



CULTURA ORGANIZACIONAL  
**PESSOAS,  
UM ATIVO CADA VEZ MAIS PRESENTE – E ESTRATÉGICO – NOS CONSELHOS**

DISTRIBUIÇÃO DIRIGIDA



## CEO EM FOCO

Sergio Zimerman, da Petz: empoderamento, um estilo de liderança



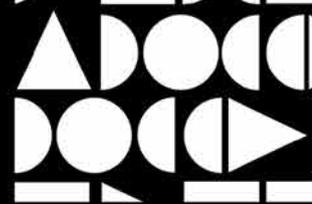
## RH EM FOCO

Adriano Lima, da Minerva Foods: a reinvenção de um executivo aprendiz



**CINEMARK™**  
EMPRESAS

Temos as melhores soluções para o seu negócio



## eventos



VANTAGENS PARA  
SUA EMPRESA E  
SEUS COLABORADORES

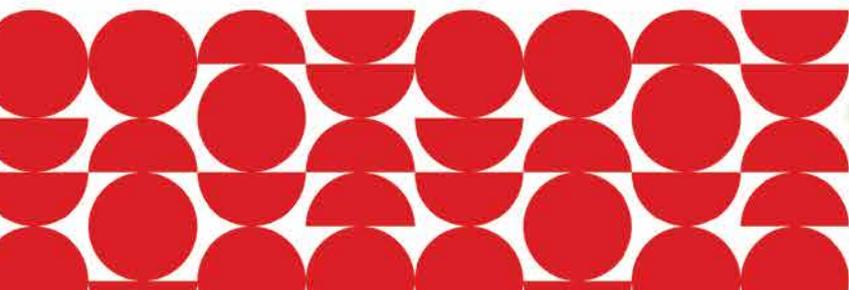


**Alugue uma sala de cinema**  
para realizar palestras, eventos e workshops,  
e faça uma grande história acontecer.

## vouchers

**Compre vouchers  
de ingressos e combos  
com desconto**

como incentivo para seus clientes  
e colaboradores serem as grandes estrelas.





**40**

**CAPA**  
**PESSOAS, UM ATIVO CADA VEZ MAIS**  
**PRESENTE – E ESTRATÉGICO – NOS**  
**CONSELHOS**



**50**

**SAÚDE CORPORATIVA**  
**CONSTRUINDO UMA CULTURA DE BEM-ESTAR**  
**HOLÍSTICO COMO PARTE DA ESTRATÉGIA DE**  
**CAPITAL HUMANO**



**66**

**ARTIGO**  
**LICENÇA PARENTAL ESTENDIDA**  
**O APOIO QUE TODAS AS MÃES E PAIS PRECISAM**

**8**

**RH EM FOCO**  
**A REINVENÇÃO DE UM**  
**EXECUTIVO APRENDIZ**

**14**

**CEO EM FOCO**  
**EMPODERAMENTO, UM ESTILO DE**  
**LIDERANÇA**

**20**

**DIVERSIDADE E INCLUSÃO**  
**MICROAGRESSÃO,**  
**A OPRESSÃO RECORRENTE QUE**  
**IMPEDE A INCLUSÃO**

**24**

**GESTÃO DA LONGEVIDADE**  
**TEMPO DE TRANSIÇÃO**  
**E DE REINVENÇÃO**

**28**

**LIDERANÇA**  
**CULTURA ARTIFICIAL**

**32**

**O SENTIDO DA GESTÃO**  
**QUER FORMAR EQUIPES DE**  
**EXCELÊNCIA? ESCOLHA COLABORADORES**  
**MELHORES QUE VOCÊ!**

**34**

**TREINAMENTO E**  
**DESENVOLVIMENTO HUMANO**  
**VOLTA AO MUNDO DO TRABALHO –**  
**APRENDIZADOS SOBRE A ÁSIA E A**  
**OCEANIA**

**52**

**INDICADORES**

**60**

**ARTIGO**  
**O LEGADO INVISÍVEL:**  
**COMO CUIDAR DA SAÚDE MENTAL**  
**APÓS O FIM DA PANDEMIA**

**62**

**ARTIGO**  
**TRANSPARÊNCIA SALARIAL**

**70**

**ARTIGO**  
**PERFORMANCE**  
**DE COLABORADOR**  
**COMO GERENCIAR O DESEMPENHO**

**72**

**ARTIGO**  
**PSICOPATAS E SISTEMAS**  
**CORPORATIVOS**

**76**

**GENTE**

**86**

**ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO**

# POR QUE A **TOTVS** É A PARCEIRA IDEAL PARA TORNAR O **SEU RH** **MAIS ESTRATÉGICO?**

A resposta é simples: porque nossas soluções estão sempre à frente e vão do **departamento pessoal à gestão da experiência humana.**



**Conheça algumas das nossas soluções para o seu RH:**

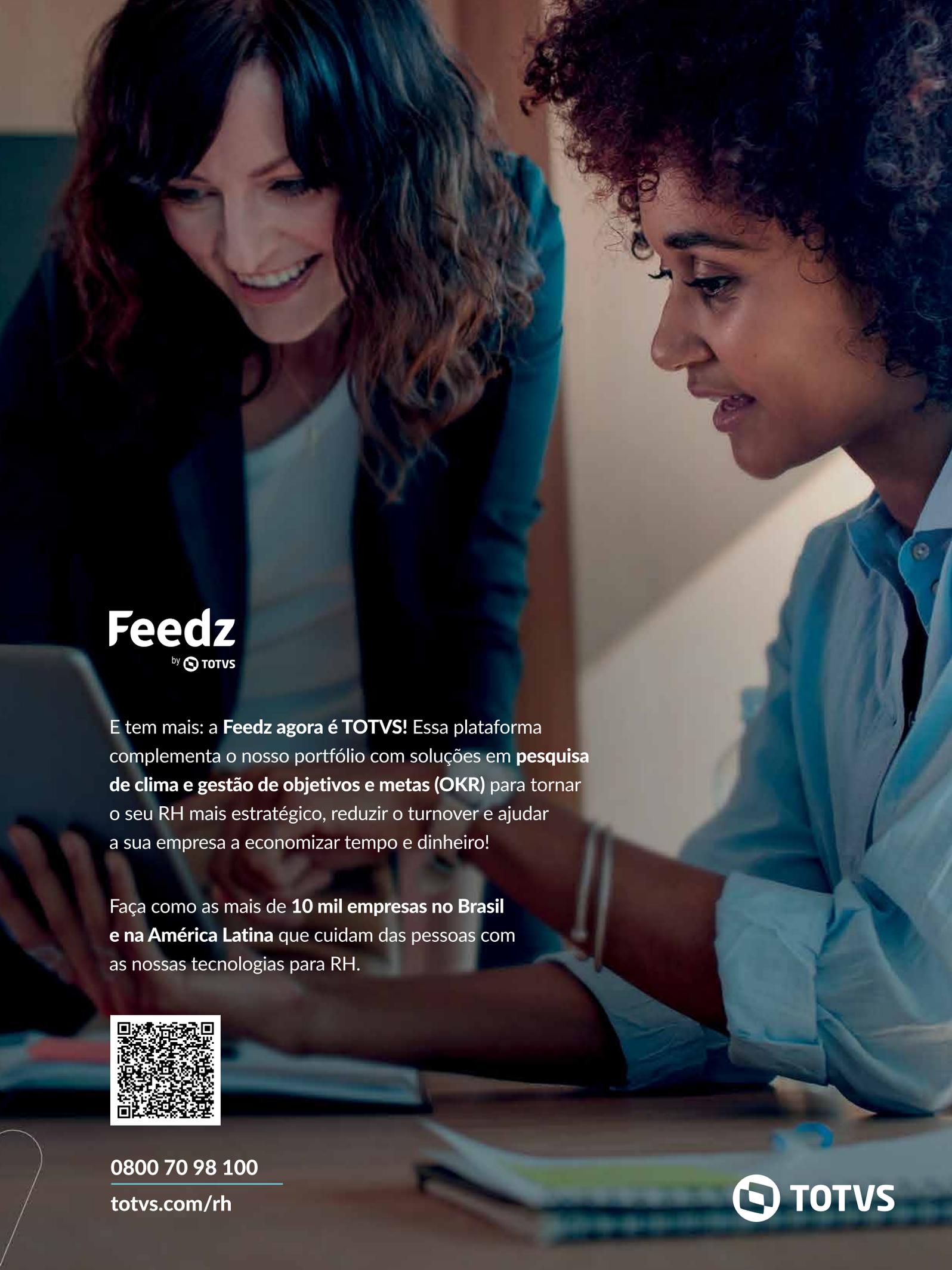
**TOTVS RH:** automatiza as rotinas transacionais do departamento pessoal.

**Meu RH:** atende os colaboradores a qualquer hora e em qualquer lugar.

**TOTVS RH Atração de Talentos:** facilita o processo de recrutamento e seleção.

**TOTVS Consignado:** simplifica a gestão de empréstimo consignado privado.

**LXP by Afferolab:** estimula o protagonismo dos seus colaboradores com IA.



**Feedz**  
by  TOTVS

E tem mais: a **Feedz agora é TOTVS!** Essa plataforma complementa o nosso portfólio com soluções em **pesquisa de clima e gestão de objetivos e metas (OKR)** para tornar o seu RH mais estratégico, reduzir o turnover e ajudar a sua empresa a economizar tempo e dinheiro!

Faça como as mais de **10 mil empresas no Brasil e na América Latina** que cuidam das pessoas com as nossas tecnologias para RH.



0800 70 98 100  
[totvs.com/rh](https://totvs.com/rh)

 **TOTVS**

Estamos de volta com mais uma edição da nossa revista. E mais uma vez trazemos conteúdos com o objetivo de informar, provocar e trazer reflexões genuínas sobre a atuação dos profissionais de Recursos Humanos e sua parcela de importância para os resultados sustentáveis das empresas.

Particularmente, acredito que o destaque da capa é um dos assuntos mais visados nos dias atuais: a valorização das pessoas no ambiente de trabalho, não apenas como fonte de produtividade e lucro, mas, principalmente, no respeito às suas peculiaridades, necessidades, capacidades e potenciais. Não é de hoje que se sabe que isso não deve ser uma preocupação restrita à área de Recursos Humanos. Cada vez mais, cuidar das pessoas é uma responsabilidade de todos da organização. Não adianta RH criar estratégias, planejar e colocar em prática, se a alta liderança e os gestores não estiverem comprometidos e atuarem para que tudo aconteça de forma duradoura.

A tendência é que, cada vez mais, o tema “pessoas” esteja presente na agenda do presidente, do CEO, e, principalmente, na instância máxima da organização: o seu conselho de administração. Já temos algumas práticas nesse sentido, mas a presença de profissionais de RH e de especialistas em pessoas nos conselhos ainda precisa crescer. Vale conferir a matéria para conhecer o que já vem sendo feito e o que ainda precisa acontecer para o equilíbrio dos pilares da sustentabilidade nas organizações.

Ainda, a revista entrevistou dois superexecutivos para as seções CEO

em Foco e RH em Foco. Tenho uma enorme admiração pelo Sergio Zimmerman, CEO da Petz, e Adriano Lima, CHRO da Minerva Foods, e estou feliz demais com a participação de ambos, falando da carreira, dos seus valores e realizações.

Os temas mais instigantes do mundo empresarial também estão nas nossas páginas, trazidos com muita competência pelos articulistas convidados: transparência salarial, licença parental, psicopatia nas organizações, performance do colaborador e saúde mental.

Bem, eu não poderia passar por aqui e finalizar minha breve participação sem falar do sucesso da pesquisa Excelência em Gestão de Pessoas, que terá a cerimônia de premiação realizada no próximo dia 27 – quando vamos revelar os destaques – e do lançamento das edições de 2023 das pesquisas CEOs e RHs Mais Admirados e Melhores Fornecedores para RH. Ambas estão saindo do forno e sempre nos trazem grandes expectativas.

No mais, quero encerrar agradecendo ao time da Gestão RH pelo esforço contínuo de fazer com que o nosso portfólio seja cada vez mais conhecido e reconhecido pelas empresas no seu conjunto. Graças a ele, temos um portfólio sólido e bem-sucedido. Muitas das nossas iniciativas já têm uma história em torno de duas décadas e todos os lançamentos despertam o interesse do público corporativo nos diferentes aspectos: seja para ter acesso ao conteúdo, seja para apoiar como patrocinador, seja para contribuir de alguma forma. Para um empreendedor como eu, esse é o melhor resultado.



Renato Fiochi  
CEO  
[renato@grupogr.com.br](mailto:renato@grupogr.com.br)

# gestão RH

## Revista Gestão RH

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

ANO XXX • EDIÇÃO 161 • 2023

### CEO

Renato Fiochi  
[renato@grupogr.com.br](mailto:renato@grupogr.com.br)

### Editora

Thais Gebrim  
[thais.gebrim@grupogr.com.br](mailto:thais.gebrim@grupogr.com.br)

### Publicidade

Angra Coimbra  
[angra.coimbra@grupogr.com.br](mailto:angra.coimbra@grupogr.com.br)

### Comercial

Maykon Silva  
[maykon.silva@grupogr.com.br](mailto:maykon.silva@grupogr.com.br)

### Mídias Sociais

Angra Coimbra  
Guilherme Oliveira  
Thais Gebrim

### Marketing

José Roberto Saglietti  
[marketing@grupogr.com.br](mailto:marketing@grupogr.com.br)  
Lucas Ribeiro (assistente)

### Marketing Digital

Guilherme Oliveira  
[marketing.digital@gestaoerh.com](mailto:marketing.digital@gestaoerh.com)

### Comunicação

[comunicacao@grupogr.com.br](mailto:comunicacao@grupogr.com.br)

### Assinaturas

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

### Tecnologia e Site

André Zacarias  
[andre.zacarias@grupogr.com.br](mailto:andre.zacarias@grupogr.com.br)

### TV Gestão RH

Miller Pimentel  
[tv@grupogr.com.br](mailto:tv@grupogr.com.br)

### Impressão

Impress





# Apaixone-se pelo lado humano da tecnologia.

intelbras | #vemserinlover

## Nós somos a Intelbras!

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

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

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

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

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

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



Uma empresa  
**humana**



Uma empresa  
que **desenvolve**



Uma empresa que  
**dá autonomia**



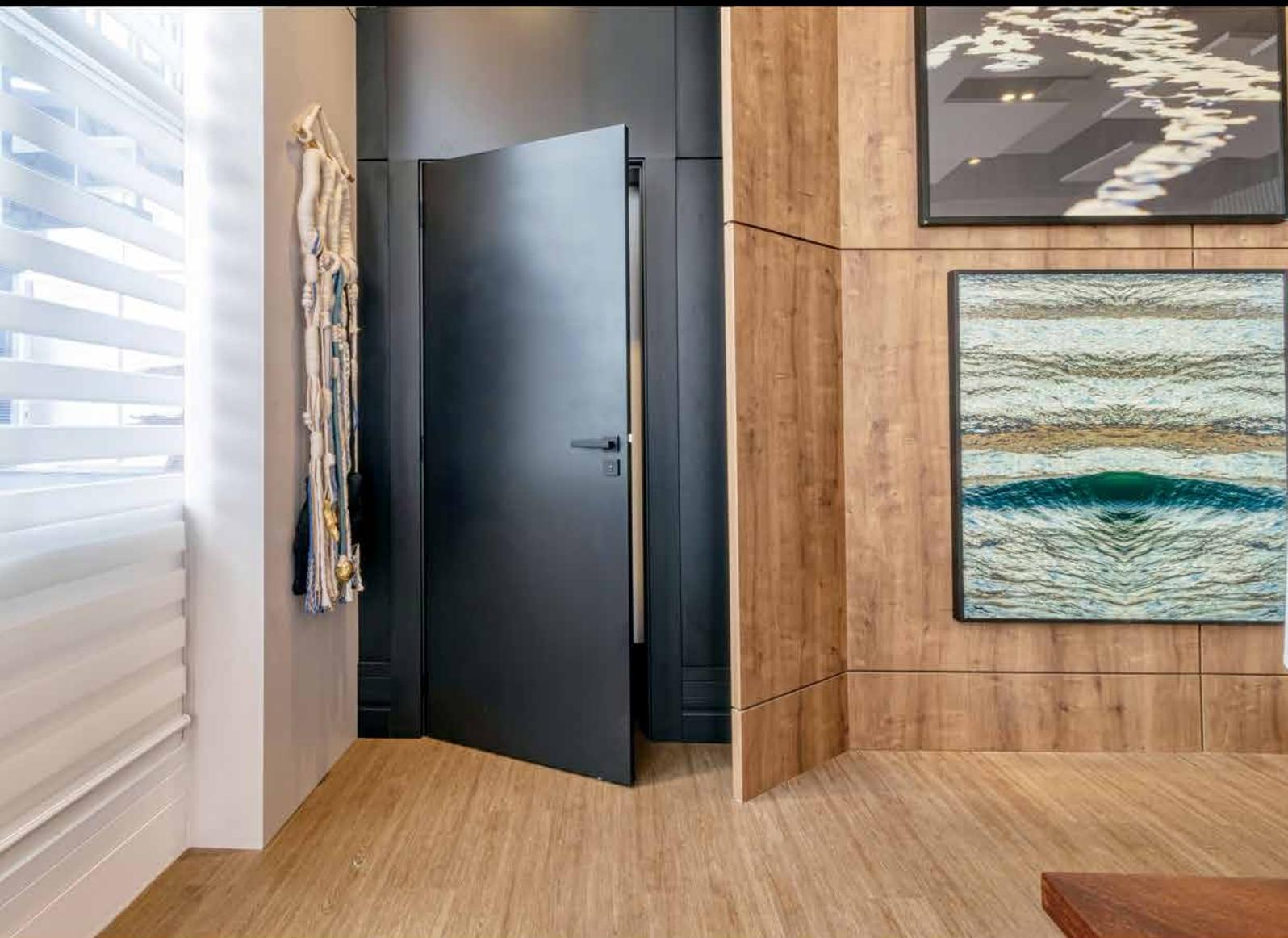
Uma empresa  
**forte**

# A REINVENÇÃO DE UM EXECUTIVO APRENDIZ



A ânsia por status, poder e dinheiro já fez parte da vida de Adriano Lima. Mas ele tem mudado. Hoje, o CHRO da Minerva Foods prefere a simplicidade e diz que luta para se “desbabaquizar” dos mitos do mundo corporativo

Por **Thaís Gebrim**



Além de termos um dos CEOs e RHs mais admirados do Brasil, também estamos nos tornando uma referência nas vendas diretas de fábrica para o consumidor final.

Nossa missão é criar soluções inteligentes e facilitar as boas escolhas dos nossos clientes!

*#Descomplica*    *#Transforma*    *#Encanta*



Conheça mais sobre  
nossa empresa em  
[www.pormadeonline.com.br](http://www.pormadeonline.com.br)  
ou acesse via QRCode!



**Pormade**  
Portas

**A**driano Lima é CHRO global e coordenador do Comitê de Pessoas do conselho de administração da Minerva Foods, coach e escritor. São três décadas contribuindo na transformação de empresas que são referência em seus segmentos – já foi executivo de RH na Dasa, no Itaú, Banco Safra, Mastercard, Unilever e Amil. Um período em que a área de RH também se transformou, e muito. Adriano participou do processo que fez Recursos Humanos passar de uma área burocrática para uma função compartilhada, que chegou ao board e ao conselho das organizações.

Mas não foi só no campo profissional que ele vivenciou fortes transformações. As adversidades pelas quais passou fizeram com que se reinventasse algumas vezes e ressignificasse o sentido da vida. Confira.

**Gestão RH – Como você vê a transformação e o papel da área de RH?**

**Adriano Lima** – A gente sempre está discutindo o papel do RH. Há 30 anos, em 1992, aos 25 anos de idade, eu assumi pela primeira vez o posto de gestor, como gerente de RH da Amil, e já havia essa discussão. E o que eu mais aprendi nessas três décadas é que a mudança no papel do RH é uma constante, porque o mundo muda – as empresas mudam, os negócios mudam, a sociedade muda – e o RH precisa mudar junto. Eu comecei na época em que Recursos Humanos deixava de ser departamento pessoal para se tornar prestador de serviços, uma área focada em recrutamento e seleção, treinamento, pesquisas, remuneração, e aprendi muito com essa virada. Depois, vieram a globalização, a questão da qualidade, o aumento de competitividade, as leis de proteção ao consumidor e, principalmente, um grande incremento tecnológico. Junto com tudo isso vieram mudanças importantes.

**Gestão RH – Na sua visão, qual foi o principal impacto?**

**Adriano Lima** – Antes, os investidores apreciavam uma empresa olhando

para o balanço, para os lucros e, a partir daí, projetavam os resultados futuros. Isso vem mudando muito. As empresas deixaram de ser valorizadas pela geração de valor passado para serem valorizadas pela geração de valor futuro. O resultado financeiro sempre foi e sempre será importante, mas outros atributos estão mudando cada vez mais as organizações: a capacidade de inovar, como cuidam do capital social, como engajam clientes, como fazem gestão de conhecimento e, principalmente, a gestão do capital humano. As empresas passaram a ter seu valor de mercado determinado pela capacidade de se transformar e pela geração de valor futuro. Nas últimas duas décadas, as lí-



**MAIS DO QUE A ÁREA DE RH, HOJE EXISTE A FUNÇÃO ‘PESSOAS’, QUE TRANSCENDE RECURSOS HUMANOS. É UMA FUNÇÃO COMPARTILHADA, QUE ESTÁ NO BOARD E NO CONSELHO DAS EMPRESAS**



deres de mercado não possuem tantos ativos físicos, receitas gigantes, como acontecia há 20 ou 30 anos, quando as líderes eram empresas como General Motors e GE. Hoje, as que mais valem são as da era do conhecimento e da inovação, como Apple e Amazon. Essa foi a principal transformação que eu vi nesses 30 anos. O RH precisou se transformar muito. Mais do que a área, hoje existe a função “pessoas”, que transcende Recursos Humanos. É uma função compartilhada, que está no board e no conselho das empresas.

**Gestão RH – Por falar em conselhos, nossa matéria de capa é sobre o pilar Pessoas nos conselhos de adminis-**

**tração. Você coordena o comitê de Pessoas do conselho da Minerva e já foi conselheiro da LG Lugar de Gente e do Banco Itaú Europa. Qual é a sua avaliação sobre a evolução desse pilar?**

**Adriano Lima** – O número de profissionais, não necessariamente de RH, mas com formação e experiência em gestão de pessoas e cultura, tem crescido bem, mas está muito longe do que precisa. Eu tenho um amigo que recruta conselheiros para empresas. Ele conta que, nas reuniões com os conselhos, costuma perguntar qual é o ativo mais importante da empresa e todos dizem que é o capital humano, aí ele pergunta quem daquela mesa é especialista em gestão de pessoas e cultura, e ficam todos em silêncio. Então, mesmo que esteja em crescimento, ainda existe muita necessidade dessa cadeira nos conselhos.

**Gestão RH – Como é viver o papel de conselheiro?**

**Adriano Lima** – É um desafio bem importante porque você precisa ter outras competências, uma vez que está ali estrategicamente, para direcionar os executivos e apoiar na estratégia da empresa.

