de STEM para desafios de mobilidade vistos em suas comunidades. Estudantes de 20 escolas em 14 países e territórios participaram do programa, que, neste ano, teve como foco a eliminação de barreiras à mobilidade para a popula-

ção com mais de 60 anos, que está em rápido crescimento.

Gestão RH – Nas conversas com os executivos da Otis responsáveis por outras regiões, quais são as principais pautas de 2022?

Frank Smith – Poderia citar muitas, mas destaco o tema da transformação digital. A Otis é uma empresa com quase 170 anos e tem um negócio sólido, por isso, entendemos a necessidade de avançar na digitalização e liderar o setor para transformar como as pessoas trabalham, processos e tecnologia. A empresa está olhando todos esses pilares e os incorpora em seu negócio, entende que a transformação digital é necessária, seja para pensar modelos dos elevadores ou novas tecnologias relacionadas ao negócio. Na Otis – e acredito que isso se aplique a todo o mercado –, buscamos soluções que facilitem o dia a dia e que nos permitam trabalhar de uma maneira mais fácil e ágil.

Gestão RH – Depois de dois anos liderando a América Latina, tem novos planos?

Frank Smith – Comecei agora minha jornada na liderança da equipe maravilhosa que temos na América Latina e estou muito animado com os planos de finalmente poder me mudar para São Paulo neste ano. Também estou entusiasmado em voltar a ter uma agenda de viagens mais normal, que me permitirá visitar nossas diversas operações em toda a região, encontrar clientes, funcionários e fornecedores, e entender como podemos continuar encantando nossos clientes. Ainda há muito a fazer e estou entusiasmado por ter o apoio de nossos funcionários em toda a América Latina. Estou otimista de que novos desafios e oportunidades virão no futuro, mas, por enquanto, estou feliz em continuar liderando a Otis na região.

Gestão RH – Onde você se vê daqui a cinco anos?

Frank Smith – Nos próximos cinco anos, planejo continuar aprendendo, crescendo e fazendo entregas consistentes para nossos funcionários, clientes e acionistas. Isso só será possível com o apoio de toda a minha equipe na América Latina e, se eu for capaz de fazer isso, também espero ter oportunidades futuras com responsabilidades ampliadas. Uma das coisas interessantes de trabalhar na Otis é o fato de que não sei onde estarei dentro de cinco anos no que diz respeito à posição ou localização.

Gestão RH – Para os jovens que anseiam ser líderes, qual é a sua orientação?

Frank Smith – Um dos conselhos de carreira que mais gosto de dar – e porque sou prova de que funciona – é que os profissionais devem se empoderar de suas carreiras e mostrarem-se disponíveis para as oportunidades, mostrar que têm as competências necessárias. 

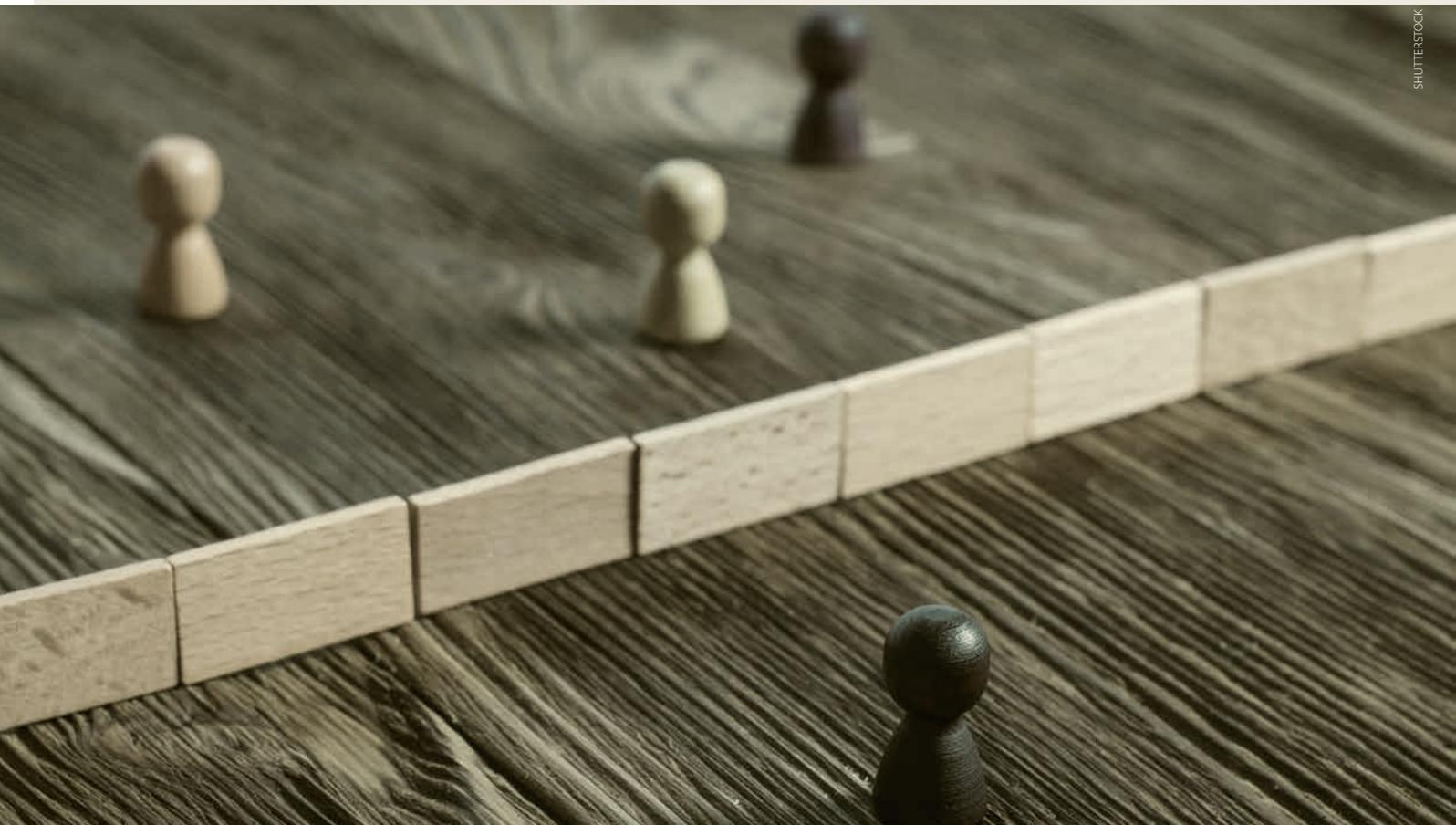
PATROCINE

tv corporativa
GESTÃO RH

tv.gestaoerh.com.br

GRUPO GESTÃO RH





SOMOS TODOS PRECONCEITUOSOS EM DESCONSTRUÇÃO

Por **Carolina Ignarra**

O preconceito é uma barreira para a inclusão da diversidade. Mas aquilo que fazemos com os nossos preconceitos e crenças limitantes é uma barreira ainda maior e com mais interferência negativa no processo.

Conformar-se com o fato de ser preconceituoso é ainda pior que ter preconceito. Portanto, ao assumirmos que somos todos preconceituosos em desconstrução, nos motivamos a buscar informações que vão nos ajudar a tomar decisões mais inclusivas, respeitadas e que valorizam as diferenças das pessoas. Isso

é a sabedoria inclusiva. Também é assim que vamos parar de usar essa realidade como desculpa para continuar a oprimir pessoas por suas diferenças.

Apenas buscar informação não torna ninguém inclusivo de fato. Só é possível atuar a favor da diversidade na sociedade como um todo quando aliamos nossos conhecimentos com a experiência de conviver com grupos sociais diferentes daqueles que estamos inseridos e com diferenças que não estão em nós. Quanto mais sabedoria inclusiva, mais consegui-

mos evitar comportamentos que impedem a inclusão.

Esse é o maior desafio: sensibilizar a sociedade para os benefícios da cultura de inclusão e que é potencializada quando essa mudança ocorre por convicção e não por obrigação.

Como mulher cadeirante, já vi muita rampa ser construída apenas por imposição da lei ou em decorrência de processos judiciais. Porém, em muitos casos, as rampas são inclinadas demais, impossibilitando o acesso de quem tem baixa mobilidade ou usa cadeira de rodas. Isso configura

GRUPO PROTEGE

MEIO SÉCULO DE SEGURANÇA

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

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

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

**Grupo Protege.
Os profissionais de segurança.**



**50
ANOS**



um desinteresse total em atender de fato a quem precisa desse acesso. Por outro lado, quando a necessidade por acessibilidade é compreendida e consciente, temos transformações estruturais de fato acessíveis e úteis para pessoas com deficiência.

A exclusão é um mau negócio. Um estudo realizado em 2015 pela McKinsey, que envolveu o Brasil, Reino Unido e os Estados Unidos, já apontava que empresas com políticas estruturadas de incentivo à diversidade apresentavam performance financeira 30% maior que as empresas que não tinham.

Apesar da Lei de Cotas, que já completou 30 anos de vigência, de acordo com informações do Ministério do Trabalho, 46,98% das empresas no Brasil ainda não a cumprem. Os motivos são inúmeros e vão desde o preconceito contra a capacidade laboral do profissional só por ele ter deficiência, o que não leva em conta seu talento, até a falta de informação sobre acessibilidade arquitetônica e tecnológica necessária para contratá-lo.

As empresas têm um papel fundamental para não deixar que o preconceito impacte a cultura organizacional para inclusão, a partir de três importantes atitudes inclusivas que ajudam a promover um ambiente de segurança psicológica, acolhedor, que reconhece, incentiva e valoriza as diferenças das pessoas. São elas:

- Conscientização, oferecendo informação sobre todos os grupos sociais, além de inserir o tema como indicador estratégico com métricas de desempenho para todos os setores;
- Inclusão, por meio de contratação de pessoas diversas respeitando a equidade e flexibilizando exigências que excluía e faziam o mundo corporativo ser tão homogêneo;
- Continuidade de carreira, oferecendo plano de desenvolvimento profissional para pessoas dos grupos sociais, além de medir qualidade das contratações por meio



MARCO NEVES

Carolina Ignarra
é fundadora e CEO
da Talento Incluir

de acompanhamento contínuo e formal das pessoas diversas e seus gestores diretos.

Incluir é sinônimo de respeitar. Para isso, precisamos quebrar as barreiras do preconceito trazendo cada vez mais aliados às causas de inclusão da diversidade, engajar as pessoas com humanidade e empatia.

Um estudo de David Rock, criador do conceito de neuroliderança, indica que o cérebro humano aciona a mesma área quando uma pessoa sente dor física ou quando está se sentindo excluída. Isso significa, da forma mais cruel, que a exclusão causa dor.

O Brasil deveria ser exemplo de inclusão, dado sua dimensão territorial, por toda a miscigenação do povo e da cultura. No entanto, mesmo com a diversidade no seu DNA, há 12 anos

vem amargando o primeiro lugar entre os países que mais matam transgêneros no mundo, de acordo com dados divulgados pela Antra (Associação Nacional de Transexuais e Transvestis).

A verdade é que inclusão é não deixar ninguém de fora. Agir contra atitudes opressoras e preconceituosas é derrubar as barreiras que impedem o direito de qualquer pessoa aprender, trabalhar e buscar conhecimento quando, onde e como ela quiser. É colocar de vez um ponto final à intolerância desumana que se sobrepõe ao direito de uma pessoa, independentemente de sua religião, idade, gênero, cor de pele, orientação sexual, condição de deficiência, etc. É melhorar o mundo conscientizando a humanidade de que a inclusão deve ser feita com as pessoas e nunca contra elas. 🇧🇷

Saúde diferenciada



Ideal para executivos
Um plano de saúde com entregas diferenciadas.



Canal exclusivo
Atendimento especializado que se adapta às rotinas dos executivos.

É a sua cara.

Unimed 
Campinas

Great Place To Work®

Certificada

Mar/2022 - Mar/2023

BRASIL

Baixe o APP.



*Condições válidas até 31/09/2022 ou mediante disponibilidade da operadora. Consulte as condições, coberturas, limites de reembolso, disponibilidade do produto e demais regras para contratação no site unimedcampinas.com.br.



PIVOTE-SE!

Por **Daniela Campos**

O ser humano é múltiplo, tem diferentes aspirações, desenvolve várias habilidades e para se realizar precisa de múltiplas atividades. As pessoas que estão no ensino médio terão até cinco carreiras durante a vida e muitos profissionais já têm hoje mais de uma, por transição ou simultaneamente. O trabalho assumiu novos significados. Ao lado do fator renda, aparecem valores, propósito, contribuição para a sociedade e responsabilidade com o meio ambiente. Demandas muito associadas aos jovens, mas bastante presente entre os maduros também.

A maturidade chega em tempos diferentes para cada um e vem marcada por essa busca de significado,

um chamado que faz repensar a perspectiva de vida, um desejo de evoluir e deixar legado. Pode ser o início de um novo ciclo, onde o “agora” ganha mais importância e transforma as escolhas, profissionais inclusive; o turning point ou ponto de virada – momento decisivo, em que algo muito importante pode acontecer e mudar todo o curso futuro.

Defendo a maturidade como o período que reúne as melhores circunstâncias para “pivotar”, conceito que empresto da administração. O termo vem da expressão em inglês “pivot”, cujo significado é “girar”, “mover-se em torno do próprio eixo”, e é utilizado para se referir ao movimento realizado por uma empresa

que passa por uma grande mudança, mas sem sair do seu eixo.

Como no mundo dos negócios, nosso crescimento não segue uma curva linear de tendência ascendente constante. Em vez disso, assume a forma de uma curva em S (ou *S curve*, também do vocabulário de gestão estratégica), que ascende, estagna e, se não fizermos algo, tende a cair. Antes que isso ocorra, as empresas pivotam o negócio para gerar uma nova curva, maior que a anterior, com base na experiência adquirida. Confiam nas lições aprendidas, não repetem os erros e mudam a estratégia para transformar o business. Pense em você como sua empresa.

Quando fazemos novas escolhas

que trazem renovação de propósito, de energia e de carreira, pivotamos também, mudando a direção para onde queremos seguir, mantendo a base que já existia. Todas as curvas anteriores que nos trouxeram até ali permitem partirmos para uma jornada mais ampla. Com mais conhecimento, repertório de vivências e inteligência emocional, podemos experimentar novas curvas de crescimento.

Trabalhamos com organizações que aprendem e aprendemos também o tempo todo. Whitney Johnson, em seu livro *Smart Growth*, relacionou, de forma brilhante, a curva S aos estágios de aprendizagem – um ponto de lançamento, um estágio ideal e a fase de domínio. Saber onde você e os outros estão nessa curva aumenta a capacidade de crescimento individual, da equipe e da organização, pois permite criar condições de aprendizagem mais adequadas a cada fase. No ponto de lançamento, as pessoas precisam de apoio e treinamento; no ponto ideal, manter o foco é o mais importante. Quando atingem o domínio, é hora de um novo desafio.

Somos o que aprendemos, sujeitos com um conjunto de habilidades adquiridas no exercício da nossa profissão, em nossos relacionamentos e em outras atividades e hobbies. O guru da administração Charles Handy popularizou o termo “carreira de portfólio”, se referindo a profissionais com um portfólio de atividades que convivem simultaneamente. Sabem aquelas barras colocadas entre as atividades que descrevem a experiência de alguém no perfil do LinkedIn? Elas deram nome ao *Slash Effect*, termo criado pela norte-americana Marci Alboher para denominar o portfólio de atividades de “profissionais slash” ou “barra, barra” (//).

Nossa trajetória profissional é uma combinação de possibilidades que encontramos no caminho, criando portfólios singulares. Não estamos mais presos a carreiras hie-

rárquicas e lineares, com uma formação monotemática.

Na era digital, devemos ser o profissional que, ao longo de todo o ciclo, checa os melhores recursos que tem naquele momento e, com eles, se movimenta para um segundo lugar, onde encontra novos recursos, escolhe os melhores e se movimenta de novo. Constrói o plano ao longo do plano, um conceito do empreendedorismo criado pela professora Saras Sarasvathy, da Universidade de Virginia (EUA) – o *Effectuation* ou lógica da efetuação: usar o que está sob seu controle (quem é você, o que você sabe, quem você conhece, que recursos tem), de maneira criativa, para implantar ideias ou lidar com as situações à medida que elas se apresentam. Fazer algo com o que está disponível e buscar desenvolver



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

o que precisa para o próximo passo. Cocriar o futuro ao invés de tentar prevê-lo.

Não à toa, flexibilidade é palavra-chave da nova economia. Constantes transformações requerem adaptabilidade para aplicar o conhecimento (e adquirir novos) na solução de cenários que mudam rapidamente. Soma-se a isso a tão presente demanda por equilíbrio entre vida pessoal e profissional, que se intensificou com a pandemia.

Ser um profissional de portfólio pode significar a possibilidade de combinar emprego, projetos pessoais e melhores relações. Ser um “profissional slash” amplia as oportunidades de realização. E pivotar pode ser uma decisão hoje que te leve ao encontro de um futuro incrível. Se for, pivote-se! 🍷



A RAIZ DO PROBLEMA

Por **Fabio Rosé**

Quando criança, eu era encarregado de lavar o quintal de casa e regar as plantas no jardim. No final do dia, um ritual me acompanhou por anos: tomar banho, esguichar o quintal, regar as plantas e jantar. Voltando a viver em São Paulo depois de 15 anos, me reencontrei com as mesmas plantas típicas das ruas e casas daqui. E, de repente, me vi não só regando, mas plantando, tirando mudas, estudando e me surpreendendo cada vez mais com esse universo.

