

gestão

RH

www.gestaoerh.com.br
ANO XXXI · 2025
EDIÇÃO 169

O RH EM AÇÃO NO COMBATE AOS CIBERATAQUES

DISTRIBUIÇÃO DIRIGIDA



RH EM FOCO

Gustavo
Fermino,
da MetLife,
é o nosso
entrevistado



VISÃO DE LÍDER

Nuno Lopes
Alves, da
Visa, fala de
inovação e
futuro

Grupo **amil**

Somos uma empresa brasileira
com a missão de cuidar.

Somos Grupo Amil.

Conheça nosso Relatório ESG 2024.



Nosso cuidado acontece todos os dias, com excelência médica e odontológica, em um processo contínuo feito por pessoas. Um time plural, diverso e inclusivo pois acreditamos que, para cuidar, é preciso ser sustentável em todas as ações



Temos duas grandes unidades de negócios que formam o Grupo Amil: **Amil e Rede Total Care.**

A **Amil** lidera a operação dos planos médico e odontológico e a **Rede Total Care** lidera a operação da rede assistencial própria.



5 milhões
de beneficiários



89 milhões
de procedimentos
médicos



12 milhões
de tratamentos
odontológicos



33 mil
pessoas
colaboradoras

É assim que agimos.
É assim que construímos o futuro.

**Acesse nosso Relatório ESG 2024
e saiba mais.**



ZEISS

Maior
proteção UV
do mercado de
lentes incolores*

ZEISS UVProtect
Proteção máxima contra
raios UV em todas as lentes





TECNOLOGIA E RELAÇÕES HUMANAS
RH 2030: QUEM NÃO ADOPTAR NOVAS TECNOLOGIAS
SERÁ INVISÍVEL PARA OS TALENTOS DO FUTURO



CAPA
O RH EM AÇÃO NO COMBATE
AOS CIBERATAQUES



REMUNERAÇÃO
MENOS DE 20% DAS EMPRESAS DA AMÉRICA
LATINA ESTÃO PREPARADAS PARA A
TRANSPARÊNCIA SALARIAL

10 | **RH EM FOCO**
VIVENDO INTENSAMENTE O
NEGÓCIO

18 | **TENDÊNCIAS EM GENTE**
SENSE GIVERS E A LIDERANÇA COMO
INFLUÊNCIA E CAMINHO

24 | **CULTURA & COMUNICAÇÃO**
TRANSFORMAÇÃO CULTURAL
CULTIVANDO CONFIANÇA ABSOLUTA

28 | **VISÃO DE LÍDER**
A EMPRESA COMO INOVAÇÃO:
REMODELANDO ORGANIZAÇÕES
PARA O FUTURO

44 | **INDICADORES**

56 | **ARTIGO**
ERGONOMIA MENTAL:
O FUTURO DO TRABALHO SUSTENTÁVEL

64 | **ARTIGO**
O QUE TÊNIS E PICKLEBALL
REVELAM SOBRE LIDERANÇA E
CULTURA CORPORATIVA

68 | **ARTIGO**
DIVERSIDADE QUE IMPULSIONA
COMO O MULTICULTURALISMO
TRANSFORMA EQUIPES

72 | **ARTIGO**
UM BOM LÍDER
NUNCA DEIXA DE SER UM APRENDIZ

78 | **ARTIGO**
QUANDO O TIME TRAVA
O QUE OS LÍDERES PODEM APRENDER
COM O SILÊNCIO NAS REUNIÕES

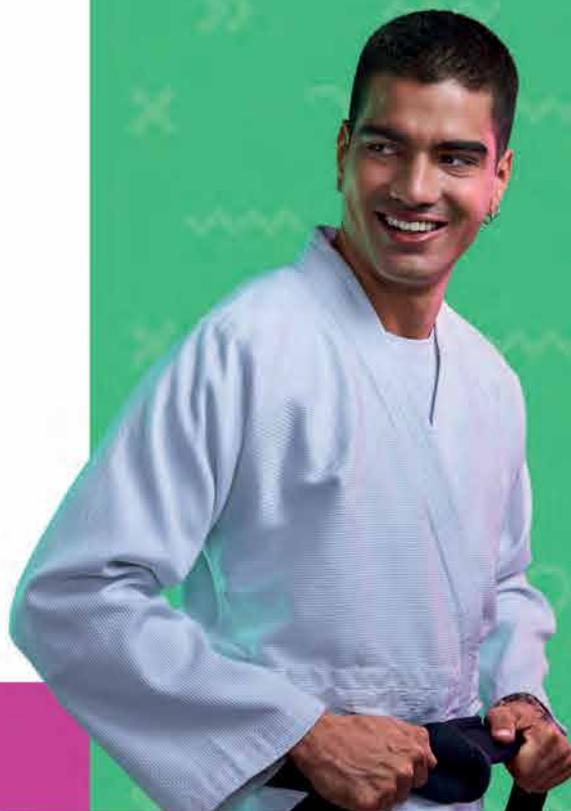
82 | **GENTE**

102 | **ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO**

TOTALPASS

FAZ TOTAL SENTIDO

**» CUIDAR DOS
COLABORADORES
COM A TOTALPASS**



Mais do que um benefício corporativo, **a TotalPass oferece uma experiência que valoriza a rotina dos seus colaboradores**, trazendo flexibilidade, momentos de autocuidado e equilíbrio no dia a dia de forma acessível.

COM MAIS DE
250
MODALIDADES,

TRANSFORMAMOS O TREINO NUMA AVENTURA
sem limites, permitindo que cada um escolha,
experimente e viva o esporte do seu jeito.

AO TODO, SÃO
MAIS DE 26 MIL
ACADEMIAS E
ESTÚDIOS PELO
BRASIL, COMO:

smart fit

BIORITMO

VELOCITY

 **JAB**
HOUSE

 **RACE**
BOOTCAMP

 **VIDYA**
STUDIO

 **TONUSGYM**

 **K O R E**



FAZ TOTAL SENTIDO FAZER TOTALPASS



E MUITO MAIS!

Para um cuidado ainda mais completo, oferecemos soluções voltadas à **saúde mental e nutricional**:

TOTAL MIND

- **Milhares de psicólogos on-line**
- **Mais de 400 áudios de meditação**
- **Mais de 27 mil jornadas de autoconhecimento**



TOTAL NUTRI

- **Plano alimentar** personalizado
- **Receitas práticas** e saudáveis



CUIDAR DO BEM-ESTAR DO TIME TRAZ VÁRIAS VANTAGENS PARA O SEU NEGÓCIO:

- ✓ **MAIS PRODUTIVIDADE**
- ✓ **MENOS ABSENTEÍSMO**
- ✓ **REDUÇÃO DO TURNOVER**
- ✓ **MENOS GASTOS COM SAÚDE**
- ✓ **CULTURA ORGANIZACIONAL MAIS FORTE**

**CONTRATE AGORA MESMO
O MELHOR BENEFÍCIO
CORPORATIVO DE SAÚDE
INTEGRADA PARA A SUA EQUIPE:**



FAZ TOTAL SENTIDO FAZER TOTALPASS



Vivemos uma era em que a informação se tornou o ativo de grande valor nas organizações e, conseqüentemente, o mais visado. A transformação digital ampliou a velocidade, a conectividade e a eficiência dos negócios, mas também trouxe um novo tipo de vulnerabilidade: os riscos cibernéticos. Hoje, não é exagero dizer que a segurança da informação é um tema de governança corporativa e, cada vez mais, de cultura organizacional. Nesse contexto, o papel do RH é determinante. Essa é grande razão para que uma revista focada em gestão de pessoas traga os ciberataques como assunto de capa.

A cibersegurança não é apenas uma questão técnica. É, acima de tudo, uma questão humana. De nada adianta investir em softwares, firewalls e inteligência artificial se as pessoas que utilizam essas ferramentas não estiverem preparadas para agir de forma consciente e preventiva.

Mais do que comunicar regras, o RH precisa inspirar comportamentos. Uma política de cibersegurança eficaz nasce do engajamento: quando os colaboradores entendem o propósito da proteção digital, sentem-se parte da solução. Campanhas educativas, simulações de ataques, reconheci-

mentos por boas práticas e trilhas de aprendizado personalizadas são ferramentas que reforçam o senso de corresponsabilidade.

À medida que a tecnologia avança, a linha entre o mundo físico e o digital se torna cada vez mais tênue e o comportamento humano, mais decisivo. O futuro da cibersegurança passa, inevitavelmente, pela gestão de pessoas. O RH que compreende isso se torna protagonista não apenas na proteção dos dados, mas na proteção da reputação, da confiança e da essência da empresa.

Queremos trazer esse olhar e, do ponto de vista prático, apresentar dicas valiosas para serem compartilhadas com todos, por toda a empresa. Afinal, segurança é, antes de tudo, um valor humano.

Mas quem conhece nossa revista sabe que a diversidade de assuntos é característica editorial. Nesse sentido, o RH em Foco, seção de grande sucesso por mostrar a face pessoal e profissional de importantes lideranças da área, traz uma entrevista inspiradora com Gustavo Fermino, hoje líder de RH da MetLife, que começou a carreira como comissário de bordo e nos conta como a experiência contribui na sua trajetória em Recursos Humanos.

Entre nossos colunistas, temos uma novidade: Nuno Lopes Alves, da Visa, que sempre traz abordagens interessantíssimas sobre liderança, alçou novo posto na companhia, passando de country manager no Brasil a presidente para América Latina e Caribe, cargo que, tenho certeza, desempenhará com grande êxito, como tudo o que tem feito.

Aproveito para fazer o convite a lerem nossos colunistas, porque todos eles são fantásticos.

Bem, espero que leiam cada página com o mesmo prazer que tivemos ao elaborá-las para vocês.



Renato Fiochi
CEO
[linkedin.com/in/renatofiochi](https://www.linkedin.com/in/renatofiochi)



Revista Gestão RH

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

ANO XXXI • EDIÇÃO 169 • 2025

CEO

Renato Fiochi
renato@grupogr.com.br

Editora

Thais Gebrim
thais.gebrim@grupogr.com.br

Publicidade

Rodolfo Borges
rodolfo.borges@grupogr.com.br

Comercial

Tamires Santos
tamires.santos@grupogr.com.br

Mídias Sociais

Guilherme Oliveira
Rodolfo Borges
Thais Gebrim

Marketing

José Roberto Saglietti
marketing@grupogr.com.br
Phelip Almeida
phelip.almeida@grupogr.com.br

Eventos

Carol Montoni
carol.montoni@grupogr.com.br
Maykon Silva
maykon.silva@grupogr.com.br

Marketing Digital

Guilherme Oliveira
guilherme.oliveira@grupogr.com.br

Comunicação

Gabriel Avelino
gabriel.avelino@grupogr.com.br

Assinaturas

Jeniffer Paula
assinatura@grupogr.com.br

Tecnologia e Site

André Zacarias
andre.zacarias@grupogr.com.br

TV Gestão RH

tv@grupogr.com.br

Impressão

Impress





Levando mais vida às pessoas há quase 60 anos.

No Aché, acreditamos que levar mais vida às pessoas começa no cuidado com os colaboradores e na garantia de um ambiente de trabalho diverso, colaborativo e de alta performance.

Aqui, somos mais de 6 mil pessoas dedicadas a melhorar a jornada de saúde de milhões de brasileiros.

achē
mais vida para você

VIVENDO INTENSAMENTE O NEGÓCIO



AGÊNCIA ROCKET/MARCO HELVÉCIO

Ex-comissário de bordo, Gustavo Fermino, hoje líder de Recursos Humanos da MetLife – posto assumido recentemente –, conta como ter trabalhado na aviação o ajudou a ser o RH que é hoje. Ele também comenta como pretende fazer a diferença na companhia

Por **Thaís Gebrim**

De comissário de bordo a diretor de RH, Gustavo Fermino construiu uma carreira marcada por experiências transformadoras. Foram quase oito anos nos ares, convivendo com culturas diferentes e aprendendo, na prática, o valor da escuta, da empatia e da atenção aos detalhes — lições que hoje se refletem no seu jeito de liderar pessoas e negócios. Depois de vivências intensas em setores como aviação e agronegócio, ele chega à MetLife levando uma bagagem de quem já esteve perto da operação, das equipes e dos clientes, e que acredita no RH como protagonista da transformação organizacional.

À frente da área de Recursos Humanos da MetLife há poucos meses, Gustavo encara o desafio de fortalecer a cultura organizacional, apoiar as lideranças e estruturar práticas que garantam engajamento e retenção de talentos. Nesta entrevista, ele compartilha sua visão sobre os rumos do RH, a importância dos benefícios como diferencial competitivo, os aprendizados das fusões e aquisições pelas quais passou e até os prazeres fora do escritório.

Gestão RH – Sua chegada à MetLife se deu em junho, depois de atuar por anos no RH da Syngenta, que é do agronegócio. Como está se dando essa transição? Há muitas diferenças?

Gustavo Fermino – A transição tem sido muito positiva. Embora os setores sejam diferentes, os desafios com pessoas são bastante semelhantes: desenvolver lideranças, aproximar cada vez mais o RH do negócio e reforçar o desenvolvimento de carreira dos colaboradores. O que muda é o contexto em que tudo isso acontece. Na MetLife, um ponto muito interessante tem sido a agenda de transformação cultural, já que o Brasil vive um momento bastante estratégico dentro da companhia globalmente. Isso torna a experiência ainda mais desafiadora e ao mesmo tempo muito estimulante.

Gestão RH – Qual é a sua prioridade

neste primeiro momento?

Gustavo Fermino – Quero reforçar a participação do RH como um parceiro estratégico do negócio, cuidando das pessoas, estando presente, com uma agenda potente e, ao mesmo tempo, com simplicidade. Minhas prioridades são fortalecer a cultura organizacional, apoiar a liderança e estruturar práticas que garantam engajamento e retenção de talentos.

Gestão RH – O que você considera ter levado de mais importante na bagagem nessa transição?

Gustavo Fermino – O mais importante é a experiência de ter vivido intensamente o negócio na prática. Estive sempre presente na operação, o que me deu clareza sobre como o RH pode ser mais consultivo, próximo das lideranças e com impacto real. Vivenciei essas experiências na indústria da aviação e depois no agronegócio. Trabalhei a bordo de aeronaves, estive no campo com clientes no mercado agro acompanhando as lavouras e isso é algo que trago comigo para a MetLife.