**Gestão RH – Olhando para trás, quais são as principais contribuições que você acredita ter deixado nas empresas em que trabalhou?**

**Adriano Lima** – Acho que deixei contribuições de grande valia. Na Amil, construí do zero a área de RH em São Paulo, que era maior regional do país. Depois, veio a Unilever, que, além de ser uma empresa industrial, buscava também atuar mais comercialmente. Houve, ainda, um processo de transformação na Mastercard, que estava começando no Brasil e no qual também preparei a área do zero. Sempre foram projetos de estruturação ou transformação ligados à estratégia do negócio e valorizando o aspecto humano. Esse é o meu legado, mas do que mais me orgulho é que, durante a minha trajetória, pude ajudar a formar profissionais em várias posições gerenciais e executivas.

**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**



**Gestão RH – E os dissabores que ser RH trouxe?**

**Adriano Lima** – Os dissabores variam muito, de acordo com a época. Mas com o tempo você vai aprendendo a lidar com eles. Eu demorei muito para aprender a lidar com o fato de que, quando você contrata, promove e reconhece, o mérito é do gestor, mas quando demite, é “mérito” do RH. Eu já passei por situações em que os executivos foram demitidos por decisão da empresa e a pessoa ficou chateada com o RH. Mas aprendi a ressignificar isso e deixar a minha consciência tranquila, porque é o mesmo papel e a mesma ética, tanto para contratar e promover quanto para demitir.

**Gestão RH – Você costuma dizer que precisou se reinventar algumas vezes. Como isso começou?**

**Adriano Lima** – Eu digo que já nasci me reinventando, porque fui o primeiro neto de duas famílias muito simples. Uma migrou de João Pessoa, na Paraíba, para o Rio de Janeiro e a outra imigrou de Portugal e se estabeleceu também no Rio, ambos em Nova Iguaçu, na Baixada Fluminense. O primeiro desafio foi a separação dos meus pais, aos dez anos de idade. Perdi o ano na escola e, quando voltei para a mesma quinta série, mas com colegas novos, me transformei muito, me apaixonei pelo esporte e vivi uma época maravilhosa. Fui capitão dos times de vôlei e de basquete da escola e comecei a exercitar a liderança. Outro desafio foi quando fiz o teste de orientação vocacional. O resultado deu Psicologia e Educação Física e escolhi Psicologia, mas eu era introvertido e tímido demais, por isso tive que me esforçar muito para vencer a timidez.

**Gestão RH – Mais recentemente, houve outro momento crítico, marcado pela demissão do emprego e o fim do casamento. Como isso se refletiu em você?**

**Adriano Lima** – Há pouco mais de três anos, antes da pandemia, eu participei de um painel de um evento do IBGC [Instituto Brasileiro de Governança Cor-

porativa] e comecei a minha apresentação dizendo que eu não fui demitido só pela empresa, brinquei que eu tinha sido demitido pela ex-mulher também e que isso provocou grandes transformações em mim, principalmente com a ressignificação do sentido da vida, que não é buscar ser feliz, mas evoluir. Depois do evento, veio um cara atrás de mim para dizer que eu tinha mexido muito com ele por falar publicamente que havia sido demitido. Ele contou que havia sido demitido há três meses e sentia tanta vergonha que tinha falado só para a esposa, nem os filhos sabiam. Eu dei um abraço nele e ofereci o telefone da minha terapeuta, porque, talvez, ele pudesse trabalhar isso e ficar



QUANDO A GENTE TEM UM PROBLEMA OU ALGO A MELHORAR, A PRIMEIRA COISA A FAZER É RESPEITAR AS DIFICULDADES E ADVERSIDADES E DEPOIS TRABALHAR PARA MITIGAR OU ELIMINAR ISSO



bem. Quando a gente tem um problema ou algo a melhorar, a primeira coisa a fazer é respeitar as dificuldades e adversidades e depois trabalhar para mitigar ou eliminar isso. É ter ações concretas para lidar com o problema de forma positiva, que possa te desenvolver, sem nunca deixar de fortalecer os seus pontos fortes, porque é isso o que nos move.

**Gestão RH – Você era um executivo muito bem-sucedido e decidiu dar outro rumo à carreira, criando sua própria empresa. Se sentia julgado ou incapaz?**

**Adriano Lima** – Não, ao contrário. Ser bem-sucedido sempre me acompa-

nhou ao longo da carreira. Mas eu brinco que o sucesso depende da métrica que você usa. Alguns usam a métrica do cargo, do título, de um prêmio, do dinheiro que acumulou, do status que conquistou. Eu tinha o sonho de ser referência em Recursos Humanos no Brasil e venho conquistando isso. Não importa se sou executivo, conselheiro, coach, palestrante ou escritor, são papéis que eu desempenho. O que eu quero, de fato, é contribuir para que a gestão de pessoas seja cada vez mais inovadora, transformadora e, principalmente, genuína.

**Gestão RH – Mas existe o julgamento, não é?**

**Adriano Lima** – A questão de ser inabalável, super-herói ou super-heroína ainda existe bastante na nossa sociedade, no mundo. Mas fui aprendendo com as adversidades. Quanto mais enfrentava, mais olhava para mim e entendia meus gaps. Eu recebia uma crítica como um presente – quando era construtiva, claro – e assim pude evoluir, ficar mais forte. Uns anos atrás, eu decidi que o sentido da minha vida não é ser feliz. Obviamente, vou ter muitos momentos de felicidade, alegria e tristeza. Mas o sentido da minha vida, como eu falei, é evoluir, é como posso melhorar, entender o meu chamado para a vida e que ela realmente valha a pena não só para mim, mas para aqueles que eu vá servir com a minha vocação, competência e paixão no campo das relações humanas.

**Gestão RH – O que o levou de volta ao posto de executivo?**

**Adriano Lima** – A Minerva é fantástica. É uma empresa brasileira de 30 anos, hoje internacional, que se tornou a maior exportadora de carne da América do Sul e atende a mais de 100 países. É onde eu tenho o desafio de ajudar no crescimento dos negócios, dentro da estratégia de expansão geográfica. Cuido de 23 mil colaboradores no mundo inteiro e lido com gente na China, em Dubai, na Austrália, na Argentina, no Paraguai. Isso é um desafio enorme e incrível. Também me atri-

muito o compromisso da Minerva com a sustentabilidade e o fato de ser uma empresa inovadora e transformadora. Além disso, existe a conexão com o que eu tenho paixão, que é construir equipes de alta performance. Eu admiro os meus colegas de trabalho e isso faz toda a diferença. Junto com eles, quero deixar como legado uma gestão de pessoas que seja referência para essa indústria, para o país, para a América do Sul e para o mundo inteiro.

### **Gestão RH – O executivo Adriano que voltou é muito diferente daquele que havia deixado a posição?**

**Adriano Lima** – Quando comparo o Adriano executivo de dez anos atrás com o de hoje, acho que, principalmente, eu ressignifiquei muito algumas questões, como se achar dono da verdade, ser arrogante e dar valor a status, poder e títulos. Cada dia mais, eu sonho com o meu propósito de ser referência para uma gestão de pessoas mais humanizada, coerente e transparente. Então, o Adriano de hoje eu acho que é mais inteiro, mais genuíno, mais transparente e muito mais simples.

### **Gestão RH – O que mais precisa ser desmistificado para criar ambientes mais humanizados?**

**Adriano Lima** – O ambiente corporativo ainda é apegado a status, poder e símbolos. A gente precisa entender o quanto de verdade e importância existe nessas coisas. Eu luto para me “desbabaquizar” e gosto de compartilhar minha experiência para que os outros se conscientizem e mudem mais cedo do que eu e não sofram os impactos como eu sofri. Há uns seis anos, em uma fase intensa de reinvenção, eu pude mudar isso. Tem um ditado que eu adoro: a vida é 10% o que acontece com a gente e 90% como a gente reage ao que aconteceu. Eu também aprendi a acreditar na palavra como veículo de transformação e inspiração. Por isso, tento passar que as pessoas precisam dar valor ao que de fato é importante – o aprendizado, os relacionamentos, as entregas que você faz e, principalmente, o legado que você deixa.

### **Gestão RH – Quem é o RH do futuro?**

**Adriano Lima** – Com toda a intensidade de transformação que a gente vem vivendo, não tem como o RH não ser um líder, um *change agent* e, ao mesmo tempo, um designer das competências, da liderança, desenhando as transformações em forma de sistema, de organização. E, como um economista e um engenheiro, tem que saber usar os dados com inteligência e previsibilidade dos negócios e das pessoas e ter a competência de medir o retorno do investimento em projetos, coisa que RH costuma pecar bastante. Ainda, precisa ser um coach interno, já que a gente está sempre treinando, orientando, educando os profissionais.



EU QUERO, DE FATO, CONTRIBUIR COM A MISSÃO DA GESTÃO DE PESSOAS, PROCURANDO QUE ELA SEJA CADA VEZ MAIS INOVADORA, TRANSFORMADORA E, PRINCIPALMENTE, GENUÍNA



### **Gestão RH – Para essa atuação é preciso se atualizar sempre. Como você vê o desenvolvimento do próprio RH?**

**Adriano Lima** – RH costuma ser a área que fala para todo mundo que é preciso se desenvolver, mas pouco investe em si. Em um mundo em transformação, RH tem que ser um constante aprendiz, buscar novas competências, estar sempre aprendendo e reaprendendo. E fazer isso olhando para dois desafios em especial. O primeiro é o da adaptabilidade, que é mais do que mudar, é mudar em consonância com o meio externo, se adaptando às mudanças que acontecem no mundo. O segundo é o da agilidade. Eu gosto

muito da definição de um professor da Stanford University: velocidade é ir de um ponto a outro de forma mais rápida, e agilidade é ir de um ponto a outro de forma mais rápida, mudando de direção no meio do caminho sem perder o equilíbrio. É isso o que precisamos, porque a gente, impreterivelmente, vai ter que mudar de direção uma, duas, três, quantas vezes forem necessárias, pela dinamicidade e volatilidade das coisas hoje.

### **Gestão RH – Você é um crítico da frase “RH tem que gostar de gente”. Por quê?**

**Adriano Lima** – Há uns 20 anos eu falo que a gente tem que gostar de pessoas para se dar bem na vida. Para trabalhar em RH, a gente tem que entender as pessoas e o comportamento humano. Não é preciso ser psicólogo, mas tem que entender bem como gente “funciona”. É muito diferente do que só gostar de gente.

### **Gestão RH – Do que você mais se orgulha na vida?**

**Adriano Lima** – Eu tenho muita coisa para me orgulhar. Nasci em uma família simples, na Baixada Fluminense e, na primeira vez que entrei em Harvard, para selecionar MBAs de uma das melhores escolas dos Estados Unidos, me lembrei de onde eu havia saído e onde estava. A mesma coisa que senti quando fui entrevistado pelo Roberto Setúbal, então CEO do Itaú, e, depois, ter sido contratado como diretor do banco. Hoje isso é raro, mas naquela época era muito mais raro o banco contratar alguém de fora. Claro que é motivo de orgulho olhar o legado que tenho deixado nas empresas, o legado de profissionais em posição de liderança, os reconhecimentos e premiações que obtive do mercado. Mas o meu maior orgulho é buscar constantemente aprender, não sobre técnicas, sobre gestão, mas sobre como me tornar uma pessoa melhor, lidar com meus erros e minhas vulnerabilidades, receber as críticas e estar aberto, ouvir e, principalmente, trabalhar isso. 🧠

# EMPODERAMENTO, UM ESTILO DE LIDERANÇA



CAUE DINIZ

Empoderar as equipes e atuar como maestro. É assim que Sergio Zimerman gosta de exercer a liderança da Petz, rede de lojas que fundou há mais de duas décadas

Por **Thaís Gebrim**

CNPJ: 33.055.146/0001-93

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

**Bradesco Seguros. Com Você. Sempre.**

SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor: 0800 727 9966

SAC - Deficiência Auditiva ou de Fala: 0800 701 2708

Ouvidoria: 0800 701 7000



**bradesco**  
seguros

**D**epois de ouvir o fundador e CEO da Petz, rede de lojas para animais de estimação criada há 21 anos, dá para entender a razão do sucesso do negócio. Claro que esse nicho possui um mercado de consumo muito potente, que vem numa curva ascendente sem limite à vista. Mas quando Sergio Zimmerman conta sua história, expõe crenças e valores e projeta o futuro pelo qual trabalha, fica evidente que a sua jornada empreendedora daria muito certo a qualquer instante. Hoje, a Petz faz parte da B3 e emprega mais de sete mil colaboradores, distribuídos por 224 lojas em 23 estados e no Distrito Federal.

Sua veia empreendedora se manifestou bem cedo. Com apenas oito anos de idade, o pequeno filho de comerciante olhou para a loja de roupas infantis do pai e teve uma ideia genial. O que ele não sabia naquela época é que se transformaria não só em um grande empresário, mas também uma referência em liderança. Confira na entrevista a seguir.

**Gestão RH** – O seu histórico de empreendedor começou na infância, aos oito anos de idade, quando montou uma barraquinha para vender gibis usados, em frente à loja de roupas infantis do seu pai. Quando veio a certeza de que empreender era a sua praia?

**Sergio Zimmerman** – Veio aos 18 anos, depois de ter me formado no colegial técnico em edificações e batido em algumas portas de construtoras sem conseguir emprego. Foi quando tive um fusca roubado na porta da escola e, com o dinheiro do seguro, fiz uma roupa de palhaço para mim e outra para a minha namorada na época. Começamos a animar festas infantis e aí surgiu a percepção de que era para eu ser empreendedor mesmo.

**Gestão RH** – Antes da Petz, você transitou por vários negócios. Depois das festas infantis, teve uma adegas, mercearia e um atacado de alimentos e perfumaria. Como foi li-

dar com sucessos e frustrações nesse período?

**Sergio Zimmerman** – Foi superinteressante. Tive alegrias e decepções, muitos aprendizados, mas, sobretudo, passei por uma experiência marcante dez anos depois de ter transformado o atacado de alimentos e perfumaria em uma empresa grande, de 600 funcionários. Foi quando eu tive o maior privilégio que um empresário pode ter sob o ponto de vista do aprendizado, ou seja, a falência. Na quebra da companhia, aprendi muito mais do que em todas as histórias de construção que eu havia tido até então.



EU ME DEFINO COMO UM LÍDER QUE ESTÁ MAIS PREOCUPADO EM TRAÇAR OBJETIVOS, EM DAR O NORTE PARA TODA A COMPANHIA, E COM UMA PREOCUPAÇÃO MUITO MAIS BAIXA SOBRE OS MEIOS COMO CADA UM VAI CHEGAR NAQUELE OBJETIVO



**Gestão RH** – Chegou a pensar em desistir?

**Sergio Zimmerman** – Por um breve momento, sim. Foi quando eu estava tentando recomeçar, havia montado a primeira loja da Petz [então chamada Pet Center] na Marginal Tietê, em São Paulo, onde antes era o atacado. Nos primeiros dias, sem nenhum movimento, fiquei com a sensação de que pudesse estar no caminho errado e que talvez fosse melhor parar. Mas isso não durou muito tempo e eu continuei. Bola pra frente.

**Gestão RH** – Até que ponto o fato de ter crescido em ambiente de comér-

cio propiciou o conhecimento que a universidade não fornece? E em que momento você decidiu buscar formação para administrar os negócios?

**Sergio Zimmerman** – Sem dúvida nenhuma, ter nascido literalmente nos fundos de um comércio me ajudou muito a conhecer todas as questões – os termos comerciais, os benefícios e os problemas de ter um comércio. Isso me deu mais naturalidade ao entender os pontos positivos e negativos do que significa ser empreendedor, do que significa ter um comércio. Mas, no momento da falência, decidi buscar formação, fazendo faculdade de Administração e, depois, MBA com foco no varejo. Quando o negócio fica muito grande, contar só com a experiência de vida é insuficiente para fazer a gestão do negócio.

**Gestão RH** – Quais são as características mais fortes da sua personalidade que o favoreceram na jornada empreendedora?

**Sergio Zimmerman** – Sem dúvida nenhuma, a principal é resiliência, e, fora ela, conviver bem com risco. Acho que não dá para falar de empreendedor sem tolerância ao risco e persistência – que, diferentemente da insistência, é tentar atingir um objetivo por caminhos diferentes. Então, eu diria que esse tripé de características – resiliência, persistência e tolerância ao risco – foi fundamental para minha carreira empreendedora.

**Gestão RH** – A Petz foi criada em 2002, antes do movimento da petmanias que existe atualmente. O que o estimulou a apostar nesse mercado com uma megaloja?

**Sergio Zimmerman** – Naquela época, eu tinha a impressão de que o negócio de pet fosse muito restrito a lojas pequenas, mas quando eu soube que nas zonas Sul e Oeste de São Paulo havia três megalojas, que eram da Cobasi, ficou muito claro que fazia sentido ter uma megaloja para atender as zonas Leste e Norte, pois, por causa do trânsito, o deslocamento para as zonas Sul e Oeste demorava de 40 minutos a uma hora.



## Ser líder é inspirar.

A Escola de Líderes da AMAGGI completa 10 anos. Durante todo esse período, desenvolveu líderes inspiradores e focados em alcançar resultados, transformando a vida profissional e pessoal de muitos colaboradores. São anos de aperfeiçoamento contínuo, agregando valor aos negócios e contribuindo para a perenidade e o sucesso da companhia. Com inovação e conhecimento, seguiremos formando líderes cada vez mais inspiradores.

45  
ANOS

AMAGGI

**Gestão RH – Você acredita em intuição?**

**Sergio Zimmerman** – Sim, eu acredito muito na intuição, acho que pode fazer muita diferença. Para sair do zero e chegar a algum lugar, a intuição às vezes funciona mais do que qualquer conhecimento teórico. O problema é que, quando você chega num determinado nível de companhia, só a intuição é insuficiente. Com o passar do tempo, eu aprendi a unir a ciência de dados, o orçamento, fazer um plano de negócios adequado e temperar com a intuição. Esse é o melhor caminho.

**Gestão RH – Depois de tantas tentativas de negócios, a Petz se mostra uma empresa sólida, com duas décadas de história e listada na B3. Pode-se dizer que esse é o negócio da sua vida ou ainda existe alguma inquietação?**

**Sergio Zimmerman** – A Petz é o negócio mais longo de todos os que eu fiz. Talvez a inquietação que permaneça em mim é a do aprendizado, que pode se dar dentro do próprio ecossistema da Petz, assim como fora dele. Essa inquietação continua porque eu curto aprender coisas novas. Não sinto nenhum problema se não fizer nenhum outro negócio depois da Petz, mas também não seria surpresa nenhuma se eu fizesse isso, sempre focando em aprendizado.

**Gestão RH – O segmento de negócio pet gera uma simpatia enorme no público e evoca um perfil de empresa humanizada. De que forma isso se faz presente na cultura da Petz?**

**Sergio Zimmerman** – O negócio pet praticamente não tem oposição, abrange pessoas de esquerda e de direita, empresários, não empresários, pessoas mais ricas, pessoas com menos renda disponível, entre outros perfis. As pessoas apaixonadas por pet são absolutamente unidas e simpáticas e isso se reflete em um ambiente de trabalho diferenciado. A gente tem por filosofia, na contratação de profissionais que vão lidar com o público, ter pessoas apaixonadas por animais de estimação, e elas

podem levar o seu pet para o trabalho. Consideramos essa característica mais importante do que qualquer outra, então, por si só isso já é um diferencial. A própria presença dos pets, sejam eles dos clientes no ambiente de loja, sejam dos colaboradores no escritório, torna o trabalho mais leve.

**Gestão RH – Existem vários estilos de liderança. Como você se define no papel de líder?**

**Sergio Zimmerman** – Há vários estilos, mas eu me defino como um líder que está mais preocupado em traçar objetivos, em dar o norte para toda a companhia e com uma preocupação muito



UMA DAS PEÇAS MAIS IMPORTANTES PARA A BOA GESTÃO DE UM CEO É TER UM RH EMPODERADO, COM INDEPENDÊNCIA, COM OPINIÃO, PARA QUE A GENTE TENHA BOAS DISCUSSÕES E ASSIM CHEGUE A BOAS CONCLUSÕES



mais baixa sobre os meios como cada um vai chegar naquele objetivo. Isso porque eu acredito muito no empoderamento da equipe. Acho que as pessoas devem tomar suas próprias decisões e correr seus próprios riscos ao fazer alguma coisa. O meu papel é ser um maestro, permitindo que todo mundo possa olhar na mesma direção, para que todos juntos toquem uma música que saia afinada. Então, procuro ter ouvidos atentos para perceber quando algum dos músicos está desafinando. O principal objetivo é contratar os melhores tocadores de instrumentos e que, ao tocá-los, saia uma música afinada. Esse é o meu grande papel na forma-

ção da empresa. Portanto, temos que contratar pessoas muito melhores que eu nas respectivas funções. Pessoas por quem eu possa ter uma profunda admiração pela competência naquilo que entregam.

**Gestão RH – Qual é a sua visão sobre o papel da área de Recursos Humanos nos negócios?**

**Sergio Zimmerman** – Minha visão é muito clara. RH é absolutamente transversal à companhia. Como presidente de empresa, um RH forte é fundamental para ter alcance estruturado para os nossos mais de sete mil colaboradores. Recursos Humanos tem uma responsabilidade muito grande, de fazer com que as pessoas sejam notadas na companhia, que tenham clareza sobre a trilha de carreira que elas podem ter ou não na empresa. É preciso que exista uma política muito clara para que consigam entender, por exemplo, quais são os gaps que não permitiram uma promoção. Para mim, ter parceria com o RH é fundamental para sempre ter um olhar diferenciado sobre competências e atitudes do profissional além da minha própria visão, do que eu avalio nas pessoas. Então, é bastante complementar à minha função de CEO.

**Gestão RH – E como se dá a sua parceria com a Flavia Pontes, líder de RH da empresa?**

**Sergio Zimmerman** – Acho que já está respondido, mas, complementando, ter uma diretora de RH em quem eu possa confiar e com quem possa trocar informações confidenciais sobre cada liderado meu ou sobre os demais colaboradores da companhia, é fundamental para uma gestão equilibrada. Então, uma das peças mais importantes para a boa gestão de um CEO é ter um RH empoderado, com independência, com opinião, para que a gente tenha boas discussões e, assim, chegue a boas conclusões.

**Gestão RH – Como a pandemia se refletiu nos negócios?**

**Sergio Zimmerman** – O segmento pet, no geral, foi muito favorecido, porque

as pessoas ficaram mais em casa, interagiram mais com os pets que já tinham, adotaram ou compraram pets. Isso fez com que o mercado experimentasse dois anos extremamente fortes de crescimento. Claro que, na hora em que passou a pandemia, teve um efeito rebote, porque a barra ficou superalta. A partir de 2022, o crescimento enfraqueceu bastante, porque as pessoas voltaram a viajar, ir ao restaurante, e isso fez com que o movimento voltasse a ter patamares de crescimento mais próximos do nível da pré-pandemia. O distanciamento social ou o home office, especificamente ele, foi produtivo em um primeiro momento. Já no pós-pandemia é um pouco mais polêmico, mais difícil.

#### **Gestão RH – Por quê?**

**Sergio Zimmerman** – Primeiro porque as pessoas agora podem efetivamente sair de casa e muitas vezes estão aproveitando o dia de home office para fazer isso, e, em segundo lugar, porque o home office em excesso provoca desengajamento, perda de cultura da companhia. Então, estamos procurando o equilíbrio nesse pós-pandemia.