Existem milhares de teorias sobre liderança. Modelos de competência são constantemente atualizados à

medida que a sociedade evolui. Porém, há uma base comum de características presente na maioria desses modelos. Ela se diferencia na escolha de palavras, mas os talentos em si são muito parecidos. Influência, conexão, inovação, resiliência, colaboração, aprendizagem e visão sistêmica são alguns exemplos de capacidades que se repetem nos estudos e nas práticas de liderança.

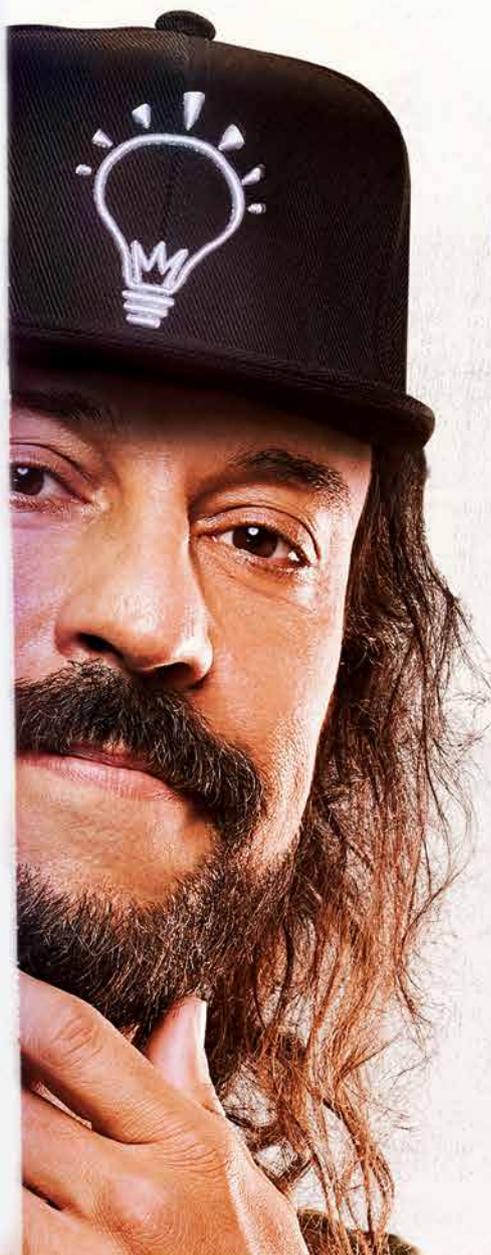
Essas mesmas capacidades aparecem nas plantas muito além do que imaginamos. Nós, humanos, somos seres autocentros. Segregamos indivíduos por classes, países e

castas. Não desenvolvemos um senso coletivo sustentável, mesmo com toda a ciência e tecnologia disponíveis. Se não enxergamos uns aos outros, então, como enxergaríamos as plantas? Elas não estavam nem na arca de Noé!

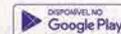
“A qualidade da árvore depende da mata que a rodeia.” A frase é de Peter Wohlleben, autor do livro *A Vida Secreta das Árvores*, que narra inúmeras descobertas recentes sobre elas. Ele descreve como se organizam socialmente, como se comunicam, criam amizades, famílias, cuidam dos filhos e muitas outras coi-

conta
positiva⁺
bmg⁺

a única
que
ajuda a
ter
mais
dinheiro
na
conta



bancobmg.com.br
Baixe o App Bmg



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

banco
bmg

É pra mim.



Você *economiza*
automaticamente
e nem sente.³



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



Conta *100% gratuita.²*

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

sas. E é incrível ver a dinâmica desse ecossistema se auto-organizando tão além da capacidade desenvolvida pelo reino animal e mesmo por nós, humanos. Mais de 80% do que é vivo na Terra pertence ao reino vegetal, que habita este planeta há milhões de anos a mais do que nós e que, possivelmente, sobreviverá outros milhões de anos apesar de nós.

Outro cientista italiano e um dos maiores especialistas em neurobiologia vegetal, Stefano Mancuso, defende em seu livro *Revolução das Plantas* um modelo de desenvolvimento e organização mais resistente do que o nosso. Ele traz estudos incríveis que comprovam que plantas têm memória, resolvem problemas, aprendem e modificam sua estrutura para compartilhar e perpetuar essa aprendizagem evolutiva. São inúmeros exemplos de como se comunicam, colaboram e coordenam as plantas para a continuidade da espécie.

Entre tantas outras, duas descobertas me fizeram refletir bastante sobre a liderança nas organizações. A primeira, do livro de Wohlleben, tem a ver com desempenho individual e coletivo. Ao contrário da teoria de seleção natural, há espécies no reino vegetal que não descartam seus indivíduos mais fracos, pois para o coletivo eles são fundamentais. Apesar do pior desempenho, essas árvores cumprem um papel importante na manutenção do ambiente de luz solar, que regula a temperatura e claridade da floresta. Para isso, as plantas vão além e se comunicam para sincronizar a produção de fotossíntese e redistribuir nutrientes para que todos possam produzir a mesma quantidade de açúcar por folha, independentemente do tamanho do tronco, altura, quantidade de folhas. Quando o homem retira as mais fracas tentando privilegiar as mais fortes, elas continuam tentando se comunicar com o tronco, até que passam a pensar somente em si. Elas passam a fazer superprodução por um tempo, mas

adoecem e morrem mais cedo.

Outra descoberta é de Mancuso, que descreve uma lógica de resolução de problemas oposta ao nosso. Os animais lidam com seus problemas com uma estratégia: movimento. Quando acaba o alimento, chega o inverno ou se há um predador, o animal vai para outro lugar. Portanto, não resolvem de forma eficiente. Os animais fogem do problema, ao contrário do que fazem as plantas.

O reino vegetal adotou uma estratégia de descentralização para sobreviver apesar do predador, do clima ou de tantas outras variáveis. Distribuindo por todo o seu corpo as diversas funções vitais, a planta se regenera após um ataque. Nós, animais, não temos a capacidade de sobreviver a um ataque que elimine um órgão qualquer. No modelo ani-

mal hierarquizado, cada órgão cumpre uma função determinada pela hierarquia cerebral. Um paralelo do que ainda vemos em muitas organizações.

Os neurobiólogos afirmam que ainda aprenderemos muito sobre modelos evolutivos aplicáveis aos nossos sistemas sociais. Meu convite é para que estejamos atentos ao diverso, ao outro. Que a gente ultrapasse a barreira do óbvio, aprenda sempre que for preciso e a reaprenda sempre que for possível. Mesmo com as plantas. Os líderes e organizações podem tirar lições valiosas do reino vegetal e entender a complexidade harmônica dos ecossistemas. E nós, de RH, podemos ficar felizes quando disserem que a gente gosta de abraçar (a sabedoria de) uma árvore. **G**

Fabio Rosé
é diretor geral
de Pessoas
& Cultura da
Dasa



SAÚDE E BEM-ESTAR COMO MELHOR BENEFÍCIO



O BENEFÍCIO
MEDICAMENTO
RECONHECIDO
E PREMIADO
PELO
MERCADO

Eleita em 2021 como o Melhor benefício, na categoria: Benefício Farmácia, em pesquisa qualitativa realizada pela Gestão RH, a Univers tem mais de 30 anos de experiência no segmento, e é o benefício da maior rede de farmácias do país.

Confira alguns benefícios:



Descontos exclusivos nas lojas Droga Raia e Drogasil



Custo zero para implantação



Equipe especializada para auxiliar na gestão de benefício



APONTE A CÂMERA E ACESSE NOSSO SITE
univers-pbm.com.br



O DESAPEGO NOS ELEVA PARA ALÉM DO VISÍVEL “SER BEM-SUCEDIDO”

Por *Lady Morais*

O psicólogo Abraham Maslow, na sua clássica pirâmide das necessidades, já apontava a autorrealização e, em última instância, a própria transcendência, como o topo das buscas humanas a partir do momento em que conquistamos demandas mais elementares como as fisiológicas, de segurança, de sociabilidade e da estima do outro. O tema – que já foi analisado em estudos científicos no Brasil e no mundo – pode ser comprovado de modo empírico se passamos a observar, com atenção, nossas próprias trajetórias de vida e de carreira.

Quantos líderes ao redor do pla-

neta, por exemplo, após um percurso de conquistas, de terem alcançado tudo o que o sucesso pode oferecer em termos materiais e de reconhecimento em suas respectivas áreas, não passaram a abraçar causas humanitárias, jornadas em busca de autoconhecimento, doaram fortunas para a construção de legados para a sociedade ou simplesmente se voltaram para elementos mais simples e essenciais da vida, como a família, os amigos, as experiências cheias de significado?

Na minha visão, essa capacidade de desapego, de nos elevarmos

para além da camada mais visível do “ser bem-sucedido”, é também uma demonstração do potencial de se abraçar e de gerar mudanças – virtude essa tão importante para o desenvolvimento de qualquer profissional. Sim, pois ao estarmos prontos para abrir mão, significa que estamos prontos para nos adaptar, que temos resiliência para enfrentar desafios e que, sobretudo, não temos medo de desenhar nossos próprios caminhos alinhados com valores, propósitos e sonhos reais.

A transformação, a inquietude e o movimento sempre fizeram par-

te de minha vida e nunca cessei de correr atrás daquilo que fazia sentido para mim, mesmo se tivesse – como muitas vezes o fiz – de abrir mão de ganhos materiais, de posições e títulos hierárquicos em grandes companhias, porque, no fim, a felicidade profissional tem mais a ver com plenitude e amor pelo que se faz e o que se é, do que com a imagem exterior do sucesso.

Concomitantemente, sempre incentivei meus colaboradores a buscarem seus objetivos essenciais – dentro ou fora das empresas onde nossas trajetórias se cruzaram. Afinal, como sempre digo para amigos e colegas, nada é mais importante em uma carreira do que a clareza de propósito e, quando nossos anseios não casam mais com os de uma organização, sem dúvidas, é chegada a hora de mudar.

Esse, aliás, é um desafio importante para as lideranças: o que você deseja? Formar novos líderes e atrair talentos que realmente sonham em dividir parte de suas trajetórias para construir o legado de suas empresas? Ou prefere não aceitar a mudança, criando um clima corporativo que cria barreiras para o desenvolvimento pessoal e profissional?

Sim, pois desapego é também aceitar que talentos passam por sua empresa e, cada vez mais, dentro de ciclos ágeis, partem em busca de novos desafios. É importante não só entender esse movimento, mas exercitar a empatia e a felicidade pela busca do outro.

Longe de ser um discurso meramente idealista, tal capacidade tende a facilitar a adaptação de sua companhia dentro do novo contexto global do mercado de trabalho em que, segundo uma pesquisa recente da Harvard Business Review, 90% dos profissionais trocariam até 23% dos seus ganhos financeiros por trabalhos com mais propósito e sentido para as suas vidas.

E não se trata também de ignorar a competitividade do mercado ou nosso próprio senso de competi-

ção. Ficar feliz pela mudança ou pela conquista do outro não significa abrir mão de nosso desejo de vencer, de transformar, de gerar impacto. Mas vencer também significa fazer nossos colaboradores, colegas e pares crescerem – seja dentro de nossas organizações ou seguindo os caminhos que tiverem mais significado para suas histórias.

É preciso que lembremos, como líderes, que o nosso trabalho tem efeitos que vão muito além dos muros de uma empresa. Ao estimularmos o desenvolvimento de pessoas, criamos um clima organizacional e ambientes de trabalho positivos que, sem dúvidas, tendem a repercutir para fora, gerando um ciclo de atração e renovação de talentos. Em outras palavras: o apego e o medo da mudança são próprios não das grandes empresas

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



RAFAEL SOUZA ALMEIDA/KOI FILMS

e dos grandes líderes, mas daqueles que sabem que tem pouco a oferecer.

Ademais, esse lembrete também vale para nós: na minha jornada corporativa, sempre dizia que não *era* diretora, *estava* diretora, e passo essa mensagem para os presidentes, CEOs e outras lideranças com quem atuo e atuei diretamente.

A vida profissional, assim como a pessoal, é feita de ciclos. E aqueles que estão prontos para abdicar de valores passageiros em prol da plenitude em suas carreiras, são também aqueles mais aptos para enfrentar os desafios e enxergar as oportunidades de um mercado em que as transformações – digitais, metodológicas e humanas – correm sem cessar. Desapegar-se, nesse sentido, significa estar pronto para o futuro e para enxergar o essencial que nos movimenta e inspira. 🔄



ETARISMO, OU EXCLUSÃO DOS “VÉIO” DO MERCADO DE TRABALHO

Por **Vania Ferrari e Anna Nogueira**

Você se lembra de quando ser mais velho era sinônimo de ser mais experiente? A gente evitava médico novo, professor novo, motorista novo... E com razão. Gente “mais velha” naturalmente passou por mais situações complicadas na vida e, como consequência, construiu mais respostas e soluções para os problemas cotidianos e existenciais.

Mas eis que surgem as startups e, com elas, uma moçada descolada, tatuada e com franja. Trazem na mochila seus jargões, sua espontaneidade e seus desejos por aventura. Beleza.

A gente consegue lidar com isso. A gente só não suporta etarismo (também conhecido como ageísmo, que é – grosso modo – um baita preconceito, discriminação e até intolerância contra pessoas com “mais idade”).

E, vejam vocês, eu faço parte desse grupo. Com 51 anos já me acostumei a ser chamada de senhora. Inclusive ontem, no aeroporto, o atendente da companhia aérea me disse que meu nome é “mais antigo” que o da Anna. Mal sabe ele que Ana era o nome da avó de Jesus e que não existe uma única Vania na Bíblia ou na mitologia ou

no livro de registros da arca de Noé. Enfim, ele olhou para a minha cara de “véia” e lançou esse etarismo na minha face sem colágeno.

Nas empresas, não é diferente. Na verdade, é bem pior. Entre “cara” ou “coroa”, os profissionais de Recrutamento e Seleção têm ficado com os “caras”, restando aos coroas uma vaguinha no programa de “Velho Aprendiz” das empresas mais moderninhas.

Mas como chegamos nesse cenário? Em que momento a experiência, a sabedoria e a data de nascimento viraram um problema para as empresas?

Flexibilidade sim, segurança também. Chegou Ticket Super Flex^{MD}!



Alimentação



Home office



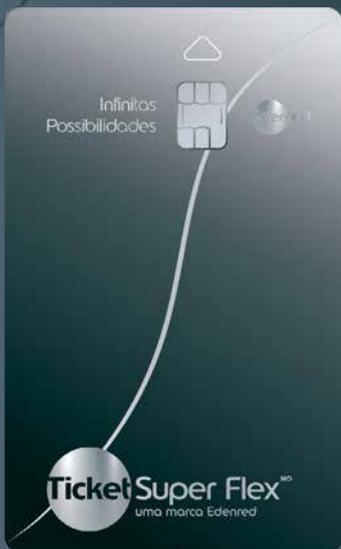
Educação



Restaurante



Bem-estar



O novo lançamento da Ticket[®] que reúne **5 benefícios em um só cartão**, com saldos independentes, garantindo **liberdade** para seus colaboradores e **segurança** pra sua empresa.

Ticket Super Flex^{MD} atende à todas as necessidades da sua equipe e às novas regras do PAT (Programa de Alimentação ao Trabalhador)*.

*Nos benefícios Restaurante e Alimentação.



Escaneie o QR code e saiba mais



Quer contratar Ticket Super Flex^{MD} para sua equipe?

 **3003-5333**

Já é cliente e se interessou pelo Ticket Super Flex^{MD}?

 **4003-9000**



No exato momento em que a internet das coisas começou a ficar comum e nós – os mais velhos – começamos a pedir para os nossos sobrinhos, filhos e mocinhos do TI configurarem celulares e laptops pra gente. A gente entregou nas mãos deles uma arma fatal: nossa autonomia para lidar com a tecnologia, quando, na verdade, a gente deveria ter assumido essa responsabilidade e aprendido tudo isso. Sozinhos (porque somos altamente capazes) ou com ajuda (pedindo aulas de *como fazer*).

E, pior, ao invés de reverter esse quadro, ficamos ressentidos e paramos de estudar, fincamos o pé nas nossas verdades, valorizamos o tempo de casa mais que resultados, reforçando assim o preconceito.

Qual é a solução para nós? Nos reinventarmos, obviamente. Pois “flexibilidade é força”. Isso se aplica às nossas colunas e, sobretudo, ao nosso cérebro.

Precisamos abandonar o papel de “viúvos do passado”, parar de fazer a piada do “pavê” e de chamar aquele aplicativo de ZapZap. Apenas parem.

Precisamos abraçar as pautas das práticas ESG e de inclusão e mudar a imagem que “os novinhos” têm da gente.