Gestão RH – A área de benefícios é bastante competitiva, como isso se



ESTIVE SEMPRE PRESENTE NA OPERAÇÃO, O QUE ME DEU CLAREZA SOBRE COMO O RH PODE SER MAIS CONSULTIVO, PRÓXIMO DAS LIDERANÇAS E COM IMPACTO REAL. VIVENCIEI ESSAS EXPERIÊNCIAS NA INDÚSTRIA DA AVIAÇÃO E DEPOIS NO AGRONEGÓCIO



reflete na gestão e retenção de pessoas?

Gustavo Fermino – A competitividade da área de benefícios é um tema central para qualquer empresa que queira atrair e reter talentos. A MetLife realiza anualmente uma pesquisa com mais de mil profissionais e 250 tomadores de decisão para entender as tendências dos benefícios para os empregados, a EBTS [*Employee Benefits Trends Study, estudo com empregadores e funcionários sobre expectativas em benefícios e cuidado no trabalho*]. Veja o que essa pesquisa trouxe esse ano: no Brasil, 82% dos funcionários afirmam que os benefícios oferecidos pela empresa são fator decisivo para permanecerem ou não no emprego. Além disso, mais de 70% destacam que benefícios personalizados, que considerem diferentes fases de vida e necessidades, aumentam o engajamento e a produtividade. Benefícios voltados à saúde mental e qualidade de vida são extremamente valorizados.

Na prática, isso significa que benefícios deixaram de ser apenas uma obrigação legal ou um pacote padrão para ser um diferencial estratégico. As pessoas buscam empresas que cuidam delas de forma integral, e isso impacta diretamente na percepção de valor, na motivação e na retenção. Para nós, líderes de Recursos Humanos, o desafio é equilibrar custos e competitividade, mas principalmente criar programas que façam sentido para diferentes perfis e que reflitam a cultura que queremos fortalecer na companhia.

Gestão RH – No início da carreira, antes de ingressar em RH, você foi comissário de bordo da Latam Airlines. Dá para contar um pouco sobre essa experiência e como se deu a migração para o RH na própria companhia aérea?

Gustavo Fermino – Ser comissário de bordo foi uma experiência incrível. Viajei o mundo, conheci culturas diferentes e aprendi a lidar com pessoas e situações muito diversas. Foram quase oito anos a bordo de aeronaves, representando a companhia e o nosso país

em distintos destinos. Essa vivência me ensinou a importância da atenção aos detalhes, empatia e comunicação assertiva. Eu costumo dizer que para passar mais de 12 horas por dia (ou por noite) em uma aeronave fechada com mais de 200 pessoas precisa gostar muito de gente! Já vivenciei histórias hilárias, casos críticos de saúde, algumas pequenas emergências... tudo isso me ajudou a construir uma habilidade de lidar com pessoas diferentes em ambientes sob pressão.

Sem contar o tema de diversidade. Equipes diversas, públicos de várias partes do mundo, foi uma escola incrível de diversidade! Precisamos de uma entrevista só para esse assunto (*risos*). Até hoje sou apaixonado pela aviação. Após quase oito anos de voo, recebi um convite para migrar para o RH, ainda dentro da Latam, com foco na gestão dos comissários e, depois, em treinamento das equipes de voo. Percebi que poderia unir esse aprendizado humano a uma atuação mais estratégica dentro da empresa. Foi assim que comecei a construir minha carreira na área de Recursos Humanos.

Gestão RH – Qual foi a sua primeira impressão quando chegou ao RH?

Gustavo Fermino – Minha primeira impressão quando cheguei à área de RH foi de surpresa com o impacto que a área de RH poderia gerar. Percebi que muitos RHs estavam distantes do negócio e das pessoas, e senti que queria fazer algo diferente: um RH com uma linguagem simples, que se conectasse de verdade com líderes e equipes. Antes de vivenciar na prática, eu não tinha clareza de quanto o RH pode influenciar diretamente na vida das pessoas e nos resultados da empresa.

Gestão RH – O que mais o atrai na área?

Gustavo Fermino – O que mais me atrai é a possibilidade de transformar. Transformamos pessoas, transformamos equipes, transformamos culturas. O RH tem o poder de criar ambientes mais diversos, humanos e colaborativos, impactando não só o negócio,

como também a vida das pessoas. Tudo isso dentro de empresas, onde, sim, o foco são os resultados, o lucro. Estamos no universo capitalista e tudo bem. Agora, saber que dentro desse mundo o RH pode de fato atuar para transformar pessoas, ajudar a formar líderes melhores, criar oportunidades para jovens profissionais, ouvir as histórias das pessoas e ajudá-las a ocupar seus lugares de maior potencial... isso tudo é incrível e de uma grande responsabilidade.

Gestão RH – E o que menos o atrai?

Gustavo Fermino – O que menos me atrai é quando o RH é visto apenas como operacional. Acredito que nosso papel vai muito além disso – precisamos ser protagonistas na estratégia e na cultura das empresas. Mas a culpa é do próprio RH, que muitas vezes é distante, sem propriedade de como os negócios funcionam, ou que se colocam em um lugar "diferenciado" gerando distanciamento e falta de confiança das pessoas.

Gestão RH – No seu entendimento, o que é ser um líder de RH nestes tempos de volatilidade e rapidez em tudo o que acontece?

Gustavo Fermino – Significa ser flexível, ágil e capaz de se adaptar sem perder a clareza de propósito. É equili-



TRABALHAR COM PESSOAS NÃO É UMA CIÊNCIA EXATA, E ESTÁ TUDO BEM. CADA VEZ MAIS, PRECISAMOS ESTAR CONFORTÁVEIS EM LIDAR COM ZONAS CINZENTAS, TEMAS AMBÍGUOS, E NÃO SABER TODAS AS RESPOSTAS



brar análise de dados com proximidade humana, tomar decisões rápidas, mas sempre ouvindo as pessoas e construindo confiança. O mundo está mudando muito rápido. Trabalhar com pessoas não é uma ciência exata, e está tudo bem. Cada vez mais, precisamos estar confortáveis em lidar com zonas cinzentas, temas ambíguos, e não saber todas as respostas. Ajudar os times a lidarem com isso também é um papel das lideranças de Recursos Humanos.

Gestão RH – Recentemente, ainda na Syngenta, você vivenciou um processo de aquisição de outra empresa. Esse foi o seu maior desafio profissional?

Gustavo Fermino – Sim, foi um dos maiores desafios da minha carreira. Nos últimos quatro anos, participei de quatro aquisições, e cada uma tinha suas particularidades. O trabalho envolveu alinhar culturas diferentes, engajar líderes e equipes em momentos de muita incerteza e, ao mesmo tempo, manter a operação funcionando bem.

Em um processo de fusão ou aquisição, o maior risco é perder o engajamento das pessoas, perder talentos-chave e conhecimento. Isso acontece pois em um M&A o primeiro sentimento que vem para os colaboradores é o medo. Medo de perderem suas posições, medo da mudança, medo do desconhecido. O medo é algo totalmente humano, e precisamos ter clareza disso para ajudar as lideranças e as empresas.

Gestão RH – Qual foi o grande aprendizado nesses processos?

Gustavo Fermino – Foi um aprendizado enorme sobre como manter o ritmo sem perder a proximidade com as pessoas, garantir que a comunicação seja clara e constante, e que as ações sejam consistentes. Percebi também o quanto é importante estar sempre conectado ao negócio e aos objetivos estratégicos, porque só assim o RH consegue realmente fazer a diferença em processos tão complexos.

Gestão RH – Qual é a sua caracterís-



ICONIC faz o mundo acontecer.
Quem faz a ICONIC acontecer são as pessoas.

Dos motores aos maquinários, das turbinas aos pistões, a ICONIC está presente na vida moderna de todos os brasileiros. Unidos pelas marcas Ipiranga Lubrificantes e Texaco, nossos produtos e serviços são a força transformadora de indústrias e inovações.

E para liderar esta transformação contamos com os melhores talentos, afinal, são eles que trazem a expertise e energia para fazer o mundo fluir melhor.

ICONIC

ICONIC

 Lubrificantes

 TEXACO



Descubra
a ICONIC

tica que mais ajuda no exercício da liderança? E para atuar em RH?

Gustavo Fermino – A minha principal característica é a escuta ativa. Sempre procuro ouvir antes de tomar decisões, entender diferentes perspectivas e captar o que realmente importa para cada pessoa ou situação. Isso ajuda a fortalecer a colaboração dentro das equipes e permite que as soluções sejam mais completas e efetivas.

No RH, essa habilidade é ainda mais importante, porque nosso papel é estar perto das pessoas e do negócio ao mesmo tempo. Ouvir líderes e equipes me permite entender necessidades, identificar oportunidades de desenvolvimento e construir confiança, garantindo que as iniciativas do RH façam sentido de verdade e tenham impacto real. Para mim, a escuta ativa é o ponto de partida para gerar confiança. RH sem confiança não consegue entregar o que se propõe.

Gestão RH – Que legado você acredita deixar nas empresas em que trabalha?

Gustavo Fermino – Quero deixar um RH reconhecido como estratégico, mas também lembrado por cuidar das pessoas. Meu objetivo é transformar a forma como a área de Recursos Humanos é percebida: não apenas como suporte, mas como protagonista do negócio e da experiência das pessoas. É possível fazer uma gestão responsável, focada em resultados, mas que ao mesmo tempo seja leve, uma jornada divertida, e com respeito às pessoas e sua diversidade.

Gestão RH – E o que leva de maior valor?

Gustavo Fermino – Levo sempre os relacionamentos construídos. O que ficam são as conexões humanas, o aprendizado conjunto e a sensação de ter contribuído para o crescimento das pessoas e da organização.

Gestão RH – Você vê jovens interessados em atuar em RH?

Gustavo Fermino – Na minha experiência, não vejo um interesse forte. Mui-

tos ainda têm uma percepção limitada da área, enxergando apenas tarefas operacionais, folha de pagamento ou recrutamento. Poucos entendem que o RH pode ser estratégico, próximo do negócio e das pessoas, com impacto real na cultura e nos resultados da empresa. Acredito que é importante mostrar para eles o quanto a área é ampla e estratégica, para que mais jovens se sintam motivados a seguir carreira em RH.

Gestão RH – Que conselho deixa para quem pretende seguir carreira na área?

Gustavo Fermino – Meu conselho é: entenda o negócio, seja curioso e mantenha a escuta ativa. O RH precisa estar próximo das pessoas e da estratégia ao mesmo tempo. Essa combinação é o que garante relevância. Não se conforme com o modelo atual ou o que vocês conhecem ou escutam falar do RH. Precisamos de jovens talentos que provoquem, tragam ideias novas, que nos ajudem a transformar o RH.

Gestão RH – Qual é o futuro que imagina para o RH?

Gustavo Fermino – Um RH cada vez mais digital, orientado a dados e, ao mesmo tempo, mais humano. A tecnologia vai nos ajudar a ser mais eficientes, mas o que vai diferenciar as empre-

sas será a capacidade de construir relações de confiança e cuidado genuíno. Isso a inteligência artificial não vai tirar da gente.

Gestão RH – O que você pensa quando olha para trás e vê onde está?

Gustavo Fermino – Quando olho para trás, vejo uma trajetória de muito aprendizado e experiências variadas que me trouxeram até aqui. Não comecei no RH; passei pela área comercial, call center e fui comissário de bordo, todas essas vivências me ensinaram algo valioso. Sinto orgulho de cada passo e honro essas experiências, porque elas moldaram minha forma de liderar e entender o negócio. Ao mesmo tempo, sinto uma grande responsabilidade na minha posição atual. Como todo líder de RH, preciso ter consciência de que as decisões que tomo impactam diretamente a vida das pessoas, suas famílias e até a sociedade ou comunidade onde a empresa está inserida. Isso é algo muito sério e que exige atenção, cuidado e consistência em todas as ações. Estar em uma posição de liderança significa continuar aprendendo e devolver esse aprendizado para as pessoas e para a organização, impactando positivamente líderes, equipes e resultados.

Gestão RH – Para finalizar, quem é o Gustavo quando sai da empresa, o que gosta de fazer?

Gustavo Fermino – Sou alguém que valoriza estar com as pessoas que ama — minha esposa, minha família, meus amigos. Momentos como almoços, churrascos, reuniões entre família e amigos são muito importantes para mim. Também cuido da minha saúde, acordando cedo para ir à academia antes do escritório, e tenho uma grande paixão por viagens, seja para destinos internacionais, seja para cidades próximas de São Paulo. Viajar é uma forma de viver intensamente e conhecer novas culturas. Sou também um apaixonado por aviação. Os aviões unem a engenharia e o sonho de voar, a razão e a emoção. Tudo o que envolve esse tema eu me conecto e gosto muito. 

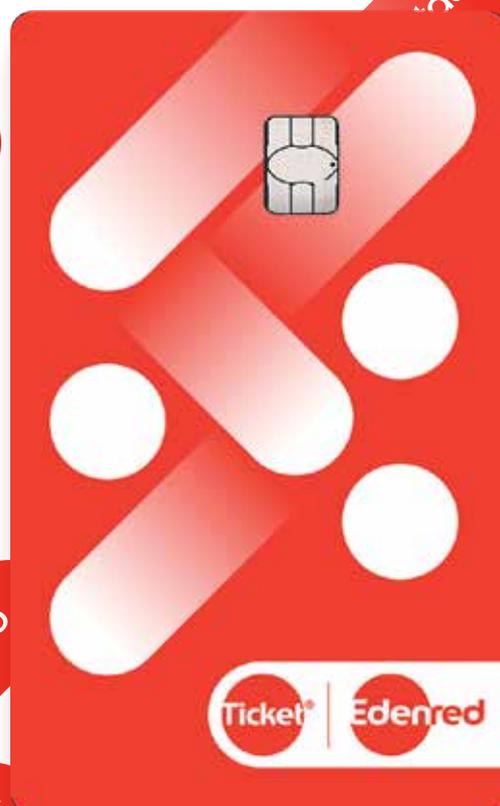


COMO TODO LÍDER DE RH, PRECISO TER CONSCIÊNCIA DE QUE AS DECISÕES QUE TOMO IMPACTAM DIRETAMENTE A VIDA DAS PESSOAS, SUAS FAMÍLIAS E ATÉ A SOCIEDADE OU COMUNIDADE ONDE A EMPRESA ESTÁ INSERIDA



Chegou o novo cartão Ticket

Um Ticket.
Muitos benefícios.



Para todo tipo de empresa, tem Ticket.

Com o novo cartão e portal Ticket, você controla diversos benefícios com mais agilidade em um único lugar. Um cartão, um contrato e muitas possibilidades.