#### **Gestão RH – Qual você entende ser o diferencial da Petz para os colaboradores?**

**Sergio Zimmerman** – Estamos situados entre os bons empregadores do varejo, onde, em geral, salários e benefícios são bastante parecidos. Posso até ter um benefício a mais que os outros, mas os outros também oferecem um benefício a mais que a gente. Nesse campo, todas as empresas são muito similares. Como eu disse antes, acho que a gente tem como diferencial justamente o fato de trabalhar com animais de estimação, que permite aos funcionários interagirem com pets o tempo todo. Adicionalmente, a gente sabe que, se não dá para pagar grandes salários, maiores do que o restante do varejo, temos a obrigação de propiciar um clima leve, de cooperação, em que as pessoas tenham vontade de acordar e ir trabalhar. Nesse sentido, a Petz tem sido bem-sucedida ao longo dos anos,

com mais acertos do que erros na gestão de clima.

#### **Gestão RH – Tem algum projeto que você gostaria de implementar para os funcionários, mas ainda não conseguiu tirar do papel?**

**Sergio Zimmerman** – A gente busca evolução constante, mas prefiro não comentar, porque aqui se trata de uma informação um pouco mais sensível sob o ponto de vista estratégico. O que eu posso dizer é que essa é sempre uma preocupação, mas não seria saudável antecipar o que a gente pensa em fazer. É melhor primeiro fazer e depois, eventualmente, o concorrente seguir.



NÃO IMPORTA A IDADE QUE VOCÊ TENHA, NÃO IMPORTA SE VOCÊ ESTÁ VENDENDO UM GIBI, SE VOCÊ ESTÁ FAZENDO UMA ANIMAÇÃO DE FESTAS, SE ESTÁ TRABALHANDO NUMA COMPANHIA, FOCHE EM DAR O SEU MELHOR



#### **Gestão RH – O que o CEO Sergio Zimmerman teria a dizer para o pequeno vendedor de gibis usados?**

**Sergio Zimmerman** – Eu falaria que não importa o que você faz, não importa a idade que você tem, não importa se você está vendendo um gibi, se está fazendo animação de festas, se está trabalhando numa companhia, foque em dar o seu melhor. Tenha foco em tentar fazer mais do que se espera de você. Se vai vender gibi usado, tente ser o melhor vendedor de gibi usado que já se conheceu, tente oferecer alguma coisa diferente do que simplesmente ficar parado, passivo, esperando alguém comprar. Se vai vender

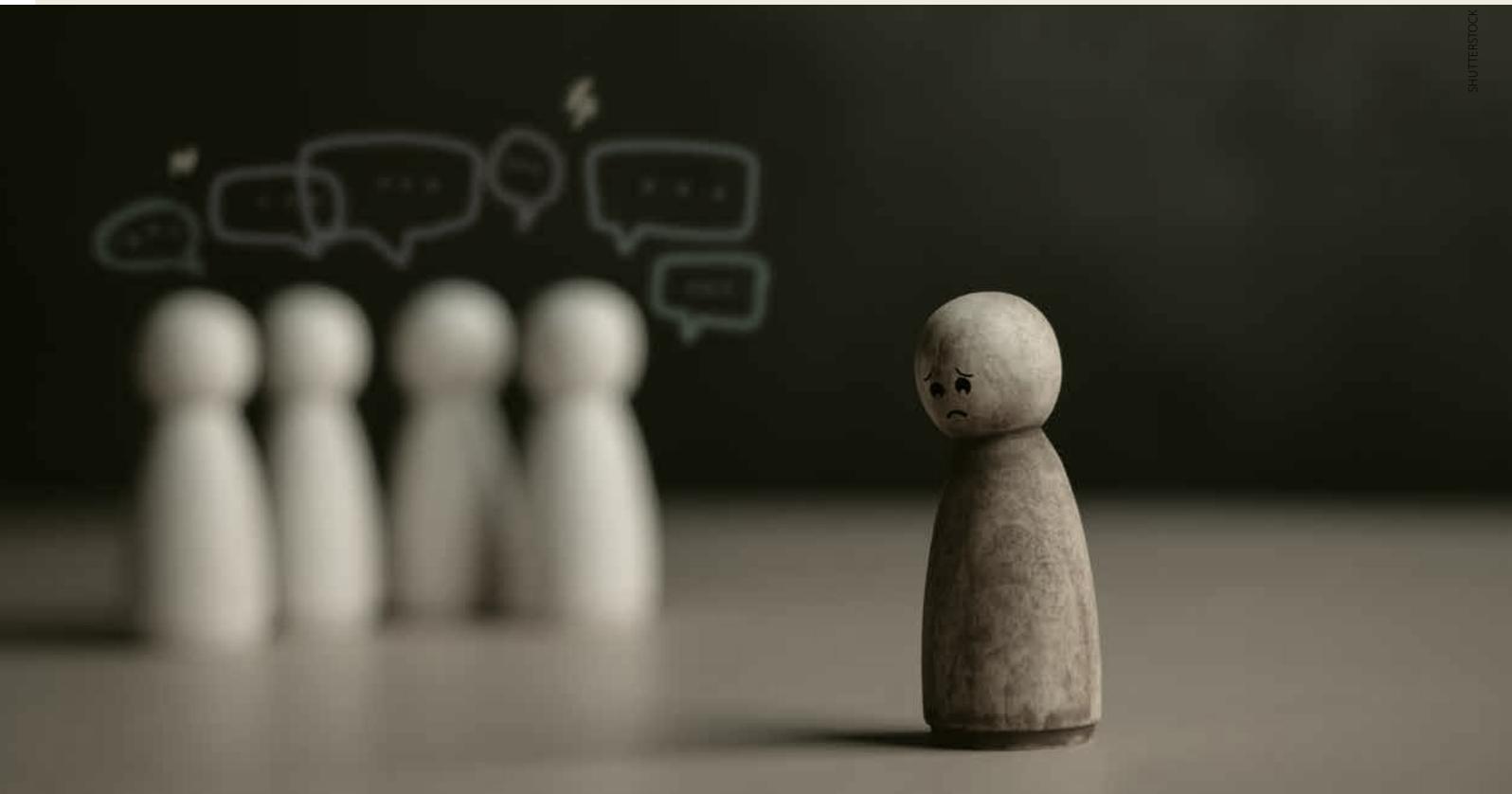
cachorro-quente, pipoca, não importa o que você vai fazer, procure encontrar uma maneira de fazer isso melhor que os outros.

#### **Gestão RH – Se pudesse voltar atrás, o que faria diferente?**

**Sergio Zimmerman** – É muito complicado dizer o que eu faria diferente, porque, conhecendo os resultados, é fácil e óbvio falar. Mas um ponto de reflexão mais genérico, que talvez tenha vindo com a maturidade de vida, é que hoje eu tenho procurado gastar mais tempo para contratar as pessoas que trabalham comigo e menos para demitir. Na linha do tempo, isso vai evoluindo. Às vezes, você contrata rápido e demite muito devagar e eu fui percebendo ao longo da minha jornada empreendedora que isso se constitui num erro, que, hoje, eu procuro corrigir.

#### **Gestão RH – E ao olhar para frente, o que vê?**

**Sergio Zimmerman** – Eu luto por um Brasil melhor, com menos concentração de renda. Não importa de qual corrente política você seja, achar que concentração de renda beneficia alguém é um grande equívoco. Ela tira a possibilidade, especialmente do varejo, de ter mais consumidores, mais lojas, e tira a dignidade do ser humano. Então, eu luto muito para ter um país mais justo. Essa concentração de renda é intimamente ligada à questão do sistema tributário, portanto, a minha luta atualmente é para que a gente tenha uma reforma tributária que ajude a distribuir melhor a renda. Esse é o país que eu espero ter nos próximos anos, ou ainda que seja nas próximas décadas, para que a gente possa fazer aqui o mesmo que fazemos no exterior – andar pelas ruas a pé a qualquer hora do dia ou da noite, sem problemas de segurança –, que os carros blindados sejam apenas do Exército, que as pessoas civis não precisem de carro blindado ou viver em condomínios gradeados como se estivessem dentro de uma prisão. Então, o meu olhar para a frente é continuar investindo e acreditando no país e lutando por um Brasil melhor.



# MICROAGRESSÃO, A OPRESSÃO RECORRENTE QUE IMPEDE A INCLUSÃO

Por **Carolina Ignarra**

O psiquiatra de Harvard Chester M. Pierce, lá nos anos 1970, trouxe ao conhecimento público o termo que definiu como “microagressões”. A expressão hoje em dia define as ofensas e opressões que atingem pessoas dos marcadores social, como LGTQIAP+, mulheres, negros e pessoas com deficiência.

São comportamentos que oprimem pessoas excluídas, de todos os marcadores, e que podem parecer leves, até mesmo “mimimi” para quem não sofre na pele, mas por serem recorrentes, vão fazendo marcas profundas que podem afetar comportamentos, a saúde mental e física.

Costumo fazer uma metáfora para

exemplificar essa situação. Quando ralamos o joelho na infância, o ferimento sara e, na idade adulta, nem vemos a marca. Porém, se ralamos o joelho todos os dias no mesmo lugar ficará cicatriz e pode nem sarar. Assim funcionam as sobreposições das microagressões.

Ao se sentir excluída, a pessoa tende a se comportar de uma forma específica e que foge ao padrão definido como normalidade (branca, heteronormativa e sem deficiência). Pessoas que sofrem microagressões nem sempre são compreendidas. Por serem analisadas como fatos isolados, as microagressões são encaradas como bobagens passageiras e fáceis de serem

superadas. Isso, só para quem não sofre com elas.

Um exemplo de microagressão contra pessoas negras é o fato de precisarem sempre se preocupar em sair com documentos, porque sem eles ficam mais vulneráveis à violência policial, são desacreditadas, paradas sempre em blitz – enquanto as pessoas brancas são paradas às vezes –, seguidas em lojas e shoppings, coisas que as pessoas brancas não passam, não imaginam o que é.

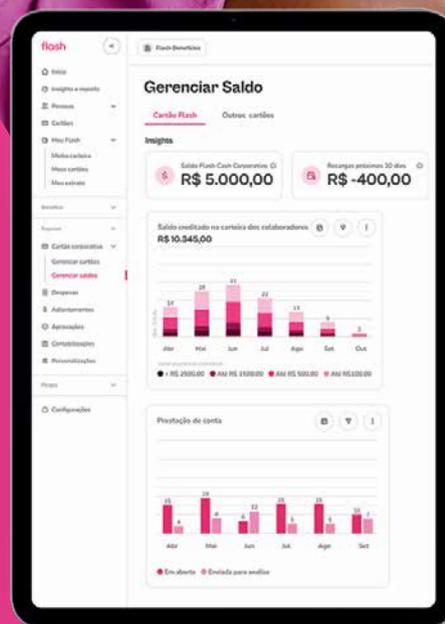
No caso das pessoas com deficiência, ainda tem a questão da solidão. No geral, na escola, nas festas e quando voltamos para casa ainda somos a única pessoa com deficiência do nos-

# Gerenciar seu dia a dia de trabalho vai ficar ainda mais Flash

Além de benefícios, prepare-se  
para fazer a **gestão de pessoas  
e despesas numa só plataforma.**

Descubra mais  
sobre nossa revolução:  
[blog.flashapp.com.br](http://blog.flashapp.com.br)

# flash



Centralização de fornecedor ✓

Eficiência de operações ✓

Visão integrada ✓

Segurança de dados ✓

Implementação fácil ✓

so próprio entorno. Nossos corpos não são reconhecidos como normativos nem dentro e nem fora de casa.

A dor da microagressão é relativizada. Um dia desses, no aeroporto de Guarulhos, em São Paulo, tive a grata surpresa de encontrar minha amiga Gabriela Augusto, mulher trans e CEO da Transcendemos. Quando chegamos no local de embarque, meu tiquete não liberava a catraca. A atendente tentou com seu dispositivo portátil, mas também não funcionou e foi logo insinuando à Gabi que seria preciso que ela retornasse ao guichê da companhia aérea para resolver o meu problema. Como se Gabi fosse minha acompanhante e tivesse que fazer isso por mim.

Na sequência, alertei a ela que a Gabi não estava no meu voo, inclusive já estava em cima da hora do seu embarque. Nesse momento, a moça se prontificou a resolver a situação, soltando a seguinte microagressão: “Ah, coitadinha... Não vou fazer você voltar em sua cadeira de rodas até o guichê da companhia. Vou tentar resolver por aqui. Em seguida, ela se vira para a Gabi, como se eu não estivesse ali, e deflagra mais uma microagressão, ao pedir a ela o meu documento, que estava na minha bolsa, exatamente sobre o meu colo. Em resposta ao capacitismo dela, eu disse: “tá comigo meu documento, aqui na minha bolsa”, peguei e mostrei a ela. Conseguimos passar.

Não bastasse a sequência de microagressões, ao chegar no raio-x, o rapaz já foi me receber com um “oi, amiguinha”, infantilizando a voz e tudo... Como se eu tivesse cinco anos. Isso somente pelo fato de ser uma pessoa cadeirante. Tão constrangedor! Mesmo diante de tantos absurdos, esse foi um momento mágico para nós. A situação fez a Gabi lembrar das inúmeras vezes que sofreu microagressões ao se dirigirem a ela dizendo: “Oi, amigão”.

Daí eu realmente me conectei com a dor dela e ela com a minha. E é assim. Na vida pessoal, no ambiente corporativo, a gente só será uma pessoa inclusiva de verdade quando conseguirmos sentir empatia. Quando



MARCIO NEVES

Carolina Ignarra  
é fundadora e  
CEO do Grupo  
Talento Incluir

tornarmos nossas relações mais humanizadas. A falta disso, talvez esse seja o motivo de tantas ações, tantos projetos e investimentos das empresas para aumentar a inclusão nas suas equipes não chegam ao êxito. Trabalhar com inclusão, ser pessoa inclusiva, nem sempre significa ser mais humana.

A empatia não é racional, porque não dá para se colocar no lugar do outro racionalmente. Empatia é legítima a existência de uma pessoa como ela é. Só com essa conexão emocional podemos sentir o incômodo da outra pessoa e reagir para promover atitudes melhores.

Um grande amigo e médico que se tornou cadeirante como eu, e por conta disso precisou mudar o rumo de sua carreira, deixou as salas de cirurgia e tem feito incríveis descobertas atuando na medicina educacional. Certa

vez, ele me disse que as gerações antes da Z podem aprender muito sobre empatia com as novas gerações, sobre o respeito à saúde emocional das pessoas, sobre tabus que acompanham diagnósticos.

A boa notícia, segundo ele, é que as futuras gerações vão nos salvar porque são e serão mais sensíveis que nós e nossos antepassados. A principal diferença é que não aceitam que ninguém as limite. Para jovens, as pessoas devem ser quem são e como são.

Assim, vamos percebendo o quanto a inclusão humaniza as pessoas e as empresas. As microagressões que nos oprimem, nos excluem são maldades. Para aumentar a inclusão, a gente precisa mesmo é do contrário disso. Precisamos de mais humanidade para sermos pessoas boas e acionar, de fato, o modo inclusividade. **G**



More  
than Work

## Transformando vidas por meio de um mercado de trabalho sustentável e gratificante

A Gi Group Holding é um ecossistema completo de Recursos Humanos e terceirização de serviços gerenciados.

### CONHEÇA NOSSAS SOLUÇÕES:

- Recrutamento de temporários, efetivos e eventuais
- Recrutamento de profissionais especializados
- Recrutamento e seleção de executivos
- Terceirização de processos de negócios
- Treinamento e desenvolvimento
- Gestão de carreira

**30**  
PAÍSES COM  
PRESENÇA DIRETA

**+ de 20.000**  
EMPRESAS ATENDIDAS



Para uma solução personalizada, entre em contato!

 [gigroupholding](#)

 [gigroupholding.com.br](http://gigroupholding.com.br)





## TEMPO DE TRANSIÇÃO E DE REINVENÇÃO

Por **Daniela Campos**

A Maturidade é um tempo de transição. Transição para a segunda metade da vida, transição para a segunda carreira, hora de colocar o plano B (C, D) em prática, de resgatar o sonho antigo ou de reinvestir na continuidade do que nos trouxe profissionalmente até aqui.

Tempo do meio, em que cuidamos dos filhos e dos pais. Tempo de passar a limpo o que já vivemos e começar a escrever o que queremos ser. Fechamento de um ciclo e abertura de outro que pode ser ainda melhor, porque nessa fase a realização não basta em si, precisa vir casa-

da com propósito e legado! Ricardo Rohr, autor americano que escreve sobre espiritualidade, diz que “esta é a idade em que nosso sistema operacional primário se move de nosso ego para nossa alma, mas ninguém nos dá instruções de operação”.

Há algumas diferentes classificações quanto às etapas da vida humana. A clássica aponta como principais a infância, a adolescência, a fase adulta e a velhice. Ao longo do tempo, tiveram muitos estudos e debates acerca da nomenclatura e das faixas etárias que marcam cada uma dessas fases, mas quero me concen-

trar aqui na adultez e no impacto que viver mais teve sobre ela.

Se pegarmos como referência o critério da Organização Mundial de Saúde de que a idade da pessoa considerada idosa é a partir dos 65 anos e a velhice se inicia a partir dos 75, a fase que precede o envelhecimento iria de 21 a 65 anos, ou até 75 anos.

**Viver mais adicionou anos às nossas vidas, mas não de velhice e sim mais anos de adultez.**

Barbara Waxman, gerontóloga e autora do *The Middlecence Manifesto* (O Manifesto da meia-idade) mostra que a longevidade criou um novo

estágio de vida, não no fim, mas no meio – a meia-idade ou a *middle-science*. Ela o define como o período de transição para a velhice, assim como a adolescência o é para a vida adulta, ambos marcados por muitas mudanças e transformações. Um estágio cheio de potência, vitalidade, propósito e habilidades acumuladas capazes de revolucionar nossas vidas, de nossos familiares, nossas comunidades, locais de trabalho e o mundo.

Profissionalmente falando, o prolongamento da fase adulta significa alongar o tempo de trabalho, seja pela necessidade de continuar a gerar renda, seja pela condição de produtividade que atinge um ápice na combinação de conhecimento com maturidade emocional, potencializados por novos aprendizados.

Isso é maravilhoso porque uma vida mais longa abre uma perspectiva totalmente diferente de futuro. Saber que temos muito ainda a fazer nos permite repactuar escolhas, mudar de carreira ou de área, começar algo novo. Ser um *middlescent* pode ser uma das fases mais ricas de nossas vidas, mas também de angústia se houver falta de perspectiva sobre o que fazer. Isso porque, além de ser tempo de transição, a maturidade é tempo de reinvenção.

Fomos criados em uma época em que a grande decisão profissional acontecia no momento da escolha da faculdade e da profissão que iríamos exercer. Com a conquista da longevidade, essa questão retorna na maturidade e a decisão sobre o que escolher tem o mesmo peso e grau de importância. **Dois momentos decisivos e de alta carga e pressão emocionais – de invenção no início da vida adulta e de reinvenção na meia-idade.**

As pessoas precisam se preparar para esse período, usar todo o seu autoconhecimento e aprendizado entre os erros e acertos do passado para planejar, estruturar e escrever a próxima fase. De outro lado, as empresas devem também assumir o seu

papel frente a esse novo contexto de sociedade e mercado e atuar na transição.

Houve enorme evolução nas áreas de treinamento e desenvolvimento nas últimas décadas, mas as empresas se especializaram em desenvolver iniciativas para a fase da invenção profissional: de ingresso no mercado de trabalho, com os programas de estagiários e trainees; e de aprimoramento técnico em gestão, ferramentas e sistemas e de desenvolvimento de soft skills mais voltados para as lacunas das primeiras etapas da fase adulta, entre outros.

Ficamos experts em desenvolver programas para a fase da invenção, mas somos iniciantes em programas de T&D para a fase de reinvenção, fase essa que demanda novas ofertas de aprendizagem. É preciso partir do

que já foi conquistado como capabilities, frutos da experiência vivida, e concentrar-se em conteúdos que venham dar suporte para os desafios e necessidades únicas vivenciadas na maturidade.

Mais do que programas de reciclagem, a proposta é oferecer ferramenta para os profissionais mapearem suas fortalezas, descobrirem novos caminhos, seus lugares de vocação e contribuição, partindo das múltiplas inteligências que desenvolveram e investindo em outras que os projetarão para frente. Abrir espaço para continuarem sendo protagonistas, como foram no passado, são no presente e, principalmente, poderão ser no futuro.

Quais seriam os conteúdos desses programas? A resposta terá que ficar para um próximo artigo. 🍷



Daniela Campos é especialista em longevidade e diversidade geracional (linkedin.com/in/daniela-campos-zuccolotto)

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

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

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

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

## **#OrgulhodeserHaganá**

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

[WWW.HAGANA.COM.BR](http://WWW.HAGANA.COM.BR)





# CULTURA ARTIFICIAL

Por **Fabio Rosé**

O documentário *Coded Bias*, lançado pela Netflix em 2020 a partir do trabalho de Joy Buolamwin, pesquisadora do MIT, expõe como a inteligência e aprendizagem artificial podem amplificar desigualdades sociais. Ao codificar fenômenos presentes em nossa sociedade, os algoritmos reproduzem vieses em conteúdos de diversos formatos, apoiando decisões que podem perpetuar disfuncionalidades importantes de forma estrutural.

Claro que relacionar códigos, comportamentos, atitudes e configurar a eles um valor de adequação

é parte fundamental do processo de identificar culturas. É através dessa interpretação que nos reconhecemos, ou não, como parte de um grupo. Interagimos a partir dessa identificação e respondemos sistemicamente dentro dessa dinâmica. Mas quando algoritmos apoiam somente decisões que privilegiam determinadas condutas da nossa sociedade, aumentando a segregação e enfraquecendo a inteligência coletiva, a tecnologia precisa ser utilizada com cautela – principalmente no ambiente organizacional.

A inteligência coletiva, aliás, se-

gundo o filósofo Pierre Lévy, pode ser o maior legado da evolução da tecnologia. Diferentemente da inteligência artificial, que foi concebida para deixar máquinas mais inteligentes, o saber compartilhado, proporcionado pela avalanche de dados e algoritmos, ajudaria na construção de uma cultura na qual as pessoas se relacionem de forma mais consciente – desde que essas informações passem pelo filtro do senso crítico, intrinsecamente humano.

E nesse cenário em que empresas de automação de gestão de pessoas desenvolvem inovações cada vez

# Neon



**Neon Crédito Consignado**  
**Neon Consultoria Financeira**  
**Neon Cartão Consignado\***  
**Neon Folha de Pagamento\***

**Que a Neon é o banco digital do brasileiro trabalhador  
você já sabe, mas...**

Você sabe como ela pode contribuir com a sua empresa e com os seus colaboradores?

Reunimos os **melhores benefícios corporativos** em um só lugar para facilitar a sua vida e a do seu colaborador.

Agora você pode contar com educação financeira e uma rede de recursos financeiros para que você e o seu colaborador possam enfrentar qualquer desafio e passem a realizar os seus maiores sonhos.

**Venha saber mais sobre o mundo azul da Neon e  
começar a transformação financeira na sua empresa!**

**NEON**



mais acessíveis para o RH, e que nós aprendemos o que elas podem fazer, a tendência é que a revolução prometida pela inteligência artificial acelere e ocupe um lugar cada vez mais protagonista na tomada de decisões – e é nesse ponto que essa transformação inspira cuidado.

A utilização de people analytics e big data para recrutamento vão se tornar cada vez mais comuns nas empresas e os dados terão função relevante em desenhos de estratégias, principalmente em períodos mais desafiadores. Identificar áreas das companhias que merecem maior atenção, antecipar mudanças de comportamento dos colaboradores e utilizar a IA para treinamento, orientação e integração de novos funcionários são vantagens que a tecnologia começa a promover e, a meu ver, são bem-vindas. Também há diversos algoritmos sendo desenvolvidos para probabilizar desempenhos e recomendar estilos de liderança.