Paralelamente a isso, as empresas

Vania Ferrari e Anna Nogueira são sócias da Pensamentos Transformadores, escritoras, palestrantes e youtubers ([youtube.com/canalvaniaferrari](https://www.youtube.com/canalvaniaferrari))



LUIS PAES



LUICA FERRARI

precisam criar grupos de trabalho diversos, que contemham gente de 20 e 50 anos, pretos e brancos, palmeirenses e corintianos, ateus e religiosos. Pois, segundo o BNDES, empresas com políticas sérias de inclusão são 18,3% mais rentáveis, são mais inovadoras, se comunicam melhor entre si e com seus clientes, erram menos e arrisgam mais.

E concludo com uma frase de Jorge Amado que levo para a minha vida. Disse a ele, certa vez, um jovem aspirante: “O senhor sabe, eu sou um jovem escritor iniciando a carreira”. Ao que ele respondeu: “Meu filho, sua situação é muito melhor que a minha. Eu sou um velho escritor iniciando a carreira”.

Lembremos que, no século 21, depois de uma pandemia e em meio a tanta confusão, somos todos, jovens e velhos, iniciantes em nossas carreiras.

CHEGAMOS AOS 30 ANOS POR CONSIDERAR QUE A TRANSFORMAÇÃO NÃO É APENAS SOBRE TECNOLOGIA, **MAS SOBRETUDO SOBRE PESSOAS.**

Nesta jornada, tecnologia, design e pessoas, representam nossos alicerces para a construção de soluções capazes de potencializar processos de trabalho, tornando nosso software de Folha e RH num verdadeiro parceiro estratégico de negócios.

SEGUIMOS INSPIRADOS. VENHA COM A TECHWARE!

techware
3.0

techware.com.br

11 3871 7485



BROKER DE SEGUROS

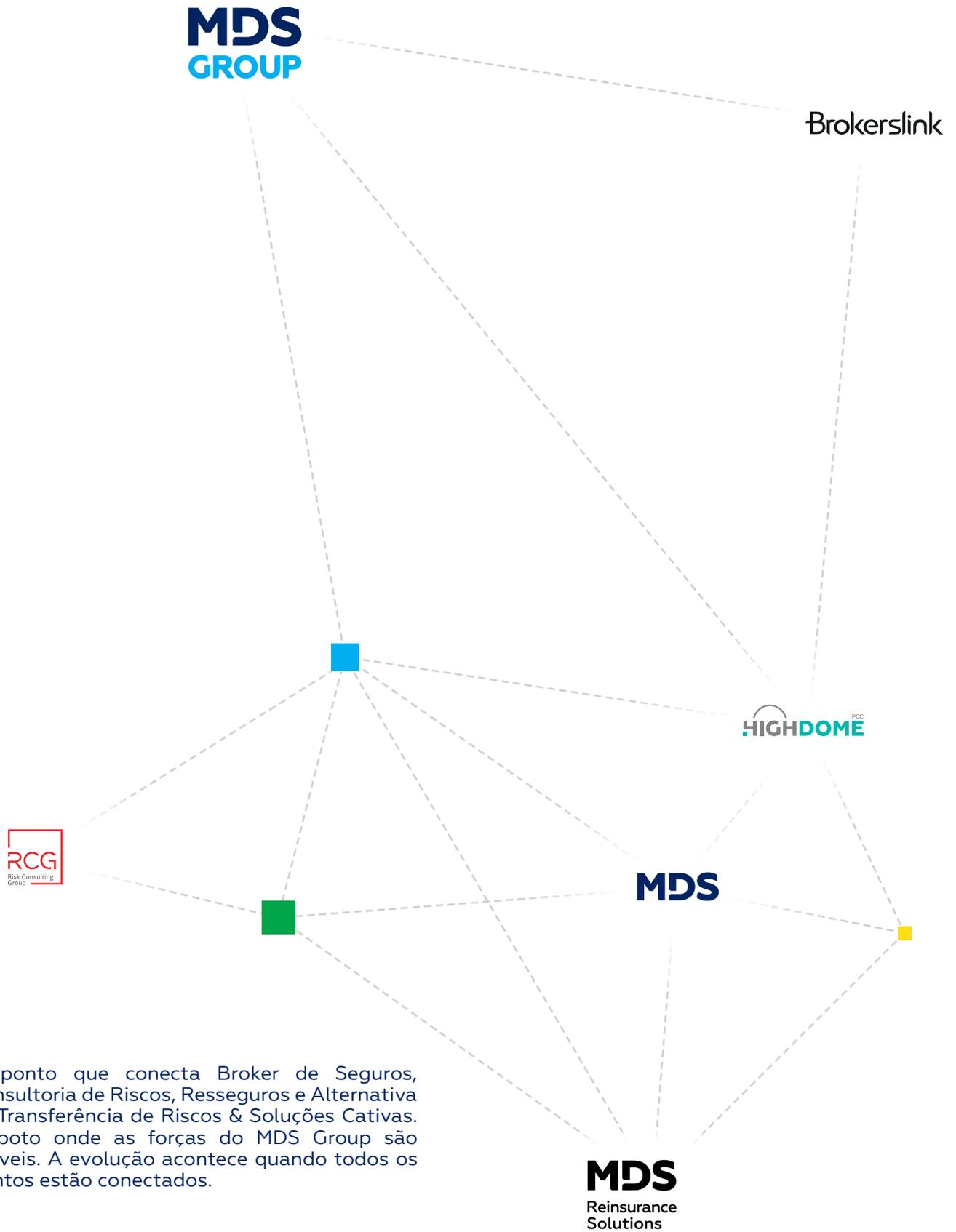
CONSULTORIA DE RISCOS



RESSEGUROS

ALTERNATIVA DE TRANSFERÊNCIA
DE RISCOS & SOLUÇÕES CATIVAS

We will be there.



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



50+ A IDADE PEDE INCLUSÃO

Ainda é preciso chegar aos 50 anos para ter certeza de que hoje não somos iguais aos cinquentenários do século passado, de que a vida produtiva não chegou ao fim, de que ainda há, sim, disposição de aprender o novo. Felizmente, algumas empresas estão se dedicando para mudar esse modelo mental

*Por **Thaís Gebrim***

No início, o preconceito restringia-se àqueles com 60 anos ou mais, classificados como idosos pela OMS (Organização Mundial da Saúde). Há algum tempo, os 50+ foram incluídos no grupo de excluídos. Hoje, quem chegou aos 45 já é considerado velho para trabalhar em alguns segmentos de negócios. A justificativa? Com o avanço da idade, as pessoas vão ficando desatualizadas, menos produtivas, desinteressadas e com dificuldade de aprender coisas novas, tudo isso reforçado pelo fato de estarem perto de se aposentar – vieses que nos fazem enxergar os mais velhos com os mesmos olhos dos nossos antepassados lá do início do século 20.

A tradução de que se trata de preconceito está nos números: com o desenvolvimento da ciência e da tecnologia, ganhamos longevidade – em 1940, a expectativa de média de vida dos brasileiros era de 45,5 anos, em 2019, havia saltado para 76,6 anos, ou seja, 31,1 anos a mais. Mas não é só isso. Basta comparar as pessoas e os costumes dos anos 1940 com os dias atuais para entender que quase nada é como era antes.

Para Cris Sabbagh, sócia e CDO (Chief Diversity Officer) da Talento Sênior, empresa do grupo Talento Incluir, o mundo corporativo vai precisar se acostumar com quadros de colaboradores com idades acima dos 45 anos e com a longevidade de forma muito mais colaborativa do que assistencial, porque a falta de mão de obra qualificada vai acometer cada vez mais as empresas em diversas áreas.

“A partir do momento em que alegou-se que a aposentadoria tinha uma idade certa, declarou-se também que o profissional não é mais produtor e não ‘vale mais o que pesa’. Hoje, há profissionais com mais tempo de aposentados do que de ativos. Isso mostra que estamos vivendo



Cris, da Talento Sênior: longevidade é assunto estratégico na gestão humanizada



Leticia, da Tree Diversidade: líderes estão falando mais sobre inclusão dos 50+

mais e o mercado de trabalho precisa se adaptar à nova realidade”, analisa a especialista.

O tempo agora é de mudar a visão capacitista, um movimento que vem ocorrendo de forma gradual, como afirma Leticia Rodrigues, sócia-fundadora da consultoria Tree Diversidade. De acordo com ela, a evolução tem acontecido no sentido de que as empresas estão falando mais sobre os profissionais mais velhos.

“Até há pouco tempo, inclusão e diversidade eram abordadas sob quatro aspectos: étnico-racial, LGBTQIA+, mulheres e pessoas com deficiência. Hoje, várias empresas estão criando grupos de afinidade com foco geracional e muitas com recorte nas pessoas mais velhas. Houve uma evolução na visão de muitos líderes e na forma como as empresas vêm se posicionando sobre o tema, mas não sei dizer se a quantidade de contratações aumentou”, diz Leticia.

Ela assinala, entretanto, que, apesar do discurso a favor da inclusão, sempre existe o risco de a empresa não colocar em prática o que fala, numa referência à *diversity washing*, lavagem de diversidade ou diversidade de fachada, em tradução livre. Cris, da Talento Sênior, completa: “Cuidar do futuro dos profissionais 45+ é um desafio que deve ser tratado como mudança cultural, e não resumido a ações pontuais e sem impacto nas estratégias da companhia. Ações que não passam de um ‘silver washing’, empenhadas muito mais em disfarçar os ‘cabelos brancos’ da empresa do que considerá-los como parte importante de uma história rica em conhecimento e colaboração. Empresas que querem praticar uma gestão genuinamente humanizada devem olhar para a longevidade como estratégica, com o envolvimento da alta administração”.

CULTURA INCLUSIVA PARA BENCHMARK



SHUTTERSTOCK

Embora a inclusão dos 50+ ainda seja incipiente, empresas de ponta buscam avançar com ações inspiradoras. A Gestão RH ouviu executivos de três organizações de setores distintos – Bristol Myers Squibb (BMS), Cisco e Pepsico – para saber o que elas pensam e como têm trabalhado nessa área. Em comum, são companhias com uma cultura de Diversidade e Inclusão sólida, de respeito ao indivíduo e suas particularidades, que incentivam a liberdade de expressão entre os colaboradores e atuam nas diferentes frentes de grupos minorizados.

MENTORIA, INCLUSIVE REVERSA, NA BMS

Entrevista com Jennifer Wendling, diretora de RH

Como os 50+ estão posicionados nas políticas de diversidade e inclusão da BMS?

A cultura inclusiva da BMS vem evoluindo por meio do Possibility Lives, iniciativa global que promove a inovação e o desempenho empresarial, ao mesmo tempo em que molda uma cultura de inclusão por meio da neurociência, da formação de hábitos e de ações vinculadas à estratégia de pessoas. Isso nos ajuda a reduzir os efeitos dos preconceitos inconscientes e favorece a inclusão no ambiente de trabalho.

Hoje, no Brasil, temos seis grupos de Diversidade & Inclusão, chamados de PBRGs, que são uma forma de garantir a melhor execução de nossa estratégia e de promover sucesso nos negócios, pois acreditamos que contar com pessoas de diferentes formações, culturas, cor, gêneros, características e credos nos faz ter uma visão mais ampla do

mundo e permite criar soluções diferenciadas para os desafios de negócio. Entre esses grupos, a diversidade geracional é trabalhada como um todo no grupo Climb – Cultivando Liderança e Inovação para a Geração de Millennials e Além. Como o nome diz, é para “millennials e além”, o que inclui as gerações anteriores, como X e baby boomers.

A BMS está entre as 10 Empresas do GPTW 50+. Quais são as ações para esse público?

Além de um ambiente onde cada colaborador pode trabalhar apresentando seu autêntico “eu”, oferecemos oportunidades de desenvolvimento e uma estratégia de remuneração atraentes. Recentemente, por exemplo, revimos o pacote de remuneração e benefícios, que levou em conta a atual composição de nossa força de trabalho e a realidade do mercado de trabalho brasileiro e da legisla-

Empresa saudável é feita de pessoas saudáveis



O ser humano é um só e por isso é muito difícil separar a vida particular da vida corporativa. As pessoas precisam ser cuidadas de forma integral e para isso a Qualiforma desenvolve soluções customizadas para sua empresa, criando plano de ações de Saúde Preventiva e Programas de Qualidade de Vida com relatórios que possuem métricas e indicadores de acompanhamento gerenciais que comprovam os resultados dos Projetos.

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

35%
DE REDUÇÃO DO
ABSENTISMO

25%
DO AUMENTO DA
PRODUTIVIDADE

30%
DE REDUÇÃO DO
TURNÓVER



Qualiforma
qualidade de vida e performance

ção trabalhista. Alguns novos benefícios foram implementados e outros, repaginados. Um exemplo de atualização foi a previdência privada. Esse programa já era diferenciado na comparação com práticas de mercado, mas, na revisão, excluimos a limitação de idade para contribuição, considerando uma força de trabalho que tende a viver e trabalhar por mais tempo. Outro exemplo fica dentro do nosso benefício EAP, programa de apoio aos colaboradores, em que há um suporte para as pessoas que se encontram na “geração sanduíche” – responsáveis pelo cuidado dos filhos e de pais envelhecendo.

E quanto ao desenvolvimento profissional?

Muitos dos colaboradores 50+ são mentores de outros colegas e também mentorados. A mentoria é um programa que valoriza os aprendizados e a trajetória dos mais experientes, e queremos incentivar a troca para que a organização se enriqueça com elas. Sempre que abrimos o processo de inscrição para o Programa de Mentoring, há uma grande procura pelos mentores mais experientes. Por outro lado, temos o Mentoring Reverso, programa no qual os executivos com mais de 50 anos são mentorados por colaboradores mais jovens, da geração millennial. É uma importante ferramenta que estimula o diálogo entre as gerações e fomenta o conhecimento. Poder aprender e se atualizar junto aos profissionais jovens é um diferencial importante na carreira de líderes e tomadores de decisões.

Como os processos seletivos da BMS evitam a exclusão dos 50+?

Queremos que nossas “short lists” – listas de candidatos pré-selecionados, elaboradas pela área de Recrutamento & Seleção – apresentem a maior variedade de candidatos qualificados. Buscamos nos focar nas habilidades, na experiência e aderência ao perfil da posição, independentemente da idade. Os gestores contratantes são treinados e incentivados pelo RH a terem um olhar que identifique a diversidade e, quando recebem uma lista que não inclui pluralidade, voltam à área de Recrutamento & Seleção solicitando que estendam a captação de candidatos.

Como tem funcionado o trabalho de equipes multigeracionais?

Enxergamos uma troca rica e respeitosa entre os profissionais de diferentes gerações e isso ocorre de forma natural, tanto no dia a dia, como em projetos especiais. Nossas equipes são bastante multigeracionais, aproveitando as diferentes experiências e pontos de vista para encontrarmos as melhores soluções que atendam aos pacientes. Na maioria das vezes, isso ocorre naturalmente, mas em algumas iniciativas a seleção de participantes visa garantir essa mistura positivamente. Um exemplo: a última nomeação do sponsor do PBRG que trabalha a dimensão geracional foi de um líder 50+.



SENSIBILIZAÇÃO CONTRA O ETARISMO NA PEPSICO

Entrevista com Carlos Domingues, gerente de Cultura, EVP e D&I

Em 2016, a Pepsico criou o Golden Years, para a inclusão de profissionais 50+, inicialmente com foco nas operações. Dá para contar um pouco da evolução do programa?

Desde o lançamento, em 2016, já contratamos mais de 400 pessoas por meio do programa. O projeto é conduzido pela equipe de RH, que acompanha de perto a evolução dos indicadores e a representatividade em

Vamos falar de **Saúde e Segurança** do Trabalho?

Muito se fala do cuidado com pessoas, mas pouco se diz sobre o papel ativo do RH na saúde e na segurança dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho.



**Saúde
Ocupacional**



**Segurança
do Trabalho**



**Perícias
Trabalhistas**



**Empresa
Saudável**

“**Esteja em
dia com o
eSocial**”

HÁ 26 ANOS
ASSESSORANDO
EMPRESAS DE
TODO O **BRASIL.**

A Paromed está pronta para
levar o melhor do SST até a sua
empresa, entregando além da
legislação e suas obrigadoriedades,
tendo o respeito como base de
nossas atividades.



(11) 5083-8080



contato@paromed.com.br



www.paromed.com.br



/paromedmst

**AGENDE UMA
CONSULTORIA
GRATUITA**



nosso quadro geral de funcionários. Hoje, mais de 1.000 pessoas – cerca de 8,3% dos colaboradores – possuem mais de 50 anos, e estão presentes em todos os níveis e áreas da empresa. Sabemos que a tendência é de envelhecimento da população, então, temos trabalhado para criar caminhos e oportunidades que acompanhem essas mudanças na sociedade. Acreditamos que assim conseguiremos ser muito mais assertivos e impactar sociedade, planeta e a vida das pessoas.

A composição de equipes multigeracionais tem sido trabalhada por vocês?

Sim, o tema é constantemente levado para discussões em toda a companhia e reforça o nosso compromisso com o fomento da diversidade e equidade em toda força de trabalho. Destacamos a importância de ter pluralidade de pessoas, pensamentos e faixas etárias para construirmos equipes mais criativas, engajadas e diversas e, com isso, ter um reflexo positivo da sociedade que queremos.