Novo Portal do RH



Uma nota fiscal



Carteiras digitais



Aderente ao PAT



Personalize conforme sua estratégia



Contrato único

Contrate agora: [Ticket.com.br](https://www.ticket.com.br)

Construir o amanhã é valorizar as nossas pessoas



Na Randoncorp, somos comprometidos em transformar cada espaço de trabalho em oportunidades, unindo dinamismo, inovação e tecnologia. Com atitude sustentável e presença global, **reforçamos nosso compromisso de, juntos, seguir construindo o amanhã.**



Aponte seu celular para o QR Code ao lado e acesse nossa página de carreiras.

#SomosRandoncorp



RANDONCORP
Construindo o amanhã

f @ in v /randoncorp | carreiras.randoncorp.com

SENSE GIVERS E A LIDERANÇA COMO INFLUÊNCIA E CAMINHO

Por **Alexandra D'Azevedo Nunes**

Nem toda liderança é formal. Nem toda influência é explícita. Ainda assim, todos os dias influenciamos uns aos outros. Certa vez, participei de um processo de M&A em uma empresa de Telecomunicações que estava sendo comprada. Na época, eu era apenas parte do grupo com menos informação e sem saber o que viria. A forma cuidadosa como os novos donos, três irmãos, e minha líder conduziram aquele momento, indo até a empresa (que ficava em outro estado), conversando com transparência e cuidando

das pessoas, fez toda a diferença. A atenção que tiveram na comunicação e na condução da operação me inspira a escrever este artigo.

É importante lembrar que, por trás de conceitos e narrativas, há sempre indivíduos e intenção. Quando os objetivos organizacionais estão alinhados com propósitos voltados às pessoas, a chance de bons resultados aumenta significativamente.

Para equalizar conceitos, sem repetir definições já conhecidas na área

de Gente e Gestão, o *sensegiving*, estudado no campo do comportamento organizacional, refere-se à capacidade de dar sentido a situações, contextos e mudanças, influenciando como as pessoas interpretam o que acontece ao redor. Enquanto *sensemaking* é o processo individual de compreender o mundo, *sensegiving* é o esforço intencional de guiar essa compreensão. No fim, trata-se da liderança em sua essência: ajudar o outro a ver, entender e seguir. E o que são líderes, senão grandes *sensegivers*?



SEGURANÇA TAMBÉM É CUIDAR DE PESSOAS.

**Mais do que proteger espaços,
nossa missão é cuidar de histórias,
sonhos e talentos.**

Na Haganá, desde o processo de recrutamento e ao longo de toda a jornada dos colaboradores, criamos ambientes seguros e acolhedores, onde cada pessoa se sente valorizada e confiante para entregar o seu melhor.

Porque segurança vai muito além das barreiras físicas: é confiança, é bem-estar, é cuidado com gente.

segurança
facilities
projetos
tecnologia
portaria remota
cosecurity
seguros

**NOSSA MISSÃO SEMPRE SERÁ CUIDAR
E PROTEGER: EM QUALQUER LUGAR,
A QUALQUER MOMENTO.**

FALE CONOSCO

11 3393-1717
www.hagana.com.br



Haganá®

Em tempos de transformação acelerada, impulsionada por fatores internos ou externos, e diante de ambientes incertos, líderes (e todos nós) são desafiados a mais do que decidir: precisam moldar narrativas, contextualizar eventos, explicar escolhas. Para além do clássico “não é só sobre o que ou como, e sim sobre o porquê”, proponho enxergarmos as lideranças, especialmente nas áreas de Recursos Humanos e Gente e Gestão, como faróis de sentido, que ajudam todas as pessoas da organização a caminhar.

Liderar empresas e áreas é exercer influência: uma chance de fortalecer a cultura, direcionar comportamentos, alinhar propósitos e reduzir a ansiedade diante do novo e da incerteza — que sempre existirá, em alguma medida. Como faróis, é papel diário dos líderes iluminar caminhos, dando contexto e concretude às narrativas que ajudam a organização a atingir seus objetivos com pessoas mais alinhadas, direcionadas e seguras.

Com o professor Joshua Margolis, da Harvard Business School, aprendi um framework poderoso que conecta esse papel do líder-farol à dinâmica organizacional: o tripé formado por cultura, pessoas e sistemas (como processos, ferramentas, estrutura e incentivos). Quando esse tripé recebe os insumos certos — contexto, propósito, valores e desafios —, cria-se o solo fértil para comportamentos coerentes, colaboração verdadeira e resultados sustentáveis: o melhor output gerado pelo bom uso do tripé. Esse alinhamento entre os elementos organizacionais e os líderes que os fortalecem é o que torna a cultura viva, presente e orientadora.

O momento atual exige menos *one size fits all*, a solução única que resolve tudo, e mais personalização. Um paradigma comum nas organizações é buscar padrões, como

receitas de bolo — soluções prontas que ignoram a singularidade de cada empresa, sua história, seu time, seu momento. Benchmarks podem ser úteis como inspiração, mas nos levam a um lugar que exige cuidado.

O *sensegiving* nos lembra que liderar é contextualizar. É customizar com profundidade, preparar com atenção. É entender quais histórias precisam ser contadas e quais caminhos precisam ser traçados em conjunto. De um lado da corda, temos o padrão universal; do outro, o clássico “aqui é diferente”. Nem tanto ao céu, nem tanto à terra. Aprender com o padrão, sim, mas personalizar para a cultura, contexto e objetivos da organização, sendo, acima de tudo, faróis de uma narrativa potente e influente. Essa capacidade de traduzir o ambiente e adaptá-lo à realidade da empresa é o que diferencia lideranças técnicas de lideranças transformadoras.



BILL CARDOSO

Alexandra D'Azevedo Nunes é diretora de RH e Pessoas da Peers Consulting + Technology

Um estudo de 2024 do Gartner mostrou que líderes que conseguem articular com clareza o propósito por trás de mudanças organizacionais aumentam em até 33% o engajamento de seus times e reduzem em 22% os níveis de resistência. Clareza narrativa, portanto, é uma competência estratégica. Um convite à liderança com intenção.

É uma liderança que convida, que dá direção sem impor, que constrói junto sem perder a visão do todo. Uma condução que reconhece a força dos símbolos e os utiliza na prática, que entende o valor das palavras e o impacto dos gestos. A liderança que transforma o caos em clareza, o ruído em significado. E que, por fim, busca abrir caminhos para mais pessoas, para a organização e para o futuro que estamos construindo. Mesmo no meio da transformação, mesmo sem todas as respostas. 🍷



Somos uma consultoria estratégica full service, que há mais de 40 anos impulsiona o resultado de clientes globalmente

Presença Global

Escritórios Projetos Profissionais

+80 **+110K** **+10K**

20 anos no Brasil

Escritórios Projetos Profissionais

5 **+2.5** **+1.5K**

Esferas de atuação da Alvarez & Marsal

Infra & Capital Projects

Atuação em todo o ciclo de vida de projetos de infraestrutura, viabilizando parcerias com investidores e grandes líderes

Transaction Advisory Group (TAG)

Especialistas em transações globais que apoiam investidores e credores na resolução de questões críticas em fusões e aquisições

TAX

Consultoria tributária em transações corporativas, focada em máxima eficiência fiscal

Financial Advisory & Special Situations (FASS)

Especialistas em crises complexas, assessorando stakeholders em reestruturações, fusões, aquisições e situações especiais

Performance

Foco em gestão para ajudar empresas a aprimorarem seu planejamento e alcançarem seus objetivos. Com um olhar estratégico, transformamos situações complexas em resultados positivos



Alvarez & Marsal Brasil

Edifício Jatobá - R. Surubim, 373 - 3º andar - Cidade Monções, São Paulo - SP, 04571-050 |
Telefone: (11) 5506-4059



RH 2030 QUEM NÃO ADOTAR NOVAS TECNOLOGIAS SERÁ INVISÍVEL PARA OS TALENTOS DO FUTURO

Por **Bruno Omeltech**

Cada vez mais, profissionais escolhem empresas que, mais que oferecer bons salários, demonstrem visão de futuro, propósito e um ecossistema tecnológico capaz de prepará-los para os desafios de amanhã.

Hoje, candidatos, principalmente das novas gerações, entrevistam empresas tanto quanto são entrevistados. A pergunta silenciosa que carregam é: "Vocês estão preparados para o futuro?" E aqui está a verdade incômoda: empresas que não adotarem tecnologias emergentes se tornarão invisíveis para os melhores talentos.

Quando falamos em tecnologia no RH, a maioria pensa em IA, recrutamento digital ou plataformas de engajamento. Mas esse já é o básico. O diferencial competitivo estará em como o RH ajudará a incorporar tecnologias que parecem distantes, mas já estão batendo à porta das organizações.

Computação Quântica: Imagine um processo seletivo capaz de cruzar milhões de variáveis em segundos para prever com altíssima precisão não só a performance de um candidato como seu nível de adaptação cultural à empresa. A quântica tornará previ-

sões de People Analytics exponencialmente mais assertivas.

Robótica Avançada: Robôs colaborativos (cobots) já substituem tarefas repetitivas em fábricas e, em breve, estarão em escritórios, cuidando de rotinas administrativas de RH e liberando os humanos para focarem em relações estratégicas.

Neurotecnologia e Interfaces Cérebro-Máquina: Parece ficção científica, mas já há startups permitindo que colaboradores interajam com sistemas apenas por sinais neurais.

No futuro, programas de treinamento poderão medir em tempo real níveis de atenção, engajamento e retenção de conhecimento.

Biotecnologia aplicada ao bem-estar: Dispositivos integrados à biotecnologia permitirão ao RH acompanhar não só passos e batimentos cardíacos, mas também indicadores moleculares relacionados a estresse e fadiga. A gestão da saúde corporativa deixará de ser “reativa” e passará a ser preditiva.

Metaverso corporativo: Mais do que reuniões com avatares, é criar ecossistemas imersivos de desenvolvimento, onboarding e colaboração global, onde a cultura organizacional é vivida em tempo real, independentemente da localização física.

Blockchain: pode transformar a forma como validamos experiências e certificações profissionais, trazendo mais transparência e segurança para processos de contratação e movimentação de talentos.

Essas tecnologias, combinadas, criam um novo ecossistema de RH. Não estou falando de substituir pessoas, mas de potencializar o que temos de mais humano: a capacidade de decidir, criar e se conectar.

Adotar tecnologia não é só comprar ferramentas. É criar cultura. O RH precisa assumir o papel de ponte entre inovação e pessoas, traduzindo tendências em impacto humano real.

Quantas vezes vemos empresas com softwares sofisticados, mas equipes presas a processos antigos? Esse descompasso é letal. O RH do futuro terá a missão de preparar líderes para gerir com tecnologia, provocar executivos a ousarem mais e cultivar uma mentalidade onde testar, errar e aprender fazem parte do jogo. E é aí que o RH precisa assumir o protagonismo: trazendo inovação para pessoas, criando experiências que mostrem que a



Bruno Omeltech
é CEO da Omeltech
Desenvolvimento

tecnologia não é uma ameaça, mas uma alavanca para que cada colaborador alcance seu melhor potencial.

O recado dos talentos

A nova geração de profissionais não busca um “emprego”, busca ser parte do futuro. Trabalhar em uma empresa que ignora avanços tecnológicos é, para muitos talentos, como entrar em um túnel sem saída. Se sua organização ainda trata inovação como luxo, saiba: ela está perdendo a guerra invisível dos talentos. Inovação não é um benefício, é uma exigência.

A disputa por talentos, já intensa hoje, será ainda mais implacável. Empresas inovadoras atrairão os melhores profissionais não só por salário, mas por oferecerem a chance de evoluir junto com o futuro. O RH precisa assumir a liderança de um movimento que vai além de contratações e treinamentos.

E aqui está a provocação final: em 2030, ao olharmos para trás, a pergun-

ta não será *qual tecnologia adotamos primeiro?*, mas, sim, *o quanto fomos ousados para liderar essa mudança?*

As empresas que entenderem isso agora terão vantagem competitiva impossível de recuperar depois. As que ignorarem, cedo ou tarde, se tornarão invisíveis.

O futuro não espera, os talentos também não. O que está diante do RH hoje não é apenas uma lista de novas tecnologias, mas um convite à coragem de questionar o óbvio, de enfrentar resistências internas, de dizer que o amanhã não será construído com as ferramentas de ontem.

O RH do futuro não é sobre tecnologia em si, é sobre decisões ousadas que podem mudar destinos. E, no fim das contas, talvez seja essa a essência de liderar pessoas: enxergar além do presente e ter coragem de preparar o terreno para um tempo que ainda não existe. 



TRANSFORMAÇÃO CULTURAL CULTIVANDO CONFIANÇA ABSOLUTA

Por **Mariana Adensohn**

Há algum tempo, a transformação cultural deixou de ser uma estratégia superficial de gestão e se tornou uma exigência vital para que as empresas possam inovar, evoluir e se adaptar de forma rápida. Nesse cenário, a liderança desempenha um papel fundamental alinhando o propósito coletivo, e isso acontece através da confiança. Quando os líderes promovem um ambiente pautado na confiança absoluta, eles criam uma cultura em que a autonomia, a vulnerabilidade e

os erros florescem, impulsionando a inovação e fortalecendo a resiliência.

Ao contrário da confiança superficial, que muitas vezes depende de controles e regras, a confiança absoluta é uma atitude de abertura entre líderes e equipes. Isso cria um ambiente onde as pessoas se sentem seguras para compartilhar suas opiniões, cometer erros e se desafiar, sem medo de serem julgadas ou penalizadas. Essa postura cria uma atmosfera de segurança

real, na qual ideias novas surgem sem medo e a autonomia se fortalece.

Líderes que cultivam confiança absoluta conseguem acelerar a inovação, melhorar a colaboração e aumentar o engajamento para gerar resultados. Quando as pessoas se sentem realmente confiantes, deixam de gastar energia vigiando uns aos outros e buscando justificativas do porquê não “entregaram” ao invés de focar no que de fato precisam fazer.

ABRAÇAMOS A MEDICINA, A INOVAÇÃO, A TECNOLOGIA E, PRINCIPALMENTE, VOCÊ.