No entanto, no RH, é importante que as informações passem pelo filtro humano da diversidade para evitar distorções como as identificadas por Buolamwin. Seguir irrefletidamente apenas os algoritmos significaria perder em multiplicidade e pluralidade – e isso acarretaria prejuízos significativos para a inovação nas empresas. A tecnologia, pelo contrário, pode ser usada estrategicamente para incorporar novas tendências culturais às companhias, mapeando comportamentos e necessidades e fazendo do ambiente organizacional um microcosmo rico e inclusivo da sociedade.

Além disso, eu acredito que a real transformação digital organizacional virá da necessidade de flexibilidade cada vez maior na relação com colaboradores. Hoje, consumimos praticamente tudo de maneira customizada, e o relacionamento profissional deverá proporcionar uma experiência similar, considerando inclusive novos desenhos organizacionais e novas formas de contrato



Fabio Rosé  
é diretor geral  
de Pessoas  
& Cultura da  
Dasa

de trabalho, com a contribuição de cada colaborador.

Todo esse movimento vem com desafios, como a virtualização de ambientes e a descentralização de interfaces e conexões. O RH, além de liderar essa transição, deverá ser o guardião da cultura da organização, direcionando a tecnologia como instrumento de disseminação e expansão da inteligência coletiva das empresas. Esse capital intelectual formado ao longo dos anos, em que cada um colabora com uma especialidade, reitera que é preciso unir saberes para que a organização chegue a resultados importantes.

A cultura, o bem-estar coletivo, o cuidado com cada indivíduo e a diversidade ainda devem ser pilares indissociáveis do RH e os dados podem ser usados para sedimentar

esses princípios. Saber utilizar a tecnologia da maneira mais eficiente a favor da inclusão, aliás, acelera a performance da empresa como um todo. Empresas com alto grau de maturidade tecnológica aprenderam que a inovação anda ao lado da pluralidade, uma vez que as pessoas que compõem o time são mais abertas às diferenças, estão mais aptas a negociar e a aprender.

Lévy afirma que “nada é mais precioso que o humano – ele é a fonte das outras riquezas, critério e portador vivo de todo valor”. O futuro do RH, porém, está em utilizar a tecnologia para forjar ferramentas (que podem ser algoritmos ou não), que torne o “humano” da nossa sigla mais sensível, mensurável, organizável, ou seja, praticável em direção aos novos tempos. **G**

**Cliente**  
*Sempre*  
**Bem**  
**Ouro+**

**NOSSA MISSÃO É  
LEVAR SAÚDE À  
TODOS OS SEUS  
COLABORADORES.**

Conheça as vantagens de ser  
Cliente **Sempre Bem Ouro+** e aproveite  
os benefícios em mais de 1.600 lojas.



**Teleconsultas  
ilimitadas**



**Serviços  
farmacêuticos  
gratuitos**



**Descontos  
especiais em  
medicamentos  
de uso  
contínuo**



**Frete  
grátis\***

**Solicite uma proposta.**

 (85) 3255.5511

 [convenio@pmenos.com.br](mailto:convenio@pmenos.com.br)



# QUER FORMAR EQUIPES DE EXCELÊNCIA? ESCOLHA COLABORADORES MELHORES QUE VOCÊ!

Por **Lady Morais**

Quem não deseja caminhar ao lado das pessoas que mais nos inspiram? Esse anseio envolve uma busca particularmente humana por trocas culturais valiosas, diálogos repletos de riqueza e significado, e por um aprendizado mútuo que nos eleva enquanto pessoas.

Naturalmente, estamos falando de um movimento que requer, antes de tudo, um exercício de humildade – sobretudo no âmbito da liderança.

Um bom líder é, afinal de contas, também aquele que é capaz de reconhecer com equilíbrio tanto suas virtudes quanto suas fraquezas. Isso lhe permite ter mais domínio sobre a sutil arte de saber delegar e de for-

mar colaboradores que serão não só alicerces de suas equipes, mas futuras lideranças.

E não falo da humildade por acaso: no universo mercadológico, é muito comum o receio diante da excelência.

Seja por medo da competição, de “ficar para trás” ou por uma visão mais autoritária/conservadora de liderança, há aqueles que, mesmo em prejuízo do desempenho de seus times, adotam modelos de gestão centralizados, baseados no microgerenciamento e incapazes de deixar aflorar os talentos e novos líderes em suas áreas.

E um dos grandes legados que podemos deixar para uma empresa

envolve a inspiração de pessoas e a contribuição para o desenvolvimento de novas lideranças. Assim, quando abrimos mão do medo da excelência e temos a humildade de reconhecer as virtudes do outro, podemos colher muitos frutos para nossa trajetória profissional e para o alcance dos objetivos de um negócio. Ou, como bem disse o poeta indiano Rabindranath Tagore, “quanto maiores somos em humildade, tanto mais próximos estamos da grandeza”.

## OS FRUTOS DA EXCELÊNCIA

Os benefícios, em termos de produtividade, eficiência e geração de resultados que estão atrelados à cons-

trução de uma equipe excelente, são bastante óbvios e estão suficientemente documentados em diferentes estudos e pesquisas. No entanto, há ganhos estratégicos e relacionados ao clima organizacional que, embora mais sutis de serem identificados, podem ser determinantes no processo de engajamento e fidelização.

Sobre esse ponto, um interessante estudo de 2021 do psicólogo comportamental Ron Friedman identificou cinco valores que são fortalecidos quando trabalhamos – e, consequentemente, quando líderes se esforçam por formar – com equipes de alta performance:

- A comunicação é mais fluida e os colaboradores dialogam mais entre si por diferentes canais, favorecendo a integração dos times;
- As reuniões de equipes de excelência são mais produtivas e alinhadas com a estratégia do negócio;
- Times de excelência criam conexões genuínas;
- São equipes que sabem reconhecer e valorizar o trabalho de seus colegas;
- Equipes de excelência são mais autênticas.

Dentro desse contexto, o pesquisador reforçou ainda que, para que um líder forme equipes de alta performance, além de escolher as pessoas certas, é importante criar espaços que favoreçam o fortalecimento dos laços, trocas e conexões entre os colaboradores.

Devemos, nesse sentido, derrubar os muros que nos separam e incentivar diálogos produtivos, trocas de valor e um ecossistema no qual o reconhecimento não é temido, mas impulsionado.

### ABRINDO CAMINHOS PARA NOVAS LIDERANÇAS

Assim, consequentemente, abrimos possibilidades para a formação de novas lideranças, passo que, se por um lado, é um legado inestimável, é

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



WALLMIR-SOUZA

também um dos maiores desafios no cotidiano das grandes corporações.

De acordo com o estudo *Leadership Transitions Report 2021*, da DDI, por exemplo, mais de um terço dos líderes entrevistados descreveram seu processo de transição para um posto de liderança como extremamente ou muito estressante. Além disso, 37% desses executivos apontaram sinais de esgotamento relacionados ao trabalho.

Facilitar esse processo transitório é mais um dos ganhos que obtemos quando escolhemos colaboradores tão ou mais capazes que nós para integrar nossas equipes.

### O EQUILÍBRIO ENTRE SOFT E HARD SKILLS

Mas o que é ser capaz do ponto de vista profissional? Quando obser-

vamos as listas das habilidades mais procuradas no mercado, é possível observar um mix entre hard e soft skills que também está na base dos fundamentos de uma equipe de excelência.

Uma pesquisa da ZipRecruiter divulgada no ano passado apontou virtudes que incluem tanto comunicação, flexibilidade e independência, quanto skills de gerenciamento de projetos e pensamento analítico.

No fim das contas, a excelência é mesmo uma medida de equilíbrio que se relaciona, sobretudo, com a abertura para o desenvolvimento contínuo: pois sempre podemos evoluir e, quando escolhemos estar ao lado daqueles que são humildes o bastante para se aprimorar, nos inspiramos a dar mais um passo em prol de nosso próprio avanço. **G**



# VOLTA AO MUNDO DO TRABALHO – APRENDIZADOS SOBRE A ÁSIA E A OCEANIA

Por **Vania Ferrari e Anna Nogueira**

Estamos escrevendo nossa coluna da Gestão RH diretamente do Japão, último destino nessa nova fase do Projeto Volta ao Mundo do Trabalho. Na turnê pela Ásia e Oceania, passamos por oito países ao longo de três meses: Maldivas, Vietnã, Camboja, Cingapura, Tailândia, Austrália, Nova Zelândia e Japão.

Como nômades digitais, estamos “trabalhando enquanto passeamos” e “passeando enquanto trabalhamos”. Ou seja, estamos vivendo, na prática, o slogan da nossa

empresa de treinamento e desenvolvimento que diz que “é possível trabalhar e ser feliz em qualquer lugar e de qualquer lugar”.

Óbvio que, para isso, é preciso organização, logística, estudo e planejamento estratégico e tático. Então, tudo começou com a definição de um roteiro e um plano de comunicação para nossos clientes e prospects.

Os brasileiros criaram fortes comunidades nas principais capitais do mundo. Trata-se de um povo

superatento ao que está acontecendo, portanto, logo que divulgamos a agenda de cidades, fomos contatadas pelos líderes dessas comunidades para nos apresentarmos em suas reuniões periódicas. Assim, levamos nossas palestras para Cingapura, Bangkok, Melbourne, Auckland e Tóquio. Paralelamente, estamos conduzindo uma pesquisa qualitativa com brasileiros do mundo todo, para apurar quais são os conhecimentos, as habilidades, atitudes e sentimentos que eles de-

CONQUISTE RESULTADOS EXCEPCIONAIS:

TEMOS AS

MELHORES SOLUÇÕES

EM VALES-TRANSPORTE

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

Quer conhecer mais sobre as nossas soluções?

(11) 4962-0090

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



envolveram para ter sucesso em suas profissões atuais.

O resultado foi surpreendente e, em breve, o publicaremos na íntegra. Mas, vamos destacar a resposta da primeira pergunta da pesquisa que é: O que te faz feliz no trabalho? Adivinhem a resposta: Salário? Não. Essa resposta ficou em décimo lugar. Promoção? Também não.

O que mais motiva os brasileiros é trabalhar com gente bacana.

Não é maravilhoso? E totalmente verdadeiro? Claro, pois vivemos horas e horas e horas ao lado de profissionais com quem trocamos opiniões, tarefas, resultados e conhecimentos. E, se essas pessoas forem arrogantes, desinteressantes e chatas, o trabalho em si fica mais pesado, complexo e difícil.

Então, profissionais de recrutamento e seleção, vocês precisam encontrar formas de incluir no processo de captação de novos colaboradores um jeito de separar o joio do trigo. Quem é honesto de quem é um canalha. Quem é ético de quem é abjeto. Quem é gente boníssima de quem é sem noção.

Naturalmente vamos nos comunicar melhor, colaborar mais e inovar sempre quando estivermos cercados de pessoas em quem con-



GUILHERME TICHAUER

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



fiamos e de quem gostamos legitimamente.

E isso melhorará o clima organizacional, a produtividade, a retenção de talentos e o resultado final. Felicidade do grupo significa grana

para o acionista, cliente feliz e empresa próspera.

Não é tão difícil! Basta que a gente treine as lideranças e os colaboradores. E treine direito, incluindo as pautas ESG, ética, gestão humanizada do time, técnicas atuais de comunicação e feedback descomplicado. Treine também as técnicas de gestão do tempo, gestão de projetos, priorização tática e pensamento estratégico.

Atualmente, vemos as pessoas trabalhando com base no “achismo” e na experiência do “tempo de casa”, quando, na verdade, elas precisam atualizar seus conhecimentos à luz de tudo que há de novo no mundo do trabalho.

Isso reforça a nossa máxima, que é inexorável: “O profissional do século 21 precisa ser bom e bom. Bom tecnicamente e de bom coração”. É assim no Brasil e estamos comprovando, com essa viagem, que é assim também no mundo inteiro. **G**



LUCA FERRARI (@LUCA\_FM)



# Se analisar bem, é Quali.

A Qualicorp tem soluções integradas para a gestão dos benefícios de saúde da sua empresa, deixando o RH livre para cuidar do principal: as pessoas.

Somos a escolha número 1 na hora de cuidar da saúde e líder no Brasil em vendas e administração de planos de saúde, eleita:

- ☆ 7 vezes pela Gestão RH; e
- ☆ 8 vezes consecutivas na Top of Mind RH.

A Quali Integra soluções em bem-estar, proteção, financeiro e na qualidade de vida de cada um de nossos clientes.

Somos multi-soluções e, por isso, somos a melhor escolha quando o assunto é o mais importante: cuidar de vidas.



Descubra o jeito Quali para a saúde dos seus colaboradores.

Ligue (11) **3146-1012** ou acesse [qualicorp.com.br/parasuaempresa](http://qualicorp.com.br/parasuaempresa)



# REDUÇÃO DE CUSTOS NO RH?

a automação pode ajudar.

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

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

**APDATA. IMPULSIONANDO AS EMPRESAS PARA O FUTURO.  
ESSE É O NOSSO NEGÓCIO!**

## Onboarding

Terceirizar processos

Investir em tecnologia

Simplificação

## Transformação Digital

Descentralização

Automação de Processos

Segurança de Dados

Rep-P

Portal

Mobile

LGPD

RH mais Estratégico

Workforce

Assinatura Digital



Seja qual for  
sua estratégia,  
fale conosco.



SHUTTERSTOCK

# PESSOAS, UM ATIVO CADA VEZ MAIS PRESENTE – E ESTRATÉGICO – NOS CONSELHOS

Embora a participação do RH ainda não seja expressiva no colegiado, a gestão do capital humano conquistou lugar cativo na agenda dos conselheiros. Portanto, a tendência é ir além

Por *Thaís Gebrim*

**E**mpregado, capital humano, colaborador, funcionário, profissional, pessoas. Não é relevante como as empresas preferem chamar quem faz parte do seu quadro. A única importância por trás disso é se tratar de seres humanos com necessidades, desejos e objetivos de vida, prontos para dar o melhor de si quando respeitados, compreendidos e estimulados a se desenvolver pessoal e profissionalmente. Não é fácil admitir, mas levou muito tempo para o mundo corporativo entender isso e colocar no passado a máxima que trabalhar é deixar a vida pessoal do lado de fora e entrar na empresa para entregar resultados a qualquer custo.

A mudança veio em resposta à primeira década dos anos 2000, marcada pela mobilização global para mudar os (maus) rumos do planeta. Especificamente em setembro de 2000, líderes dos então 189 países-membros da ONU assumiram o compromisso de trabalhar na construção de um mundo melhor. Para quem não se lembra, com a Declaração do Milênio, foram estabelecidas oito metas – os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio –, que deveriam ser atingidas até 2015. Quinze anos depois, a dinâmica gerada pelas oito metas levou a ONU a renovar e ampliar o compromisso com uma nova agenda, essa com 17 metas, que passaram a se chamar Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Outros 15 anos foram estipulados como novo prazo para o seu cumprimento: 2030.

Uma iniciativa de tamanha dimensão e relevância não se concretizaria sem o envolvimento da comunidade empresarial. Ainda que o mundo dos negócios tenha historicamente o lucro como objetivo, organizações avançadas foram, paulatinamente, incluindo os ODS na pauta. A ma-

nifestação conjunta desse compromisso veio em 2006, nos Estados Unidos, com a criação do Movimento Global de Empresas B, que redefiniu o conceito de sucesso na economia: além do êxito financeiro, as Empresas B também miram o bem-estar da sociedade – ou seja, seus empregados-capital humano-colaboradores-funcionários-profissionais – e a preservação do planeta. Nesse mesmo ano, a Bolsa de Valores de Nova York lançou, com apoio da ONU, os Princípios para o Investimento Responsável (PRI).

Nesses 17 anos, entre altos e baixos, o triple bottom line – Social, Ambiental e Econômico – não saiu mais de cena no mundo empresarial. Ao contrário, ganhou espaço no corpo executivo e, o que é fundamental, nos conselhos de administração, que se tornaram um instrumento importante para organizações interessadas em ter (e manter) práticas de governança alinhadas aos anseios de uma sociedade cada vez mais consciente. Esse foi o gatilho para que o pilar Pessoas se fortalecesse no dia a dia das empresas, seja por meio de práticas sociais voltadas às comunidades em que estão inseridas, seja com iniciativas focadas na gestão do público interno. Também foi o gatilho para que o tema crescesse nos conselhos de administração.

“Hoje, os múltiplos movimentos sociais convergentes na sociedade, a relação das pessoas com o trabalho, as taxas mais altas de esgotamento, envolvendo temas como saúde mental e doenças emocionais silenciosas, as mudanças frequentes, as demissões recordes e o futuro do trabalho nos levam a crer que não poderia haver algo mais relevante para que pessoas sejam tema nos conselhos. O primeiro passo para essa mudança é quebrar tabus e reco-

“

O ANTIGO E CANSATIVO BORDÃO ‘PESSOAS IMPORTAM’ FINALMENTE TORNOU-SE REALIDADE. GENTE É ASSUNTO DE CONSELHO, E DOS MAIS ESTRATÉGICOS

**VALÉRIA CARMIGNANI BARBOSA**  
– NOVARTIS

”



IVANDA FARIAS

nhecer que o assunto é fundamental para uma boa governança em qualquer conselho”, afirma Valéria Carmignani Barbosa, head de estratégia global para Pessoas e Organização da Novartis.

Valéria é a personificação da mudança que vem acontecendo. Ela é conselheira de Administração do Hospital Alemão Oswaldo Cruz (Haoc) e da Hypofarma, além de fazer parte do comitê de Pessoas do Instituto Jô Clemente. “Temos notado cada vez mais uma maior presença de conselheiros com bagagem em gestão de pessoas. O número daqueles com expertise em RH quase dobrou nos últimos três anos”, diz a executiva, que também faz parte da Comissão de Pessoas do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) e da WCD (Women Corporate Directors), fundação de atuação global que tem como objetivo fomentar a diversidade de gênero nos conselhos. No Brasil, são 350 conselheiras de diversos setores.

O mundo pós-covid 19, prossegue ela, acentuou a pauta sobre pessoas com o despertar de uma preocupação genuína com elas dentro e fora das empresas. “Isso é nítido em todas as falas no nível C-level e nos conselhos. O antigo e cansativo bordão ‘pessoas importam’ finalmente tornou-se realidade. Gente é assunto de conselho, e dos mais estratégicos”, comemora.

## ALTO DESEMPENHO

Os novos tempos têm inspirado mudanças profundas nos conselhos tradicionais, inclusive no seu modelo de atuação. Uma referência é o CMJ – Conselho Mudando o Jogo, que disponibiliza conselhos de administração compartilhados para empresas de diferentes tamanhos e seg-

mentos. Criada há sete anos, a iniciativa foi inspirada, entre outros motivos, na percepção de seus fundadores de que, com a Nova Economia, apareceram lacunas que precisavam ser preenchidas por um modelo de decisões estratégicas mais humano, colaborativo e diverso.

“Queremos empresas com líderes conscientes e comprometidos com os objetivos do negócio, com as pessoas com as quais lidam e com o planeta. Valorizamos muito a preparação mental e emocional para os conselhos”, conta Gustavo Succi, cofundador do CMJ, que, também, forma e certifica conselheiros. No curso, há um módulo voltado às habilidades humanas, que inclui resolução de conflitos, preparo mental, condução de trabalhos em grupo e propósito e cultura.

Perguntado sobre a resistência das empresas em incluir o tema Pessoas na agenda de seus conselhos, Gustavo diz que, no início, isso pode acontecer, mas depois vem a percepção de que é preciso quebrar paradigmas para crescer com propósito.

Um desses casos vem da indústria química Neon Regentes, que, com o CMJ, entendeu a importância de ter o pilar presente no conselho e foi além, implantando o índice Great Place to Work de avaliação dos funcionários. “Hoje, estamos tomando melhores decisões, o que fez com que dobrássemos de tamanho e aumentássemos o nível de satisfação dos colaboradores”, garante Fernando Cappelletto, sócio da Neon.

Como executiva de Gente e acostumada a lidar com o desenvolvimento dos líderes e de seus times, Valéria defende que profissionais da área têm muito a contribuir com os conselhos por diversos aspectos relacionados à



“

QUEREMOS EMPRESAS COM LÍDERES  
CONSCIENTES E COMPROMETIDOS  
COM OS OBJETIVOS DO NEGÓCIO,  
COM AS PESSOAS COM AS QUAIS  
LIDAM E COM O PLANETA  
**GUSTAVO SUCCI – CMJ**

”



# DESCONECTA

Uma solução Soft Trade

Trabalho

Vida

+ Bem-estar

+ Produtividade



**Soft Trade,  
a solução perfeita  
para sua empresa.**

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

 +55 11 5503-3600

 +55 11 99918-3600

 /soft-trade

 @softtrade\_rh





É INTERESSANTE QUE OS CONSELHEIROS POSSUAM EXPERIÊNCIAS BASTANTE DIVERSIFICADAS. ISSO TORNA O PROCESSO DECISÓRIO MAIS TRABALHOSO, MAS AMPLIA O CAMPO DE VISÃO E MELHORA A QUALIDADE DAS DECISÕES

**MARCELO NÓBREGA – INVESTIDOR E CONSELHEIRO**



atuação do RH. Um deles é a necessidade de formar um colegiado de alto desempenho.

“Não é algo trivial. Requer esforço desde a definição dos perfis necessários, passando pela avaliação dos conselheiros e nomeação de novos membros”, detalha. Outro tema que ela considera de extrema relevância em que a experiência em Recursos Humanos se faz necessária é a discussão sobre sucessão das posições C-Level e do presidente, pauta que, para RH é rotineira, mas está sob responsabilidade dos conselhos.

Apesar desses e outros ganhos, não é só a mudança da cultura focada em resultados financeiros que atrapalha a inclusão. De acordo com Marcelo Nóbrega, especialista em Inovação e Tecnologia em Recursos Humanos, investidor e conselheiro de HRtechs, que atuou como líder de RH no McDonald’s, na TAM e Reckitt Benckiser, há empresas resistentes em permitir que seus executivos sejam conselheiros de outras organizações justificando que eles devem seu tempo e lealdade a quem paga o seu salário.

Para ele, isso implica perdas profissionais e organizacionais. “Perde-se a chance de dar ao executivo novas experiências, oportunidades de aprendizado e networking que gerarão frutos para seus colegas, para a equipe e para a própria empresa com que possui o vínculo empregatício”, argumenta.

Por que os executivos devem atuar no conselho de administração de outras empresas e não naquela em que trabalham? Marcelo Godinho, coordenador da Comissão de Pessoas do IBGC, explica: “Não é recomendada a participação de executivos da empresa como membros do conselho de administração ou dos comitês de apoio, pois



ALESSANDRO COITO

isso poderia comprometer a independência do conselho para orientar e supervisionar a gestão com olhos no longo prazo e visando à perenidade da empresa”.

Entretanto, diz ele, os conselheiros podem, e devem, convidar o líder de RH para participar das reuniões, com o objetivo de prestar informações, falar de suas atividades ou dar opiniões sobre assuntos da área de sua responsabilidade.

Marcelo Nóbrega concorda, mas faz uma ressalva: se RH não pode ser conselheiro da própria empresa para preservar a independência do conselho, o caminho inverso também deve ser observado. Quando participa como convidado de reuniões ou tem conversas individuais com membros do conselho, é preciso atenção para que os conselheiros não interfiram na gestão da operação. “Tomar decisões ou influenciar o dia a dia não é papel do conselho.”