Temos observado cada vez mais a integração entre as diferentes gerações, seja em trabalhos funcionais, multifuncionais ou projetos diversos, e isso tem se refletido em troca de experiência, complementaridade de repertório e visão de mundo, ampliando a possibilidade de seguirmos novos caminhos, com resultados e engajamento significativos.

De que forma o Geração Única, grupo de afinidade da Pepsico, tem ajudado a avançar na inclusão de talentos 50+?

O Geração Única é formado por colaboradores voluntários e tem nos ajudado a fomentar a discussão e ideias voltadas à diversidade intergeracional. Ele nos auxilia com a proposição de ações internas e externas na busca de maior equidade e oportunidades iguais, principalmente no que tange à atração, retenção e ao desenvolvimento dos profissionais 50+ na companhia.

Um exemplo de atuação desse grupo é a construção de conteúdos para comunicação, painéis e informativos do nosso Quarter da Diversidade, três meses de eventos virtuais para debater diferentes temas relacionados à DE&I. Na questão geracional, os principais focos são a conscientização e sensibilização contra o etarismo e o estímulo à troca entre gerações.

Essas iniciativas têm nos ajudado a construir um ambiente mais inclusivo, pois são as narrativas internas, das nossas pessoas, que potencializam o senso de pertencimento e a representatividade desse grupo em diversos níveis e áreas.

Qual é o nível de desafio para o RH trabalhar essa questão?

Os desafios, em sua maior parte, estão relacionados ao etarismo e aos estereótipos relacionados a pessoas



DIVULGAÇÃO/PEPSICO

com determinada faixa etária, o que buscamos desconstruir por meio de nossas ações de conscientização e fortalecimento do sentimento de pertencimento das pessoas 50+. É muito importante que tenhamos essas pessoas aqui dentro, pois queremos refletir na companhia a representatividade da sociedade e dos nossos consumidores.

Como os processos seletivos têm evitado a exclusão dos 50+?

Todos os nossos processos seletivos são focados na experiência e habilidades de cada pessoa, independentemente de idade, raça, gênero ou orientação sexual. Mesmo nos programas de entrada, como estágio e trainee, profissionais de todas as idades podem se inscrever e ter a oportunidade de iniciar uma nova carreira na companhia.

Nosso time de Recrutamento e Seleção tem participado constantemente de treinamentos para trabalhar na desconstrução dos vieses inconscientes e nossas políticas, normas e processos de R&S passam por revisões periódicas, com o objetivo de garantir um processo seletivo muito mais equitativo e inclusivo. Além disso, buscamos promover um ambiente inclusivo, no qual as pessoas possam ser quem elas realmente são. Criamos também um espaço para serem únicos, o que possibilita mais inovação, criatividade, senso de pertencimento, respeito, empatia e conexão humana.



**Muito mais que
farmácia. As melhores
soluções em saúde
para a sua empresa.**



A Pague Menos está presente em todo o Brasil desde 2009 e oferece soluções completas, acessíveis e integradas para a sua empresa e seus colaboradores. Um verdadeiro hub de saúde pronto para cuidar da sua equipe.

- Mais de 845 consultórios farmacêuticos Clinic Farma
- Farmácia de Manipulação
- Medicamentos Especiais - AME
- SAC Farma
- Serviços e benefícios exclusivos

E com o maior convênio farmacêutico do país, sua empresa tem + vantagens.



Custo zero



Serviços exclusivos Pague Menos: Clinic Farma, AME e SAC Farma.



Descontos especiais em medicamentos.



Plataforma PBM para customizar regras e para gerir benefícios de forma integrada.

 (85) 3255.5511 | 5434 | 5536
 convenio@pmenos.com.br





CULTURA CONSCIENTE NA CISCO

Entrevista com Nayana Pita, diretora de RH para América Latina

A Cisco está entre as 10 Empresas do GPTW 50+. Como esse público está inserido na companhia?

Nós valorizamos o profissional pela sua contribuição e pelo que ele traz ao trabalho todos os dias. Atualmente, 20% dos nossos funcionários têm mais de 50 anos de idade e, juntas, as gerações X e baby boomers representam 50% do quadro de colaboradores. Um benefício criado diretamente para eles é a licença para avós. Os novos avós têm uma licença de até três dias para dar as boas-vindas a cada novo neto no primeiro ano de nascimento ou adoção.

Priorizamos um ambiente acolhedor e livre, com oportunidade e igualdade para todos e onde cada pessoa seja autêntica, tratada com respeito e dignidade, e tenha voz. É o que chamamos de Cultura Consciente, na qual todos nós modelamos a inclusão e falamos quando vemos um comportamento que está em desacordo com nossas crenças. A Cultura Consciente é baseada em princípios simples: todos nós merecemos ser vistos, nos sentirmos seguros e sermos apoiados pelos membros de nossa equipe.

De que forma equipes multigeracionais têm sido trabalhadas por vocês?

Como uma empresa de tecnologia que busca um futuro inclusivo, acreditamos que um time diverso e que respeita o próximo é um mais criativo e inovador, e isso tam-

bém passa pela diversidade de gerações. A composição de equipes multigeracionais se dá, por exemplo, por meio das nossas soluções Diverse Talent Accelerators (DTA), que vêm transformando a maneira pela qual a Cisco encontra, atrai e contrata talentos. Por meio de análises, mapeamos com precisão o mercado e ajustamos nossas pesquisas para atingir diversos candidatos dentro de áreas de trabalho específicas e diferentes níveis de experiência. Com novos insights surgem novas oportunidades, soluções inovadoras e, conseqüentemente, o aumento no equilíbrio etário das contratações. Além disso, estimulamos que os funcionários aprendam coisas novas e trabalhem com outras equipes, independentemente da função ou nível de experiência.

Qual é o nível de desafio para o RH?

Hoje, o mercado de trabalho é composto por diferentes gerações, cada uma com seus hábitos de trabalho, expectativas e estilos de comunicação. Nesse sentido, líderes e gestores que implementam estratégias para otimizar a construção de uma força de trabalho multigeracional podem fortalecer seus objetivos e negócios. Temos o compromisso contínuo com a diversidade de espectro total em todas as funções, regiões e níveis de emprego e, como já citei, criamos um ambiente no qual os funcionários podem inovar e prosperar.

Como os processos seletivos têm evitado a exclusão dos 50+?

A Cisco busca fazer a diversidade acontecer de maneira genuína, desde o processo de anúncio de vagas até o recrutamento e seleção de qualquer pessoa. Não estabelecemos cotas ou metas, mas nos desafiamos todos os dias a ter um ambiente cada vez mais diverso. Todos os nossos processos de atração de talentos são definidos e replicados globalmente. Conforme estabelecido pelo nosso Código de Conduta, no recrutamento, contratação, desenvolvimento e promoção de funcionários, as decisões são tomadas sem considerar preferências etárias, de gênero, estado civil ou qualquer outro aspecto que possa resultar em discriminação. Nossos entrevistadores também são diversos e orientados a fazer perguntas focadas somente às competências relacionadas ao trabalho.

A tendência é de envelhecimento da população mundial. Como vocês têm se preparado para esse futuro?

Sabemos que a colaboração da inovação com a sabedoria da experiência traz maior produtividade e melhores resultados. Portanto, nosso plano é prosseguir no desenvolvimento de talentos diversos e na criação de um lugar ético para trabalhar, quebrando as barreiras sociais. Apoiamos ações e parcerias inclusivas para criar oportunidades para pessoas de todo o mundo.



REBECCA YOSHIDA

ESTAGIÁRIOS E TRAINEES SENIORES



WARNER BROS.

Inspiradas pelo filme *Um Senhor Estagiário* (2015), algumas empresas imitaram a arte ao criar oportunidades de estágio para universitários maduros com foco na sua reinclusão no mercado de trabalho. Uma delas é o escritório Martorelli Advogados, que lançou o Programa Longevidade, dirigido a estudantes de Direito com 55 anos ou mais.

A experiência está dando certo, de acordo com a advogada Ana Vasconcelos Negrelli, sócia da área de Direito de Família e coordenadora do Comitê de Diversidade, Inclusão e Compromisso Social do escritório. “Os profissionais mais velhos têm contribuído com as suas experiências de vida, ensinam os mais jovens e lidam melhor com as pressões da advocacia, uma vez que trazem na bagagem uma história profissional e pessoal maior. A partir da experiência com o Programa Longevidade, observamos que, além de um ambiente mais inclusivo e diverso, estamos combatendo, por meio da valorização do capital humano, as desigualdades e discriminação em relação às pessoas mais velhas”, diz Ana.

Embora vejam iniciativas assim com bons olhos, Letícia, da Tree Diversidade, e Cris, da Talento Sênior, lembram que a contratação de estagiários exclui a maioria dos profissionais 50+, pois se restringe àqueles que estão frequentando uma universidade. Outra ressalva deve ser considerada pelas organizações: “Muitas pessoas mais velhas que voltaram a estudar e estão fazendo transição de carreira trazem uma bagagem boa, que não deve ser relegada a um salário e posição de estagiário”, aponta Letícia. Na mesma linha, Cris sugere: “Acredito que as oportunidades para o sênior devem seguir um caminho mais próximo do Programa de trainee”.

Foi o que fez a Valor Investimentos, ligada à XP. Em maio, a empresa abriu o programa Trainee+ com o ob-

jetivo de contratar pessoas 40+, sem limite de idade máxima, com mais experiência de vida, que já atuam ou atuaram no mercado financeiro, que estejam dispostas a fazer transição de carreira ou se aposentaram e querem voltar ao trabalho. A iniciativa está atrelada à meta do escritório de fechar 2022 com 238 assessores no time com a contratação de 121 novos profissionais.

“Diversidade e inclusão estão hoje na agenda das empresas, mas poucas pensam no potencial de profissionais maduros”, salienta Monique Cremonez, coordenadora de Atração e Seleção da Valor. 



VANESSA ACIOLY

Ana, da Martorelli: profissionais mais maduros lidam melhor com as pressões da advocacia



É POSSÍVEL SER UM LÍDER COLABORATIVO ANTE A COMPETITIVIDADE CORPORATIVA?

De acordo com a especialista Regina Campilongo, a resposta para o equilíbrio entre a competitividade e a liderança humanizada está na conexão entre as pessoas

Liderar pessoas nos dias atuais não é uma tarefa fácil. Em uma empresa com metas agressivas e que demanda equipes de alta performance, como o líder equilibra o desejo de ser colaborativo com a necessidade de atingir as metas definidas? O que fazer se estiver sobrecarregado e se sentindo esgotado? De acordo com Regina Campilongo, sócia-fundadora da Moving Forward Heads, mentora e

designer e facilitadora de programas de treinamentos comportamentais, o líder ágil é um líder humanizado, pois equilibra a colaboração e a competição em prol de resultados rápidos, embasados pela motivação, engajamento e comprometimento. “Essas três competências estão diretamente ligadas a fatores humanos”, pontua.

Estudos recentes divulgados pela Isma-BR (International Stress Man-

agement Association – Brasil) mostram que o índice global de engajamento nas empresas é de apenas 13%, uma média considerada baixa, e somente 27% dos brasileiros estão envolvidos no trabalho e emocionalmente conectados à profissão, o que demonstra que os líderes podem estar falhando em promover essa integração. Além disso, o Brasil ocupa o segundo lugar entre os países com

maior incidência de burnout, atrás somente do Japão.

Segundo Regina, a resposta para o equilíbrio entre a competitividade e a liderança humanizada está na conexão entre as pessoas. “O que não funciona é buscar uma solução isolada e se apegar aos problemas. A sugestão é que o líder busque oportunidades junto com a própria equipe, se conecte com seus pares e superiores por meio de conversas e interações e crie parcerias mais profundas, em que possa falar o que sente e pensa ao mesmo tempo em que escuta o que o outro tem a dizer”, esclarece.

É difícil aplicar técnicas ou ferramentas para algo tão complexo e humano, pois as conexões acontecem por meio da comunicação entre as pessoas do time e da empresa como um todo. Porém, a especialista dá algumas dicas que podem funcionar, dependendo do estado atual da equipe e do líder.

1. Conscientizar-se sobre o que está sentindo e entrar em contato com o que gerou a esgotamento. O que me deixou esgotado, inseguro ou desmotivado? Foi algo que vi ou ouvi? O líder que consegue reconhecer e gerenciar o seu próprio estresse está mais apto a apoiar a sua equipe e gerar a resiliência.
2. Identificar qual é o tipo de comportamento adotado frente aos sentimentos disfuncionais – de uma forma simplista, sentimentos disfuncionais são sentimentos negativos. Pergunte-se: quais são as minhas ações frente ao que estou sentindo? Como líder, consigo agir de forma positiva ou apenas reajo ao que sinto e sigo em frente? Fingir que está tudo bem ou apenas trabalhar como se nada estivesse acontecendo pode fazer com que a equipe se desconecte ou fique ressentida.
3. Para o que for identificado como uma ação negativa, perguntar-se: O que posso fazer de forma diferente para gerar um resultado diferente?



JPMUBATAH

Regina: não funciona buscar uma solução isolada e se apegar aos problemas



O LÍDER DEVE POTENCIALIZAR OU CRIAR OPORTUNIDADES PARA UMA TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO E APRIMORAMENTO, COM FOCO E CONSISTÊNCIA



Os resultados são decorrentes dos nossos comportamentos, ou seja, as mesmas atitudes surtirão o mesmo efeito se nada mudar.

Feitas essas reflexões, o líder deve fazer as mesmas perguntas frente à vulnerabilidade do outro, lembrando que ela não é algo ruim, muito menos uma fraqueza.

Regina ressalta ainda que ferramentas tradicionais utilizadas pelos RHs não definem se um profissional está apto ou não para assumir uma determinada posição ou trabalhar em alguma área. O que pode contribuir

são os testes de perfil ou comportamento, como DISC, MBTI, Eneagrama, PDA, entre outros, que trazem informações relevantes sobre cada profissional da equipe, ressaltando os pontos fortes e oportunidades de aperfeiçoamento.

“O líder deve potencializar ou criar oportunidades para uma trajetória de crescimento e aprimoramento, com foco e consistência. Dessa forma, ele pode utilizar essas informações para desafiar as pessoas da equipe e contribuir efetivamente com oportunidades que os conectem, evitando as ameaças que os colocam em situações onde os pontos fracos de cada um prevalecem”, orienta.

Ela recomenda conversar com os liderados individualmente e deixá-los descrever o que estão passando ajuda a entender o que eles pensam e sentem, mesmo que o líder não concorde ou sinta o mesmo. Essa empatia forma a base da confiança e permite evoluir para o estágio seguinte, o da resolução dos problemas. “Brenè Braun, autora de diversos livros de Psicologia Positiva, diz que ‘a confiança é o acúmulo de pequenos momentos e da vulnerabilidade recíproca. Elas crescem juntas e trair uma delas é destruir as duas’”, finaliza a especialista. 📍

FALTAM TALENTOS E PROFISSIONAIS DE RH NAS PMEs

O site de empregos Indeed realizou uma pesquisa com quase 800 tomadores de decisão de pequenos e médios negócios no Brasil e descobriu que quase metade (48%) precisou demitir funcionários nos últimos dois anos e 38% não contrataram novos funcionários no último ano. A queda do faturamento é um impacto óbvio nas contratações em PMEs, mas os desafios não param na falta de dinheiro.

Quando se trata de talentos, para 72% é difícil encontrar pessoas com as habilidades necessárias, já para 58%, a dificuldade é achar profissionais que se encaixem na cultura da organização.

Para Felipe Calbucci, diretor do Indeed, o recrutamento é um desafio para todos os negócios, mas as PMEs enfrentam especificidades como a falta de ferramentas e equipe de RH. “Além disso, quando falamos em trabalhadores qualificados, para os pequenos negócios costumam ser os mais difíceis de encontrar e os mais caros de perder”, avalia.

De fato, para 49% dos entrevistados, a falta de profissionais de RH e Recrutamento torna o processo de contratação mais difícil, e 39% afirmaram que não têm as ferramentas certas para recrutar novos candidatos.

Apesar das dificuldades, o avanço da vacinação e



o relaxamento de medidas restritivas apontam para uma retomada das PMEs: 46% disseram que pretendem contratar neste ano, 15% afirmaram que ainda estão com as contratações “congeladas” e apenas 2% provavelmente irão demitir.

PRECONCEITOS E DESAFIOS DAS MULHERES NO MUNDO DO TRABALHO

Pesquisa realizada pela InfoJobs, empresa de tecnologia para RH, com 1.627 pessoas que se identificam com o gênero feminino, aponta que 52% delas já sofreram algum tipo de assédio no mercado de trabalho e 69% acreditam não possuir as mesmas chances de conquistar uma oportunidade quando comparadas aos homens.

Entre os principais desafios que enfrentam no mercado de trabalho, 31% citaram a dificuldade de conquistar uma oportunidade de emprego; 28%, a dificuldade de ser reconhecida e crescer profissionalmente; e 16%, o machismo presente na cultura das empresas.

A sobrecarga também aparece como ponto de atenção: 87% das entrevistadas afirmaram ter dupla jornada de trabalho. Nesse grupo, 54% afirmaram que essa rotina impacta negativamente o rendimento e desenvolvimento no trabalho.

Ainda, apesar do aumento da presença feminina no mercado, 66% das 1.627 entrevistadas afirmaram nunca terem trabalhado em uma empresa onde a



quantidade de mulheres na liderança era maior que a de homens.