27 Hospitais

42 Clínicas de Oncologia

+30 MIL Colaboradores

+40 MIL Médicos Atuantes



saudeamericas.com.br

 **Rede Américas**
paixão por cuidar

DISTRITO FEDERAL
 **HOSPITAL Alvorada**

RIO DE JANEIRO
 **CHN** Complexo Hospitalar de Niterói

 **Santa Lúcia** Hospício de São José

SÃO PAULO
 **HOSPITAL Alvorada**

 **Hospital Leforte** Liberdade

 **Hospital NOVE DE JULHO**

PARANÁ
 **Hospital Paraná**

PERNAMBUCO
 **HOSPITAL SANTA JOANA RECIFE**

 **Hospital Brasília** Unidade Águas Claras

 **Hospital N. Sra. do CARMO**

 **Hospital São Lucas** Cosacoviana

 **Hospital Christóvão Da Gama** Osasco

 **Hospital Leforte** Morumbi

 **HOSPITAL Samaritano**

BAHIA
 **Hospital da Bahia**

MARANHÃO
 **HOSPITAL SÃO DOMINGOS**

 **Hospital Brasília**

 **HOSPITAL Pró-Cardíaco**

 **HOSPITAL Vitória**

 **Hospital e Farmácia Christóvão Da Gama** Santa André

 **Hospital Madre Theodora**

 **Hospital Santa Paula**

 **Hospital da Bahia**

 **HOSPITAL SÃO DOMINGOS**

Maternidade  **Brasília**

 **HOSPITAL Samaritano**

* Unidades administradas pela Rede Américas

A confiança verdadeira muda o jogo. As pessoas passam a se focar na resolução de problemas, em pensar estrategicamente e fazer melhores entregas. Um estudo da Harvard Business Review (HBR) mostra que equipes com altos níveis de confiança reportaram até 65% mais produtividade e 75% mais inovação do que equipes com baixa confiança. Além disso, a confiança ajuda a fortalecer a resiliência da organização em momentos difíceis, porque cria uma base sólida de apoio mútuo, no qual pessoas se sentem seguras para enfrentar desafios, inovar e superar obstáculos juntas (como um time).

Mas se tem algo que eu tenho certeza é que existem muitos momentos difíceis no processo de transformação cultural. Liderar essa mudança é para poucos, porque gerar confiança absoluta exige maturidade, experiência e desprendimento do ego. E quem está disposto a tudo isso? Pouca gente. Algumas pessoas não possuem autoconhecimento suficiente para saírem desse lugar e o autoconhecimento é essencial para que um líder possa desenvolver maturidade, empatia e a segurança emocional necessária para construir confiança verdadeira em sua equipe.

Então, por onde começa? Não tendo medo de demonstrar vulnerabilidade. Isso é muito difícil e deve acontecer de forma autêntica, confirmando suas próprias limitações e erros. Na minha jornada, sempre que eu demonstro vulnerabilidade, os meus erros e minha pouca experiência em algo, aproveito para reafirmar o quão complementar o time é, o quão importante é trazer pessoas que te complementem, que são melhores do que você em algo. E isso não apenas me fortalece como líder, mas fortalece quem está ao meu lado, se dedicando, e fortalece as conexões. Reconhecer isso é libertador, pois é impossível ter todas as “habilidades”; é impossível ter vivido tudo, até porque os ambientes são distintos e em cada lugar você age de for-

Mariana Adensohn
é diretora de Gente
da Loungerie



DIVULGAÇÃO/LOUNGERIE

ma diferente, nós somos situacionais, então, liberte-se.

Incentivar a cultura de transparência e reciprocidade também é um passo importante. Investir na autonomia dos times, dando espaço para experimentações e aprendizado, é um outro caminho que fortalece a confiança mútua e o sentimento de propriedade. Além disso, incentivar a reflexão e o compartilhamento de experiências, incluindo fracassos, solidifica uma cultura de crescimento conjunto baseada na honestidade (fora que as chances de errar de novo diminuam).

Por fim, valorizar as contribuições de cada um, sem julgamentos precipitados, reforça que todos são vistos e ouvidos de forma autêntica. Crie espaços onde as pessoas se sintam seguras para compartilhar inseguranças, ideias e dificuldades sem medo de represálias. Isso é essencial para transformações culturais.

Ao adotar essa abordagem de liderança baseada na confiança absoluta, as organizações passam a ser mais ágeis, humanas e inovadoras. Essa mudança cultural não acontece de forma abrupta; exige uma construção consciente e contínua, em que os líderes se tornam exemplos e facilitadores desse ambiente de desenvolvimento.

Transformar a cultura organizacional para além do controle e promover a confiança absoluta é uma das maneiras mais inteligentes de preparar as empresas para o futuro.

Liderar com vulnerabilidade e autonomia não apenas potencializa a inovação, mas também promove um ambiente mais humano, onde cada indivíduo se sente inspirado a contribuir com o melhor de si. É, de fato, a melhor transformação cultural que um executivo pode fazer. Afinal, quando a confiança é uma base, a inovação e a transformação fluem naturalmente. 

Sua rentabilidade está trabalhando tanto quanto a sua equipe?



Acesse www.accesstage.com.br e fale com um de nossos especialistas

Como CEO ou Diretor de RH, você sabe que desempenho não é só sobre pessoas - é também sobre como os recursos da sua empresa são investidos e administrados para ter melhor rentabilidade.

A Accesstage conecta múltiplos bancos, centraliza a gestão de saldos e automatiza operações financeiras para que cada real gere o máximo de resultado. Mais eficiência, mais previsibilidade e mais tempo para o que realmente importa: estratégia e crescimento.

DESCUBRA COMO TRANSFORMAR A GESTÃO FINANCEIRA EM UM DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA SUA EMPRESA.



Procure um dos nossos especialistas em nosso site ou ligue para **(11) 9 5559-5835**

accesstage



SHUTTERSTOCK

A EMPRESA COMO INOVAÇÃO: REMODELANDO ORGANIZAÇÕES PARA O FUTURO

Quando falamos em inovação, é comum associar imediatamente à tecnologia recursos como novos softwares, inteligência artificial, blockchain e metaverso, entre outros. Mas, cada vez mais, o que realmente diferencia uma organização inovadora não é a ferramenta que ela usa, e sim a forma como se organiza, pensa e atua para gerar valor. A tecnologia, afinal, está amplamente disponível para todos, e, sozinha, já não é um diferencial competitivo.

Inovação não é um destino, mas uma

jornada contínua e, muitas vezes, desconfortável. Ela exige plasticidade institucional: a capacidade de remodelar o próprio DNA organizacional em resposta a realidades que mudam rapidamente. No passado, empresas que transformaram setores inteiros não o fizeram inventando tecnologias inéditas, mas sim dando alguns passos para trás, redesenhando processos, repensando modelos operacionais e reinventando a experiência do cliente. No final, o que as destacou foi uma mentalidade diferente sobre seu papel e sua forma de entregar valor.

Essa mentalidade inovadora se manifesta menos em saltos grandiosos e mais em ajustes contínuos que se acumulam ao longo do tempo. Pequenas mudanças culturais, novas formas de colaboração ou revisões simples de processos podem gerar um impacto muito maior do que um projeto de tecnologia milionário. Esse tipo de transformação, muitas vezes silenciosa no início, sustenta crescimento e relevância duradouros.

No setor de meios de pagamento, esse desafio é diário. A velocidade das

mudanças é alta, impulsionada por novos padrões regulatórios, avanços em segurança digital, comportamento de consumo e tendências como pagamentos instantâneos ou moedas digitais. Liderar nesse cenário significa ir além de acompanhar essas mudanças. É preciso antecipar movimentos e criar condições internas para que a organização possa se adaptar com agilidade.

Isso exige muito mais do que investir em tecnologia de ponta. Trata-se de construir uma cultura organizacional que estimule a colaboração – e, também, a dissidência saudável de ideias –, aceite riscos de forma responsável, valorize a diversidade de perspectivas e mantenha processos suficientemente flexíveis para se adaptar. São práticas que tornam a inovação parte da rotina, não um evento isolado.

Em mercados dinâmicos, vejo que a inovação verdadeira é a que conecta estratégia e execução de forma fluida. Isso pode significar repensar estruturas de trabalho, abandonando silos e adotando modelos orientados a resultados concretos para o cliente. Não é apenas formar equipes multifuncionais, é criar organismos vivos, que se reorganizam de acordo com os desafios que surgem, com ciclos de decisão curtos e foco claro no impacto.

As empresas mais inovadoras que conheço costumam parecer simples quando observadas de fora. Essa simplicidade não é ausência de sofisticação, mas resultado da eliminação de camadas de complexidade que outros consideram inevitáveis. Ela dá velocidade e clareza para agir. No setor de tecnologia financeira, por exemplo, grandes avanços já vieram não de novas soluções técnicas, mas da capacidade de simplificar jornadas e integrar experiências priorizando a segurança, seja para consumidores, seja para parceiros de negócios.

Outro aspecto crítico é a capacidade de interpretar sinais fracos do mercado, aqueles indícios de mudança que

Nuno Lopes Alves é presidente regional da Visa para América Latina e Caribe



ainda não estão nos relatórios de tendências. Detectá-los exige escuta ativa, proximidade com diferentes ecossistemas e curiosidade genuína sobre comportamentos emergentes. Muitas das rupturas mais impactantes vieram de empresas que souberam agir antes que o consenso se formasse, usando essas percepções como combustível para se reposicionar.

A liderança adaptativa é, portanto, um componente essencial para navegar esse cenário em constante transformação. Ela é a habilidade de guiar equipes em contextos em que a rota muda constantemente (e, às vezes, até o formato do “veículo” que usamos para chegar lá). Essa liderança implica flexibilidade para ajustar a estratégia, humildade para ouvir diferentes pontos de vista e coragem para tomar decisões que rompem padrões estabelecidos.

Mais do que um conjunto de habilidades, a liderança adaptativa é uma pos-

tura. Ela demanda abertura para desaprender, revisar crenças e reconhecer que respostas antigas raramente resolvem problemas novos. Essa forma de liderar não busca controlar cada variável, mas criar um ambiente em que pessoas e equipes possam responder com criatividade e rapidez às inevitáveis mudanças do caminho.

O futuro pertence às organizações que tratam sua própria estrutura como um protótipo em constante evolução. Que entendem que seu modelo de negócios é, na prática, uma tecnologia de coordenação humana capaz de ser atualizada, reconfigurada ou até reescrita. E que, mais importante que dominar as ferramentas da moda, é desenvolver a capacidade de se reconstruir sempre que necessário.

Quando a própria empresa é a inovação, a tecnologia deixa de ser o ponto de chegada para se tornar o meio. E as possibilidades de transformação se tornam infinitas. 🔄



GRUPO PROTEGE:

Foco nas pessoas para potencializar resultados

Estratégia humanizada integra desenvolvimento, bem-estar e responsabilidade social na jornada do colaborador

Em um mercado cada vez mais competitivo, o Grupo Protege solidifica sua posição ao colocar seus colaboradores no centro de sua estratégia de negócio. Com um ecossistema de gestão de pessoas que vai muito além do ambiente de trabalho, a companhia investe em uma jornada cuidadosamente planejada para garantir a melhor experiência em cada etapa da carreira de seus profissionais. A iniciativa, baseada nos pilares de desenvolvimento, bem-estar, relacionamento e responsabilidade social, reflete a cultura organizacional resumida no lema "de pessoas para pessoas", que norteia a relação com colaboradores, clientes e a comunidade.

A preocupação com a experiência do colaborador começa antes mesmo da contratação. O processo seletivo é pautado por um tratamento respeitoso, com comunicação transparente, e os novos integrantes são recebidos por um "Protutor", um profissional experiente dedicado a guiar e facilitar a adaptação às novas rotinas. Essa atenção se estende por toda a trajetória do colaborador, com um forte investimento em capacitação por meio da Universidade Corporativa Protege (UCP). A plataforma oferece trilhas de aprendizagem, bolsas de estudo, workshops e programas de sucessão, visando o crescimento contínuo de todos os níveis hierárquicos.

O bem-estar é outro pilar fundamental, gerenciado por um comitê específico que promove a saúde e a qualidade de vida. Através do programa "Proativo", a empresa oferece acesso a academias, incentiva a participação em corridas de rua e promove cuidados com a saúde emocional e nutricional. As ações de relacionamento fortalecem o sentimento de pertencimento, tratando os colaboradores como a "família Protege" e estendendo benefícios, como cursos e eventos, aos seus familiares.

Para Jorge Tavares de Almeida, Diretor de Gente e Gestão & Jurídico do Grupo Protege, essa abordagem é o que diferencia a companhia e fortalece seus resultados.

"No Grupo Protege, entendemos que nosso maior ativo são as pessoas. Por isso, cada etapa da jornada do colaborador é pensada para garantir não apenas o seu desenvolvimento profissional, mas também o seu bem-estar e o de sua família. Investimos em um ambiente que valoriza o respeito, o crescimento e as relações humanas, pois acreditamos que o sucesso da nossa empresa é um reflexo direto da satisfação e do engajamento de nossa equipe. Cuidar de quem cuida do nosso negócio é a base da nossa cultura."

O compromisso da empresa transcende seus muros através de robustas ações de responsabilidade social. A "Comunidade Protege" é beneficiada por iniciativas sociais, incluindo campanhas de doação que contam com ampla participação dos colaboradores, como a Campanha do Agasalho e as doações de alimentos, que já fazem parte do calendário oficial do Grupo. Dessa forma, a organização reafirma que seu valor mais importante são as pessoas, consolidando uma narrativa de cuidado e desenvolvimento mútuo.

Sobre o Grupo Protege



Fundado em 1971, com cerca de 12 mil colaboradores e presente em todas as regiões do país, o Grupo Protege tem atuação diversificada que engloba logística, processamento e custódia de valores, serviços aeroportuários, segurança patrimonial e eletrônica, além de formação de profissionais e terceirização e mão de obra para as atividades relacionadas à segurança. O Grupo Protege é formado por quatro empresas: Protege, Provig, Proair e Protege Serviços Especiais.

Mais informações para a imprensa:

protege@giusticom.com.br

Denis Prado - (11) 5502-5440 - denis.prado@giusticom.com.br

Giusti Comunicação



GRUPO PROTEGE



O RH EM AÇÃO NO COMBATE AOS CIBERATAQUES

Malwares, phishing e engenharia social são algumas das expressões que já fazem parte do dia a dia das empresas, cada vez mais suscetíveis a ataques digitais. Mais do que um arsenal tecnológico, a prevenção contra criminosos virtuais passa por informação, conhecimento e treinamento das equipes. Mas, para ter efetividade, é preciso criar uma cultura cibernética. E é aí que o RH entra em cena

Por **Thaís Gebrim**

Em cada tela que se abre, abre-se também um portal de possibilidades instantâneas. O acesso a novas ferramentas, notícias, informações, tendências e conexões múltiplas nos permite ter respostas rápidas, ficar por dentro de tudo e colaborar em tempo real. Mas, por trás de toda essa fluidez, esconde-se outro portal, esse indesejado e silencioso: o dos riscos cibernéticos. Eles aparecem em cada clique impensado, em softwares instalados sem validação ou em dados compartilhados sem critério. Seja por descuido, desconhecimento ou mesmo má-fé, o comportamento humano tem colocado à prova a capacidade das empresas de se protegerem. A mesma conectividade que acelera projetos, facilita decisões e viabiliza o trabalho remoto também aumenta a superfície de ataque da empresa.