#### DIVERSIDADE NOS CONSELHOS

O fato de Valéria ser mulher, da área de RH e atuar como conselheira sinaliza uma tendência que deve crescer no médio prazo. Estão ficando no passado os conselhos formados basicamente por homens com o principal atributo de buscar soluções para atender às expectativas financeiras dos acionistas. O motivo é o mesmo que tem provocado o movimento de diversidade e inclusão – tanto de marcadores sociais quanto de áreas de conhecimento – nos times das empresas: pontos de vista, opiniões e necessidades diferentes resultam em soluções mais criativas, inovadoras e com mais qualidade. Com os conselhos, não é diferente.

“O conselho é um órgão onde se tomam decisões colegiadas sobre a estratégia e o futuro de qualquer orga-

## Saúde e bem-estar como melhor benefício

O PROGRAMA DE BENEFÍCIOS EM MEDICAMENTOS COM A QUALIDADE DAS REDES DROGA RAIA E DROGASIL NA SUA EMPRESA.

Com a **Univers** você oferece aos seus colaboradores o **melhor cuidado com a saúde**, na maior rede de farmácias do país, com mais de **2700 lojas**.



Descontos exclusivos nas lojas Drogasil e Droga Raia



Custo zero para implantação



Equipe especializada para auxiliar na gestão do benefício



Aponte a câmera e acesse nosso site [univers-pbm.com.br](http://univers-pbm.com.br)



### PRÊMIOS

**12x** Melhor Fornecedor de RH - Benefício Medicamentos



**10x** Top Of Mind de RH - Benefício Medicamentos  
**8x** Fornecedor de



**8x** Fornecedor de Confiança de RH



\* Prêmios conquistados até dezembro de 2022

nização. Dessa forma, é interessante que seus membros possuam experiência pessoal e profissional bastante diversificadas. Isso torna o processo decisório mais trabalhoso, mas amplia o campo de visão e melhora a qualidade das decisões. Um ex-CEO trará a visão estratégica, um CFO contribuirá com o ponto de vista de Finanças e um CHRO, com o ponto de vista da cultura corporativa e das boas práticas de gestão de pessoas”, aponta Marcelo Nóbrega.

Marcelo Godinho, do IBGC, complementa com a visão de que as transformações sociais e tecnológicas, aliadas à atual complexidade do ambiente de negócios, vêm impulsionando os conselhos a ampliarem o seu olhar. “E isso tem ultrapassado as atribuições mais conhecidas, como seleção, remuneração e sucessão das lideranças executivas. Passam a ter, por exemplo, maior preocupação com a temática de diversidade e inclusão, que se destaca não só como uma demanda da sociedade, mas como atributo para agregar valor à agenda de governança.” Vale salientar que, o instituto criou um programa para aumentar a diversidade nos conselhos de administração, com formação para negros e mulheres.

No CMJ, a composição dos conselhos sempre é feita considerando a importância da diversidade de visões, expertises e opiniões. “Essa é uma característica fundamental de um conselho compartilhado. Por essa razão, a presença de conselheiros com larga experiência em Pessoas é mandatória para nós”, afirma Gustavo. Segundo ele, o CMJ está em sua jornada para ser certificado como Empresa B, que busca equilibrar o propósito e o lucro, o que significa um olhar que transcende resultados e cuida das pessoas.

Os avanços na busca de diversidade são perceptíveis, mas ainda existem lacunas a serem suprimidas, o que faz da pauta um desafio no âmbito organizacional. Um exemplo: apesar de todos os movimentos para a inclusão e ascensão das mulheres no mundo dos negócios, a 3ª Pesquisa Diversidade de Gênero e Raça nas Lideranças Organizacionais, realizada neste ano pelo IBGC em parceria com a ABRH-SP e o Sistema B, mostrou que elas representam só 15,2% dos profissionais em conselhos e diretorias de companhias abertas no Brasil. A boa notícia é que, embora não sejam maioria, as mulheres estão presentes nos conselhos de administração de 65,8% dessas empresas.

Para se tornar conselheira, Valéria percorreu um percurso de aprendizagem e qualificação. Em 2021, foi escolhida para participar do PDeC (Programa Diversidade em Conselho), que seleciona e prepara anualmente 30 mulheres para atuarem nesses órgãos. O programa conta com uma mentoria alocada para cada participante, com conselheiros experientes, além de uma agenda de temas de relevância para o cargo. Ela também se associou ao IBGC, onde fez diversos cursos sobre Governança Corporativa e concluiu com o curso de Formação para Conselheiros. Com esse trajeto de aprendizado contínuo, não demorou para entrar no comitê de Pessoas do Haoc e, depois de alguns meses, ser eleita conselheira.

#### COMITÊS DE APOIO

Com as mudanças frequentes e complexas no ambiente de negócios, pode acontecer de os conselhos não conseguirem dar conta de todas as demandas, e as questões

DUDA BAIRROS



“

AS TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS E TECNOLÓGICAS, ALIADAS À ATUAL COMPLEXIDADE DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS, VÊM IMPULSIONANDO OS CONSELHOS A AMPLIAREM O SEU OLHAR

**MARCELO GODINHO – IBGC**

”



# A escolha é sua, nós temos a solução.

Robert Half, soluções em talentos  
na velocidade que o seu  
negócio precisa.

**rh** Robert Half®

#### **BELO HORIZONTE**

Rua dos Inconfidentes, 911  
9o andar – sala 902  
CEP 30140-120  
+55 31 3194-0100

#### **CAMPINAS**

Av. Antonio Artolioli, 570  
Ed. Locarno – térreo  
CEP 13049-253  
+55 19 2514-8100

#### **CURITIBA**

Rua Comendador Araújo,  
499- 10o andar  
CEP 80420-000  
+55 41 2106 6903

#### **FLORIANÓPOLIS**

Rod. Admar Gonzaga,  
440 - 5o andar  
CEP 88034-000  
+55 48 3380-9643

#### **PORTO ALEGRE**

Av. Carlos Gomes,  
222 - 8º andar  
CEP 90480-000  
+55 51 2139-5938

#### **RECIFE**

Av. Antonio de Góes, 60  
Pina - CEP 51010-000  
+55 81 2122-3028

#### **RIO DE JANEIRO**

Praia de Botafogo, 440  
3o andar  
CEP 22250-040  
+55 21 3523-0100

#### **SÃO BERNARDO DO CAMPO**

Av. José Versolato, 101  
12o andar- Ed. Domo Corporate  
CEP 09750-730  
+55 11 4096-0160

#### **SÃO PAULO**

Av. Dr. Cardoso de Melo,  
1.184 -11o andar  
CEP 04548-004  
+55 11 3382-0100

Acesse aqui:



relativas ao capital humano passam a concorrer com outras pautas igualmente importantes. Marcelo Godinho aponta o caminho a ser adotado para que o tema não perca relevância: a criação de um comitê para assessorar o conselho nos assuntos relacionados à gestão do capital humano.

Comitês de Pessoas eficazes, explica o especialista do IBGC, entendem a relação entre cultura e desempenho empresarial, e, por isso, vão além das pesquisas de clima ou de engajamento, buscando conhecer a cultura corporativa por meio de diagnósticos mais profundos e da interação com os líderes da companhia. Na etapa seguinte, após entender o curso das estratégias de negócios, articulam programas que visam tornar a cultura uma fonte de competitividade e fator de longevidade para a organização.

Na visão dele, os participantes do comitê não precisam ser, necessariamente, especialistas na área, mas devem ter afinidade com o tema e serem capazes de fazer os questionamentos necessários, levando em conta a estratégia da organização e a importância do capital humano para a sua execução. Um exemplo está nas empresas familiares. “A presença de um membro da família no comitê é uma prá-

tica importante para disseminar a identidade e a cultura corporativas. No entanto, quanto mais distantes estiverem os conselheiros de administração da agenda de pessoas, mais importante se torna a presença, no comitê, de um membro externo especialista no tema”, orienta.

Valéria conhece vários ex-executivos de RH que se dedicam aos conselhos, assim como executivos na ativa que atuam principalmente em comitês. “A avaliação constante e o discurso sobre benefícios, remuneração, diversidade e inclusão e valores também permeiam as reuniões de conselho, daí a necessidade cada vez maior de profissionais que naveguem bem nessas pautas”, justifica, complementando que a pandemia acentuou a responsabilidade social das empresas e mudou a importância da pauta Pessoas.

Ainda não há estatística a respeito, mas é fato que a presença de profissionais de RH em conselhos de administração ainda é pouco representativa. Entretanto, a depender do protagonismo que a gestão de pessoas alcançou na agenda dos conselheiros, incrementado nos últimos tempos pelos efeitos da pandemia, ocupar esse espaço agora é uma questão de tempo. 



SHUTTERSTOCK

## 10 PRÁTICAS NECESSÁRIAS

Com base no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, Marcelo Godinho elencou as dez práticas para que o conselho de administração cumpra a sua missão. Não é exagero afirmar que boa parte delas requer expertise em gestão do capital humano e cultura organizacional. Confira:

1. Discutir, formatar e definir claramente o propósito, os princípios e valores da organização e zelar por eles.
2. Preservar, reforçar ou, caso necessário, promover transformações na cultura e na identidade da organização.
3. Dar o direcionamento estratégico, monitorar e apoiar a diretoria na implementação das ações estratégicas.
4. Estimular a reflexão estratégica constante e manter-se atento às mudanças no ambiente de negócios, buscando garantir a capacidade de adaptação da organização.
5. Fortalecer continuamente as competências organizacionais, adicionar novas que sejam necessárias para enfrentar desafios estratégicos ou, então, reformulá-las para adaptar a organização às mudanças externas.
6. Selecionar o diretor-presidente e aprovar a nomeação dos demais membros da diretoria.
7. Planejar o processo sucessório dos conselheiros, do diretor-presidente e da diretoria.
8. Aprovar políticas e diretrizes que afetam a organização como um todo.
9. Definir a política de remuneração e incentivos da diretoria como um todo, os objetivos e as metas do diretor-presidente e avaliar seu desempenho. Participar, junto com ele, na definição de objetivos, metas e avaliação dos membros da diretoria.
10. Garantir que a diretoria desenvolva uma política de atração, desenvolvimento e retenção de talentos alinhada às necessidades estratégicas da organização.

# Quatro razões para contratar a Qualiforma

## Experiência em atender grandes marcas de diversos segmentos



Pergunte aos nossos clientes sua opinião sobre nosso trabalho

## Fornecemos os principais serviços de Saúde e Segurança do Trabalho

- ✓ Ginástica Laboral
- ✓ PCMSO e PGR
- ✓ Nutricionistas
- ✓ Palestras
- ✓ SIPATs
- ✓ Psicólogos
- ✓ Análise Ergonômica
- ✓ Grupos de Corrida
- ✓ Programas de Qualidade de Vida
- ✓ Terapias e Massagens Incompany

Único fornecedor de Qualidade de Vida a estar por 7 anos consecutivos entre os 10 Melhores Fornecedores para RH do Brasil pela Revista “Gestão & RH”

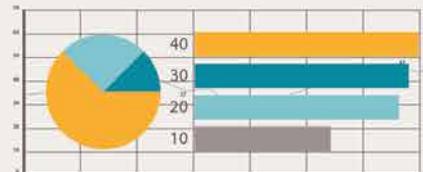
01

Atuamos em nível nacional



02

Entregamos Relatórios com Métricas e Indicadores de Gestão de Saúde Ocupacional



03

04



# CONSTRUINDO UMA CULTURA DE BEM-ESTAR HOLÍSTICO COMO PARTE DA ESTRATÉGIA DE CAPITAL HUMANO

Por **Daniel Arouca**



**Daniel Arouca**, diretor de RH da Colgate-Palmolive Brasil

Hoje, é inegável que o equilíbrio adequado entre vida pessoal e trabalho, somado a uma estratégia adequada de bem-estar, tem papel fundamental para que seja criada uma atmosfera positiva e inclusiva. Isso contribui para que haja motivação, saúde e um ambiente propício onde cada funcionário possa trazer sua melhor versão.

É certo que a correlação entre bem-estar e performance se intensificou ao longo dos últimos anos,

principalmente no período pós-pandemia, e tem sido motivo de atenção especial para que líderes do negócio e RH tenham o alinhamento correto. Caso essa correlação não seja saudável, a cultura organizacional pode ser seriamente impactada, de maneira negativa, e conseqüentemente também os resultados corporativos.

Eu, particularmente e profissionalmente, valorizo demais os benefícios de uma atmosfera positiva no ambiente de trabalho e os benefícios

que uma cultura focada no bem-estar holístico pode trazer para a organização. Portanto, caro leitor, baseado em minhas crenças e projetos implementados ao longo dos últimos anos na Colgate-Palmolive, empresa a qual atuo hoje como diretor de Recursos Humanos, onde a equipe de RH tem uma atuação muito protagonista, gostaria de dividir algumas das práticas bem como nossa jornada de bem-estar e saúde na organização e como essas ações têm sido muito valoriza-

das no apoio a profissionais, para que possam sentir-se incluídos, saudáveis e com equilíbrio adequado.

A Colgate-Palmolive busca o bem-estar integral das pessoas. Em nossa subsidiária brasileira, onde já operamos há 96 anos, por meio do programa **Viver Melhor**, que existe há mais de dez anos, temos um orçamento específico com foco na saúde integral de nossos funcionários, incluindo educação e iniciativas relacionadas à saúde mental, bem-estar físico e emocional.

Durante e após a pandemia, as atividades do programa foram intensificadas e tiveram impacto direto em como os times da Colgate-Palmolive Brasil enxergam o bem-estar no ambiente de trabalho. O índice de favorabilidade em bem-estar aumentou de maneira significativa de acordo com pesquisa anônima respondida por aproximadamente 800 funcionários no final do ano passado. Consideramos esse um indicador extremamente positivo, que reflete a nossa cultura de cuidado. Historicamente, a Colgate-Palmolive tem baixos índices de turnover, o que também é consequência da nossa preocupação com as pessoas. A cada ano, planejamos avançar mais e mais no quesito do bem-estar integral, pelo bem da nossa empresa e da sociedade na qual estamos inseridos.

O discurso é importante, porém, ações são necessárias para mostrar o real cuidado que temos com nossas pessoas. Dessa forma, listo para vocês algumas de nossas ações que fazem parte do Programa Viver Melhor e contribuíram para esse resultado:

- Desenvolvemos o programa **“Embaixadores da Saúde Mental”** para o qual funcionários se candidataram de maneira espontânea, representando todas as áreas, e foram treinados para promover a cultura do cuidado e bem-estar dentro da organização. Dessa forma, conseguimos também distribuir essa responsabilidade de cuidado para os nossos times. A

Colgate-Palmolive Brasil tem hoje mais de 60 embaixadores cuja participação é fundamental na implementação destes conceitos chave relacionados ao bem-estar, promovendo rodas de conversas e orientação, entre outras ações importantes.



**A COLGATE-PALMOLIVE BUSCA O BEM-ESTAR INTEGRAL DAS PESSOAS. EM NOSSA SUBSIDIÁRIA BRASILEIRA, ONDE JÁ OPERAMOS HÁ 96 ANOS, POR MEIO DO PROGRAMA VIVER MELHOR, QUE EXISTE HÁ MAIS DE DEZ ANOS, TEMOS UM ORÇAMENTO ESPECÍFICO COM FOCO NA SAÚDE INTEGRAL DE NOSSOS FUNCIONÁRIOS, INCLUINDO EDUCAÇÃO E INICIATIVAS RELACIONADAS À SAÚDE MENTAL, BEM-ESTAR FÍSICO E EMOCIONAL**



- Em 2022, lançamos a ferramenta chamada **“Bússola do Bem-estar”**, empoderando nossos funcionários a criarem planos de ação para cada dimensão do bem-estar (Física, Emocional, Financeira, Mental, Espiritual, Social). A Bússola é uma ferramen-

ta desenvolvida especialmente para a Colgate-Palmolive Brasil em parceria com especialistas externos e se mostrou essencial como suporte para nosso retorno ao escritório no formato híbrido. Por meio do programa, cada funcionário é convidado a fazer uma análise sobre fortalezas e oportunidades e consequentemente a criação de um plano de ação para cada item. A bússola auxilia e fornece clareza sobre planos de ação e mensuração do progresso.

- Disponibilizamos um canal direto de serviço social e apoio psicológico para colaboradores e seus dependentes por meio de ligações gratuitas, que chamamos de Programa de Apoio Pessoal (PAP). Por meio do PAP, nossos times têm acesso a apoio jurídico e psicológico gratuitos, entre outros.
- Em 2022, inauguramos uma sala de meditação no escritório administrativo da companhia, de forma a proporcionar um ambiente silencioso e de recolhimento a qualquer momento do dia.

Esses são apenas alguns exemplos das ações da Colgate-Palmolive com foco no bem-estar entre outras que temos em nosso portfólio e acredito fortemente que a somatória dessas ações, conectada a uma comunicação eficiente por parte da empresa, fazendo com que os funcionários estejam empoderados e cientes das ferramentas que têm à sua disposição, estejam preparados para aplicarem conceitos importantes para o bem-estar em seu dia a dia, bem como replicar para suas equipes.

Convido vocês, pessoas que fazem gestão de equipes e líderes, a reforçar cada vez mais o olhar para o bem-estar integral e que este tema tão importante seja parte da estratégia integral de capital humano, para que o ambiente de trabalho possa ser saudável, positivo e conectado com os bons resultados de sua organização. 

## AUMENTA A PREOCUPAÇÃO DOS LÍDERES COM INCERTEZA ECONÔMICA E ESCASSEZ DE TALENTOS

As preocupações das empresas estão cada vez mais complexas e interligadas, o que demanda divisão de foco das lideranças e aumento da resiliência organizacional. A conclusão é do estudo Monitor Global de Liderança 2023, realizado pela consultoria Russell Reynolds Associates, em 46 países.

De acordo com a pesquisa, as duas principais preocupações dos líderes são incerteza econômica, apontada por 73% das respostas, e a escassez de talentos, com 72% das respostas, um aumento de cerca de 5 pontos percentuais em relação ao ano passado.

O estudo também mostra que, em comparação a 2022, os líderes se sentem mais preparados para lidar com essas questões, embora em um nível ainda relativamente baixo. “À medida que eles lidam com eventos externos em constantes mudanças, seu foco frequentemente muda entre as questões, sobrecarregando a sua capacidade de fazer um progresso sustentado na solução de desafios críticos ou na busca de oportunidades de negócios”, afirma Flávia Leão, head da empresa no Brasil.

Para ela, agora, os líderes precisam ser capazes de executar uma estratégia plurianual, ao mesmo tempo em que respondem taticamente a questões de curto prazo, considerando a interação de todos esses fatores.

Apesar da incerteza econômica ser a principal preocupação, o estudo mostra que apenas 59% dos líderes se sentem preparados para enfrentar os possíveis desafios que vêm pela frente. Essa fatia se diferencia dos demais pela habilidade de criar valor por meio de pessoas, navegar com confiança pela incerteza, tomar decisões sem informações completas e se adaptar à mudança, entre outros fatores.

Além disso, líderes mais preparados sabem admi-

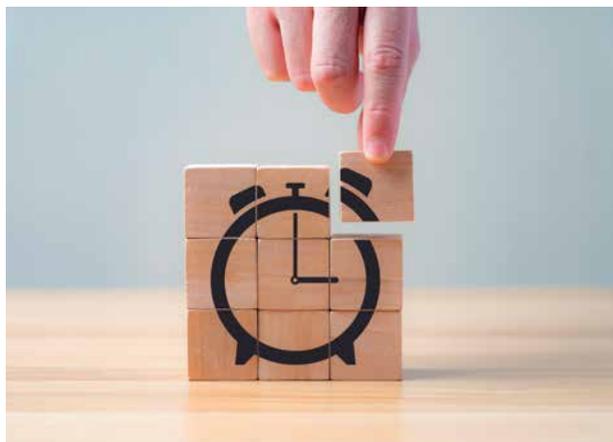


FOTOS: SHUTTERSTOCK

nistrar taticamente a incerteza no momento, enquanto mantém uma visão de futuro para considerar novas ferramentas, modelos de negócios em evolução e metas ambiciosas.

Quanto à escassez de talentos, a pesquisa aponta que menos da metade dos executivos, 46%, acreditam que suas organizações estão preparadas para atrair e reter profissionais. Investir em treinamento e desenvolvimento de lideranças e oferecer feedbacks construtivos são ações fundamentais para aumentar as taxas de retenção e engajamento dos colaboradores. Inclusive, com 55% dos líderes dispostos a sair de suas empresas, esses são fatores essenciais ao avaliar uma proposta externa.

A Russell Reynolds identificou, ainda, questões secundárias que também devem impactar a saúde das organizações nos próximos 12 a 18 meses. Transformação tecnológica, mudanças no comportamento do consumidor, diferentes modelos de trabalho e incerteza política são preocupações que variam de 30% a 45% na lista de prioridades dos executivos e apenas cerca de 50% se sentem preparados para enfrentá-las.



## JORNADA REDUZIDA VAI PEGAR?

Os dados mundiais indicam que o debate sobre a redução da jornada de trabalho está longe de um consenso. Uma pesquisa feita pela Ipsos em 36 países mostrou que apenas 34% dos brasileiros acreditam que as empresas do país vão adotar a jornada de trabalho de quatro dias em 2023. O número vai ao encontro da média global, de 37%.

Os profissionais dos Emirados Árabes Unidos, com 68%, são os que mais acreditam em uma redução da jornada de trabalho; Índia, com 63%, e Indonésia, com 54%, completam o topo da lista.

Na outra da ponta do ranking, estão Japão (15%), Suécia (22%) e Argentina (22%).

# PROTEJA O FUTURO DA SUA EMPRESA COM AS SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS DA NV7

A tecnologia desempenha um papel central nos negócios, a segurança da infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) tornou-se um fator essencial para a sobrevivência e o sucesso de qualquer empresa.

Com expertise comprovada, a NV7 está na vanguarda da transformação digital, oferecendo soluções avançadas e adaptadas ao porte e segmento de cada negócio. Como líder no segmento de cibersegurança, a NV7 é a parceira certa na proteção do seu negócio.



Melhor gerenciamento e visibilidade da sua rede



Antecipação de riscos



Flexibilidade e escalabilidade das soluções



Especialistas certificados

Invista na tranquilidade para inovar, criar e evoluir sem preocupações com ameaças e problemas de cibersegurança.

Conte com a NV7



## GESTÃO DE PERFORMANCE: FALTA MATUREZA PARA IMPLANTAR



A Falconi fez uma pesquisa com mais de 400 empresas para identificar o atual cenário da gestão de performance no país. Um dos objetivos foi entender se é verdade ou mito que esse modelo está deixando de ser utilizado pelas organizações. Os resultados mostram que, por enquanto, é mito: 64% têm um processo formal e, entre

os 36% que não têm, 74% reconhecem a importância e pretendem implementá-la em até dois anos, por motivos como reconhecimento, engajamento para atingir resultados e promoção de equipes de alta performance.

Os principais motivos da falta da gestão de performance envolvem a baixa maturidade em gestão organizacional e de pessoas: ausência de processo desenhado (59%), falta de desdobramento de metas para mensurar a performance individual (40%) e complexidade para abranger toda a empresa de uma só vez no processo (25%).

Essas adversidades ficam claras também quando, entre as empresas que não têm uma gestão de performance estruturada, 11% contam que esse processo já aconteceu, mas houve descontinuidade por dificuldades na implementação.