Conte com a melhor solução em mudanças internacionais para o mundo corporativo

A One Moving é a empresa escolhida por grandes empresas para fazer a mudança de seus colaboradores. Referência no mercado de mobilidade global, somos reconhecidos pela expertise, excelência e segurança em nossas soluções para mudanças corporativas. Temos diferenciais de mercado que nenhuma outra empresa do Brasil possui, para oferecer uma experiência única aos nossos clientes. Por exemplo, somos a única empresa de mobilidade global da América Latina que realiza mudanças com zero emissão de carbono. E, sempre buscando aprimorar a experiência de nossos clientes, acabamos de criar um departamento especializado em embarque de pets, com um time especialista e apaixonado por animas para cuidar de todo o processo com muito carinho, respeito e responsabilidade.

Precisa de soluções para mudanças internacionais com agilidade e sem dor de cabeça? Conte conosco! Entre em contato para conhecer nossos serviços e pedir seu orçamento.



Certificados Internacionais



Solicite um orçamento gratuito

+55 11 2361-8757

+55 11 96389-4434

onemoving.com.br

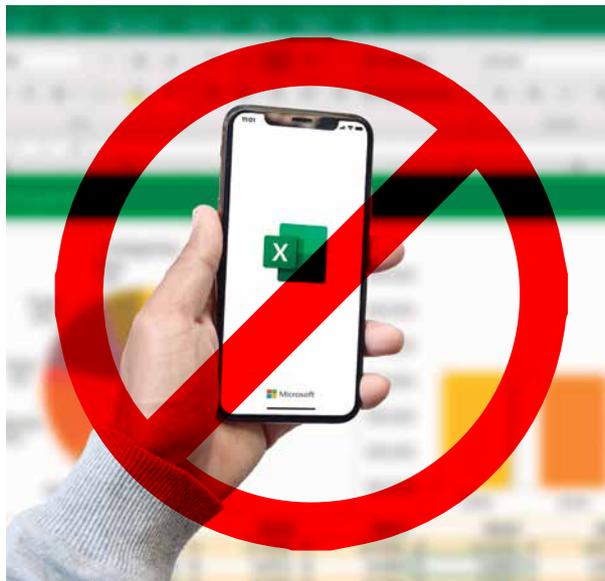


NO RH, EXCEL ESTÁ EM EXTINÇÃO

Com o aceleramento digital, a integração de softwares especializados nos processos de pagamentos dos funcionários já atende quase 80% das empresas no Brasil, segundo a pesquisa Tendências e Desafios dos Recursos Humanos no Brasil e no Mundo, realizada pela Factorial, plataforma que ajuda empresas a automatizar e centralizar os processos de RH.

O estudo, feito com mais de 700 profissionais em cargos relacionados à gestão do ciclo de vida dos funcionários, evidencia que, no Brasil, 67,5% preferem digitalizar os processos de controle de jornada de trabalho, por entenderem que o RH está cada vez mais especializado, competitivo e ágil.

A folha de pagamento também tem se tornado cada vez mais tecnológica: 75,6% das empresas ouvidas aderiram à digitalização. Outro vetor de crescimento e aderência ao digital são as avaliações de desempenho, que, em 38,2% dos casos, são mediadas por um programa especializado; já 25,2% ainda são documentadas com o auxílio de planilhas do Ex-



cel. Ainda, avaliações 90 graus (58,1%), pesquisas de clima (44,9%) e autoavaliações (31,7%) entram no rol das ferramentas mais utilizadas para medir o desempenho dos colaboradores.

INSATISFAÇÃO COM A GESTÃO ATINGE 67% DOS LÍDERES

A consultoria em marketing digital Triwi fez uma pesquisa com 15.360 empresas no país para uma avaliação de seus líderes – empresários, CEOs e gerentes – sobre a gestão da companhia. Os resultados são preocupantes: 67% não estão satisfeitos.

Foram consideradas cinco áreas específicas – Comercial, Administrativa, Financeira, RH e Marketing. O destaque positivo foi para RH, que obteve a melhor



avaliação de gestão: 59% disseram ser ótima ou boa (23%, ótima e 36% boa). Já 27,7% responderam regular; 10%, ruim; e 3,3%, péssima.

A segunda posição ficou com a área comercial – 58,4% avaliaram como ótima ou boa (25,1% ótima e 33,3% boa); 28,6% responderam regular; 10,3%, ruim; e 2,7%, péssima.

Em terceiro lugar, está a área administrativa: 51% indicaram ótima ou boa (17% ótima e 34% boa). Na outra ponta, 32,6% responderam regular; 13,1%, ruim; e 3,3% péssima.

A área financeira ficou em penúltimo lugar: 48,3% disseram ser ótima ou boa (25% ótima e 23,3% boa), já 31,7% responderam regular; 13,3%, ruim; e 6,7%, péssima.

Por fim, marketing ficou em último lugar: 47% avaliaram como ótima (18,6% ótima e 28,4% boa), 26,4% responderam regular; 17,4%, ruim; e 9,6%, péssima.

“É de surpreender que marketing tenha recebido a pior avaliação. O mercado está repleto de profissionais qualificados. Pela nossa experiência, percebemos sempre duas situações: as empresas não possuem os profissionais corretos para o que almejam ou, quando contratam um profissional qualificado, ainda não estão preparadas para a inovação e acabam frustrando o profissional em não poder desempenhar seu trabalho com todos os recursos necessários,” comenta Ricardo Martins, CEO da Triwi.



OLHAR PARA
O FUTURO É
ACREDITAR EM

PESSOAS

A NovaSaúde atua na gestão da saúde, segurança do trabalho e bem-estar dos funcionários, somos especialistas em gerar economia para sua empresa.

Por meio de serviços integrados, todas as ações são pensadas para prevenir doenças e evitar acidentes no ambiente de trabalho, melhorando o dia a dia e trazendo economia para sua empresa. Isto significa se preocupar com o bem mais valioso da organização:

SUA EQUIPE.

PRINCIPAIS SERVIÇOS



Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho



Programas para prevenção de doenças e acidentes de trabalho



Eventos e programas de qualidade de vida, promoção da saúde e bem-estar



Implantação de modelos para suporte à saúde mental e mudança comportamental



Equipe médica e de enfermagem qualificada e dedicada



Gerenciamento, acompanhamento e convocação de periódicos



Mais apoio e efetividade ao controle de absenteísmo

CONSULTE NOSSOS ESPECIALISTAS

 (11) 5555.4045

 comercial@novasaude.digital

FLEXIBILIDADE É A CHAVE PARA O SUCESSO

Quatro em cada cinco executivos C-level acreditam que as agendas de Pessoas e Negócios nunca estiveram tão interligadas, desafiando de modo crucial as empresas a atuarem de forma cada vez mais flexível e adaptável, para que tornem o relacionamento empresa-funcionário efetivo e favorável ao engajamento. Essa é uma das conclusões do Estudo de Tendências Globais de Talentos 2022, realizado pela consultoria Mercer.



Com base em insights de quase 11 mil executivos C-level, líderes de RH e colaboradores, o levantamento identificou cinco tendências para construir uma organização flexível em um ambiente volátil. “Temas como trabalho híbrido/remoto, life experience (a evolução da experiência do colaborador), saúde e bem-estar das pessoas, planejamento da força de trabalho e gig workers, DE&I (Diversidade, Equidade e Inclusão) e futuro do trabalho são cada vez mais prioritários na agenda e estratégia do negócio e o RH tem um papel fundamental na jornada das organizações como condutor destes grandes temas”, cita Eduardo Marchiori, CEO da Mercer Brasil.

Para Kate Bravery, autora do relatório e líder global de Soluções de Consultoria e Insights da Mercer, as organizações estão em um momento oportuno para utilizar as ferramentas de empatia aprimoradas durante a pandemia – equilibradas com a gestão de custos – e criar uma nova forma de parceria, que seja mais flexível e, em última instância, mais sustentável.

“Uma mudança fundamental nos valores das pessoas está sustentando uma alteração estrutural no mercado de trabalho. Há uma pressão maior para que as organizações contribuam para a sociedade, refletindo os valores de seus clientes, colaboradores e investidores. O desafio das empresas é progredir nesse aspecto, enquanto lidam com as pressões inflacionárias, se preparando para novas crises e enfrentando diferentes visões sobre o futuro do trabalho”, acrescenta a especialista.

TRANSPARÊNCIA É A CARACTERÍSTICA MAIS VALORIZADA EM LÍDERES

Com o impacto da covid-19 no mercado de trabalho, a presença de lideranças humanizadas nas organizações se tornou mais valorizada pelos funcionários. Um estudo do BCG (Boston Consulting Group) avaliou o desempenho dos líderes durante esse período e observou um cenário positivo, com aumento na resiliência dos executivos em todos os setores, além de uma adoção maior de novas tecnologias e modelos de trabalho mais colaborativos.

Também de acordo com o levantamento, 82% dos profissionais brasileiros se mostraram satisfeitos com a performance de suas lideranças durante a primeira onda da pandemia.

Quando perguntados sobre quais características que formam um bom líder, 31% afirmaram ser a transparência a principal qualidade. Escuta empática e empoderamento de pessoas foram outros traços considerados importantes para 30% e 25% dos respondentes, respectivamente. Porém, ao mencionar a falta de

características consideradas importantes, eles citaram justamente escuta empática (25%) e transparência (22%), além de criatividade (20%) e coragem (20%).





Programa de **Recolocação Profissional** com apoio de Job Hunter para coordenadores, gerentes e diretores.

Para a empresa uma fonte de recrutamento, sem custo.

ENTRE EM CONTATO

mellcoaching.com.br 

(11) 99601-5673 

@mariaemilialeme 

[recolocaçãoprofjobhuntercoach](#) 



Experiência Azul

Os desafios da companhia aérea, presente em mais de 150 cidades no Brasil e no mundo, para manter a cultura e o engajamento dos seus mais de 13 mil Tripulantes

Desde a sua fundação, em 2008, a Azul ficou reconhecida como a empresa que revolucionou o transporte aéreo brasileiro, não apenas pelos seus produtos e serviços diferenciados, mas pela qualidade do atendimento que sempre ofereceu ao Cliente e por seu DNA inovador. Hoje, 13 anos após seu primeiro voo comercial e chegando a destinos onde nenhuma outra empresa aérea chega, a Azul tem como um de seus principais desafios manter a consistência na experiência do Cliente e o comprometimento de seus Tripulantes em continuar a fazer da empresa a Melhor Companhia Aérea do Mundo – título dado em 2020 pelo TripAdvisor.

Para que esse desafio seja alcançado a curto prazo, a Azul vem passando há alguns meses por uma grande transformação no que diz respeito à comunicação com o seu Tripulante (na Azul os funcionários são carinhosamente chamados de "Tripulantes").

Quem lidera essa mudança é Camila Almeida, que há mais de três anos ocupa o cargo de diretora de Pessoas, Universidade Corporativa e Sustentabilidade da empresa. "A gente está em um mundo em que a força da marca para o trabalho está no mesmo patamar da força da marca para o consumo de um produto ou serviço. Ou seja, as pessoas olham conceito de trabalho e da marca empregadora com as mesmas ou mais exigências em relação aos produtos ou serviços que consomem", explica.

De acordo com a executiva, os funcionários das empresas estão mais exigentes em relação ao que é a marca empregadora. E essa atratividade, na visão da diretora, se reflete em diferentes frentes. "Não é mais o modelo de trabalho tradicional como era no passado. É um trabalho que precisa agregar cada vez mais valor, que precisa cada vez mais fazer sentido e produzir propósito. Dessa forma,

é preciso se conectar, produzir uma história, um legado. As ações e estratégias de RH mais convencionais não deixam de existir, mas passam para um segundo plano", avalia Camila.

Na Azul, a gestão da Marca Empregadora é uma área que envolve os times de Comunicação e Pessoas que, juntos, têm o objetivo de se comunicar com os diversos públicos que a empresa possui, dos mais diferentes cargos e especificidades, idades, localidades e necessidades diferentes. "Falamos com os talentos universitários ainda sem experiência no mercado de trabalho, mas também queremos encantar nossos Clientes, para que eles possam nos enxergar como possibilidade de trabalho durante a experiência de voo ou, ainda, ter perfis mais seniores nos nossos programas de entrada, como foi o caso do processo seletivo de estágio técnico que a companhia lançou neste ano", comenta.

Para Camila, nenhuma estratégia de employer branding (EB) se sustenta sem uma boa reputação da marca entre funcionários e sem uma cultura de valorização das pessoas. “Por isso, o núcleo que criamos para gestão da Marca Empregadora também cuida da Experiência do Tripulante (Employee Experience)”.

AS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA AÉREA

“A melhor promoção de EB é quando o Tripulante fala da experiência dele para outras pessoas”. A partir dessa premissa, a Azul têm feito muitos esforços pelo desenvolvimento das pessoas, com programas sociais e de cultura, incentivando o voluntariado. “Somos uma empresa que celebra bastante, que tem uma liberdade de comunicação. Temos programas que levam a liderança nas bases (o ‘Chega Mais’) e desenvolvemos canais de comunicação mais atrativos e interessantes, como nosso aplicativo e nossa intranet. A gente trabalha para que as pessoas sejam os maiores propagadores da força da marca para fora. Sabemos que o Tripulante engajado e feliz irá reforçar, de forma genuína, os valores da empresa para os clientes externos, que passam sempre pelas pessoas. Ele age como dono”, explica Camila.

Para que a cultura Azul transborde e se espalhe para a sociedade em geral, quatro pilares têm sido trabalhados na companhia:

1. Presença em eventos, que podem ser encontros presenciais ou online, como conferências, ou processos seletivos de organizações estudantis e outros players do setor que organizam feiras de carreira;
2. Programas, que são encontros sequenciais planejados visando mentoria ou capacitação específica sobre temas de destaque da Azul, como Tecnologia e Experiência do Cliente;
3. Pesquisas, que são parcerias para trazer universidades pra dentro da Azul, seja para desenvolvimento de projetos ou dissertações em um



Camila: valorização do Tripulante com impacto direto na qualidade de serviço

- viés mais acadêmico, focando nos desafios da operação da empresa;
4. Publicações, que são as iniciativas de exposição da Marca Empregadora em plataformas e redes sociais, além de veículos de comunicação; e
5. Cultura forte, trabalhando a comunicação, valores e também a liderança de pessoas internas, para que elas sejam espontaneamente os maiores propagadores da marca Azul.

APP MINHA AZUL

Recentemente, a empresa disponibilizou um novo aplicativo para seus Tripulantes, o “Minha Azul”. Essa é uma das ações que o time encontrou para melhorar ainda mais a experiência interna, unindo uma gama de serviços que, antes, estavam espalhados em diferentes canais. “Estamos colocando muita energia nesse projeto. Queremos facilitar ao máximo o acesso dos Tripulantes às ferramentas de trabalho, notificá-los quando novos treinamentos ou programas forem lançados, permitir registro de ponto e envio de documentos”, conta a executiva, empolgada com o resultado positivo imediato.

O número de downloads disparou após as últimas atualizações e, em março, o app alcançou a histórica

marca de mais de nove mil acessos. “Como temos a missão de fazer com o Tripulante tenha o melhor emprego da vida e o Cliente, o melhor voo, pensamos em iniciativas de cuidado e valorização do Tripulante que tenham impacto diretamente na qualidade de serviço que oferecemos a quem escolhe a Azul para ser a sua companhia aérea”, afirma Camila.

QUAL É O SEGREDO

Mas, com tantos perfis diferentes e geograficamente afastados, como aplicar uma estratégia de sucesso em uma empresa tão diversa como a Azul? A resposta pode parecer complexa, mas é mais simples do que se imagina. “Não temos uma receita pronta, o segredo é envolver os nossos Tripulantes na definição dos próximos passos. Por aqui, não pensamos em soluções para as pessoas, e sim com as pessoas. Temos estagiários envolvidos na seleção de novos estagiários, trainees envolvidos com o programa de trainee, e sempre contamos com a participação dos nossos executivos para receber os novos Tripulantes. Fazemos questão de garantir essa proximidade para quem entra na Azul. Somos muito relacionais, presenciais e valorizamos a sinergia entre as áreas e projetos. Ainda somos uma empresa que valoriza muito a presença e o abraço”, finaliza.



SHUTTERSTOCK

O QUE AFETA A MOTIVAÇÃO PARA LIDERAR

Empresas devem conscientizar seus colaboradores e lideranças sobre as preocupações e circunstâncias individuais que os desencorajam a alcançar promoção de cargo. Esse é o alerta da pesquisa Perspectivas sobre os Desafios do Pipeline de Liderança, realizada pela empresa de recrutamento especializado Robert Half e pela escola de negócios Insper.

Liderado por Gustavo Tavares e Tatiana Iwai, pesquisadores e professores do Insper, o estudo, que ouviu 587 profissionais, avaliou quais são as principais preocupações relacionadas à promoção, como elas mudam ao longo do pipeline de liderança – ou seja, de acordo com a posição do colaborador na hierarquia da organiza-

ção – e como as percepções sobre as diferentes competências adquiridas afetam comportamentos proativos em busca de posições de liderança.