No relatório *Cyber Risk Report 2025*, da Trend Micro, empresa global de segurança cibernética, consta que uma de suas soluções, a Trend Vision One, detectou e bloqueou 57 milhões de ameaças de e-mail de alto risco em 2024, aumento de 27% na comparação com 2023. Soma-se a isso que as violações de prevenção contra perda de dados ficaram em sexto lugar entre as principais ameaças, revelando um comportamento preocupante: muitos colaboradores ainda enviam, inadvertidamente, e-mails com informações sensíveis, dados financeiros ou propriedade intelectual, sem a devida proteção ou classificação de segurança. Isso significa que, ainda que sejam feitos investimentos em proteção digital, as falhas humanas seguem como a principal vulnerabilidade nas estratégias de cibersegurança das organizações. Exemplo disso é o e-mail corporativo permanecer como um dos vetores preferidos dos cibercriminosos para a entrega de cargas maliciosas.

BRASIL NA MIRA

De acordo com o levantamento da Trend Micro, o Brasil está entre os dez países com maior número de ameaças de malwares (softwares maliciosos criados para infectar, danificar ou obter acesso não autorizado a sistemas e dispositivos) detectadas e bloqueadas. O país também figura na lista dos dez com ameaças de ransomwares (popularmente, podem ser definidos como softwares para sequestro de dados e pedido de resgate). Flávio Silva, diretor técnico da empresa no país, diz que isso se deve a dois motivos. O primeiro é o amplo mercado digital brasileiro, com uso intensivo de internet mobile banking e grandes volumes de transações online, que transforma o país em alvo. Por outro lado – e aí vem a boa notícia –, estar entre os “top 10” também indica que o país hoje apresenta uma capacidade de detecção mais madura, na qual empresas e provedores têm adotado ferramentas de segurança mais robustas, capazes de identificar e bloquear ameaças antes que causem danos.

“Em alguns casos, o número alto de bloqueios indica investimento preventivo, mas também reflete o alto interesse

de cibercriminosos no país. Ou seja, é tanto um indicador de que estamos nos preparando melhor quanto de que estamos na mira”, sintetiza o especialista.

Entre os brasileiros, o vetor mais comum de ataques ainda é phishing por e-mail. Nesse tipo de invasão, os golpistas usam mensagem ou site falsos, que aparentam ser confiáveis, induzindo as vítimas a clicarem em um link ou preencherem um formulário e abrirem a porta de acesso a dados pessoais, como senhas, dados bancários e números de cartão de crédito.

Para agravar, a inteligência artificial tem sido uma importante aliada de criminosos. Roberto Rebouças, gerente geral da Kaspersky no Brasil, também fornecedora global de segurança cibernética, alerta: “Um dos principais usos da IA é feito no aprimoramento das mensagens de phishing e em golpes baseados em engenharia social [*quando cibercriminosos exploram a confiança das pessoas para roubar dados e facilitar os ataques*]. Com a IA, é possível gerar e-mails, SMS e sites falsos extremamente convincentes, imitando a comunicação legítima com uma precisão alarmante, aumentando significativamente o risco de as vítimas, mesmo as mais experientes, serem enganadas e terem suas informações comprometidas”.

Dados da empresa apontam que a popularização da IA aumentou o número de ataques no mundo. No Brasil, de acordo com o relatório intitulado *Defesa cibernética e IA: você está pronto para proteger sua organização*, 85% das empresas consideram os ataques digitais baseados em IA uma séria ameaça e 26% afirmam ter sofrido mais golpes com uso de IA do que sem ela.

Indo além, a IA generativa, como ChatGPT e Gemini, pode se tornar fonte de alto risco. Rodrigo Souto, diretor de RH da IBM Brasil, explica que isso se deve ao fato de que, em algumas empresas, o acesso a essas ferramentas foi restringido. Com isso, muitos funcionários passaram a utilizá-las fora do ambiente corporativo, levando para casa dados relacionados ao trabalho e inserindo essas informações em plataformas externas. “Esse movimento representa um risco, pois informações restritas e confidenciais podem ser processadas por modelos de linguagem de larga escala (LLMs), sem o devido controle da organização”, alerta o executivo.

REPUTAÇÃO EM JOGO

Depois de um ciberataque, algumas organizações se concentram em mitigar as consequências operacionais, mas muitas vezes negligenciam outro custo que pode se estender por meses ou até anos após o incidente: os danos à reputação. Um estudo de 2023 da Kaspersky mostra que quase um terço (31%) das empresas no Brasil havia sofrido ciberataque nos últimos dois anos e relataram ter sentido



Roberto, da Kaspersky: a diferença não está em evitar todos os incidentes, mas em como evitá-los

impacto direto em sua imagem. Embora pareça intangível em um primeiro momento, não é raro esse impacto se traduzir em desconfiança por parte do mercado e dúvidas sobre a capacidade de a companhia operar com segurança mesmo muito tempo depois de ter restaurado seus sistemas, operações e informações sensíveis. Portanto, quando uma empresa sofre uma violação de segurança, não apenas o incidente em si é avaliado, mas também sua capacidade de resposta.

A mesma pesquisa mostra que 36% das violações de segurança no país têm sua origem em ameaças internas, prática em que os funcionários, sem saber, abrem a porta da empresa para ataques. Esses erros, longe de serem casos isolados, muitas vezes são interpretados externamente como falta de investimento em treinamento de pessoas ou protocolos robustos de segurança digital, o que enfraquece sua credibilidade.

Quando a credibilidade fica comprometida, as consequências rapidamente se materializam em decisões externas que afetam a continuidade dos negócios: 19% das empresas brasileiras afetadas por incidentes de segurança perderam a confiança de seus clientes e 6% enfrentaram a retirada dos investidores no país. Além disso, 11% têm sentido impactos econômicos mais amplos, entre eles, cancelamento de pedidos de produtos ou serviços, queda no valor das ações e rompimento de alianças com clientes-chave.

A boa notícia é que, embora o dano à reputação possa ser profundo, não é irreversível. As organizações que adotam uma postura proativa, investem na cultura de segurança cibernética e respondem de forma transparente aos incidentes podem recuperar a confiança do mercado.

Para o gerente geral da Kaspersky, essa é uma decisão estratégica de negócios, pois protege também a reputação, a continuidade operacional e o relacionamento de confiança com clientes, parceiros e investidores. “Em um ambiente em que os ataques são inevitáveis, a diferença não está em evitar todos os incidentes, mas em como eles são evitados, como as empresas reagem e, acima de tudo, quais aprendizados deixam”, orienta Roberto. Isso significa que ter uma estratégia sólida de proteção digital, que inclua tecnologia avançada, treinamento de funcionários e protocolos de resposta claros, reflete liderança atuante, compromisso e responsabilidade.

O PAPEL DO RH

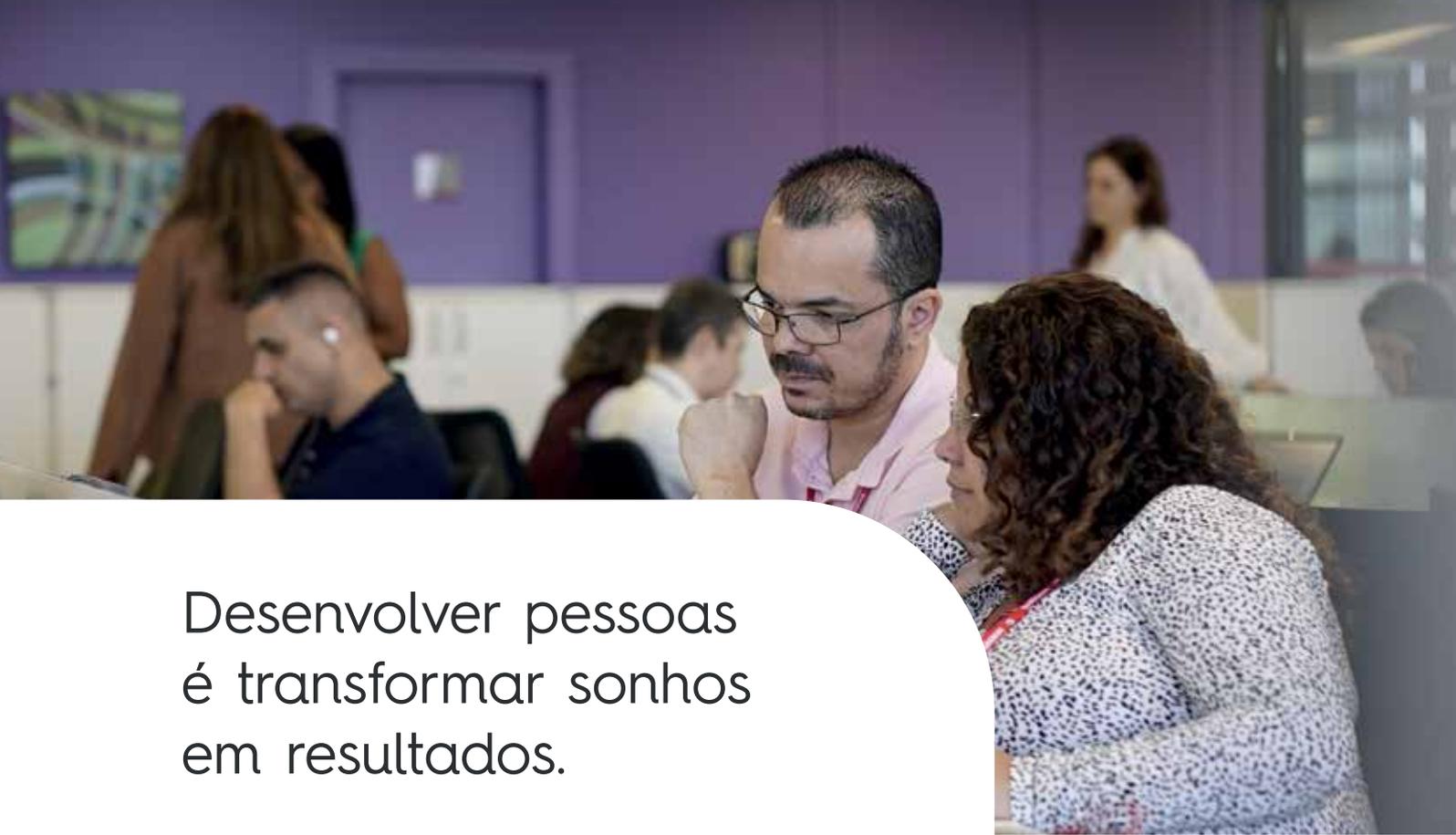
É nestes tempos digitais e perigosos que a área de Recursos Humanos assume (mais) um papel: conduzir a organização para uma cultura consistente, que transforme cada pessoa em linha de defesa, e não em ponto de risco.

“Somos os guardiões da experiência do colaborador. Somos nós que promovemos a conscientização, apoiamos os líderes a serem exemplos e criamos espaços de diálogo e aprendizado. O RH atua como elo entre as necessidades de compliance, privacidade e tecnologia, guiando comportamentos e estabelecendo padrões éticos em governança de dados e uso de inteligência artificial, um desafio que exige adaptação constante às mudanças regulatórias”, argumenta Rodrigo, da IBM.

Roberto, da Kaspersky, concorda: “O RH desempenha um papel crucial na garantia da cibersegurança, atuando como um elo entre a tecnologia e os colaboradores, promovendo uma cultura de segurança e conscientização”. Essa atuação, assinala, envolve a parceria com a área de TI, na qual o RH pode auxiliar na implementação de políticas de segurança, treinamento dos funcionários e na criação de um ambiente de trabalho mais seguro.

De acordo com ele, a maioria dos erros ocorre porque os funcionários não conhecem os riscos. “Você pode reduzir o erro humano por meio de treinamento eficaz de conscientização sobre cibersegurança, incluindo a instrução dos funcionários sobre os riscos da engenharia social. O objetivo deve ser aumentar a conscientização sobre as ameaças de cibersegurança à empresa. O treinamento da equipe, um boletim informativo regular por e-mail ou intranet ou cursos de introdução no trabalho serão úteis.”

Flávio, da Trend Micro, se une ao coro: “As empresas não



Desenvolver pessoas
é transformar sonhos
em resultados.

**A UCE é o nosso
compromisso com o futuro.**

Na Embracon, acreditamos que o desenvolvimento das pessoas é essencial para o crescimento sustentável do negócio. Por isso, criamos a UCE (Universidade Corporativa Embracon), uma plataforma estratégica que conecta, desenvolve e transforma.

Mais do que capacitar, a UCE prepara nossas equipes para os desafios do presente e as oportunidades do futuro. Porque investir em gente é a chave para **#RealizarSonhos**.

conseguem se defender daquilo que seus colaboradores não conhecem. Por isso, investir em conhecimento é o primeiro passo para transformar os funcionários na linha de frente contra ataques”, afirma o executivo.

Ao prever e antecipar caminhos de ataque baseados no comportamento dos usuários, a resposta vem de forma muito mais rápida e precisa. Assim, a conscientização deixa de ser um complemento e passa a ser um pilar fundamental da segurança cibernética.

NA PRÁTICA

Se o assunto é segurança cibernética, nada mais natural do que buscar inspiração em uma empresa de tecnologia. Referência em inovação, a IBM alia sua expertise técnica a uma

forte cultura de conscientização e capacitação de pessoas, processo no qual Recursos Humanos tem atuação central.

Na visão do diretor de RH, a segurança digital não é apenas uma atribuição técnica, vai além da tecnologia, envolve comportamento, portanto, é preciso fazer cada pessoa compreender que proteger dados significa proteger a empresa, os colegas e os clientes.

A IBM busca inserir esse valor desde o primeiro dia de onboarding e o reforça ao longo da jornada do colaborador. Rodrigo conta que ingressou na companhia como estagiário e nessa época já recebia treinamento sobre o que era informação pessoal e sensível e como deveria ser tratada. “Posso afirmar que, após alguns anos de capacitação, um IBMista



FRAUDES EM NOME DOS CEOs

Neste ano, a Kaspersky detectou uma série de tentativas de ataques destinados a equipes financeiras de empresas, buscando induzi-las a fazer pagamentos de faturas maliciosas. Foram enviados e-mails falsos que simulavam uma correspondência entre CEOs e empresas contratadas solicitando pagar com urgência “faturas” por “serviços de consultoria” – a mensagem podia vir sem anexo ou com uma falsa fatura anexada. Esses ataques são baseados em comprometimentos de e-mail corporativo (BEC, na sigla em inglês). Como regra, eles são feitos em nome de um representante da alta administração que teve dados comprometidos. Em todos os casos, os remetentes eram falsos: os endereços reais de onde os e-mails eram enviados não tinham qualquer relação com os nomes de remetentes exibidos.