Por outro lado, o direcionamento e estímulo para o desenvolvimento de competências dos colaboradores (79%), a identificação de talentos, pessoas-chaves e colaboradores críticos (77%) e a promoção de cultura de feedback (70%) são os principais benefícios percebidos.

“O modelo de gestão de performance vem se transformando ao longo do tempo, ficando cada vez mais *on time*, colaborativo, com foco agora e no futuro, a depender da maturidade da organização no processo. Mas está longe de deixar de ser utilizado”, diz Fernando Ladeira, diretor da Falconi para soluções de Gente.

## LIDERANÇA INCLUSIVA PODE REDUZIR TURNOVER

A inclusão é uma das principais alavancas para as empresas reterem talentos. De acordo com um novo estudo do BCG – Boston Consulting Group, companhias brasileiras comprometidas com o tema podem reduzir o turnover em até 40%. Globalmente, o índice é ainda maior: 50%. O levantamento foi realizado em 16 países.

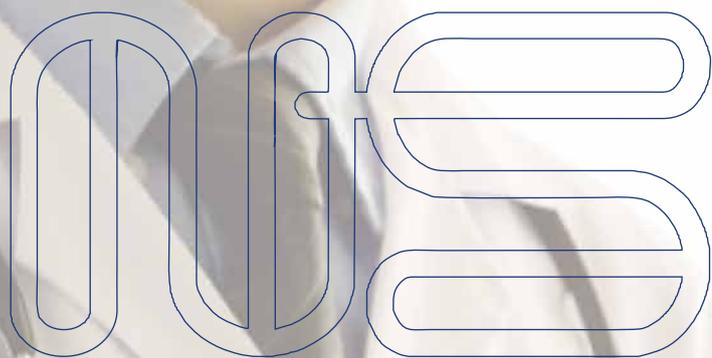
“Muitas empresas ainda têm dificuldades de mensurar o impacto ou influenciar diretamente seus esforços de diversidade, equidade e inclusão (DE&I). A capacidade de medir, analisar e monitorar dados ao longo do tempo é essencial para que desenvolvam e implementem abordagens nessas áreas”, afirma Cecilia Aureliano, diretora executiva e sócia do BCG.

O estudo mostra que, nas empresas em que os líderes seniores estão comprometidos com DE&I, 86% dos funcionários brasileiros se sentem valorizados e respeitados, valor superior à média global (84%) e bem diferente de onde os líderes não são vistos como comprometidos (44%).

“Quando as empresas têm diversidade na equipe executiva, 83% dos brasileiros relataram sentimento de



pertencimento, enquanto apenas 54% dos funcionários afirmaram se sentir pertencentes em empresas que não possuem representantes diversos”, relata Cecilia.



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



Segurança  
Do Trabalho



Gestão de  
Ambulatório



E-Social



Sistema de  
Gestão - SOC

### CONSULTE NOSSOS ESPECIALISTAS

 (11) 5555.4045

 [comercial@novasaude.digital](mailto:comercial@novasaude.digital)

[www.novasaude.digital](http://www.novasaude.digital)

    /novagestaosaude

 **novaSaúde**  
medicina ocupacional & preventiva

## AS TENDÊNCIAS DO TRABALHO HÍBRIDO

Até o final de 2023, 39% dos profissionais do conhecimento vão trabalhar de forma híbrida, prevê uma pesquisa da Gartner. Ranjit Atwal, analista e diretor sênior da empresa, diz que o modelo híbrido não é mais apenas um privilégio, mas uma expectativa de todos. “O estilo de trabalho híbrido permanecerá em destaque em 2023 e nos próximos anos. Para se adaptar a essa nova realidade, as empresas terão que implementar um projeto de trabalho centrado no ser humano – incluindo flexibilidade, colaboração intencional e gerenciamento baseado em empatia – formato que se adapta bem aos funcionários híbridos”, opina.

Já quanto ao número de trabalhadores totalmente remotos, a expectativa é de que continue caindo, ano após ano. Até o final deste ano, eles serão apenas 9% de todos os funcionários do mundo.

## VARIAÇÕES DE PAÍS PARA PAÍS

Embora o mundo tenha aumentado sua proporção de trabalho híbrido e totalmente remoto desde 2019, a atratividade desses modelos varia significativamente de país para país.

No Japão, as empresas estão mais focadas no retorno dos colaboradores ao escritório em tempo integral se comparadas com outros empregadores ao redor do mundo. O número de trabalhadores japoneses do co-



nhcimento totalmente remotos e híbridos totalizará apenas 29% da força de trabalho em 2023.

Na Alemanha, os trabalhadores do conhecimento totalmente remotos e híbridos representarão 49% da força de trabalho neste ano. Devido à sua cultura e ao seu mix da indústria, no Reino Unido, o número de trabalhadores do conhecimento totalmente remotos e híbridos aumentará, totalizando 67% de sua força de trabalho.

Já nos Estados Unidos, os trabalhadores do conhecimento totalmente remotos e híbridos representarão 71% de sua força de trabalho.

## UM TERÇO DAS EMPRESAS COMPARTILHA PODER DE DECISÃO NA CONTRATAÇÃO DE BENEFÍCIOS

A Flash, plataforma de gestão de rotinas corporativas, e a consultoria de RH Think Work realizaram um estudo sobre benefícios corporativos com a participação de 140 empresas que, juntas, totalizam mais de 400 mil colaboradores.

O estudo identificou que 33% das organizações realizam algum tipo de consulta com os seus colaboradores sobre qual fornecedor de benefício consideraram ideal. Em 53% dos casos, o principal fator são as necessidades e satisfação dos empregados, mas, na sequência, o preço final do contrato é o critério mais importante, com 47% de representatividade.

Apesar do baixo percentual de empresas que ouvem os colaboradores, as organizações reconhecem o poder dessa ferramenta na atração e retenção de talentos. Na média, 54% dos respondentes classificam como alta para atração em todos os níveis hierárquicos e, quando analisada a relevância para retenção, a média foi de 55%.

A pesquisa também questionou sobre quais áreas participam da definição do fornecedor. As de maior re-



presentatividade são RH (93%), Jurídico (60%), Financeiro (58%) e Compras e Suprimentos (34%).

Entre as áreas que têm a palavra final, RH ficou com 63% de representatividade; Jurídico, com 18%; e Financeiro, com 6%. As empresas em que RH não é o decisor foram questionadas sobre o que leva outro setor a ter esse poder. Em 28% dos casos, o orçamento foi a base da decisão, seguido do processo de licitação (22%) e, por fim, para que não existisse uma decisão enviesada (15% dos casos). 

# GERIR RISCOS, PREVINIR ACIDENTES, PROMOVER SAÚDE E SEGURANÇA.

Paromed, há 27 anos assessorando e cuidando do seu maior patrimônio: as pessoas.

SAÚDE OCUPACIONAL

SAÚDE E SEGURANÇA

GESTÃO ON-LINE

CAMPANHA IN COMPANY

ATENDIMENTO EM TODO BRASIL

PERÍCIAS

AGENDE UMA CONSULTORIA GRATUITA



☎ 11 5083 - 8080 ✉ CONTATO@PAROMED.COM.BR

📺 📷 📺 📺 @PAROMED.ASSESSORIA

  
**PARomed**  
MEDICINA E SEGURANÇA DO TRABALHO





SHUTTERSTOCK

# Geração Z no mercado de trabalho

## A tecnologia como aliada na atração e engajamento destes novos talentos

*Por Robson Campos*

A chegada de novas gerações ao mercado de trabalho é um movimento constante e que sempre traz novos desafios para o RH. Hoje, vivenciamos a chegada da geração Z – e em breve da alpha – que certamente vai trazer novas demandas ao mercado de trabalho. Os chamados “nativos digitais”, trazem consigo outros anseios no que diz respeito à carreira, muitos deles inéditos no cotidiano corporativo. Nesse contexto,

as empresas enfrentam mais do que nunca o desafio de atrair e engajar esses talentos.

Diferente de gerações anteriores, os profissionais da geração Z priorizam aspectos que vão além da remuneração ou de um plano de carreira bem definido. Para eles, questões como bem-estar, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, flexibilidade e, sobretudo, a conexão com o propósito da empresa tornam-se pontos

prioritários na hora de escolher um emprego. E como em breve a geração Z vai corresponder à maior parte da força de trabalho, a capacidade de atrair e engajar esses profissionais torna-se ainda mais crucial inclusive para o sucesso dos negócios.

Para atrair profissionais tão “conectados”, um primeiro passo importante é entender o papel da tecnologia nessa jornada de não apenas encontrar, mas conquistar esses ta-

lentos. Isso vale para toda a jornada: atração, contratação, onboarding, avaliação de performance, feedbacks, desenvolvimento e por aí vai.

Pensando na jornada do colaborador, o apoio da tecnologia começa já no processo seletivo. Aqui, quanto mais digital, melhor! Em meio à enorme disputa por trabalhadores qualificados, desenvolver processos de recrutamento atrativos e, principalmente, assertivos é ao mesmo tempo o desafio e a chave de uma estratégia bem-sucedida. Com o apoio da tecnologia, essa missão pode se tornar mais prática e precisa. A partir de padrões pré-estabelecidos e análise de dados, sistemas especializados cruzam informações para selecionar os candidatos mais adequados para as vagas oferecidas, com muito mais inteligência na busca.

Outra forma valiosa de engajamento dos colaboradores é o apoio ao seu desenvolvimento e aprendizado contínuo. A geração Z já mostrou que busca cada vez mais propósito para a carreira e as empresas precisam entender que exercem um papel fundamental nesse contexto. Incentivar e estimular o aprimoramento de habilidades e conhecimentos por meio de plataformas digitais de cursos e capacitações, inclusive com ferramentas de gamificação, pode ser muito mais atrativo e enriquecedor para um público formado por nativos digitais. E além dos benefícios para o colaborador, esse engajamento também traz dados valiosos para a própria empresa, que consegue acompanhar de forma eficaz o desenvolvimento do time.

Outro ponto importante é a flexibilidade. Depois da pandemia, é impossível falar de atração de talentos sem pensar também nesse conceito. E ele, sem dúvida, é um aspecto bastante valorizado pelos profissionais que estão chegando ao mercado de trabalho. Nesse sentido, a adoção de um modelo de trabalho e benefícios flexíveis também é um diferencial importante para essa geração que



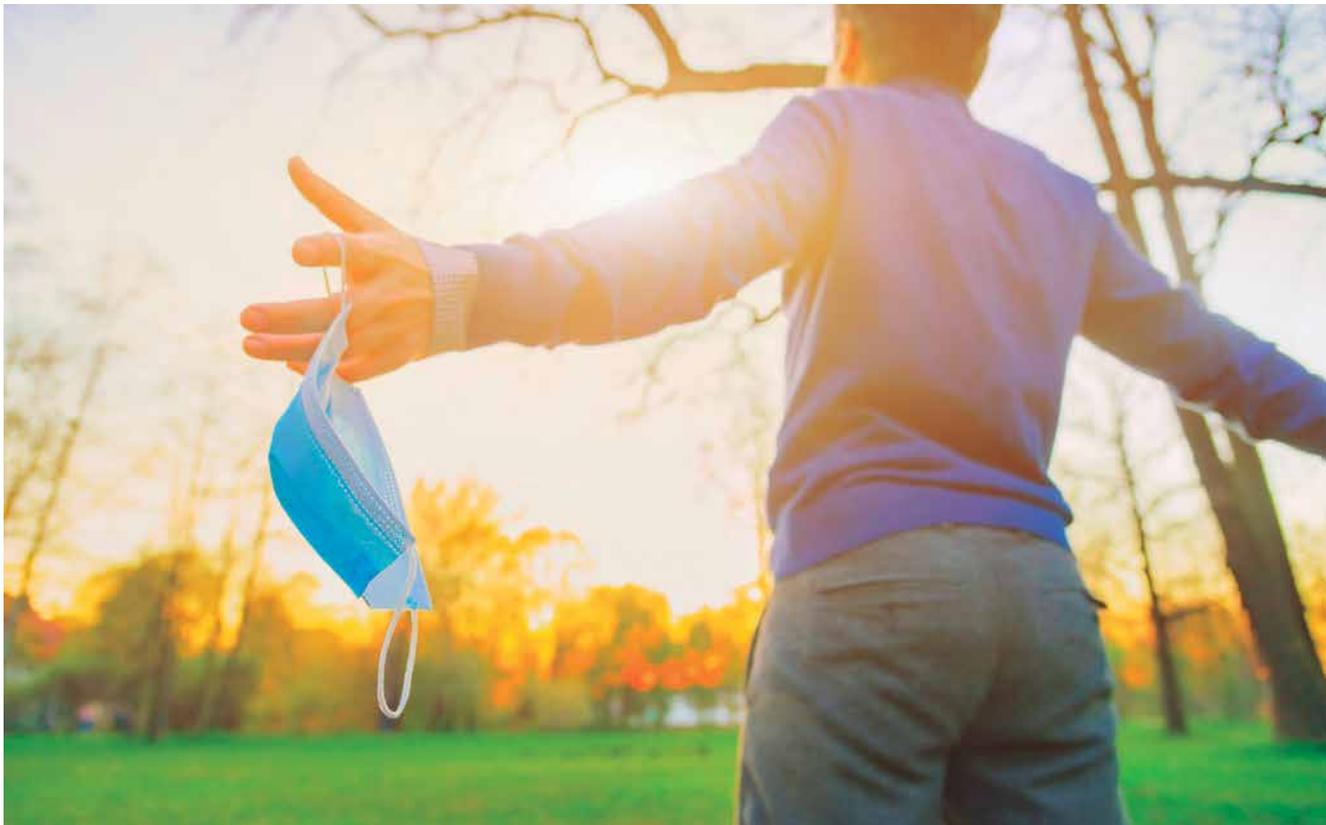
Robson Campos é diretor de produtos de RH da TOTVS

valoriza aspectos de bem-estar que vão muito além do salário.

Por fim, não poderia deixar de destacar a importância de usar a tecnologia como aliada para a empresa estar presente onde seu público está. E se esse público é a geração Z, as redes sociais definitivamente são esse lugar. Um bom posicionamento da marca no ambiente digital, com a divulgação da sua cultura, vagas e ações internas contribuem para o employer branding da companhia e para, conseqüentemente, torná-la mais atrativa.

O mercado mudou e o RH precisa acompanhar as inovações e as novas gerações. Isso inclui instituir novas práticas, modelos e técnicas de gestão de pessoas. A jornada do colaborador está em crescente protagonismo e cabe a cada empresa estudar as melhores estratégias do seu mercado para conquistar e engajar talentos. Por vários caminhos, a tecnologia possibilita a formação de novas conexões entre candidatos e companhias, trazendo maior eficiência na gestão de pessoas e instituindo novas práticas, mais dinâmicas e modernas.

*O mercado mudou e o RH precisa acompanhar as inovações e as novas gerações. Isso inclui instituir novas práticas, modelos e técnicas de gestão de pessoas. A jornada do colaborador está em crescente protagonismo e cabe a cada empresa estudar as melhores estratégias do seu mercado para conquistar e engajar talentos*



SHUTTERSTOCK

# O LEGADO INVISÍVEL: COMO CUIDAR DA SAÚDE MENTAL APÓS O FIM DA PANDEMIA

Por **Fernanda Mazzetto**

A pandemia de covid-19 começa a ficar cada vez mais distante no retrovisor. Após três anos desde o seu início, deixou de ser considerada um risco mundial de saúde, conforme declaração da OMS (Organização Mundial da Saúde), no início de maio. Apesar de o vírus continuar presente, uma certa normalidade conseguiu se reestabelecer. As transformações que ela provocou nas diversas áreas da vida vieram para ficar – e duas chamam atenção porque se conectam: a preocupação com a saúde mental e seu efeito no mundo do trabalho. De acordo com uma pesquisa realizada pela BR MED, empresa de

saúde corporativa, ao longo de 2022, os problemas com saúde mental são a principal causa de afastamento no trabalho. Esse levantamento aponta que 16% dos pedidos encaminhados ao INSS têm a ver com doenças como ansiedade, depressão e burnout.

A primeira transformação fica evidente na pesquisa *Global Health Service Monitor*, da Ipsos, realizada em 2022, em 34 países: no Brasil, subiu de 18% para 49% a parcela dos que se preocupam com saúde mental. O medo causado pela covid-19 pesou: períodos de distanciamento social, perda de familiares e amigos e risco de desemprego são alguns dos fato-

res que estão na raiz desse temor. Esses dados conversam com outros, da própria OMS: o *World Mental Health Report* do ano passado já apontava que, no primeiro ano da pandemia, ansiedade e depressão cresceram 25% mundialmente.

E aqui aparecem entre a primeira e a segunda transformações. Uma pesquisa da Gattaz Health & Results, de outubro de 2022, mostrou que 18% dos brasileiros sofrem com síndrome de burnout – expressão que saiu das publicações especializadas e entrou para as conversas diárias.

Burnout é uma condição de estresse crônico, resultante de uma

relação insalubre com o trabalho. A pandemia – ela de novo –, ao mesmo tempo que afetou indicadores de desemprego, forçou quem continuou no emprego a rotinas desgastantes, cobranças nem sempre razoáveis, conflitos com colegas e superiores hierárquicos, falta de reconhecimento. Nada disso se dá sem consequências: o desgaste emocional gerado prejudica a produtividade e a qualidade do trabalho, o que se traduz em resultados fracos. No limite, o efeito se estende à economia do país como um todo.

As empresas sabem disso e agem para impedir que ondas de choque continuem a se propagar. Cuidar da saúde mental dos funcionários preserva a saúde da empresa – e mais que isso: mantém o bem-estar de seu capital humano.

Promover programas de bem-estar e suporte emocional, oferecer consultas com terapeutas e psicólogos, horários de expediente mais flexíveis, treinamento de lideranças para valorizar os membros das equipes – essas e muitas outras são medidas que já estão no radar de gestores sintonizados com a atualidade do trabalho pós-pandemia.

É de conhecimento comum que em um clima organizacional saudável, em que funcionários cujo valor é reconhecido pelas lideranças, encontrem no local de trabalho respeito e apoio, há menos faltas e mais engajamento e iniciativa em tarefas e projetos. O sentimento de pertencimento consolida as equipes, torna o ambiente de trabalho mais feliz. Revertendo o cenário, que começa com o burnout e vai até o prejuízo para a economia nacional, aqui pode começar um ciclo virtuoso, de realização pessoal, resultados melhores e expansão dessa cultura para toda a sociedade.

Dentre os modelos de trabalho surgidos em decorrência da pandemia, home office e híbrido, cada colaborador tem o que se adapta melhor. O trabalho híbrido, por exemplo, reúne tanto a praticidade de estar em casa, menos tempo de deslocamen-

to e gastos com transporte e alimentação, como a de interagir com colegas e lideranças.

Investir em cuidados e melhoria da saúde mental é o caminho a seguir para que o trabalho seja fonte de realização pessoal, e a Qualicorp oferece ferramentas e estratégias para seus colaboradores. A semana híbrida de trabalho, com pelo menos dois dias de ida ao escritório; a jornada flexível, em que os horários de entrada, almoço e saída podem variar em até duas horas; a short-Friday (saída duas horas mais cedo às sextas-feiras); e ações como o Carna-Quali, em fevereiro deste ano – em que os colaboradores puderam levar instrumentos musicais para ter um fim de expediente descontraído – são exemplos de como a companhia busca proporcionar mais conforto

no ambiente de trabalho. Ações mais diretamente voltadas à saúde, como parcerias com o serviço de terapia online Zenklub; o Gympass, para promover a atividade física; e ações de assistência social também são formas de mostrar que o bem-estar e a saúde mental dos quadros da empresa são levados a sério.

A preocupação com a saúde mental veio para ficar – no âmbito pessoal e no mundo corporativo. Promovê-la no ambiente de trabalho requer observância ativa por parte das empresas. Para isso, tratar a saúde mental como uma questão administrativa e burocrática não serve: é preciso que a própria cultura da empresa abrace isso como um valor. Afinal, são pessoas de quem se está cuidando – e o capital humano de uma companhia é seu maior patrimônio. 🍷



Fernanda Mazzetto  
é superintendente de  
Pessoas e Cultura da  
Qualicorp



SHUTTERSTOCK

# TRANSPARÊNCIA SALARIAL

Por **Hellen Ferreira**

Você falaria o seu salário para alguém? Ou gostaria de saber a remuneração do seu colega de trabalho? E até mesmo ter a certeza de que o que ganha está compatível com o mercado? O tema ainda é tabu, melhor dizendo, um grande tabu. Esse assunto é extremamente sigiloso no meio corporativo, já que a maior parte das empresas não divulga abertamente os salários propostos e praticados nem em processos seletivos. Então, me pergunto: por que ainda temos essa preocupação no vazamento das informações e não as deixamos cla-

ras para os colaboradores?

Considerar o tema tabu pode, por exemplo, dificultar o alcance da igualdade salarial entre homens e mulheres, comprometer a atração de talentos e criar dúvidas e desconfiança sobre as práticas da organização, gerando desmotivação entre a equipe. O sigilo em torno da tabela salarial pode camuflar disparidades e posicionamentos preconceituosos e discriminatórios e incentivar a prática do oferecimento de remunerações abaixo da média do mercado.

Diante desse cenário, é muito

importante abraçar medidas de transparência salarial, criando um ambiente mais igualitário e seguro para todos. Sem contar que a cultura de confiança deve ter como base a transparência. Honestidade e clareza nas informações criam relações duradouras na sociedade e na organização.

Cada vez mais, tenho certeza sobre o impacto positivo dessa transparência, que fortalece o combate à desigualdade de gênero, raça e etnia, entre outras características. Também contribui para que as

Ex-funcionário  
da sua empresa

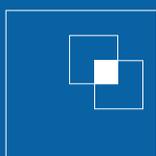
# Apoie quem já foi talento da sua empresa. Ofereça a Blumen.

A Blumen Consultoria é uma das duas melhores empresas do Brasil no segmento de recolocação profissional\*.

Há 25 anos ajudamos executivos a superar os desafios da transição de carreira, pós-carreira ou recolocação profissional e encontrar novas oportunidades de sucesso. Nosso formato boutique permite acompanhar tudo bem de perto e de forma personalizada, de verdade.

Mantenha uma relação positiva com os seus colaboradores durante os períodos de mudança.

**Blumen Consultoria. Apoio sob medida  
para talentos únicos.**



**BLUMEN**  
CONSULTORIA  
Transição de Carreira e Recolocação Profissional

25  
anos



empresas ofereçam salários justos e competitivos e, dessa forma, se destaquem com profissionais mais engajados e qualificados. A transparência traz muitas vantagens e deve estar relacionada com tudo: funções que a pessoa vai desempenhar, identidade cultural da empresa, metodologia de gestão, plano de carreira e papel esperado.

Ainda há muitos questionamentos sobre as organizações revelarem ou não os salários para os colaboradores, já que isso pode gerar impactos positivos ou negativos na produtividade. Um estudo internacional recente, coordenado pelo professor Cedric Gutiérrez Moreno, da Universidade Bocconi (Itália), mostrou que, nos casos entre empresas onde há transparência salarial, a produtividade aumentou. Todavia, quando o colaborador identificou que os salários foram decididos de forma injusta, ela caiu. Desse modo, é de extrema importância analisar se a organização tem práticas justas e adequadas de remuneração. A maneira como definimos e conduzimos a estrutura salarial fará toda a diferença nesse resultado.

O tema pode ser um tabu para as organizações, mas ele é importante para os colaboradores. Hoje, na Schmersal, adotamos essa prática. Nossa Política de Carreira, Cargos e Salários foi construída de forma justa e estruturada, com base na prática de mercado de empresas de mesmo segmento, porte e região e em estudos de companhias que atuam diretamente com pesquisa salarial.