De acordo com o resultado, as aflições sobre promoção podem ser divididas em dois tipos: as que são sobre competência, ou seja, dizem respeito a quão pronto o profissional se percebe para a nova posição, e as preocupações sobre equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

Para os colaboradores individuais, aqueles no nível mais baixo do pipeline, preocupações relacionadas às competências e ao equilíbrio são consideradas altas e igualmente importantes. No entanto, à medida que se sobe no pipeline, as indagações sobre

competência perdem importância relativa em relação às preocupações sobre balanço de vida pessoal e trabalho.

“Esse comportamento sugere que, conforme ascendem a posições de maior liderança na carreira, os profissionais se sentem mais confiantes em lidar com as demandas crescentes e cada vez mais complexas do trabalho. Por outro lado, o receio de sacrificar aspectos de sua vida pessoal acompanha o profissional ao longo de toda a sua trajetória de ascensão”, afirma Tatiana.

COMPETÊNCIAS

A intensidade das preocupações sobre promoção pode variar de acor-



SLII® EXPERIENCE

do Dr. Ken Blanchard



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

15 MILHÕES DE LÍDERES TREINADOS EM MAIS DE 100 PAÍSES!

O TREINAMENTO DE SLII® EXPERIENCE OFERECE:

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

Novos materiais instrucionais 100% em cores.

Novo aplicativo para Celular ou Tablet.

Nova metodologia de treinamento baseada em Neurociência.

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

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



INSCRIÇÕES E INFORMAÇÕES:

24 99931-2494
info@interculturaltd.com.br



do com recursos psicológicos que cada profissional possui, isto é, suas competências e características individuais. Para avaliar essa variação, o estudo examinou o papel de três competências pessoais: humanas, cognitivas e *psychological hardiness* (resistência psicológica). A relação entre as três competências e as preocupações sobre promoção revelaram que, conforme o indivíduo acredita se destacar em uma delas, ele está significativamente menos propenso a reflexões que impeçam sua ascensão profissional.

“Aqueles que acreditam se destacar em competências humanas possuem menos preocupações de promoção relacionadas à competência, possivelmente porque associam sua capacidade de desempenhar bem em cargos de liderança com sua habilidade de influenciar e mobilizar pessoas. Já os aqueles que possuem maior *psychological hardiness*, tendem a demonstrar menos preocupações tanto sobre competência quanto sobre equilíbrio vida pessoal-trabalho”, resume Gustavo.

Os dados sugerem ainda que as percepções das pessoas sobre suas competências humanas e cognitivas estão fortemente associadas à sua motivação para liderar. “Apesar de *psychological hardiness* não afetar o quanto a pessoa gosta de liderar, esse atributo impacta o quanto a pessoa se vê como um líder eficaz. Uma interpretação possível é de que as pessoas parecem reconhecer que ser um líder eficaz envolve conseguir lidar com grandes demandas emocionais e psicológicas”, completa o professor.

O resultado disso é o impacto no desempenho e comportamento dos colaboradores na hora de indicar interesse em ocupar cargos de liderança. Mesmo levando em conta fatores demográficos da amostra, os resultados indicam que pessoas com maiores preocupações sobre promoção sinalizam menos para seus superiores sua intenção e prontidão para serem promovidos, bem como estimam um

tempo maior até a próxima promoção.

HOMENS E MULHERES

Embora a maioria dos cargos de liderança nas empresas ainda seja ocupada por homens, a pesquisa mostra que essa diferença de poder hierárquico entre gêneros não é explicada por distinções na motivação de ascender ou liderar.

Ao longo do pipeline é possível perceber que mulheres e homens têm o mesmo nível de motivação para ascender na carreira e alcançar cargos de liderança. A metodologia



O RECEIO DE
SACRIFICAR ASPECTOS
DE SUA VIDA PESSOAL
ACOMPANHA
O PROFISSIONAL AO
LONGO DE TODA
A SUA TRAJETÓRIA DE
ASCENSÃO
TATIANA IWAI



adota uma escala de motivação para liderar que vai de 1 a 7, na qual 1 é muito baixa, e 7 é muito alta.

“Ainda que a noção arraigada de *think leader, think male* venha se enfraquecendo, ela continua presente nas organizações. Nesse sentido, nosso estudo alerta para a existência de estereótipos de gênero, como o de que mulheres são menos confiantes em sua capacidade de liderar ou priorizam mais família à carreira. Isso é um equívoco. Mulheres se sentem tão prontas e motivadas a liderar como homens”, ressalta Tatiana.

Para ela, a atual menor representatividade de mulheres em posições mais altas na hierarquia não se explica por diferenças entre homens e mulheres, mas muito mais pela falta de incentivos e práticas organizacionais que realmente forneçam as condições e oportunidades para que elas ascendam.

PREPARO PARA A PROMOÇÃO

Ao longo do estudo, fica clara a necessidade de as empresas apoiarem os profissionais no processo de conscientização sobre suas preocupações e formas de superá-las. Uma alternativa nesse sentido são as conversas de mentoria, que podem ajudar as pessoas a elaborar melhor questões que podem se tornar obstáculos de carreira.

Iniciativas para que as pessoas possam “experimental” e conhecer o próximo nível de carreira também são importantes. Os colaboradores podem imaginar, de maneira distorcida, como serão as demandas do próximo nível e sentir que não são competentes o suficiente. “É importante que as empresas criem um ambiente que inspire esse desenvolvimento, contribuindo para a formação de colaboradores cada vez mais próximos do ideal”, afirma Fernando Mantovani, diretor-geral da Robert Half para a América do Sul.

O estudo aponta ainda para a necessidade de investimento em treinamentos e práticas efetivas de desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais dos colaboradores, visto que elas não apenas permitem que os profissionais desempenhem melhor suas posições, mas também porque elas ajudam a atenuar as preocupações sobre a evolução na carreira.

“Os novos desafios de negócios exigem equipes seguras de suas qualificações e emocionalmente saudáveis. Só assim os profissionais serão capazes de desempenhar melhor suas posições e atenuar as preocupações sobre a evolução na carreira”, conclui o diretor.

POSITIONAL SELLING®

TREINAMENTO PROFISSIONAL EM VENDAS



DISPONÍVEL NAS VERSÕES PRESENCIAL E VIRTUAL!

Os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras exigem uma atuação firme na busca de resultados concretos e mensuráveis, no curto prazo. Adote o **POSITIONAL SELLING® (PS)**, o sistema estratégico de vendas utilizado pelas empresas líderes de cinco continentes. Prepare seus profissionais de vendas para vencerem os desafios que farão de 2022 o ano decisivo para o seu negócio.

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

RESULTADOS PARA A EMPRESA

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

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

PARA EMPRESAS QUE QUEREM OBTER RESULTADOS CONCRETOS E MENSURÁVEIS AINDA EM 2022!

15 ANOS CONSECUTIVOS
COMO DESTAQUE DENTRE OS
**FORNECEDORES DE CURSOS E
TREINAMENTOS MELHOR
AVALIADOS NO BRASIL!**
(GESTÃO RH)



FILIADA AO INSTITUTO BRASILEIRO DE
CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO (IBCO)

info@interculturaltd.com.br



24 99931-2494

A epharma
cuida de toda a

jornada do colaborador

da sua
empresa.

O melhor investimento em saúde é com a epharma. Confira porque nosso Programa de Benefícios em Medicamentos é a melhor opção para o seu colaborador.



Solução que contribui para a produtividade e qualidade de vida do colaborador



Reduz o absenteísmo por falta de acesso e adesão ao tratamento médico.



Lista de aproximadamente 9 mil medicamentos disponíveis;



Descontos garantidos de 10 a 80% de acordo com o plano adquirido;

epharma
oxigenando conexões



Cuide da saúde
do seu colaborador
e da sua empresa.
Fale com a gente:

Venha
oxigenar
conosco



(11) 99828-6889 / 97400-1303
negocios@epharma.com.br / **epharma.com.br**



INTRAEMPREENDEDORISMO: A SUA EMPRESA JÁ PRÁTICA?

Por **Alisson Goulart**

Você tem percebido as boas ideias vindas do seu time? Já parou para pensar que talvez não esteja aproveitando todo o potencial dos colaboradores da sua empresa? Se essas perguntas já passaram dentro do seu negócio, é hora de mudar a rota e aproveitar os novos rumos do mercado. Afinal, não dá mais para olhar para os colaboradores de maneira mecânica, dando ordens e sem escutar o que eles, talvez, tenham para oferecer e contribuir de maneira escalável dentro dos negócios.

Acontece que as empresas estão repletas de profissionais criativos, inquietos e persistentes que

não devem passar despercebidos pelos olhares de seus gestores. Reter esses talentos, no entanto, ainda é o tendão de Aquiles para muitos. Embora existam muitos desafios, algumas organizações perceberam o quanto é importante desenvolver as habilidades dessas pessoas e passar a escutá-las como empreendedores dentro do lugar onde atuam.

Parece estranho, certo? Mas não é! Muitos já conhecem esse universo que damos o nome de intraempreendedorismo. É o ato de empreender dentro da própria empresa, ou seja, quando um colaborador identifica problemas e oportunidades

de melhoria e propõe soluções para atuar nessas dores. Dessa maneira, surgem novos produtos, processos ou até mesmo uma nova área de atuação para o negócio.

A essência desse fenômeno é estimular nas pessoas que já estão dentro da companhia as necessidades dos clientes – internos e externos – para que atuem como agentes de inovação.

A pandemia nos mostrou o quanto as empresas são frágeis e precisam se reinventar constantemente se quiserem se manter firmes no mercado. Por isso, nada mais eficaz do que investir em produtos e serviços alinhados com as deman-

das do novo consumidor e em inovação. Mas para isso, nada melhor do que aproveitar todo o potencial dos seus recursos internos. E um dos caminhos mais eficazes de conseguir isso é aproveitar ao máximo o talento dos profissionais.

A ideia do intraempreendedorismo vem sendo valorizada entre as companhias. Afinal, permite inovação dentro dos negócios. Algumas startups já têm apostado nesse modelo de trabalho e já viram diversos resultados dessa forma. No entanto, de acordo com o GEM (Global Entrepreneurship Monitor), menos de 1% dos colaboradores atuam como intraempreendedores no país. Um número muito baixo comparado aos 8% de países como Reino Unido e Austrália.

Apesar do amadurecimento do ecossistema de inovação no Brasil, esse tipo de iniciativa ainda aparece de maneira tímida nas empresas. Muitas vezes falta diálogo, acolhimento e espaço, para que os colaboradores possam expressar suas ideias e as empresas precisam ficar mais atentas a quantidades de intraempreendedores que entram e saem que, na maioria dos casos, nem são notados.

Vale destacar que iniciativas assim são importantes para criar uma cultura de inovação. Além disso, ao dar voz e oportunidade para que os funcionários participem de forma proativa em projetos internos, a empresa estimula o engajamento deles, proporcionando o sentimento de pertencimento e valorização.

Dessa forma, é possível colocá-los no centro do negócio, dando espaço para que se desenvolvam e busquem soluções para crescer junto com a companhia. Gigantes do mercado fazem isso há anos e em nosso dia a dia usamos produtos que saíram de intraempreendedores.

No Google, desde 2004, os colaboradores possuem 20% do seu tempo, praticamente um dia por

semana, para trabalharem em projetos relacionados às aspirações da empresa e que podem ser escolhidos pelo próprio colaborador. Produtos como o Google Maps e o Gmail saíram dessas iniciativas.

Além disso, um dos exemplos mais bem-sucedidos de intraempreendedorismo é o PlayStation, um projeto da Sony. A linha de videogames não era um produto da gigante japonesa, mas a criação de uma nova equipe dentro da empresa dedicada apenas ao desenvolvimento dos consoles. Na época, o que a marca mais desenvolvia era TVs e equipamentos de som. Não preciso nem dizer o sucesso que se tornou o PlayStation no mundo, não é mesmo?

Muitas outras ideias devem surgir de profissionais focados e de

empresas que enxergaram todo o potencial de seus colaboradores e dão espaço para que eles se desenvolvessem como intraempreendedores.

É essencial também a empresa criar processos e políticas que facilitem aos talentos a exposição de suas ideias. Incentivar esse movimento é crucial, através de estímulos comportamentais e enfatizando um ambiente positivo para isso. Porém, é necessário ser evidenciado o “como” as pessoas, portanto, podem gerar e comunicar sobre essas ideias. No mundo corporativo, nada melhor do que diferentes histórias e vivências olhando para um mesmo problema. Quanto mais diverso e inclusivo o ambiente, melhor. Desse cenário só pode sair uma coisa: inovação! 



Alisson Goulart
é head de Inovação
da Paschoalotto



SHUTTERSTOCK

COMO CONSTRUIR UMA REDE DE D&I E TRANSFORMAR A CULTURA DA SUA EMPRESA?

Por *Camila Novaes*

Abrir discussão e promover ações de diversidade e inclusão (D&I) no ambiente corporativo é uma longa jornada. As nuances e a complexidade do assunto, no entanto, não podem atrasar ainda mais os avanços nessa direção. Como profissional em uma posição de gestão, sei da importância de pavimentar o terreno e criar oportunidades para grupos que sempre encontraram barreiras no processo de seu crescimento profissional. Falo, em específico, da situação nós profissionais negros, que sofrem por conta do racismo e da desigualdade racial que ele produz, mulheres, comunidade LGBTQIAPN+ e pessoas com deficiência, entre outros grupos.

Partimos do princípio que Diversidade é espelhar dentro da empresa a representatividade que temos hoje na sociedade brasileira, mas para que sejamos de fato diversos precisamos pensar em equidade, que tem como significado senso de justiça e reconhecimento de direitos. Mas, antes de avançarmos, coloco aqui uma analogia que gosto muito de fazer quando falo sobre a importância da construção de alianças: antes de iniciar uma plantação ou construir uma casa, é preciso preparar o terreno. Dentro do Comitê do qual faço parte na Visa, encaro o desafio da Inclusão e da Diversidade como um processo de transformação cultural, que tem impacto em toda a

empresa e deve gerar o envolvimento de todo mundo, sobretudo dos líderes com maior poder de decisão. Portanto, o primeiro passo interno foi o de construir uma etapa de letramento e conscientização, como se estivéssemos numa sala de aula.

Imagine uma pessoa que chega a um ambiente dominado por perfis diferentes do dela. Nem sempre ela vai ser acolhida da melhor maneira, vai se sentir bem ali, terá as mesmas oportunidades do que seus colegas. É necessário que a empresa, os funcionários e os gestores estejam preparados para promover um ambiente mais inclusivo.

Além da conscientização, existe uma outra etapa fundamental: a de

The logo for cia-Hering, featuring the word "cia" in a lowercase sans-serif font, followed by a blue horizontal line that acts as a hyphen, and then the word "Hering" in a bold, uppercase sans-serif font.

cia-Hering

Impulsionar negócios
para conectar marcas
a pessoas.

ciahering.com.br

definição de programas e políticas, estabelecendo um plano de ação e metas. O que a empresa busca como resultado dessa estratégia? Aumentar o número de mulheres negras em cargos de gestão? Contratar mais pessoas com deficiência?

Aqui, na Visa, por exemplo, a gente está passando por um importante momento de lançar e reeditar projetos como o Programa de Estágios para Negros e um programa de bolsas em parceria com a FGV que inclui, além do subsídio ao curso, curso de inglês e uma ajuda de custo para os(as) bolsistas. Voltado para capacitar empreendedoras negras, temos o Elas Prosperam que apoia e promove aulas e cursos em temas como educação financeira e transformação digital.

Nossa intenção é ir além da conscientização e recrutamento, promovendo projetos que buscam causar impactos positivos em comunidades locais, expandindo o negócio de quem mais precisa. Em parceria com as empresas Basf, LinkedIn e Natura, desenvolvemos o programa Soma (Somos Mais Fortes em Conjunto) para promover a inclusão social de pessoas trans e travestis por meio do trabalho, cultura, saúde e bem-estar.

Derrubando barreiras e mitos

Às vezes, ouço pessoas falando em meritocracia como um critério justo de ascensão profissional. Acontece que estamos num país extremamente desigual, no qual o potinho das oportunidades está ao alcance de um grupo restrito. A própria maneira que a sociedade brasileira está estruturada já impõe barreiras para certos grupos. Por isso a importância de repensar a meritocracia, uma vez que partimos de lugares e universos distintos.

Basta pensar o seguinte: que requisitos são exigidos, em geral, para um bom cargo no mundo corporativo? No momento da seleção, é provável que perguntem se o candidato tem inglês fluente, diploma, pós-graduação. Ali já se levanta uma barreira para aqueles que não tiveram condições de cursar uma faculdade, frequentar aulas de ou-

tro idioma. Dependendo do seu ponto de partida, você sai em desvantagem nos primeiros passos da caminhada.

Aí vem outro mito de que não existem profissionais negros ou LGBTQIAPN+ para ocupar essas posições. O Brasil tem uma população de 172 milhões de pessoas aptas ao trabalho, sendo que 56% são pessoas negras, segundo dados divulgados no fim de 2021 pelo IBGE. Ou seja, estamos no mercado ou à procura de emprego, com dificuldade de acesso às oportunidades.