“Ao fabricar conversas por e-mail convincentes e imitar executivos de alto escalão, os atacantes apostam que os funcionários não questionarão solicitações que parecem autênticas”, comenta Fabio Assolini, diretor da equipe global de pesquisa e análise (GREAT) da Kaspersky para a América Latina.

Para esse tipo de golpe, as recomendações são:

- ⚠ No endereço do remetente, não confie apenas no nome exibido, pois os endereços reais podem não ter relação com a empresa ou pessoa que aparentemente enviou a mensagem.
- ⚠ Cheque minuciosamente a ortografia do endereço, que pode conter mudanças difíceis de perceber à primeira vista, como “1” em vez de “l” ou “0” em vez de “O”.
- ⚠ Só abra e-mails e clique em links se houver certeza absoluta da legitimidade do remetente.
- ⚠ Se o remetente for legítimo, mas o conteúdo da mensagem parecer suspeito, vale confirmar sua autenticidade por outro canal de comunicação.
- ⚠ Por fim, use uma solução de segurança confiável ao navegar na internet.

ALTA GESTÃO FGV

LIDERE PARA O FUTURO COM EXCELÊNCIA E CONHECIMENTO.

Os programas de Alta Gestão da FGV são desenhados para executivos que buscam antecipar e moldar cenários, com impacto real em suas organizações.

PROGRAMA C-LEVEL

Preparação de novos CFOs, CIOs, CMSOs, COOs e CHROs

- Desenvolva estratégias para uma liderança multigeracional.
- Fomente a inovação por meio da diversidade e da inclusão.
- Construa uma cultura organizacional colaborativa.
- Promova a adaptação contínua nos times de colaboradores.

Outros programas de Alta Gestão FGV:

Programa CEO - Aprofundamento de competências e habilidades de liderança.

Governança - Gestão profissionalizada em empresas familiares ou estatais.

Gestor Público - Preparação para desafios da administração pública direta e indireta.

Módulos Internacionais - Para CEOs e C-Levels, com imersão em negócios globais.

Escaneie o QR Code
e saiba mais.

 (11) 93299-7098



se torna um verdadeiro especialista no tema. No meu caso, até mesmo em casa e entre amigos, acabo sendo consultado sobre questões relacionadas à segurança digital”, relata.

Todas as áreas da IBM atuam de forma integrada nesse objetivo. O tratamento das informações segue os padrões locais e, no Brasil, respeita a LGPD. Desde antes de sua vigência, já havia treinamentos para lidar adequadamente com diferentes tipos de dados. No RH, por exemplo, que lida com informações pessoais e sensíveis, o tratamento e compartilhamento são restritos a quem realmente precisa, pelo tempo necessário e com finalidade específica. Isso vale não apenas para dados de colaboradores, como também códigos de sistemas, informações de clientes, parceiros e fornecedores.

Hoje, um dos principais desafios do executivo é a adaptação às mudanças tecnológicas cada vez mais rápidas e a forma como elas são incorporadas ao ambiente corporativo. A introdução maciça de agentes de IA, a descentralização do uso de tecnologia – todas as áreas podem ter seu próprio agente de IA, não apenas TI –, e a necessidade de padronização e governança agora são parte dos negócios. “Muitas vezes, a legislação não acompanha esse ritmo, e as empresas precisam agir por meio de novas políticas, sempre alinhadas a padrões éticos e de governança”, recomenda.

Para se proteger, a IBM promove treinamentos frequentes



Flávio, da Trend Micro: as empresas não conseguem se defender do que os colaboradores não conhecem

sobre segurança digital e ameaças cibernéticas, de forma a acompanhar as mudanças globais, e realiza campanhas internas que reforcem boas práticas, como o uso consciente de senhas, a atenção a e-mails suspeitos e a proteção de dados sensíveis.

Ao longo desse processo, os gestores são peças-chave na comunicação e na gestão do tema. Nos treinamentos da IBM, dependendo da ameaça ou da situação, o gerente pode ser a primeira pessoa procurada. A partir daí, em conjunto com os colaboradores, aciona os times internos de Segurança da Informação para a adoção das medidas necessárias. Frequentemente, a área de Segurança da Informação envia comunicações de incidentes cibernéticos para o RH, que utiliza os casos reais nos treinamentos, compartilhando seus impactos e as boas práticas de prevenção. “Os líderes, nesse processo, têm a responsabilidade de multiplicar esse conhecimento e reforçar com suas equipes uma postura sólida de proteção de dados”, comenta Rodrigo.

TREINAR, TREINAR, TREINAR

Flávio, da Trend Micro, reforça que o combate eficaz aos riscos humanos começa por um programa bem estruturado de conscientização e treinamento. Diante do número expressivo de violações, é essencial adotar uma abordagem sistêmica, que envolva desde a alta liderança até o engajamento contínuo dos colaboradores.

Nesse sentido, ele indica oito frentes para “fechar o cerco” a ataques cibernéticos:

1. Envolvimento da liderança

A adesão da diretoria garante orçamento, recursos e disseminação da cultura de segurança e posiciona a cibersegurança como prioridade que reverbera por toda a organização.

2. Avaliação do cenário

Pesquisas internas, análise de incidentes anteriores e simulações de phishing ajudam a identificar o nível de maturidade da empresa em segurança cibernética e as principais lacunas de conhecimento.

3. Metas claras e mensuráveis

As metas devem ser baseadas em risco e orientadas por resultados, como redução de cliques nas simulações de phishing, aumento na denúncia de e-mails suspeitos e melhorias nas pontuações de risco dos usuários.

4. Ferramentas adequadas

A escolha das plataformas de treinamento deve considerar o porte da empresa, sua estrutura tecnológica e necessidades específicas. Combinar simulações práticas com conteúdo educativo mantém o treinamento atual e relevante.

5. Engajamento

Comunicação clara, personalização de mensagens e uso de gamificação e incentivos ajudam a manter os funcionários motivados e participativos.

6. Medição da eficácia

Mais do que taxa de conclusão dos treinamentos, é fundamental avaliar a mudança de comportamento ao longo do tempo, com relatórios de incidentes e evolução das pontuações de risco.

7. Personalização

Cada colaborador representa um nível diferente de risco. O uso de automação permite direcionar treinamentos de acordo com cada perfil e comportamento.

8. Criação de cultura de segurança

O objetivo é gerar mudanças comportamentais sustentáveis e integrar a segurança à rotina organizacional. A união entre conscientização, gestão de exposição e identidade é a chave para uma abordagem mais estratégica e eficiente.

Depois de tudo posto, como diz o diretor de RH da IBM, Rodrigo Souto, segurança digital é também uma responsabilidade cultural. E cultura se constrói com pessoas, por isso, sim, é papel do RH criar e sustentar uma cultura de se-



Rodrigo, da IBM: RH como elo entre as necessidades de compliance, privacidade e tecnologia

gurança digital. "Afinal, ninguém entende mais de pessoas do que o RH", frisa o executivo. 

tvcorporativa
GESTÃO RH

tv.grupogestaorh.com.br

Acesse e assista!



Quando o ambiente
acolhe, as pessoas
florescem.



Um ambiente de trabalho precisa **inspirar**, **proteger** e **acolher**.
E isso começa com quem cuida dele todos os dias.



FACILITIES
SEGURANÇA
TECNOLOGIA

Entregamos soluções integradas em **facilities**, **segurança** e **tecnologia**, com atendimento humanizado e inovação, para que você possa focar no que realmente importa.



**CONHEÇA
NOSSOS
SERVIÇOS**

www.rsterceirizacao.com.br

**A GENTE FAZ
POR VOCÊ**



Reinventando o Cuidar: A nova jornada de pessoas no Grupo Amil

Por *Renata Pache de Faria Gusmon*

A venda do Grupo Amil marcou o início de uma nova fase, um momento de transformação profunda que exigiu coragem, escuta ativa e reinvenção. Foi nesse contexto que a área de Pessoas assumiu um papel ainda mais estratégico, conduzindo uma renovação significativa de seus principais pilares para sustentar a evolução da organização.

A construção da nova Cultura foi o ponto de partida. Mais do que uma atualização de valores, tratou-se de um processo coletivo de res-

significação da identidade organizacional. A missão de Cuidar passou a ser o centro de tudo: cuidar das pessoas colaboradoras, para que elas possam cuidar com excelência da população que atendemos. Essa missão se desdobra em seis valores fundamentais: Performance, Agilidade, Relacionamento, Acolhimento, Excelência e Coragem, que orientam atitudes, decisões, interações no dia a dia e que sempre esteve no nosso DNA, pois Nascemos para Cuidar.

Para garantir que essa Cultura continue sendo vivida, criamos diversas ações de sustentação: treinamentos, pílulas de conteúdo, encontros com lideranças e materiais de apoio que reforçam os rituais e símbolos da organização. A Cultura deixou de ser um conceito abstrato e passou a ser percebida como prática cotidiana, visível nas rotinas, nas conversas e nas decisões.

Inspirado por essa nova base cultural, o Modelo de Competências também foi completamente

redesenhado. Com uma linguagem simples, acessível e conectada à realidade do negócio, o modelo foi desenvolvido com 16 competências essenciais que orientam o desenvolvimento e a performance das pessoas colaboradoras dentro da organização. As 16 competências são agrupadas em 4 domínios: Cuidar de Si, Cuidar das Pessoas, Cuidar dos Resultados e Cuidar do Futuro. A estrutura foi pensada para ser aplicável a diferentes níveis da organização, com comportamentos observáveis adaptados a cada contexto de atuação.

A reformulação dos nossos pilares de gestão de pessoas foi um movimento essencial para sustentar a nova fase estratégica do Grupo Amil. Mais do que rever processos, tratamos de fortalecer a nossa identidade como organização que cuida, com consistência, clareza e propósito. Essa transformação impacta diretamente o negócio, pois aproxima cultura e estratégia, gera engajamento genuíno e impulsiona resultados sustentáveis. Para o time de Pessoas, foi também uma oportunidade de protagonismo: conduzimos mudanças estruturantes com escuta ativa, colaboração e foco em gerar experiências mais humanas e coerentes em cada etapa da jornada. Seguimos comprometidos em evoluir com excelência, colocando as pessoas no centro de tudo o que fazemos.

Esse modelo não apenas orienta o desenvolvimento individual, mas também serve como referência para a gestão de talentos, conectando competências à estratégia, metas e objetivos da organização. Ele é a ponte entre o que acreditamos e o que esperamos ver em ação. Uma ferramenta viva, que apoia tanto a performance quanto a evolução contínua das pessoas colaboradoras.

O Modelo de Competências da Amil, alinhado à nossa Cultura, está incorporado às principais práticas de Gestão de Pessoas, desde a

atração, seleção e permanência de talentos até todo o ciclo de experiência das pessoas colaboradoras. Ele é aplicado no planejamento da força de trabalho, no engajamento, no desenho de treinamentos, no ciclo de performance, no recrutamento, na formação de times, além do mapeamento de talentos, sucessão e carreira.

Ao mesmo tempo, tornou-se essencial mostrar para fora o que já se vivia internamente. O fortalecimento da marca empregadora ganhou protagonismo, especialmente por meio das redes sociais e do novo site de carreiras, que passaram a refletir com autenticidade o ambiente de trabalho e as práticas de gestão de pessoas. Essa visibilidade amplificada reforçou o orgulho de pertencer e posicionou o Grupo Amil como uma marca desejada no mercado.

A experiência das pessoas também foi revista com profundidade. A partir de uma escuta ativa e contínua, lançamos uma nova pesquisa de experiência que trouxe insumos valiosos para redesenhar jornadas

críticas. O fluxo de admissão foi aprimorado para garantir uma integração mais acolhedora e eficiente, com foco em gerar conexão desde o primeiro contato. Já o fluxo de desligamento passou a ser conduzido com mais empatia e estrutura, respeitando a história de cada pessoa colaboradora e assegurando uma transição mais humana e transparente. O processo de boas-vindas foi reformulado, e cada ponto de contato com a organização, da entrada à saída, passou a ser pensado com intencionalidade, reforçando o cuidado como valor central. Essas mudanças tornaram a experiência mais fluida, significativa e alinhada à cultura que estamos construindo.

Essa jornada de transformação fortaleceu os processos de Pessoas e consolidou uma cultura que cuida, das pessoas, dos resultados e do futuro. O Grupo Amil segue evoluindo com coragem, excelência e acolhimento, fortalecendo ainda mais um ambiente que sempre valorizou o desenvolvimento e o bem-estar das pessoas.



Renata Pache de Faria Gusmon é Diretora Executiva de Pessoas do Grupo Amil

OS DESAFIOS DA NOVA GERAÇÃO DE LÍDERES

A multinacional francesa Cegos Group, especializada em educação corporativa e desenvolvimento de lideranças, divulgou os resultados do estudo *Management Barometer 2025*, sobre a experiência de profissionais que assumem pela primeira vez cargo de gestão. Realizado com 4.271 gestores iniciantes e 441 profissionais de RH em dez países, o levantamento, que, no Brasil, é promovido pela Crescimentum, empresa do Cegos Group, mostra a predominância de um cenário de pressão crescente, mas, também, de forte engajamento e sentimento de propósito.

De acordo com os dados do estudo, 69% dos novos líderes assumiram o cargo por vontade própria, motivados por melhores salários e pelo desejo de resolver desafios, ambos apontados por 37%. Mas a transição não tem sido fácil: 67% relatam aumento significativo da carga de trabalho e quase metade afirma não ter tempo para apoiar suas equipes em aspectos humanos e de desenvolvimento.

Os principais desafios são conflitos entre departamentos (73%), gestão de urgências constantes (60%) e dificuldade de conciliar a função com a vida pessoal (58%). Ainda assim, 89% afirmam estar se saindo bem e 77% recomendariam o cargo a um amigo, indicando que, apesar da pressão, há alto nível de engajamento.



FOTOS: SHUTTERSTOCK

Segundo Renato Curi, Chief Product Officer da Crescimentum, a maioria dos primeiros gestores é promovida por bom desempenho técnico, mas sem preparo completo para liderar pessoas. Daí a importância de dar suporte a essa transição com capacitação técnica e emocional. "Apoiar os primeiros gestores é investir no futuro da cultura e da performance das empresas", afirma o executivo.