Pensando na cultura que estamos buscando fortalecer, a confiança é a base de tudo. Sabemos que a transparência não se traduzirá automaticamente em equidade salarial, mas apresentar o que temos, como faremos e todas as possibilidades para os nossos colaboradores gerou um engajamento muito maior.

Portanto, anunciar as faixas e grades salariais ajuda a garantir que os perfis que desempenham o mesmo trabalho recebam remuneração

equivalente, independentemente do gênero ou de outras características. Além disso, quem está em busca de oportunidades terá visibilidade e acesso ao enquadramento salarial e benefícios praticados pela empresa à qual está se candidatando.

Na empresa, temos como compromisso mostrar as grades e as faixas salariais de todos os cargos, sem mostrar os salários individuais ou revelando seus nomes. Para o mercado, essa ação pode ser algo disruptivo, louco e arriscado, mas posso garantir que é uma necessidade – clareza, transparência e confiança são essenciais para qualquer relação.

Após cada apresentação, abrimos um momento para dúvidas, sugestões e até mesmo reclamações. É um tempo precioso, no qual conversamos com os colaboradores sobre carreira, posicionamento nas faixas

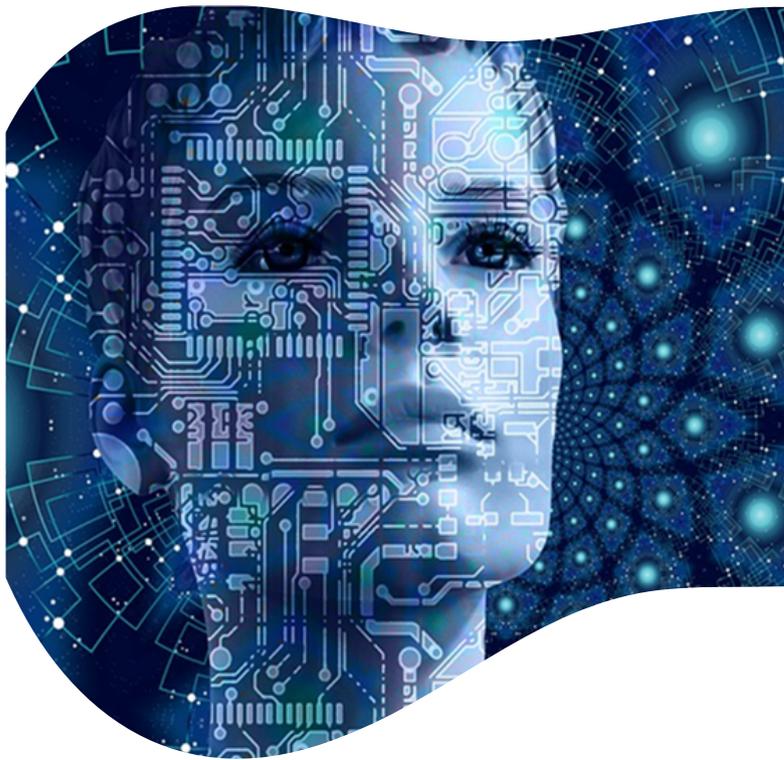
salariais, possibilidades de aumento e as condições para alcançá-lo. Práticas precisam vir acompanhadas de iniciativas, como avaliação de desempenho transparente, Plano de Desenvolvimento Individual, processo estruturado de gestão de carreira e possibilidades de movimentação dentro da empresa.

Se as empresas querem verdadeiramente buscar uma cultura de confiança, devem mergulhar profundamente na transparência, expondo como a estratégia de remuneração e benefícios é construída, e como e porque as decisões são tomadas. Havendo boa fé e honestidade nos processos, a transparência não acarretará perigo. Somente assim combateremos a desigualdade salarial, teremos um trabalho mais justo e igualitário e fortaleceremos a cultura da confiança. 



Hellen Ferreira é gerente de Pessoas e Cultura da Schmersal

DIVULGAÇÃO/SCHMERSAL



# RHUMO®

## CONSULTORIA EMPRESARIAL

Com 28 anos de atuação e presença no mercado nacional, a RHUMO é reconhecida pela sua excelência na prestação de serviços nas áreas de Remuneração, Desenvolvimento Humano, Organização, Métodos e Processos.



Prêmio  
**FORNECEDORES DE  
CONFIANÇA**



## SERVIÇOS E SOLUÇÕES:

### ▼ REMUNERAÇÃO

- Política de remuneração total
- Plano de cargos e salários
- Descrição de cargos
- Plano de carreira e curva de maturidade
- Pesquisa salarial, benefícios e práticas de remuneração
- Metodologia de avaliação e hierarquização de cargos
- Tabelas salariais
- Remuneração variável - produtividade, prêmio por desempenho, comissionamento, bônus e recompensas
- Identificação e definição de metas e indicadores de produtividade
- Programa de remuneração para profissionais estratégicos
- Programa de incentivo de curto e longo prazo
- Plano de benefícios e benefícios flexíveis
- Política de transferência
- Cálculo de encargos sociais (trabalhistas e previdenciários)

### ▼ ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS

- Arquitetura organizacional – mapeamento, desenho e redesenho organizacional
- Alinhamento estratégico – negócio, missão, visão e valores
- Atribuições e papéis das áreas
- Diagnóstico organizacional
- Gestão estratégica
- Plano Diretor de RH – diagnóstico, estruturação e implantação
- Políticas, normas e procedimentos administrativos, operacionais e RH
- Mapeamento de processos – diagnóstico, racionalização e planos de melhorias
- Desenho e redesenho de processos administrativos e operacionais
- Dimensionamento qualitativo e quantitativo de quadro de pessoal
- Racionalização e adequação de custos com mão de obra
- Assessoria em negociações de acordos trabalhistas

### ▼ DESENVOLVIMENTO HUMANO

- Pesquisa de clima organizacional
- Avaliação de potencial (Perfil Ideal de Competências – PIC)
- Mapeamento da planta humana
- Plano de desenvolvimento individual e equipes
- Programa de coaching individual e equipes
- Treinamento, capacitação, formação e desenvolvimento de líderes, profissionais estratégicos e equipes
- Avaliação de desempenho

Belo Horizonte / MG  
[www.rhumoconsultoria.com.br](http://www.rhumoconsultoria.com.br)  
PABX Brasil (31) 3296-9066



SHUTTERSTOCK

# LICENÇA PARENTAL ESTENDIDA O APOIO QUE TODAS AS MÃES E PAIS PRECISAM

Por **Valéria Balasteguin**

O nascimento é um dos mais importantes momentos na vida de uma família. Não importa se vem da barriga, do coração, se é filho de pai e mãe, de dois pais, duas mães, mãe ou pai solo. É filho, e isso basta. Quando uma criança chega, uma rede de relações e amor é formada. Passar mais tempo com o novo membro da família é importante para pais e mães, não importa quem sejam ou onde estejam.

Reconheço sem pestanejar a importância que a presença de figuras parentais tem para o desenvolvimento de uma criança. Por isso, vejo com muita alegria a adesão de algumas

empresas a uma licença parental mais ampla e humana.

Segundo pesquisas do Boston Consulting Group (BCG) e da Ernst & Young, 80% das companhias que proporcionam um período de afastamento estendido remunerado em decorrência do nascimento ou adoção de uma criança observam melhora na performance das pessoas. E 70% percebem aumento da participação de mulheres em cargos de liderança. Já um estudo da Universidade de Oslo (Noruega), revelou que a licença-paternidade melhorou o desempenho das crianças no ensino fundamental.

O mesmo estudo descobriu, ainda, que, quando as responsabilidades de cuidar dos filhos recaem exclusivamente sobre as mães, o efeito é a redução dos salários delas e, consequentemente, da renda familiar.

Por isso, é um grande orgulho poder oferecer uma licença parental mais longa no Electrolux Group. Agora, passamos a oferecer, no mínimo, 30 dias de licença parental, válidos para todos os formatos de família.

Vejo a implementação desse benefício como um marco em minha jornada. Eu me tornei mãe há mais de 20 anos e percebo hoje como a

minha vida e a da minha família teriam sido positivamente impactadas se já existisse essa possibilidade. Foi difícil conciliar a maternidade com a carreira naquela época e tive que fazer escolhas difíceis. Hoje, sinto-me muito feliz em oferecer a pais e mães essa oportunidade. Como mãe, entendendo a importância de estar presente nos primeiros momentos de vida de um bebê e acompanhá-lo em seu desenvolvimento. Como líder, sei que oferecer essa opção não é apenas um gesto de cuidado e respeito, mas de contribuir para a saúde mental e desempenho no trabalho.

Na América Latina, o novo benefício vai contribuir com a licença-paternidade, que, em todos os países, era inferior a esses 30 dias. Nos Estados Unidos, a licença-maternidade é praticamente nula e conseguimos garantir o mínimo de 30 dias.

Uma camada adentro é falar de equidade. Todos os benefícios, sem exceção, têm que nascer inclusivos. Essa também é uma ação efetiva no caminho pela equidade de gênero e pela igualdade de direitos LGBTQIA+ que almejamos como sociedade. O benefício se estende a todos os tipos de família, considerando, por exemplo, o primeiro genitor como pai, no caso de casais homoafetivos masculinos que, na situação de uma adoção, também poderá se ausentar por 180 dias.

## VOLTA AO TRABALHO

Para muitas mulheres, a volta da licença-maternidade após quatro ou seis meses é um momento bastante difícil. Metade delas é desligada da empresa cerca de dois anos após o retorno, segundo estudo da FGV-Rio, realizado com 247 mil mães entre 24 e 35 anos.

Devo também mencionar o importante papel das lideranças e dos colegas de trabalho durante a licença e a volta à rotina profissional. Algumas pessoas se “esquecem” que, na volta ao trabalho, o bebê ainda precisa de muitos cuidados, os pais ainda têm noites sem dormir e uma jornada de trabalho a ser cumprida no dia



Valéria Balastegui é vice-presidente de RH do Electrolux Group na América Latina

seguinte. Por parte do colaborador, pode-se exacerbar um sentimento de autocobrança para performar, proveniente da sensação de não ter “produzido” no período da licença. É fundamental uma gestão humanizada e aberta para normalizar uma volta gradativa com as nuances de cada um.

Por isso, é responsabilidade das áreas de RH preparar esses líderes. No Electrolux Group sabemos que as lideranças devem ser agentes transformadores na carreira de suas equipes e trabalhamos para desenvolver essa aptidão que está diretamente ligada a questões humanas: emoção, empatia e ética. É preciso sentir, garantir espaços em que há respeito e que as pessoas se sintam seguras e à vontade para serem quem são. É ir além do benefício e dar o apoio necessário.

Ser uma empresa humana é muito mais do que cumprir com suas obri-

gações legais. É uma postura que prioriza a valorização do ser humano em todas as suas esferas: colaboradores, consumidores e sociedade. Essa abordagem inclui políticas que garantam o bem-estar dos colaboradores, respeito ao meio ambiente, transparência nas relações com clientes e fornecedores e engajamento em causas sociais. Esforçar-se para ser uma empresa humana é uma forma de demonstrar compromisso com a responsabilidade social e a ética nos negócios.

Se tivesse que deixar uma palavra para resumir o trabalho de RH hoje em dia, seria flexibilidade, ou seja, de analisar e criar modelos e ofertas que ofereçam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, líderes mais humanos, benefícios arrojados e inclusivos e forte desenvolvimento de competências. 



Seu Fretado  
está chegando



Seu colaborador



A melhor rota  
no melhor tempo  
com o Fretadão.



Sua empresa

**Solução completa em  
mobilidade e gestão  
de vale-transporte  
para sua empresa.**

---



FRETADÃO

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

/fretadao  
  



SHUTTERSTOCK

# PERFORMANCE DE COLABORADOR COMO GERENCIAR O DESEMPENHO

Por **Tatiana Villefort**

Os colaboradores são a força que impulsiona uma empresa. Portanto, não é de surpreender que seu desempenho diário influencie no sucesso ou no fracasso de um negócio. Para se manterem bem-sucedidas no mercado atual, as companhias devem encontrar maneiras de manter a produtividade, eficiência e o bem-estar de seus funcionários.

Para ter sucesso, é fundamental encontrar formas de “ativar” e manter o nível alto da performance das equipes e dos seus colaboradores. Isso não impacta apenas a contratação, retenção e o desenvolvimento, mas também a formação de novos líderes.

Quando apresentamos oportuni-

dades de crescimento para os times dentro de suas funções e responsabilidades, abrimos caminho para a formação de futuros gestores, além de colaborar para o sucesso tanto do funcionário, quanto da empresa, que pode se sustentar a curto, médio ou longo prazo. Um colaborador com bom desempenho pode aumentar a produtividade, melhorar a qualidade do trabalho e colaborar para a conquista de metas e resultados. Trabalhar para aprimorar o desempenho profissional é um processo contínuo, que envolve medição, avaliação e planejamento. Cada uma dessas etapas é vital para atingir as metas e os objetivos da empresa.

## PERFORMANCE DO COLABORADOR

A performance do colaborador está ligada à forma como ele cumpre os deveres de sua função, conclui as tarefas necessárias e se comporta no local de trabalho. As medições de desempenho incluem a qualidade, quantidade e eficiência do trabalho.

Quando os líderes monitoram o desempenho dos seus talentos, é possível perceber como o negócio está funcionando. Isso não ajuda apenas a destacar o que as empresas podem fazer para melhorar seus resultados, mas também dá subsídios para os planos de aumento de pessoas e áreas.

A performance está relacionada a expectativas e resultados futuros. Por isso, as empresas investem em desenvolvimento de competências, coaching, no apoio às pessoas; porque sabem que esses são fundamentos para resultados consistentes e sustentáveis e em teste de desempenho.

Algumas vezes, avaliações de desempenho podem não ser tão eficazes e deixam de gerar o resultado ideal. Elas são uma ferramenta utilizada pelo RH, pela área de gestão de pessoas, para mensurar a performance dos colaboradores ou áreas de uma empresa. Sem uma ferramenta adequada do desempenho individual de um funcionário, pode-se desperdiçar um tempo valioso implementando planos de melhoria que não resolvem o problema.

Para alcançar a alta performance, os colaboradores precisam estar dispostos a potencializar suas capacidades, tanto comportamentais quanto técnicas, para apresentarem resultados. Isso só é possível quando estão motivados com seu trabalho e engajados com a organização.

### CARACTERÍSTICAS DE UM COLABORADOR COM ALTA PERFORMANCE

Cada função é diferente, portanto, as métricas usadas para medir a atuação podem depender do tipo de negócio que a empresa e os colaboradores operam. Mas, em geral, as principais formas de avaliar o desempenho são apresentar a sintonia com a cultura da empresa, resolver problemas, propor melhorias, ser protagonista de sua carreira e procurar desenvolvimento profissional baseado no foco do resultado.

As táticas mais eficientes para aumentar a performance do colaborador são organizar a rotina, elaborar planos de ação, definir metas, objetivos e indicadores de produtividade. Cada empresa cria uma metodologia baseada na sua cultura e orientação de acordo com as especificidades dos stakeholders. Os colaboradores que

estão engajados a realizar suas tarefas podem contribuir com ideias e sugestões para a melhoria dos processos, o que pode levar a uma maior inovação e competitividade.

Já os que têm um bom desempenho e são reconhecidos e valorizados, têm maior probabilidade de permanecer na organização, o que pode ajudar a reduzir a rotatividade e os custos associados à contratação e treinamento de novos funcionários.

Hoje, a performance do colaborador, é essencial para o sucesso de uma empresa, uma vez que os colaboradores são a base de qualquer organização. Para melhorá-la, é fundamental estabelecer critérios claros, fornecer feedbacks regulares e investir em treinamentos, além de reconhecer e recompensar o desempenho excepcional. A chave é propor-

cionar um ambiente onde criatividade, diversidade e inovação sejam regras do dia a dia. Seguindo sempre positivamente com a produtividade efetiva do funcionário, a qualidade do trabalho, com a contribuição para a melhoria dos produtos ou serviços da empresa.

Por fim, é importante lembrar que a performance do colaborador é influenciada por fatores internos e externos à empresa. Por isso, é preciso criar um ambiente positivo, que incentive a colaboração, o diálogo e o desenvolvimento contínuo das pessoas. Dessa forma, é importante que as empresas invistam em processos de avaliação de desempenho e feedback contínuo, a fim de garantir que estão maximizando o potencial de seus funcionários e contribuindo para o sucesso da organização. 



Tatiana Villefort  
é diretora de RH  
Américas da Petronas



SHUTTERSTOCK

# PSICOPATAS E SISTEMAS CORPORATIVOS

Por **Viviane Ribeiro Gago**

A questão de saúde no ambiente laboral é assunto antigo, inclusive recorrente nas reclamações trabalhistas quando tais temas são judicializados, entretanto, os temas de saúde envolvendo transtornos mentais mais recentemente ganham a atenção pela grande quantidade de casos observáveis.

Mesmo antes da pandemia de covid, o Brasil já havia sido considerado pela OMS (Organização Mundial da Saúde) como um dos países mais ansiosos do mundo. Mas e quando estamos falando de psicopatia, sociopatia ou transtorno de personalidade dissociada, que compreende os indivíduos sem empatia, cínicos, com

charme superficial e uma sensação de superioridade sobre os outros?

Estudiosos e especialistas indicam que é difícil fazer o diagnóstico da psicopatia, sendo muito difícil detectar esse problema nas entrevistas de emprego.

Fato é que como existem pessoas com depressão, ansiedade, TDAH, dentre outros, também existem os psicopatas. E eles estão na sociedade, entre nós, incluindo os sistemas organizacionais, corporativos.

Pesquisando sobre o tema psicopatia, deparei-me com uma notícia. Segundo o pesquisador Kevin Dutton, existem dez profissões que fazem brilhar os olhos dos profissio-

nais psicopatas, sendo o primeiro lugar do ranking os CEOs.

Interessante refletir sobre altos executivos, líderes que afetam tantas pessoas, ocuparem o primeiro lugar dessa pesquisa. Quanta dor e estragos, incluindo os financeiros e de imagem, esses profissionais podem trazer, não é mesmo?

A realidade é que a sociedade assim como as empresas estão diante de um novo e grande desafio – o risco psicológico cada vez mais evidente –, daí a grande necessidade de encarar de frente o problema e trabalhar em profundidade e maturidade estruturando e reestruturando processos, procedimentos, práticas e políticas

que devem ser seguidas para oferecer uma melhor e real condição de trabalho e relações mais saudáveis.

As empresas que querem, de fato, ter um ambiente e relações saudáveis, deveriam se olhar de verdade e entender que, se ela tiver um ambiente tóxico, com líderes doentes, inadequados, não adiantará disseminar uma falsa cultura de saúde e bem-estar, dar acesso às sessões de psicoterapia, meditação, massagem, etc., pois o assunto não foi trabalhado na sua raiz.

Os líderes psicopatas, não obstante possuem características esperadas em cargos de gestão e liderança, podem causar prejuízos importantes às equipes, aos negócios, ou seja, eles afetam tudo o que os rodeia.

Líderes doentes que não sejam detectados como tal para o devido encaminhamento, a depender da organização em que se encontram, podem destruir a autoconfiança e autoestima de seus colaboradores de uma maneira nefasta, pois sofrem de um déficit emocional que pressupõe falta de afetividade, ausência de empatia e de culpa ou remorso, que, dentre outros aspectos, são cruciais para a formação moral de uma pessoa, inclusive para discernir o certo e o errado. Esse tipo de líder tem a autoestima como o maior ponto fraco, ou seja, é vaidoso e se acha o ápice da evolução social.

Não adianta de nada os líderes terem excelente quociente de inteligência e não possuem quociente emocional e comportamental. As pesquisas mostram que o que faz um profissional ser demitido de uma organização geralmente é o fator comportamental e não o técnico.

O assunto não está somente nas mãos dos Recursos Humanos das empresas, mas sim nas mãos de todos que delas fazem parte, e ainda precisa ser mais bem enfrentado e muito mais bem “normatizado”, estruturado.

Entretanto, depois de ouvir executivos e suas reflexões de anos relativamente às ações dos departamen-

Viviane Ribeiro Gago é facilitadora em Desenvolvimento Humano, autora dos livros *A Biografia de uma Pessoa Comum*, *Olhares para os Sistemas e Advocacia Corporativa*, advogada e mestre em Direito das Relações Sociais



tos de Recursos Humanos face aos colaboradores, vale aqui um questionamento importante: será que um dia os RHs das empresas focaram genuinamente nas pessoas e no bem-estar delas ou focam sua energia e potência para os processos da empresa? Por anos se ouve do mercado que os RHs não olham de verdade para pessoas, sequer tem habilidade para tal, aqui fica um ponto para reflexão e quem sabe uma semente para mudanças de rota.

Outro ponto é que, com ou sem trabalho híbrido, ouvimos notícias diárias de pessoas com transtornos mentais e emocionais afetando negativamente a si e aos outros, desde crimes cometidos em escolas a pessoas se suicidando, dentre elas, muitos jovens. Aqui fica outro importante questionamento: será que os pais estão saudáveis para criarem filhos

também saudáveis?

Observando a fragilidade da mente humana, seja das crianças, jovens ou adultos – pontuando que, na infância, recebemos mais do que damos, ou seja, a criança é uma espécie de esponja que tudo absorve dos adultos, o que é bom e o que é ruim, chegando à vida adulta e indo para o mercado de trabalho em ambientes que premiam a competitividade, a meritocracia em sua grande maioria, sensação de poder, status e o envolvimento com grandes fluxos financeiros, que colocam muitas vezes em xeque valores importantes –, perguntemo-nos novamente: no contexto social que vivemos, esses ambientes contribuem para a saúde das pessoas? Criam cenários cada vez mais favoráveis para pessoas doentes ficarem mais doentes e adoecerem outras? 🇧🇷

## COMUNICADO IMPORTANTE

É com justificado orgulho e uma sensação de missão cumprida que comunicamos aos nossos clientes e ao mercado em geral que encerramos, em 31/12/2022, nossa parceria de mais de 36 anos com as The Ken Blanchard Companies.

Em 1986, tivemos a honra de trazer para o Brasil, a Liderança Situacional II, O Gerente-Minuto e outros programas da Blanchard e, ao longo destas décadas, foi um privilégio poder ensinar a mais de 63 mil gestores de 636 corporações brasileiras e multinacionais os mais eficazes conceitos e ferramentas de liderança e gestão de pessoas disponíveis em âmbito internacional.

Na última reunião dos Global Partners da Blanchard, realizada em setembro de 2022, em Atenas, fomos agraciados com um honroso certificado por 35 anos de excelentes serviços e recebemos também uma gravação em vídeo em que Ken e Margie Blanchard nos fizeram um comovente agradecimento e uma carinhosa despedida.

Estes longos e profícuos anos com a Blanchard nos enriqueceram como pessoa e como profissional e nutriremos, para sempre, um sentimento de extrema gratidão ao Dr. Ken Blanchard que, desde 1977, é nosso mestre, amigo e uma fonte inesgotável de inspiração.

Por mais de 16 anos consecutivos (2007-2022), fomos reconhecidos como destaque dentre as empresas de Cursos e Treinamentos mais bem avaliadas do Brasil (Gestão RH).

A Intercultural celebra, em 2023, 50 anos desde sua fundação, e 40 anos como licenciada exclusiva para o Brasil e América do Sul, da Carew International e do Positional Selling, o mais eficaz sistema de desenvolvimento de habilidades de vendas do mundo.