Ainda que a gente tenha um longo caminho pela frente para reverter esse quadro, vejo uma evolução. Empresas estão entendendo melhor a necessidade (e o valor) de um ambiente mais diverso e lançando meios e ferramentas para alcançá-lo. Não estamos falando apenas de obter uma justiça social, mas de incentivar empresas a serem

mais inovadoras. Estudos, como o da consultoria McKinsey, apontam para a diversidade de visões e opiniões como uma importante alavanca para a performance.

Nossa função é construir pontes, novas redes de conexão que transponham as eventuais barreiras históricas. Internamente, já vejo os resultados: uma considerável mudança na percepção dos funcionários, que estão mais abertos para estabelecer conexões fora do seu grupo de convívio. Testemunhamos também a implementação dos programas e políticas, que auxiliam em toda esta jornada de construção de alianças onde as todas as interseccionalidades não sejam uma barreira para avançarmos e conquistarmos os espaços, contribuindo na transformação cultural do mercado corporativo, consequentemente, com uma sociedade mais equalitária. **G**



Camila Novaes
é diretora de
Marketing e líder do
comitê de Inclusão e
Diversidade da Visa

MARCELO SOUBHIA



CONSULTÓRIO FARMACÊUTICO

ClinicFarma
Pague Menos

VACINE SEUS COLABORADORES CONTRA A GRIPE.

O Clinic Farma, consultório farmacêutico da Pague Menos, vai até a sua empresa para imunizar o seu time de colaboradores. Conte com essa comodidade e leve mais saúde e segurança para a sua equipe.

IMUNIZANTE REFORÇADO E COM PROTEÇÃO CONTRA AS CEPAS 2022:

- H1N1
- H3N2 (DARWIN)
- INFLUENZA B
(AUSTRIA E PHUKET)

 **PagueMenos**

DISPONÍVEL PARA
TODOS OS PÚBLICOS

MELHOR PREÇO
GARANTIDO

PARA MAIS INFORMAÇÕES
E AGENDAMENTO, ACESSA:





BUSINESS AGILITY E A CULTURA ORGANIZACIONAL

Por **Edison Kalaf**

O modelo de organização funcional, por departamentos, é utilizado há séculos. Foi adotado por praticamente todas as companhias e tem um grande valor: levar suas respectivas áreas, como Marketing, Produção e Finanças, à especialização e ao ganho de eficiência. Com isso, ganham mais e mais eficiência no tempo. A ideia de departamentalização é boa, porém leva a uma consequência não desejada: a fragmentação da visão do todo.

Poucos profissionais em uma grande organização têm a visão do todo. Normalmente, cada um trabalha para resolver suas demandas independentemente dos outros e de forma isolada. A má notícia é que a soma das partes não resulta no todo

e a vasta maioria das organizações de hoje sofre desse problema de visão fragmentada, tentando ganhar eficiência nas partes. Isso faz com que os processos organizacionais sejam sequenciais. Assim, um processo é iniciado em uma área ou seção da empresa e, quando as atividades específicas terminam, os resultados são passados para a próxima seção ou departamento, em um processo sequencial.

O desenvolvimento de sistemas, atividade em que a agilidade está bem avançada, passou pelo mesmo processo de especialização. Até um passado recente, o principal modelo de desenvolvimento de software era o Waterfall, ou modelo em cascata.

Sequencial e “departamentalizado” por especialização de tarefas. O Waterfall foi utilizado na grande maioria dos sistemas de software construídos. Em benefício da especialização, esse modelo impõe às atividades o mesmo isolamento que os processos organizacionais departamentalizados. Porém, com as necessidades de mercado mudando rapidamente, escopos de projetos não muito claros e a necessidade de reduzir o time-to-market, o modelo Waterfall mostra-se pouco flexível.

Hoje, falamos em termos como Scrum, Kanban, Lean Development. São frameworks ágeis ou metodologias ágeis de desenvolvimento de sistemas e foram concebidas exata-

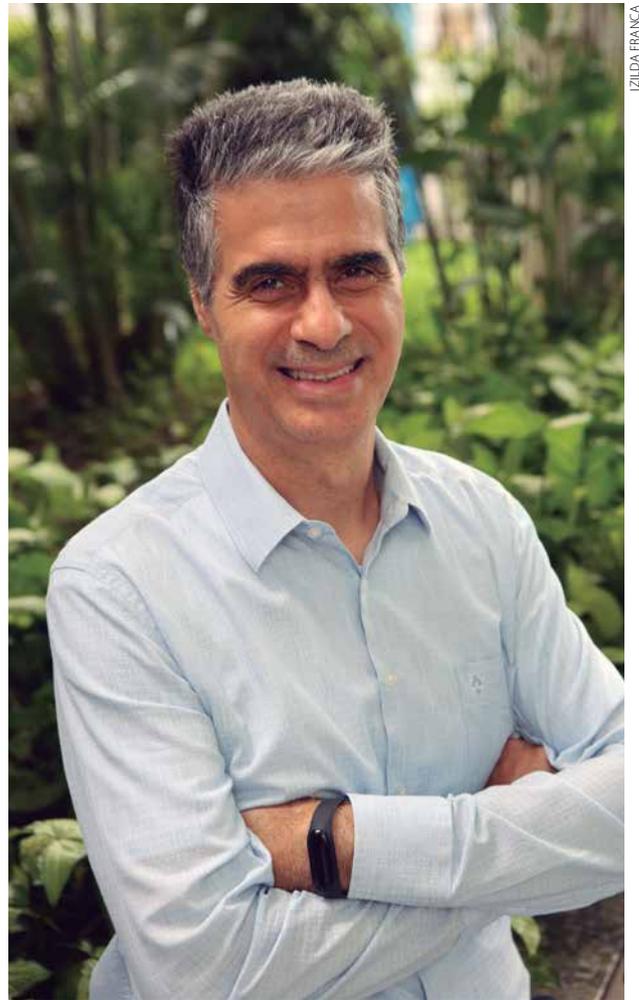
mente para permitir maior flexibilidade para a construção de sistemas. Os leitores deste artigo também já devem ter ouvido falar de CI/CD (Continuous Integration / Continuous Delivery), que representam modernas práticas de engenharia de software que endereçam a integração entre o desenvolvimento e a operação de sistemas.

No desenvolvimento de software, muitas empresas já utilizam com sucesso tanto os frameworks ágeis quanto a integração e implementação contínuas. Ou seja, o desenvolvimento de software é ágil ou, ao menos, está se aproximando disso. E faz com que seja possível antecipar a entrega de valor – software em funcionamento – para clientes e mercado.

E isso garante o tão desejado business agility? Não! Por quê? Porque a cultura organizacional na grande maioria das empresas ainda segue bastante departamentalizada. Ou seja, as outras áreas da empresa mantêm seus processos sequenciais.

Um exemplo: em um projeto de aperfeiçoamento do sistema comercial de uma grande empresa, fomos convidados a construir o software para suportar novos meios de pagamentos. A ideia era, além de desenvolver a integração dos novos meios de pagamento, aproveitar a nossa experiência em frameworks ágeis para também ajudar no aculturação da empresa neste contexto. O sistema comercial legado dessa companhia, um monólito construído e mantido no modelo Waterfall, sofria uma atualização a cada oito meses, o que tornava o time-to-market sofrível.

Com um time de desenvolvimento pequeno, autossuficiente do ponto de vista de suas atividades, constituído de profissionais talentosos, utilizando técnicas modernas de desenvolvimento (scrum, CI/CD), foram entregues versões do sistema a cada três semanas. Ou seja, após três semanas de trabalho já seria possível oferecer aos clientes novos meios para pagamentos. Mas os clientes conseguiram utilizá-los? Não! Por quê?



Edison Kalaf
é sócio-diretor da
Opus Software

Porque os responsáveis pela homologação de sistemas, separados dos times de Desenvolvimento, colocaram a nova solução em uma fila, em um processo que levou algumas semanas. E, após a homologação, o departamento Jurídico da empresa “segurou” a entrada em produção até verificar se todas as medidas de segurança e compliance haviam sido observadas e implantadas. Ou seja, a construção do sistema foi ágil. Mas os processos que fazem parte do ciclo de desenvolvimento continuaram no Waterfall. Conclusão: o sistema entrou em produção aproximadamente quatro meses após o início de seu desenvolvimento. Melhor que os oito meses do sistema legado, mas ainda distante do sonhado business agility.

Para alcançar o business agility, as organizações devem:

- Entender suas operações e novas ofertas sistemicamente e não de forma departamentalizada;
- Garantir que todos na organização entenderam os conceitos e práticas da agilidade, especialmente no nível executivo;
- Estimular a experimentação de novas ideias e tecnologias;
- Criar pequenas equipes multidisciplinares e dar valor ao talento dos indivíduos;
- Garantir que a responsabilidade seja compartilhada por todos; e
- Dar autonomia às equipes e garantir que sejam autogeridas.

Como se pode ver, além de técnicas e processos modernos, para alcançar o tão desejado business agility é necessária uma cultura de agilidade que deve estar disseminada por toda a organização. 



SHUTTERSTOCK

SEGURANÇA PSICOLÓGICA: NOVOS INSIGHTS PARA O RH

Por **Renata Tavolaro**

Embora a cultura do home office tenha evocado a ideia de mais qualidade de vida, proximidade com a família e produtividade aliada ao ócio criativo, é cada vez maior o número de pessoas que trabalham de casa, mas acabam ficando doentes por conta da sobrecarga de trabalho. De acordo com o MPT (Ministério Público do Trabalho), desde 2020, quando vários governadores decretaram quarentena, o índice de reclamações por excesso de trabalho e aumento da jornada simplesmente explodiu: o crescimento foi de 4.205% durante a pandemia em relação ao

ano de 2019.

Isso não se deve somente ao aumento do volume de trabalho ou ao estresse de ter que equilibrar vida pessoal, casa, cuidados com as crianças – tudo ao mesmo tempo e a partir de um mesmo local. Isso se deve também ao fato de que cada vez mais os colaboradores têm medo de se expor, falar o que pensam, criticar políticas da empresa e serem mal interpretados, correndo inclusive o risco de perderem o emprego. Além disso, no modo presencial, havia muitos momentos de decompressão. Fosse na sala do

cafezinho ou na pausa para o almoço, as pessoas tinham seus minutos preciosos para relaxar ou desabafar sobre algo que não saiu como o previsto. Mas, com a onda do trabalho remoto, tudo mudou.

O jogo de cintura dos líderes para lidar com as diferenças também foi abalado, uma vez que as relações via aplicativos se tornaram mais frias e superficiais. Falta olho no olho, sobra insegurança. Diante de tantas transformações, a área de Recursos Humanos vem percebendo a necessidade de novas políticas para acolher os funcionários e proporcionar

Conheça a primeira carteira de benefícios do RH.

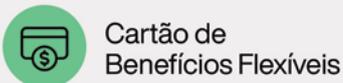
Creditas @Work concentra, em uma única carteira, um ecossistema completo de soluções que o RH precisa. Vantagens e benefícios para você e para seus colaboradores. Nenhum custo adicional para a empresa.



Conheça todos os nossos benefícios:



Crédito Consignado



Cartão de Benefícios Flexíveis



Seguro de Vida



Creditas Store



Previdência Privada



Antecipação de Salário



Plano de Saúde e Odontológico



Educação Financeira



Saiba mais mirando a câmera do celular no código QR.

 **creditas**
@WORK

a chamada segurança psicológica, que se caracteriza pelo respeito à liberdade de expressão dentro do ambiente corporativo. Significa criar um ambiente onde as pessoas tenham espaço para se posicionar, dar opinião com a certeza de que não serão punidas, intimidadas ou visualizadas de forma negativa.

Essa é uma pauta importante no cenário corporativo atual, uma vez que a maioria das empresas já entendeu que a produtividade está muito ligada às particularidades comportamentais de cada um; sabe que é muito importante entender o perfil de cada ser humano, bem como suas competências. Mas o que as organizações estão descobrindo é que, em um cenário de trabalho remoto, é preciso muito mais do que isso. É preciso dar voz ao colaborador até para estimular a criatividade, agregar novas ideias, transformar o que não vem funcionando tão bem e que pode ser melhorado a partir de uma opinião divergente.

Aos poucos, as empresas estão compreendendo que é fundamental aderir a uma nova cultura, volta da para a preservação das opiniões, identidades e individualidades, porque esse é o caminho para construir um ambiente mais seguro, confortável e propício à saúde emocional das equipes, dentro do universo do home office.

Em pesquisa realizada pela plataforma OrienteMe, que tem como foco saúde mental e nutricional dos colaboradores, foi identificado uma percepção de melhora na qualidade de vida de 79,8% da população atendida e uma melhora no relacionamento com colegas de trabalho de 75,5%. É possível, por meio de iniciativas personalizadas pautadas no bem-estar e saúde trazer um cenário mais acolhedor e benéfico aos colaboradores ao que tange a segurança psicológica.

Outro ponto importante é o ingresso da geração Z no mercado de trabalho. Para atender essas pessoas mais ansiosas, imediatistas, que já

nasceram digitais, é preciso deixar para trás mentalidades conservadoras e voltadas para a cultura da intimidação. Os jovens que chegam às empresas agora esperam um ambiente de troca, de aprendizagem, e não basta apenas pensar em oferecer benefícios para retê-los. O que eles desejam é ter espaço para fazer ações de impacto, dinâmicas, engajadoras. Eles querem ter liberdade e serem ouvidos e não suportam mais receber ordens sem ter licença para questioná-las. Daqui a alguns anos, ficará impossível atuar dentro de uma cultura corporativa ultrapassada simplesmente porque há um novo perfil de colaboradores assumindo posições.

Acompanhar o ritmo de mudanças e promover ações de segurança psicológica pode parecer difícil, mas não é impossível. Essa é uma cultura

que precisa ser implantada de cima para baixo, por meio de muito treinamento para conscientização dos líderes a fim de que assumam uma postura mais aberta com relação aos colaboradores. São muitas as perguntas a serem feitas para esses líderes: é possível aos colaboradores assumirem riscos em suas atividades? Se eles cometerem um erro, isso será usado contra eles? A equipe rejeita os diferentes? Existe um canal para que as pessoas possam se comunicar com o RH diretamente?

São perguntas importantes para entender em qual nível de maturidade uma empresa está e quais são os passos para que seja implementada a premissa da segurança psicológica. Os benefícios são significativos e nós garantimos: funciona. A produtividade dos colaboradores vai aumentar. E a felicidade também. 



Renata Tavolaro
é head de
Psicologia da
healthtech
OrienteMe



A SOLUÇÃO COMPLETA PARA EVENTOS CORPORATIVOS



GASTRONOMIA



ESPAÇO MODULAR
E DECORAÇÃO ADAPTÁVEL



PROJETOS EXCLUSIVOS
E PERSONALIZÁVEIS



ESTÚDIOS
COMPLETOS



SOM, LUZ E PROJEÇÃO



EQUIPE DE PRODUÇÃO
ESPECIALIZADA

A composição perfeita entre os especialistas de cada segmento que compõe um evento corporativo, tudo em um único contrato e lugar, realizando o seu projeto de forma simples, com a melhor relação custo/benefício para a sua empresa.



(11) 3040.5290
eventos@grupobisutti.com.br
grupobisutti.com.br/eventos-corporativos
@grupobisutti.corporativo

GRUPO
BISUTTI



WANEZZA SOARES

Depois de sete meses como gerente de Atração de Talentos, **Patricia de Castro Sanchez** assumiu a posição de superintendente de Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional do Hcor. A profissional possui mais de 20 anos de experiência na área de Gestão de Pessoas em empresas do setor financeiro e dos segmentos hospitalar, de auditoria, consultoria e TI.

A promoção da profissional está alinhada ao planejamento estratégico do Hcor que, entre suas metas, visa ser reconhecido como o melhor hospital para se trabalhar no Brasil até 2024.

“Meu grande desafio como líder das práticas de gestão de pessoas é o de desenvolver um ambiente diverso, em que as nossas equipes trabalhem com mais segurança psicológica, em uma verdadeira relação de confiança, e com alto desempenho. Ao impulsionar o desenvolvimento contínuo dos nossos colaboradores e atrair profissionais com perfis diferentes, complementares e, principalmente, que desafiem o mindset atual, chegaremos a um novo patamar”, comenta Patricia.



DIVULGAÇÃO/SKIC

Com expertise em estratégia, planejamento e operação de Recursos Humanos, **Christiane Yoshinaga** é agora diretora de RH e Sustentabilidade no Brasil da chilena SKIC – Sigdo Koppers Ingeniería Y Construccion. Além de aprimorar os processos do departamento de RH e desenvolver a área de Sustentabilidade, ela é responsável por gerenciar e incentivar a colaboração de mais de 500 funcionários no país e combinar as necessidades da área de operações com as de Recursos Humanos.

Christiane acumula experiência em multinacionais do setor de Energia, Engenharia e Construção e Automóveis, como Suncoke Energy, Bracell (Bahia Specialty Cellulose), Storaenso Brasil, Techint Engenharia e Construção e Ford.

“Começo esse novo desafio na SKIC com muita energia, orgulho e gratidão por fazer parte de um time excepcional de profissionais experientes e comprometidos. Tenho certeza de que juntos vamos continuar a construção da história e cultura da empresa, com novas conquistas e vitórias”, afirma a executiva.