PREPARADOS, MAS INSATISFEITOS

Outro estudo – este feito com 2.018 brasileiros pela internet, entre abril e maio – revela que alcançar cargos de liderança já não é mais um anseio no mundo corpo-



rativo. A terceira pesquisa *Futuro do Trabalho: Onde estamos e para onde vamos?*, feita pela plataforma de inteligência Futuros Possíveis, com apoio da Totvs e do IOS (Instituto da Oportunidade Social), mostra que apenas 12% dos profissionais do país aspiram se tornar líderes, embora 97% afirmem estar preparados para o futuro do trabalho – uma confiança histórica, com 10 pontos percentuais a mais que em 2024.

"Pela primeira vez, temos uma força de trabalho que se sente preparada para o futuro, mas rejeita como o trabalho está organizado hoje", diz Angelica Mari, CEO e cofundadora da Futuros Possíveis.

A rejeição ao modelo tradicional fica evidente quando 63% apontam longas jornadas como principal problema para o bem-estar mental. Na sequência, 46% criticam a competição excessiva entre colegas e 37%, o acionamento fora do expediente.

"Os brasileiros querem ser mais produtivos em menos tempo, não mais produtivos trabalhando mais horas", observa Marcelo Grippa, cofundador da Futuros Possíveis. Para ele, trata-se de uma recalibração fundamental que desafia décadas de cultura organizacional focada na presença, e não na performance.

REJUVENESCIMENTO DOS CONSELHOS

A pesquisa *2025 Board Monitor*, da Heidrick & Struggles, consultoria em liderança executiva, aponta uma queda de 3,5% nos últimos cinco anos em relação à idade dos diretores ou CEOs contratados para conselhos de empresas da B3. Nas 98 vagas preenchidas em 2024, 56% dos executivos tinham até 54 anos – em 2021, a média era 58. No entanto, os mais experientes ainda despontam na avaliação curricular, pois 38% já estavam aposentados quando foram contratados.



“A quebra de paradigmas acontece tanto na contratação do mais experiente, ou seja, aqueles que já estavam até mesmo aposentados, mas que carregam muito conhecimento e uma bagagem importante, assim como essa maior abertura para executivos cada vez mais novos, que trazem, além de um ritmo interessante, ideias e perspectivas inovadoras. Essa pequena queda significa muito quando falamos de empresas tradicionais listadas na bolsa e essa tendência deve seguir nos próximos anos”, avalia Natasha La Marca, sócia da Heidrick & Struggles para o escritório de São Paulo.

Entre as posições que ocuparam em outras organizações, 46% já atuaram como CEO, 12% como CFO, 5% como COO e 22% em outras posições C-level. O levantamento também apontou que 32% dos executivos contratados tinham experiência em comitês de Sustentabilidade, uma demanda atual forte na cultura e no orçamento das empresas, e 18% possuíam experiência internacional.

Um dado ainda discrepante é relativo ao gênero: 80% dos contratados eram homens e apenas 20%, mulheres. “A presença feminina em conselhos administrativos infelizmente ainda é um desafio, apesar dessa realidade já ser algo diferente de anos atrás”, diz Natasha, que vê as referências de mulheres presidindo empresas listadas na B3 uma fonte de inspiração tanto para outras mulheres quanto para outras organizações, a fim de reduzir essa desigualdade.

AS DEMISSÕES ENTRE CEOS MULHERES

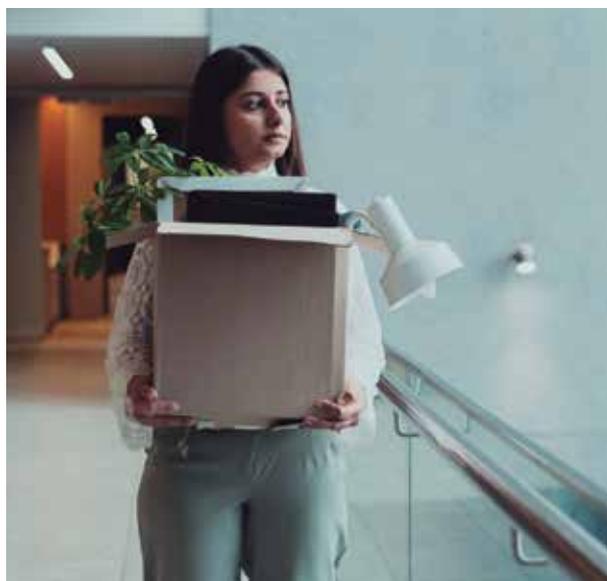
E quando o assunto é desigualdade de gênero, outro estudo mostra que as mulheres em cargos de CEO têm 33% mais probabilidade de serem demitidas na comparação com os homens. É o que mapeou o *Índice Global de Rotatividade de CEOs*, da Russell Reynolds Associates, consultoria especializada em lideranças, que analisou 1.142 transições de CEOs em empresas de capital aberto em 25 países.

De acordo com o levantamento, os executivos permanecem, em média, 7,9 anos em seus mandatos, ante 5,2 anos registrados quando o CEO é do sexo feminino, cuja permanência média no cargo é de cerca de 5,2 anos. Desde 2018, 32% das mulheres CEOs deixaram o cargo em até três anos, frente a 24% dos homens.

Além disso, o estudo aponta que elas são frequentemente nomeadas para liderar empresas em contextos de crise, fenômeno conhecido como *glass cliff*, o que eleva os riscos e pressões sobre seu desempenho.

Para promover a equidade de gênero na liderança, a recomendação é para que os Conselhos de Administração adotem práticas mais estruturadas de planeja-

mento sucessório, invistam em programas de mentoria e promovam o desenvolvimento de lideranças femininas com suporte contínuo após a nomeação.





Athena Saúde transforma colaboradores em protagonistas da cultura com programa de embaixadores

Iniciativa inovadora mobiliza profissionais como influenciadores internos e agentes de mudança em todo o país

Após aquisições de diversas marcas de assistência médica, hospitalar e odontológica, que deram origem a uma operação com 57 centros médicos, 12 hospitais e 3 operadoras de saúde, a Athena Saúde - um dos maiores grupos do setor no Brasil se encontrou diante de um importante desafio: garantir que colaboradores alocados de Norte a Sul do país se

sentissem pertencentes ao mesmo ecossistema e cultura organizacional. Foi a partir desta necessidade que, em 2022, a companhia inovou e criou o programa Embaixadores da Cultura.

Em um mundo onde a interação genuína tem se tornado cada vez mais escassa, a Athena Saúde entendeu que o verdadeiro poder de engajamento está na conexão, e mais do

que isso, ele não se limita a cargos de liderança. Por isso, guiada por meio de uma metodologia de análise de redes, a iniciativa identifica quem são os colaboradores que exercem influência positiva dentro da organização, sempre associando esse reconhecimento à avaliação de desempenho e ao alinhamento com a cultura da companhia.

A partir dessa identificação, o programa Embaixadores da Cultura transforma esses colaboradores em protagonistas do fortalecimento cultural. Eles são preparados para atuar como coautores de iniciativas transformacionais, participando de workshops, rodas de conversa e outras experiências que estimulam a escuta ativa, a troca entre diferentes áreas e a vivência dos valores organizacionais no dia a dia.

A atuação é baseada no conceito *walk now, talk later* (na tradução, *primeiro realize e depois conte sobre*), para isso, no dia a dia os embaixadores identificam pontos de melhorias nas operações e levam insights às equipes de Comunicação Interna e RH. Atuando como pontes estratégicas, eles apoiam na implementação das soluções e ajudam a personalizá-las de acordo com as realidades locais, sempre respeitando as particularidades de cada região do país.

Os embaixadores também contribuem com campanhas internas que têm o objetivo de tornam mais positiva a jornada do funcionário. Para a companhia, a experiência do colaborador e do cliente caminham lado a lado e as ações de engajamento realizadas refletem em impactos positivos para a produtividade e cordialidade das equipes junto aos pacientes e beneficiários.

Rodrigo Ladeira, Vice-Presidente de Recursos Humanos, Qualidade e Comunicação da Athena Saúde – e idealizador da iniciativa, destaca: “O crescimento da companhia ocorreu de maneira acelerada, evoluímos de 25 para 10 mil colaboradores em pouco tempo, nesse cenário, para tornar a cultura algo sustentável entendemos que ela precisava ser de fato vivida e conectada às particularidades regionais. Gerir pessoas em uma organização com presença nacional e formada por dezenas de aquisições exige uma escuta ativa e, claro, um profundo respeito às raízes locais e as culturas originais dessas empresas, porém sempre pensando em evolução. Os Embaixadores da Cultura têm um

papel essencial na construção de um ambiente mais colaborativo e inspirador, onde cada pessoa se sente parte importante e coautor da transformação que vivemos”.

Observando o impacto dos Embaixadores da Cultura na prática

Um exemplo concreto do impacto do programa ocorreu na operação de Vitória (ES), onde os embaixadores identificaram a necessidade de me-

Os Embaixadores da Cultura também atuam na criação e na execução de campanhas internas que tornam a jornada do colaborador mais positiva e significativa. Para a companhia, a experiência do colaborador e a do cliente caminham lado a lado: cada ação de engajamento reflete diretamente em maior produtividade, empatia, humanização e acolhimento das equipes no cuidado com pacientes e beneficiários

lhorar a comunicação com pessoas com deficiência (PcD). A partir disso, a empresa firmou uma parceria para oferecer capacitação em Libras (Língua Brasileira de Sinais) na unidade. O conteúdo também será disponibilizado na Universidade Corporativa da Athena, ampliando o alcance da ação para toda a companhia.

Já em Teresina (PI) e Maringá (PR), os embaixadores identificaram uma oportunidade para expansão do programa de medicina preventiva ofere-

cido pela empresa. Para isso, realizaram diversas ações de engajamento que contaram com: aferição de pressão arterial, verificação de glicemia capilar e o cálculo de IMC, a fim de potencializar a conscientização sobre os cuidados com a saúde e ampliar a divulgação sobre os benefícios da iniciativa. Como resultado da mobilização, em um intervalo de apenas cinco dias, 40 colaboradores elegíveis ao benefício realizaram a adesão ao programa e passaram a ser acompanhados por uma equipe de saúde multidisciplinar.

O ciclo atual corresponde à terceira edição do programa, que hoje conta com a participação de 76 embaixadores ativos em diversas regiões do Brasil. Para Rodrigo Ladeira, a iniciativa representa uma mudança de paradigma na forma como as organizações constroem e sustentam a sua identidade.

“Acreditamos que o engajamento genuíno acontece quando o colaborador deixa de ser apenas espectador e passa a ser protagonista. Em um cenário onde a cultura organizacional se tornou fator decisivo para a retenção de talentos e o sucesso empresarial, dar voz e espaço para esses agentes de transformação fortalece e impulsiona uma experiência de trabalho mais humana, diversa e conectada”, destaca o executivo.

A iniciativa também desempenha um papel fundamental na construção de uma cultura intencional. De acordo com o artigo “Construindo uma cultura com propósito”, publicado em maio deste ano pela consultoria McKinsey, empresas que priorizam a saúde organizacional constroem culturas mais sustentáveis a longo prazo. Na Athena Saúde essa teoria é observada na prática, pois com o apoio dos Embaixadores da Cultura, a companhia estabelece e comunica de forma clara quais são os comportamentos esperados e aceitos dentro da organização, o que proporciona mais senso de alinhamento e resulta em colaboradores engajados, produtivos e resilientes.

OS AVANÇOS EM DE&I NAS EMPRESAS DO PAÍS

A DE&I (diversidade, equidade e inclusão) vem se consolidando como tema estratégico nas empresas brasileiras, de acordo com nova edição da pesquisa *Panorama da Diversidade nas Organizações*, da to.gather, plataforma de inteligência em diversidade corporativa, feita com 305 empresas. Segundo o levantamento, 69,2% das organizações já possuem metas formais de DE&I e 58% das lideranças reconhecem a importância e o seu impacto nos negócios. E mais: 54,4% devem implementar ações de desenvolvimento afirmativo neste ano, como mentorias, capacitação técnica e programas de aceleração de carreira para talentos diversos, um avanço de 35,1% sobre 2024.

“Estamos vendo um movimento claro de profissionalização da pauta. Empresas que antes tratavam a diversidade de forma simbólica agora buscam estrutura, dados e resultados”, afirma Erika Vaz, CEO e cofundadora da to.gather.

Um dado importante é a confirmação do papel relevante da alta liderança no sucesso das estratégias. Entre as empresas que contam com comitês de Diversidade com participação da diretoria, o investimento médio em DE&I é até três vezes maior; a inclusão de pessoas LGBTQIA+ e com deficiência é expressivamente mais ampla; e há maior propensão à mensuração estruturada e contínua de indicadores. A participação de líderes



nos comitês acontece em 64,6% das empresas, reforçando o avanço da pauta como tema de governança.

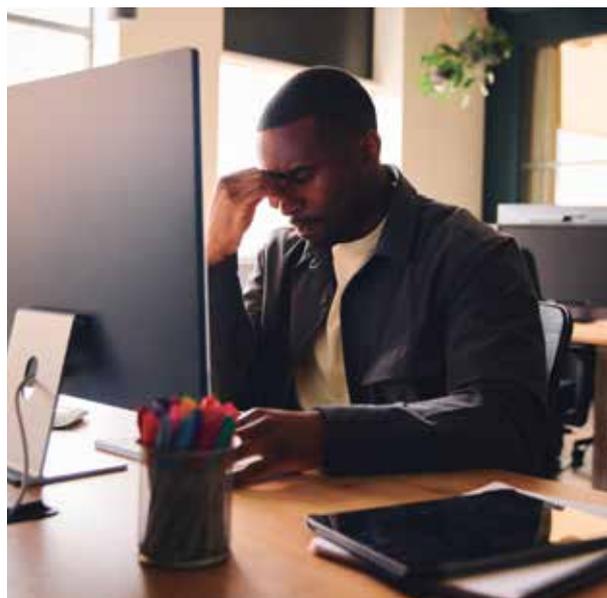
Apesar disso, ainda se faz necessário aprimorar a mensuração de dados, como retenção, promoção e engajamento de grupos minorizados, e a integração com a gestão de pessoas, especialmente quando se trata de vincular metas de DE&I à performance dos líderes, prática adotada por 44,5% das empresas.