Em breve, apresentaremos nosso novo programa de desenvolvimento de lideranças, fruto da jornada iniciada há 56 anos, quando tivemos a oportunidade de ensinar “Liderança e Dinâmica de Grupos” na EAESP-FGV e, posteriormente, “Desenvolvimento Gerencial” no Centro de Pós-Graduação em Psicologia Aplicada da FGV-RJ, ao longo de 13 anos de atuação acadêmica.

Finalmente, agradecemos pelas múltiplas manifestações de apreço, pelas congratulações e votos de sucesso recebidos de clientes, colegas e amigos o que nos estimula a prosseguir, com mais afinco ainda, em nossa trajetória de bem servir nossos clientes corporativos.

23 de março de 2023



Peter Barth  
Presidente

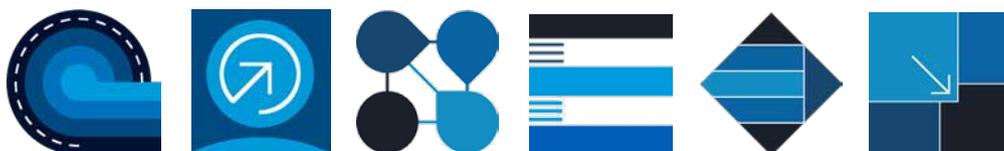
P.S.: A Blanchard continua presente no Brasil através da Call Daniel, sediada em São Paulo, à qual desejamos o máximo de sucesso nesta jornada que ora se inicia.



O MELHOR SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO DE VENDAS DO MUNDO!

# POSITIONAL SELLING®

## TREINAMENTO PROFISSIONAL EM VENDAS



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 2023 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 2023!**

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



### INFORMAÇÕES:

 [intercultural-treinamento](https://www.linkedin.com/company/intercultural-treinamento)  
[positionalselling.interculturaltd.com.br/online](https://positionalselling.interculturaltd.com.br/online)  
[info@interculturaltd.com.br](mailto:info@interculturaltd.com.br)



**24 99931-2494**



**Rodolfo Tornesi** é o novo diretor geral da Flormel, indústria de alimentos fundada em 1987. Com mais de 14 anos de experiência no mercado de alimentos, atuando em empresa familiar e multinacional, o executivo ocupou anteriormente a posição de CEO da Jasmine Alimentos, onde conduziu o processo de expansão e acompanhou a venda da empresa, que pertencia ao grupo francês Nutrition et Santé, para a M. Dias Branco.

Rodolfo chega para dar continuidade ao plano de expansão da companhia com crescimento e rentabilidade. “Venho confiante no potencial da Flormel, mas também quero dar sequência ao legado construído nesses quase 36 anos. O desafio é grande, só que o mercado está pronto, aquecido e com muitas oportunidades”, afirma.

Com a mudança na liderança, Alexandra Casoni, filha dos fundadores da Flormel, fecha um ciclo de 18 anos à frente da empresa para empreender em um novo negócio, mas segue como sócia, conselheira principal e embaixadora da marca.



A agência de marketing digital Adtail anunciou a contratação de **Thauany Brasil** como especialista em People Experience e Diversidade e responsável pelas áreas de Cultura Empresarial e Comunicação Interna.

Sobre o novo momento, ela comenta: “Quando a gente olha para a liderança das empresas de forma geral, vê pouquíssimas ou nenhuma pessoa negra ocupando cargos estratégicos. Em empresas de tecnologia essa discrepância é ainda maior. É importante estar em uma posição que muitas vezes me pareceu tão distante e, também, trazer para o negócio um olhar voltado à diversidade. É imprescindível trazer essa representatividade para inspirar outras pessoas negras que estejam buscando posições de destaque”.

Thauany trabalhou em empresas do mercado financeiro e fez transição de carreira ao longo dos anos. Sua formação em Administração de Empresas propiciou noções de RH e Gestão de Pessoas e, atualmente, ela faz pós-graduação em Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas na PUCRS.



O RH da empresa de soluções logísticas Jamef tem agora **Sergio Povo** como diretor. O executivo já foi líder da área em grandes empresas, como OLX, Netshoes, Grupo Pão de Açúcar, J. Macedo e Areva, e ocupou cargos na mesma área na General Electric, Unilever e Souza Cruz.

Para manter o ritmo acelerado de crescimento, a companhia, que tem cerca de 4 mil colaboradores diretos distribuídos pelo país, conta com a experiência do novo contratado. “Meu objetivo é implementar ações estratégicas que valorizem e desenvolvam os talentos da Jamef, bem como valorizar nossa cultura de cuidado com as pessoas, diversidade e inclusão”, salienta Sergio.

Ele possui experiência em trabalhar culturas de foco no cliente e colaborador, além de implantação de programas estratégicos e de liderança para desenvolver resultados e a alta performance dos colaboradores.

Criada em 2018 pela TPG Capital, a Evoltz Participações, hoje uma holding operacional de gestão de concessões de transmissão de energia elétrica, tem agora **Miriam Cardoso** à frente da área de Pessoas e Cultura.

Com 15 anos de atuação em Recursos Humanos, sua experiência inclui projetos de gestão da mudança e atuação em grandes empresas, como a Engie, onde trabalhou nos últimos seis anos, Andrade Gutierrez, Schlumberger e Oi.

“Assumir a posição de líder da área de Pessoas e Cultura da Evoltz é uma honra e me sinto muito feliz. Temos um grande desafio de crescimento do negócio e construção da cultura organizacional do futuro que queremos. Não tenho dúvidas que será uma história de muito sucesso”, salienta a executiva.



DIVULGAÇÃO/EVOLTZ



JONAS CALADO/NOBILI

A Esfera Energia, empresa de gestão e comercialização de energia, presente em 22 estados, anunciou a promoção de **Jéssica Holanda** para a liderança da diretoria de Pessoas, Cultura e Gestão. Desde 2021, a profissional atuava como gerente da área.

Ela é a primeira mulher a fazer parte da diretoria da Esfera, que conta hoje com um time de 130 pessoas. Segundo uma pesquisa da Fesa Executive Search, apenas 19% dos cargos diretivos do setor de energia são ocupados por mulheres no Brasil. No nível C-level, essa presença é ainda mais restrita: 6%.

Para garantir diversidade, equidade e inclusão, a Esfera oferece vagas afirmativas e possui grupos internos de afinidade nos quais mulheres, a comunidade LGBTQIA+ e negros trocam experiências e elevam a segurança psicológica no trabalho. De forma complementar, treina líderes e fomenta atividades internas de conscientização sobre diversidade e temas relacionados. “Construímos essa cultura de empoderamento junto com as pessoas. Assim, temos um ambiente plural que acolhe, empodera e desenvolve talentos”, destaca Jéssica.



DIVULGAÇÃO/AGILETHOUGHT

A AgileThought, multinacional de soluções tecnológicas para transformação digital, anunciou **Wesley Lima** como senior Talent Acquisition manager no Brasil. Na nova fase da carreira, ele vai desenvolver a atração de talentos, expandir projetos e promover iniciativas focadas na jornada de transformação cultural da empresa, criando uma estratégia diversa e inclusiva para atrair novos *tech talents* que se identifiquem com os valores da companhia.

Wesley adquiriu experiência na área de recrutamento no Banco Inter, na Louis Vuitton/LVMH, Devemada Engenharia, Allis e nas consultorias Concentrix, Manpower e Kelly Services.

“O que me conectou com a AgileThought foi a oportunidade de fortalecer um ambiente humanizado, diverso, inclusivo e acolhedor. O grande desafio do setor de tecnologia é trazer perfis de talentos qualificados em um ambiente ainda muito competitivo. Abrir novos caminhos para a inovação requer uma dedicação maior e humana, um olhar apurado sobre as especificidades de cada perfil e abrir novos caminhos para uma contratação inclusiva e diversa”, diz o profissional.



A psicóloga **Katia Siqueira** assumiu a diretoria de RH da Air Liquide, empresa de gases, tecnologias e serviços para a indústria e saúde.

Com a carreira direcionada à área de Recursos Humanos e mais de 17 anos de experiência em empresas nacionais e multinacionais, Katia atua na Air Liquide desde 2018. Ela começou como coordenadora de Aquisição de Talentos e, posteriormente, foi gerente de Cultura Organizacional, posto em que participou ativamente do processo de transformação do RH.

“Queremos dar continuidade a esse processo, que considero a minha missão mais importante”, diz a executiva. “Nosso trabalho seguirá focado nas pessoas e na consolidação de um ambiente que valoriza a convivência respeitosa, acolhedora e integradora, além de proporcionar oportunidades para o crescimento pessoal e profissional”, complementa.



A idtech Único anunciou a chegada de sete líderes, entre eles **Isadora Gabriel**, nova diretora de People X. No novo trabalho, Isadora tem como principal missão desenvolver programas de atração e retenção de talentos, incluindo gestão cultural e da marca empregadora.

Com atuação em grandes empresas, como Unilever, Vivo, Itaú BBA, B3 e Banco Safra, a executiva possui mais de 15 anos de experiência profissional no Brasil e no exterior. “Desde que assumi posições de diretoria no contexto da Nova Economia, há cinco anos, tenho me dedicado à missão de apoiar empreendedores a expandir seus negócios, melhorando a vida das pessoas por meio da implementação de práticas modernas e sustentáveis na área de RH”, diz Isadora.

Também foram contratados Marcelo Herrero, como CIO; Cibele Brunhara, diretora de Produto; Eric Ostby, líder de Plataformas; Alexandre Santos, diretor de Engenharia; Robson Araújo, *principal engineer*; e Caio Gomes, diretor de Dados.



Desde 2008 na Accenture, **Rachel Soares Garcia** assumiu a diretoria de RH da empresa. Com 18 anos de experiência, a executiva passou pelas áreas de RH de companhias como Amil e Ciee – Centro de Integração Empresa Escola.

Entre os novos desafios, ela deverá revisitar a jornada e experiência do colaborador e implementar melhorias; desenvolver os líderes para que inspirem times diversos e multifuncionais de forma responsável, humana e respeitosa; proporcionar aprendizado e desenvolvimento que envolvam reskilling e upskilling; e seguir fortalecendo a cultura de inclusão e diversidade da companhia.

“Assumo o novo papel com muita energia e toda minha paixão por pessoas, alinhada ao meu propósito de humanizar as relações profissionais na construção de um ambiente de trabalho saudável, inclusivo e com propósito claro. Já temos práticas de gestão de referência no mercado, mas nada é tão bom que não possa melhorar”, assinala a executiva.



Sistema Fiep **SESI**

# QUANDO O ASSUNTO É SEGURANÇA E SAÚDE, TEMPO É DINHEIRO.

Nossas soluções foram criadas sob medida para a sua indústria. Quando o assunto é legislação, ajudamos você a poupar tempo e dinheiro cumprindo as exigências relativas à gestão, qualidade e equipe técnica. Na área da prevenção, oferecemos as melhores consultorias e orientação especializada em Programas Legais para manter sua equipe sempre segura e saudável. Tudo isso com agilidade e eficiência. Afinal, em Segurança e Saúde, cada minuto conta.

**Ligue já 0800 648 0088 e conte com as soluções integradas do Sesi Paraná.**



**NÃO PRECISA NEM PESQUISAR.  
SEGURANÇA E SAÚDE É NO SESI PR.**



Conheça aqui  
nossas soluções  
integradas



[sesipr.com.br/informacoes-sst](http://sesipr.com.br/informacoes-sst)



O Aché Laboratórios anunciou a chegada de **Andreia Vitoriano** como diretora de Pessoas e Cultura. A executiva acumula mais de 25 anos de experiência em RH, com histórico de liderança transformacional.

“Após uma longa vivência em projetos de transformação no Brasil e no exterior, estou animada em usar essa experiência para alavancar a transformação cultural e o desenvolvimento das pessoas e da organização. Liderar a diretoria de Pessoas e Cultura é conectar o propósito dos colaboradores com o propósito da organização, construindo juntos uma história de sucesso”, diz a nova contratada.

Andreia ocupou posições executivas no RH de empresas multinacionais como Volkswagen, Cargill e PepsiCo. Nos últimos anos, foi diretora de RH para a Pepsico Brasil, em seguida, na América Latina e, depois, diretora global da empresa, em Nova York (EUA). Sua experiência mais recente foi na Tupperware Brands Brasil, como diretora sênior de RH.



A partir de agora, a Volkswagen Financial Services Brasil conta com nova gerente executiva de Cultura, Desenvolvimento & Diversidade. **Mayra Santana Silva** chega para reforçar o time de Recursos Humanos e Comunicação Corporativa, que tem como diretor o executivo Marco Aurélio de Castro.

Mayra será responsável pelas estratégias para Pessoas, Cultura e Diversidade. Com mais de 15 anos de carreira, ela já trabalhou em grandes empresas, como o banco HSBC e as montadoras Renault e Nissan, sendo sua última posição na liderança de RH para a Mobilize Financial Services – antigo Banco RCI.

“Trabalhar com cultura é uma oportunidade ímpar para impactar positivamente a vida dos colaboradores de uma empresa. Minha missão agora é intensificar a atuação para que eles se sintam cada vez mais à vontade para ser quem são, tenham um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e que proporciona desenvolvimento”, conta a profissional.



Com mais de 20 anos de experiência em RH, **Rui Carvalho** assumiu a diretoria de RH da filial brasileira da Tereos, empresa de produção de açúcar, etanol e bioenergia. Ele volta ao país depois de passar dois anos na França, atuando como diretor de Desenvolvimento de Pessoas, Treinamento e Aquisição de Talentos do Grupo Tereos.

Rui começou a trabalhar na Tereos Brasil em 2015 e, agora, substitui Carlos Leston, que anunciou a sua aposentadoria após 16 anos na companhia. O novo posto traz o desafio de dar continuidade ao trabalho de gestão e desenvolvimento de pessoas na companhia, assim como liderar as iniciativas de diversidade e inclusão (D&I).

“Estou feliz e entusiasmado em retornar ao país para assumir essa posição. A Tereos Brasil possui iniciativas bastante consolidadas em gestão de pessoas e D&I e minha experiência na França vai possibilitar alavancarmos ainda mais nossa atuação”, comenta o executivo.

# flash humanidades

2023

Construindo empresas  
que encantam



## SUA EMPRESA É UM LUGAR ONDE AS PESSOAS QUEREM ESTAR?

Estamos numa era em que as pessoas buscam mais do que um salário - elas querem trabalhar em empresas com um propósito significativo e ambiente que ofereça oportunidades reais de desenvolvimento e realização profissional.

O Gestão RH estará presente na 2ª edição do Flash Humanidades - uma imersão com palestrantes e líderes empresariais que estão à frente dessa transformação no mercado de trabalho.

15.ago  
18h30

EVENTO EXCLUSIVO  
PARA CONVIDADOS

media partner





**Gustavo Fonseca**, que atuava como Chief Marketing Officer (CMO) da Vrio Corp, assumiu a presidência da empresa de TV por satélite SKY Brasil. A SKY Brasil pertence à Vrio Corp, do Grupo Wertheim, holding que também opera a DirecTV Latin America e a plataforma de streaming DGO na região.

Na Vrio Corp, Gustavo liderava as iniciativas de marketing para TV paga e OTT (distribuição de conteúdo por internet) na América Latina e foi escolhido pela empresa para liderar uma nova fase de crescimento da SKY.

Ele ingressou na empresa em 2015, como diretor de Inteligência Comercial. Antes disso, trabalhou na Telefônica Brasil por 11 anos e foi consultor da Oliver Wyman, com sede em Barcelona, Espanha, e da Roland Berger, no Brasil e na França.



A rede de varejo Pernambucanas tem nova diretora de RH e Sustentabilidade: **Renata Del Bove** assume o cargo depois de atuar em empresas como Citi, Bank of America, Cognia, Kroton, Sofisa e Hering.

Ela chega em um momento desafiador do varejo brasileiro, em função dos efeitos da inflação, alta taxa de juros e diminuição da capacidade de compra dos consumidores. “A resposta passa pelo engajamento de nosso time, desenvolvimento e capacitação interna para a formação dos líderes e um processo de comunicação interna ágil para assegurar a implantação das estratégias comerciais da empresa”, afirma a nova contratada.

Sua atuação terá o suporte de ferramentas oriundas da estratégia digital da empresa, como a Universidade Corporativa Digital e uma rede social interna, assim como a cultura de formação profissional promovendo diversidade em todos os níveis da companhia. Além disso, a empresa está lançando uma plataforma digital para contratar talentos e gerenciar revendedores e afiliados Pernambucanas.



Distribuidora da marca Takao no mercado de reposição de autopeças, a Goop anunciou **João Paulo Faleiros** como diretor de RH. Executivo da área, ele já atuou em diferentes segmentos de negócios e chega à Goop depois de ocupar o posto de CHRO da Pronep Life Care.

Junto com a diretoria executiva, João Paulo deve construir uma história positiva de ESG. A Goop já vem trabalhando na incorporação de fatores ESG em suas estratégias de negócios e, com a chegada do profissional, os processos passarão por novas estratégias de implantação e execução. Ele também terá missões estratégicas, como a Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO) e a capacitação interna e externa dos principais stakeholders do mercado.

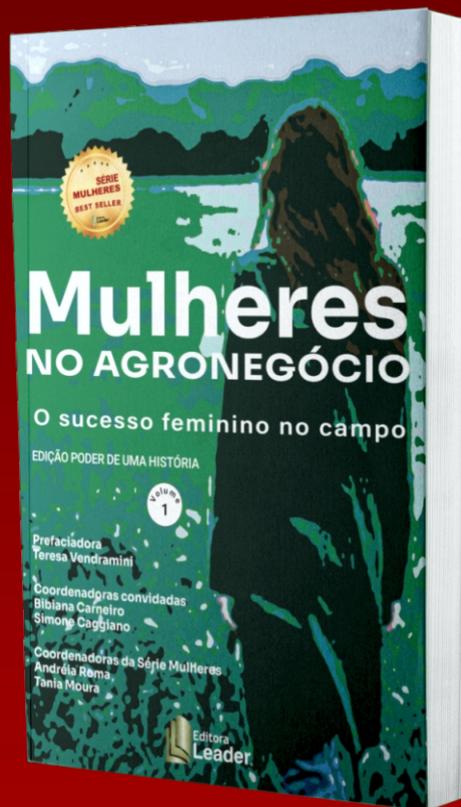
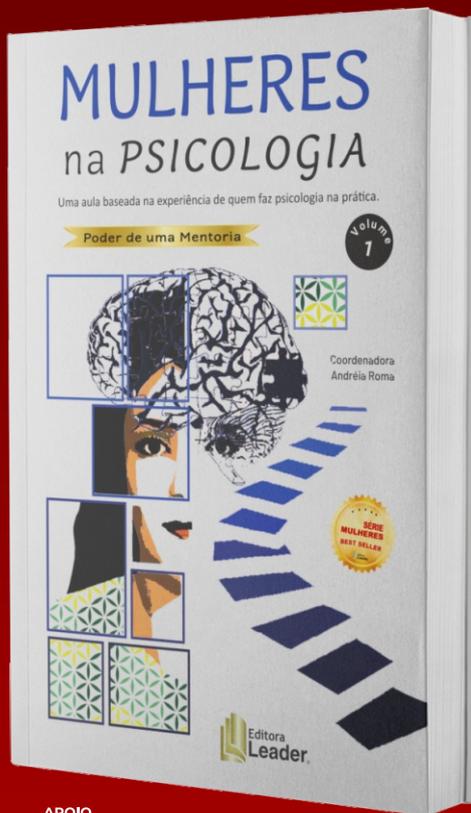
“Poder contribuir no processo de amplo crescimento da empresa, associado à estruturação de uma agenda ESG, é extremamente enriquecedor e gratificante. E há um grande desafio em se endereçar esses pontos com o devido cuidado de preservar aspectos fundamentais da cultura da organização”, avalia ele. **G**



# TODA MULHER TEM UMA HISTÓRIA!

Diversidade, Equidade e Inclusão são temas do selo editorial Série Mulheres da Editora Leader, que vem revolucionando o mundo corporativo com a valorização da liderança feminina em várias áreas!

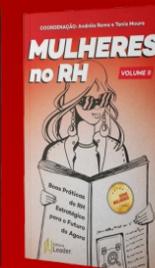
CONHEÇA OS PRÓXIMOS LANÇAMENTOS



CONHEÇA O SELO EDITORIAL SÉRIE MULHERES



LIVROS RECENTEMENTE LANÇADOS

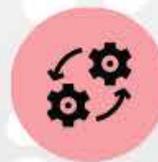


# APP Almed HR



## Integração de Dados

Integração e velocidade no upload de documentos para simplificar processos



## Segurança e Autenticação

Privacidade para autenticar e proteger identidades e reduzir fraudes

# Empowerment™

## Onboarding na palma da sua mão

Já imaginou ter o seu app exclusivo para simplificar e acelerar o processo de admissão da sua empresa e garantir uma melhor experiência aos seus colaboradores?

Com o App Almed você:

- Retira todo o processo operacional do seu RH na admissão;
- Garante o envio das documentações dos colaboradores, contratos, termos de adesão e formulários internos com assinatura digital;
- Realiza o agendamento e confirma o comparecimento do colaborador no exame admissional;
- Proporciona uma experiência mais tecnológica e assertiva aos seus colaboradores;



Acesse nosso site e saiba mais!



## ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

ARCELORMITTAL _____	4ª CAPA
CINEMARK _____	2ª CAPA
DASA _____	3ª CAPA
TOTVS _____	4-5
INTELBRAS _____	7
PORMADE _____	9
PROTEGE _____	11
BRADESCO SEGUROS _____	15
AMAGGI _____	17
FLASH _____	21, 81
GI GROUP _____	23
HAGANÁ _____	26-27
NEON _____	29
PAGUE MENOS _____	31
RB _____	35
QUALICORP _____	37
APDATA _____	38-39
SOFT TRADE _____	43
UNIVERS _____	45
ROBERT HALF _____	47
QUALIFORMA _____	49
NV7 _____	53
NOVA SAÚDE _____	55
PAROMED _____	57
BLUMEN _____	63
RHUMO _____	65
FRETADÃO _____	68-69
INTERCULTURAL _____	74-75
SISTEMA FIEP _____	79
EDITORA LEADER _____	83
ALMED _____	84-85



**CINEMARK™**



**flash**



**Qualiforma**



# O melhor plano para o seu negócio está aqui.



O plano de saúde é o benefício mais valorizado pelos colaboradores.

E agora seu time pode ter acesso à maior cobertura do Brasil.

Temos os melhores planos com até 30%\* de desconto e cashback.

\*Consulte as condições.

Principais operadoras:

amil

bradesco

**Unimed**  
Nacional

SulAmérica

PORTO SEGURO

Omint

Care Plus  
Part of Bupa

Grupo  
NotreDame  
Intermédica

Escaneie e  
saiba mais





ArcelorMittal

# ArcelorMittal e você, juntos em transformação

A **ArcelorMittal**, marca líder em aços no Brasil, sabe que o grande diferencial de uma empresa são as pessoas: que inovam, conectam habilidades, encontram soluções e buscam excelência nas operações para construir um futuro melhor para todos.

Por isso, convidamos as mais diversas pessoas que queiram fazer parte para que, juntos, possamos evoluir e nos transformar em profissionais e seres humanos melhores para nós mesmos e para o mundo.

Que tal se juntar a nós?

Acesse:



vagas.com.br/arcelormittal

**ArcelorMittal.**  
Aços inteligentes para  
as pessoas e o planeta.

Empregada da ArcelorMittal.