IVANE PRADO

Camila Pignatari assumiu a diretoria de Gestão de Pessoas da Care Plus, operadora de saúde pertencente à United Provident Association Limited, grupo internacional de seguros de saúde e assistência médica. Há oito anos na companhia, ela era, anteriormente, gerente executiva de Gestão de Pessoas.

“Acredito em estratégias de RH que visam à cultura do acolhimento aos colaboradores, um aspecto muito trabalhado por nossas equipes, particularmente no período pandêmico”, afirma a executiva.

Sua trajetória profissional teve início na rede hoteleira; posteriormente, Camila fez transição de carreira e, da área de atendimento ao cliente, passou a se dedicar aos cuidados com os colaboradores.



DOUGLAS BORBA

Cristiano Correa é o novo CEO da Ecoville, rede de lojas de produtos para limpeza. Engenheiro mecânico pós-graduado em Logística, ele se especializou em Gestão de Qualidade, protocolos ISO e pós-venda em operações no exterior. Também foi executivo na indústria do tabaco e em companhias do porte da Caloi e Unilever. Mas foi como franqueado da Ecoville que chamou a atenção dos fundadores da empresa, os irmãos Leonardo e Leandro Castelo. Nos últimos quatro anos, sua loja tem se mantido no topo do ranking de faturamento entre as 330 unidades distribuídas pelo país.

Cristiano é o primeiro executivo a ocupar o cargo de CEO na empresa, que está em processo de profissionalização da gestão. Até sua chegada, os negócios eram dirigidos pelos fundadores. No primeiro ano sob o seu comando, a Ecoville deve abrir mais 100 unidades, incluindo estados como Amapá e Roraima, onde ainda não está presente, e encerrar o ano com um faturamento de R\$ 160 milhões *sell out*. “Há espaço para a Ecoville chegar a pelo menos 800 unidades nos próximos cinco anos”, sinaliza o executivo.



DIVULGAÇÃO/APSEN FARMACÊUTICA

A Apsen Farmacêutica anunciou novas contratações em seu alto escalão, entre elas, **Cássia Hiramoto** assumiu o posto de diretora de RH. A iniciativa tem como foco o plano estratégico da companhia, cuja meta é dobrar o faturamento até 2025 e chegar a uma receita de R\$ 2 bilhões.

Cássia atua há mais de 20 anos como executiva de Recursos Humanos, período em que trabalhou em empresas como Cosan, Banco Itaú e Folha de S. Paulo.

“Atuar no segmento farmacêutico será um grande processo de aprendizagem e de trocas. A Apsen me desafia a cuidar das pessoas que impactam a vida de outras pessoas de forma exponencial. Isso se conectou ao meu propósito de vida e carreira, além da oportunidade de contribuir na consolidação de uma cultura de alta performance tendo pessoas no centro da estratégia do negócio”, salienta a profissional.



DIVULGAÇÃO/RECARGAPAY

Letícia Coletto chegou à fintech RecargaPay para liderar o time de Gestão de Pessoas, aprimorar a marca empregadora e impulsionar as iniciativas de diversidade e inclusão. Ela tem responsabilidade sobre toda a operação da empresa, que envolve os escritórios no Brasil, na Argentina e nos Estados Unidos.

A profissional possui experiência com RH no mercado financeiro, tendo atuado como business partner em diferentes áreas de negócios e head de Pessoas do Itaú BBA.

“A RecargaPay passou por um crescimento notável nos últimos anos e tem um futuro ainda mais promissor, o que me deixa empolgada para fazer parte disso. Meu compromisso é tornar a marca empregadora ainda mais reconhecida e atrativa para suportar o avanço da empresa sem deixar de lado a solidez da nossa cultura e valores”, diz a executiva.



DIVULGAÇÃO/GUPY

A Gupy, empresa de tecnologia para RH, anunciou **Tamara Braga** como head de Diversidade & Inclusão. Além de cuidar da agenda interna, ela irá coordenar os grupos de afinidade, desenhar ações e cooperar com o time de Produtos para fomentar a D&I na plataforma e para as empresas parceiras.

Tamara é criadora do Hackspace, iniciativa voltada à preparação de pessoas de grupos minorizados para o setor empresarial. Ela também desenvolveu projetos para empresas como Ambev, Heineken – onde, nos últimos meses, atuou como líder de Diversidade, Equidade e Inclusão –, Ecorodovias, Whirlpool, Embelleze, Coca-Cola e Piraquê.

“Sou uma mulher queer, filha de um casal birracial, nascida em uma comunidade carente do Rio de Janeiro e nunca desisti de chegar onde queria. Enfrentei uma série de dificuldades, mas tudo isso só me fez querer vencer e influenciar outras pessoas, como eu, a vencer também”, conta.



DIVULGAÇÃO/L'OREAL

Também a L'Oréal Brasil contratou sua head de Diversidade, Equidade e Inclusão. Quem assumiu a posição foi **Marcia Silveira**. Com mais de 20 anos de experiência em Marketing e Comunicação, ela começou a trabalhar na L'Oréal Brasil em junho de 2021, como gerente de Comunicação, Diversidade e Sustentabilidade da L'Oréal Luxe, dona de marcas como Lancôme, Yves Saint Laurent e Giorgio Armani.

Para estabelecer a representatividade da sociedade brasileira interna e externamente, a estratégia de sua área abrange quatro frentes: times mais diversos, produtos que atendam às demandas dos consumidores, comunicações que reflitam a nossa sociedade e projetos sociais altamente inclusivos.

“Queremos mostrar para o mercado que, mais do que possível, é necessário investir na pluralidade para ser inovador. É essa diversidade que faz com que estejamos mais próximos dos nossos consumidores”, enfatiza Marcia.



DIVULGAÇÃO/BRAVO GRC

Especializada em tecnologia e consultoria em Governança, Riscos, Compliance e ESG, a Bravo GRC anunciou a chegada de **Dalva Rondena** como sua nova head de Desenvolvimento Humano. Com experiência de 20 anos de experiência na área de RH, Dalva já passou por empresas como Banco Santander, Grupo MGB e GPA.

Para a executiva, seu papel deve ir além de uma liderança de propósito. “É preciso ter os objetivos da organização em mente e fazer com que os liderados se sintam parte desse objetivo”, ressalta Dalva.

A Bravo almeja crescer mais de 50% em faturamento, além de fazer novas contratações nos setores de Desenvolvimento de Tecnologia, Inovação, Consultoria, Research, Delivery, Vendas e Customer Success.



Questionário de Saúde e Bem Estar

Mapeie a saúde do seu colaborador pelo celular no app Avatar da Saúde e vai se surpreender com os resultados!



Se sua empresa ainda avalia a saúde do colaborador pelo retrovisor da sinistralidade, está há hora de conhecer o **AVATAR DA SAÚDE**.

O **único app de saúde digital** com questionário de hábitos e estilo de vida, pela plataforma digital de *risk assessment*.

O BI do Avatar da Saúde vai lhe oferecer todas as informações do perfil de saúde com dashboards gerenciais e inteligência de dados (**health analytics**).

Conheça nosso MarketPlace com **gamificação e recompensas por mérito e reconhecimento** praticando as missões de saúde.

O melhor plano de saúde é ser saudável

avatardasaude.com.br

 **(11) 9 8443 5858**



DIVULGAÇÃO/FF SEGUROS

Nova marca da seguradora canadense Fairfax, a FF Seguros contratou **Isabel Alves Azevedo** para CHRO (Chief Human Resources Officer). Há mais de 18 anos em RH, a executiva trabalhou em empresas como MDS Seguros e UnitedHealth Group. Agora, ela leva sua experiência para a FF com a missão de avançar no processo de transformação digital e inovar em novos produtos e coberturas.

“Uma nova forma de pensar os negócios é o desafio na jornada da FF Seguros. A transformação digital não é somente um processo de digitalizar produtos existentes. Requer um novo modelo de negócios, um novo foco nos produtos, serviços e novas formas de trabalhar. A parte mais desafiadora da mudança organizacional é construir o apoio e ganhar a adesão e confiança das pessoas. Para viabilizar essa mudança, treinar e dar às pessoas as habilidades necessárias será determinante para os nossos avanços”, avalia Isabel.



DIVULGAÇÃO/PEERS CONSULTING

Alexandra D'Azevedo Nunes é a nova diretora de Gente e RH da Peers Consulting, consultoria em negócios e tecnologia. Ela conta que a decisão de fazer parte do time foi orientada pela identificação de valores.

“A Peers tem valores semelhantes aos meus e sabemos que os valores vividos pelas pessoas são o que forma a cultura. Com nosso intenso crescimento, manter a cultura ‘mão na massa’, próxima e vivendo a dor do cliente ao mesmo tempo em que mantemos um ambiente cheio de gente legal é um dos grandes objetivos. Sem dúvida, essa compatibilidade foi o fator decisivo para estarmos juntos para essa bela maratona”, afirma a nova contratada.

Alexandra tem experiência em aconselhamento de CEOs, desenvolvimento de C-level e foi responsável pela estratégia de Gente das Lojas Quero-Quero, onde trabalhou por quase dez anos antes de ingressar na Peers.



DIVULGAÇÃO/UBYFOL

A Ubyfol, empresa de nutrição vegetal, anunciou a chegada de **Bruno Moreira de Souza** como gerente de RH. Com 21 anos de experiência em Recursos Humanos – os últimos sete na agroindústria –, Bruno trabalhou na Fedex, Fems Logística e Microgeo.

Seu desafio é sustentar o crescimento da empresa e apoiar os colaboradores, estruturando o modelo de liderança, gestão e performance para garantir sustentabilidade ao negócio e, ao mesmo tempo, a implementação de uma estratégia de desenvolvimento, remuneração e carreira que eleve a competitividade da Ubyfol.

“Posicionando o RH de maneira estratégica, como parceiro relevante do negócio, pretendo contribuir de forma decisiva para a atração e retenção dos melhores profissionais, mantendo-os motivados e engajados em evoluir em suas carreiras e em gerar os melhores resultados para a organização”, destaca o profissional.



Quer colaboradores mais felizes e produtivos?

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

Conheça mais vantagens:

-  Atendimento ao Negativado
-  Seguro em casos de morte e desemprego involuntário
-  Prazos mais longos
-  Sem burocracia e sem papel

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

(11) 5555.1800

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

NEON
ConsigaMais



DIVULGAÇÃO/KROLL

Fernando Figueiredo assumiu o posto de head de Recursos Humanos para a América Latina da Kroll, empresa de dados e tecnologia. Sua missão é otimizar os processos da área, que até então concentrava-se no México, e posicionar a companhia como um dos melhores lugares para trabalhar no Brasil.

“Acredito que tornar o processo de recrutamento mais curto e assertivo e o ambiente de trabalho ainda mais acolhedor traz benefícios tanto para o colaborador, quanto para a empresa, do ponto de vista econômico no médio e longo prazo”, afirma o executivo.

Fernando iniciou a carreira em 2003, na área de Recrutamento e Seleção. Trabalhou como analista de RH em empresas multinacionais como Logicalis, Cargill e Bombardier, e em posições gerenciais na Stericycle, Mallinckrodt e Fanem, com ênfase em planejamento, desenvolvimento de programas e melhores práticas, buscando sempre o envolvimento do RH como parte estratégica do negócio.



DIVULGAÇÃO/FINI

A The Fini Company, que reúne as marcas Fini e Dr. Good, nomeou **Valmir Feil** para o cargo de diretor geral no Brasil. O executivo responde diretamente à sede da empresa, na Espanha, e é responsável por todas as operações das marcas no país. Há três anos na companhia, Valmir trabalhava anteriormente como diretor comercial; antes disso, foi diretor de vendas do canal direto. Agora, como diretor geral, seu desafio é atuar, principalmente, na ampliação de resultados com a plataforma multicanal.

“O foco do trabalho será em uma marca cada vez mais próxima do consumidor e em mais pontos de venda, de forma a manter e potencializar sua força e facilitar seu acesso, agregar valor para clientes e ampliar a base de fãs que a marca tem hoje”, conta.

Internamente, seu objetivo é favorecer a performance da unidade brasileira de forma integrada e empenhada em gerir recursos e pessoas para obter os melhores resultados e performance.



DOUGLAS SEIJI MATSUNAGA

André Barón foi nomeado presidente da Henkel na América Latina. Ele substituiu Hannes Schollenberger, que voltou para a sede, na Alemanha, onde atuará em novos desafios. André se reportará a Sylvie Nicol, vice-presidente executiva de RH e Infraestrutura em nível global e membro do Conselho de Administração da sede.

O executivo ingressou na Henkel em 2008, na Alemanha, na área de Planejamento Estratégico; posteriormente, ocupou posições comerciais no negócio de Tecnologias Adesivas em países como Alemanha, Colômbia e Brasil. Desde 2019, é vice-presidente do Negócio de Adesivos Industriais para a América Latina, exceto o México, acumulando o cargo com a presidência.

“É uma honra representar a Henkel América Latina perante meus colegas globais e ter a oportunidade de levar a região para o próximo nível de crescimento e desenvolvimento, não apenas em termos de negócios, mas também em como potencializar talentos para a região”, assinala.

Presente em 22 países, a Zoox Smart Data, especializada em tecnologia e inovação para os negócios, anunciou a contratação de **Mariana Versiani** como gerente global de RH.

Mariana atuará na atração e no desenvolvimento de profissionais de Tecnologia por meio de programas para formação de desenvolvedores, grade de treinamentos técnicos e eventos de tecnologia; no desenvolvimento do time e da liderança com programas de capacitação de soft skills; e na promoção de saúde e bem-estar dos colaboradores com novos benefícios, programas e eventos dedicados ao tema.

“Depois de anos no mercado de shopping centers, em uma carreira generalista, em que tive a oportunidade de atuar e me desenvolver nos subsistemas de RH e nas áreas de Relacionamento, Comunicação, Serviços e Experiência, topei o desafio de vir para a Zoox trazendo comigo muita garra para vestir a camisa e conseguir transformar a experiência dos colaboradores”, comenta a gerente, que anteriormente trabalhou na brMalls. 



LUCIANA PRAMOS

SUL

**– ENCONTRO C-LEVEL –
EMPLOYEE EXPERIENCE:
UMA JORNADA EM BUSCA DE
FELICIDADE E PRODUTIVIDADE**



Lisiane Lemos

Especialista, Forbes Under 30
e Conselheira na ONU

7/7

**– CURITIBA –
Evento Híbrido
Das 19h às 21h**

Organização



flash

INSCREVA-SE!

www.gestaoerh.com.br

ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

| | |
|-------------------------|---------|
| FLASH _____ | 4ª CAPA |
| BRADESCO SEGUROS _____ | 2ª CAPA |
| RB _____ | 3ª CAPA |
| DASA _____ | 5 |
| AIR LIQUIDE _____ | 7 |
| FGV IN COMPANY _____ | 9 |
| LG LUGAR DE GENTE _____ | 13 |
| MACKENZIE _____ | 15 |
| PROTEGE _____ | 19 |
| UNIMED CAMPINAS _____ | 21 |
| BMG _____ | 25 |
| UNIVERS _____ | 27 |
| TICKET _____ | 31 |
| TECHWARE _____ | 33 |
| MDS _____ | 34-35 |
| QUALIFORMA _____ | 39 |
| PAROMED _____ | 41 |
| PAGUE MENOS _____ | 43, 67 |
| ONE MOVING _____ | 49 |
| NOVA SAÚDE _____ | 51 |
| MELL COACHING _____ | 53 |
| INTERCULTURAL _____ | 57, 59 |
| EPHARMA _____ | 60-61 |
| CIA HERING _____ | 65 |
| EDITORA LEADER _____ | 67 |
| CREDITAS _____ | 71 |
| GRUPO BISUTTI _____ | 73 |
| AVATAR DA SAÚDE _____ | 77 |
| NEON CONSIGA MAIS _____ | 79 |

flash

 **bradesco**
seguros


SOLUÇÕES EM VALES-TRANSPORTE

DASA
empresas

 **Air Liquide**

 **FGV IN COMPANY**

 **LG** lugar de gente
sistemas humanos

 **Mackenzie**
Universidade Presbiteriana


PROTEGE


Unimed
Campinas


banco **bmg**

UNIVERS

 **Ticket**^{MD} uma marca
Edenred

 **techware**

MDS

 **quali**
corp


PAROMED
MEDICINA E SEGURANÇA DO TRABALHO

 **PagueMenos**


ONE
MOVING & LOGISTICS

 **NOVA SAÚDE**
medicina ocupacional e preventiva


MELL
COACHING

 **INTERCULTURAL**[®]

epharma
oxigenando conexões

cia hering

 **creditas**
@WORK

GRUPO
BISUTTI

 **avatar**
da saúde


ConsigaMais



AS MELHORES SOLUÇÕES EM VALE-TRANSPORTE

O **vale-transporte** é um dos benefícios mais complexos a ser administrado pelo RH. Com a RB, você conta com uma experiência de 22 anos com foco na redução de custos, qualidade, inovação e transparência em todo o território nacional.

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



SOLUÇÕES EM VALES-TRANSPORTE

É muito mais que um cartão benefício. É toda liberdade que só a Flash dá.

Refeição, alimentação, mobilidade,
cultura e muito mais em um só cartão e App.
Mais praticidade para o RH, mais autonomia
para o colaborador.

Seja Flash!



Para saber mais
sobre a Flash, acesse o site:
sejaflash.com/saibamais