SAÚDE MENTAL EM SEGUNDO PLANO

Apesar de o tema estar em alta, apenas 46,4% das empresas realmente investem em iniciativas contínuas voltadas à saúde mental. As demais ainda se apoiam em ações pontuais, como campanhas sazonais. É o que mostra uma pesquisa encomendada pela Safe Care Benefícios junto a mais de 500 profissionais de RH.

Um dos dados mais reveladores é relacionado ao papel da alta liderança. Embora 40,8% dos entrevistados percebam abertura total para discutir questões de saúde mental, 49,7% enxergam uma postura ambígua, com acessibilidade apenas em algumas situações – sinal de que a consistência ainda é um ponto frágil. Além disso, 25,1% citam a falta de recursos financeiros para investir em saúde mental, indicando que o cuidado com as pessoas ainda precisa ser entendido como prioridade nos orçamentos.

A boa notícia é que o RH sabe o que está em jogo: para 48,6%, o maior benefício de investir em saúde mental é o aumento de produtividade e engajamento, seguido pela melhoria do clima organizacional (42,4%). O maior desafio, contudo, permanece: 41,6% dos res-



pondentes apontam a tensão entre produtividade e qualidade de vida como o principal obstáculo a ser vencido. 



Relatório de Sustentabilidade



Acreditamos que nosso **maior valor está nas pessoas**, criando experiências que vão além do serviço e impactam positivamente a vida de quem está ao nosso lado.



>> Dos nossos cerca de **47 mil colaboradores**, **67%** são mulheres

>>

Mais de **2 mil** colaboradores têm algum tipo de deficiência



>>

60% dos colaboradores se identificam como **negros**



>>

28% das nossas pessoas têm **mais de 50 anos**



Quer saber mais sobre nossas ações e compromissos?

Acesse nosso último Relatório de Sustentabilidade.





Cognizant fortalece sua posição no Brasil

Inovação, liderança e integração marcam uma nova fase da companhia no país

Por **André Gatti**

Em um cenário global em rápida transformação, impulsionado por tecnologias disruptivas e tendências que redefinem a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos, as empresas enfrentam o desafio de não apenas acompanhar essas mudanças, mas também adotar uma postura de liderança proativa. Alinhada à sua estratégia global, a Cognizant está consolidando sua presença no Brasil com uma abordagem que permitirá à companhia liderar a transformação digital e cultural que define a nova era dos negócios.

Reconhecida globalmente como uma das principais consultorias em

tecnologia e transformação digital – e como líder em Inteligência Artificial Generativa (IA) – a Cognizant vem reforçando sua atuação no mercado brasileiro ao assumir um papel protagonista em um momento de intensas mudanças. Em vez de apenas reagir às tendências, a empresa as antecipa, identifica oportunidades e lidera movimentos de inovação, posicionando o Brasil como peça-chave em sua estratégia regional.

As operações da Cognizant no Brasil estão alinhadas à sua visão global de transformar desafios em oportunidades e fomentar, junto a clientes e colaboradores, o desenvolvimento

de soluções que impactem positivamente o mercado e a sociedade.

Liderar a inovação exige mais do que intenção – requer uma estratégia clara e consistente, capaz de escalar iniciativas e transformar ideias em resultados concretos. A Cognizant no Brasil estruturou uma abordagem robusta para perseguir a inovação em escala, baseada em três pilares fundamentais: investimento em talentos, desenvolvimento de ecossistemas colaborativos e uso das tecnologias mais avançadas disponíveis no mercado.

Esse compromisso se reflete em parcerias estratégicas com universi-

dades, comunidades de desenvolvedores e grandes empresas de tecnologia. O objetivo é fomentar um ambiente propício à experimentação, ao aprendizado contínuo e à criação de soluções inovadoras que possam ser implementadas em larga escala, atendendo às demandas de diversos setores da economia.

A IA está no centro da revolução tecnológica, redefinindo modelos de negócio, experiências dos clientes e processos internos – e a Cognizant tem investido fortemente na preparação de sua força de trabalho para ser não apenas apta para a IA, mas verdadeiramente orientada por ela.

A Cognizant também realizou o maior evento de codificação Vibe do mundo, que resultou em um título recente do *Guinness World Records* pela maior participação em um hackathon online de IA generativa. Ao longo de dez dias, mais de 53 mil colaboradores da Cognizant em 40 países participaram de uma iniciativa global voltada a inserir profissionais não técnicos e programadores treinados em uma nova era da programação, para atender às crescentes demandas da economia impulsionada pela IA.

Além disso, o CEO da Cognizant, Ravi Kumar S., foi recentemente homenageado ao ser incluído na prestigiada lista Time 100 AI. A lista destaca os líderes, pensadores, cientistas e formuladores de políticas mais influentes em diversas áreas, que estão moldando o cenário atual da IA. A inclusão de Ravi não apenas reflete sua dedicação e contribuições para o avanço da tecnologia de IA, como também reforça o compromisso da Cognizant com a inovação e a excelência no setor.

A cultura de inovação da Cognizant também se manifesta nos espaços físicos oferecidos aos seus colaboradores. Recentemente, foi inaugurado um novo espaço no Brasil, projetado para ser mais do que um local de trabalho. Trata-se de um ambiente moderno, voltado à experimentação, colaboração e cocriação, que reflete as melhores práticas globais em

design corporativo para fortalecer o engajamento das equipes, incentivar a troca de ideias e acelerar os processos de inovação. Ao criar um ambiente que valoriza a integração e o bem-estar, a Cognizant promove uma cultura organizacional vibrante, que coloca as pessoas no centro da transformação. Além disso, a configuração do novo espaço favorece agilidade, flexibilidade e autonomia das equipes, permitindo que os projetos fluam de forma dinâmica e integrada, em sintonia com as demandas atuais do mercado.

O avanço acelerado de tecnologias como IA generativa, computação em nuvem, automação e análise de dados apresenta às empresas novos desafios e oportunidades. Muitas organizações buscam entender como essas ferramentas podem ser utilizadas estrategicamente para agregar valor e transformar seus modelos operacionais. A Cognizant entrega resultados específicos por setor por meio de uma combinação única de conhecimento profundo da indústria e visão tecnológica – aproveitando

uma das maiores práticas de dados e analytics do mundo e uma engenharia digital de ponta que poucas empresas conseguem igualar. Com décadas de experiência em transformação bem-sucedida, a Cognizant ajuda seus clientes a se beneficiarem de um modelo operacional intuitivo, modernizando suas tecnologias, reinventando seus processos e transformando suas experiências.

O fortalecimento da posição da Cognizant no Brasil expressa um compromisso genuíno com a liderança, a inovação e o desenvolvimento de pessoas e organizações. Ao alinhar sua estratégia local aos valores e à visão global, a empresa não apenas impulsiona o crescimento dos negócios, mas também contribui para o avanço do ecossistema tecnológico brasileiro.

Com investimentos em ambientes modernos, talentos orientados à IA e foco em parcerias consultivas, a Cognizant está pronta para antecipar, inspirar e construir o futuro dos negócios junto a seus colaboradores e clientes.



André Gatti
é Brazil Country
Manager da
Cognizant



MENOS DE 20% DAS EMPRESAS DA AMÉRICA LATINA ESTÃO PREPARADAS PARA A TRANSPARÊNCIA SALARIAL

Diante de um cenário ainda marcado por desigualdade salarial, um estudo da empresa global Aon PLC mostra o movimento mundial das empresas, especialmente multinacionais, em relação à Diretriz de Transparência Salarial da União Europeia, que entrará em vigor em 2026. O levantamento também “conversa” com a lei brasileira nº 14.611/2023, sobre a exigência de medidas que assegurem igualdade salarial entre homens e mulheres nas empresas com mais de 100 funcionários.

Segundo o estudo, mundialmente existe uma disparidade salarial de 18,3% entre gêneros, percentual próximo aos 20,9% identificados, em 2024, pelo governo brasileiro, chegando a 53% no recorte étnico-racial.

Embora desafiadora, a agenda de transparência e equidade salarial tende a se fortalecer, representando também uma oportunidade de atrair talentos e atender às expectativas das novas gerações, que valorizam clareza e justiça nas relações de trabalho.

Na América Latina, apenas 18% das empresas se consideram preparadas

para implementar a transparência salarial, 40% afirmam não estar prontas e 42% estão em processo de preparação. Isso pode ser explicado pelo fato de que a maioria ainda não considera o assunto uma prioridade estratégica.

Entre os fatores que impulsionam esse esforço, o principal é o fortalecimento da proposta de valor para os empregados (EVP), seguido pela conformidade regulatória – o principal motivador no restante do mundo – e pelo alinhamento aos valores corporativos.

Pressão por maior equidade de gênero, atração e retenção de talentos e exigências crescentes de investidores e stakeholders também foram citados. No entanto, a disparidade salarial entre homens e mulheres continua significativa na região, sendo considerada um dos maiores riscos reputacionais para empresas que não apresentarem avanços concretos.

Apesar disso, apenas 26% realizaram uma análise de equidade salarial nos últimos 12 a 18 meses e, em 80% dos casos, foram identificadas disparidades que demandam intervenção,

incluindo revisões salariais adicionais e, em alguns casos, a criação de fundos específicos para correção das diferenças.

No campo da comunicação, os números também chamam a atenção: 72% das organizações não possuem uma estratégia estruturada sobre transparência salarial. Entre as que têm, 67% incluem capacitação de gestores e 53% têm planos para esclarecer o tema a todos os colaboradores. Apenas 13% acreditam que os empregados compreendem plenamente as políticas salariais e só 17% confiam que seus gestores estão preparados para discutir remuneração de forma eficaz, um obstáculo relevante para o avanço do tema.

Atualmente, as três prioridades nas empresas instaladas na América Latina são: análise de equidade salarial, educação e treinamento de gestores, e gestão de desempenho. Para os próximos seis a 12 meses, destacam-se também a avaliação e classificação de cargos (31%), a revisão da arquitetura de cargos (16%) e a correção de disparidades salariais (10%).

Seu time

a um passo de destravar todo

o potencial

1 Aplique a Avaliação de Desempenho

Identifique os pontos fortes e de melhoria de cada colaborador. Além disso, com a IA da Qulture.Rocks, você terá um relatório detalhado de avaliação.

1

2 Faça o Plano de Desenvolvimento

Com base na avaliação, deixe que a IA da Qulture.Rocks faça um plano de carreira que esteja alinhado com os objetivos do colaborador e da empresa.

2

Ecosistema Completo

4

4 Execução Constante

Faça ajustes conforme necessário e celebre as conquistas ao longo do caminho. Garanta que o ciclo de avaliação, planejamento e execução se repita continuamente.

3

3 Aprenda com Learning Rocks

Através da integração com a avaliação e o PDI, tenha insights dos melhores conteúdos para o colaborador de apoiar na plataforma Learning Rocks.



Especialista em Gestão de Desempenho e Educação Corporativa



uol edtech



ISTOCK

Salário ainda basta? Porque experiências são o novo diferencial competitivo

Por **Elaine Dantas**,
CHRO da Copastur



DIVULGAÇÃO

O salário mensal continua sendo a base da relação entre empresas e pessoas colaboradoras. Mas, sozinho, já não é suficiente. Profissionais de hoje esperam mais: reconhecimento, personalização da jornada e valorização contínua. Por isso, empresas conectadas ao tempo atual têm investido em benefícios corporativos que vão além do convencional.

Uma pesquisa do Wellhub mostrou que 94% dos(as) CEOs perceberam retorno financeiro ao investir no bem-estar das equipes. Outro estudo, do *Journal of Experimental Social Psychology*, revelou que experiências geram mais felicidade imediata do que bens materiais.

Mas que experiências seriam essas?

Viagens a lazer custeadas pela empresa, programas de intercâmbio que unam desenvolvimento profissional e pessoal ou suporte em documentação para vivências internacionais são opções. Além de considerar o orçamento disponível, é importante entender que cada perfil valoriza diferentes tipos de reconhecimento.

Na Copastur, desenvolvemos a Copastur Premia para oferecer essa flexibilidade: a empresa carrega o saldo no CopasturCard, a pessoa colaboradora escolhe entre três universos de experiências e tem até 1 ano para utilizar esse valor, recebendo atendimento humanizado 24/7.

A lógica é simples: dar liberdade para que cada pessoa decida como

quer ser reconhecida, criando memórias que fortalecem o vínculo com a empresa. Experiências conectam melhor a equipe à cultura organizacional que benefícios padronizados.

Iniciativas assim mostram que a corporação está ao lado da pessoa colaboradora na sua vida, e não apenas na rotina de trabalho, e demonstram que a organização investe no bem-estar das suas equipes.

O futuro do reconhecimento corporativo passa por entender que cada indivíduo é único. Empresas que abraçam a personalização criam relacionamentos sólidos, atraindo e retendo talentos. Afinal, sua equipe merece mais que prêmios. Merece histórias!



Nós movemos 2 bilhões de vidas com o máximo de segurança

Movimentamos cidades. Valorizamos pessoas. Respeitamos diferenças.

Somos movidos por inovação, tecnologia e inteligência, mas são nossas pessoas que transformam tudo isso em experiências seguras e confortáveis.

Valorizamos vidas, cultivamos a diversidade e investimos no desenvolvimento de nosso time. Talentos que fazem a diferença com competência, ética e colaboração.

É assim que construímos o futuro das cidades, com pluralidade, respeito e pertencimento.

0800 055 1918 • 11 93332 8527 

www.schindler.com.br

Nós Elevamos... Pessoas



Atlas Schindler



ERGONOMIA MENTAL: O FUTURO DO TRABALHO SUSTENTÁVEL

Por *André Fusco*

O RH vive um momento decisivo. Nunca se falou tanto sobre saúde mental no trabalho e nunca se exigiu tanto um posicionamento proativo em termos de cuidado com as pessoas. Afinal, o Brasil atingiu o maior número de afastamentos por ansiedade e depressão em pelo menos uma década, segundo dados do Ministério da Previdência Social. Além disso, o próximo ano promete um grande avanço com a vigência da obrigatoriedade da avaliação e gestão dos riscos psicossociais nas empresas por meio da atualização da NR-1.

As empresas avançaram em programas de bem-estar, seja em incentivo

à prática de exercícios, mindfulness, apoio psicológico e campanhas de autocuidado. São conquistas relevantes, mas que precisam ser ampliadas para enfrentar a raiz da crise de saúde mental.

O paralelo com a LER/DORT

A história da LER/DORT ajuda a entender esse ciclo. Primeiro, houve resistência em reconhecer o problema. Depois veio a inclusão dessa condição no rol de doenças reconhecidas, o que obrigou as empresas a adotarem medidas concretas, inicialmente com a implementação da ginástica laboral (ainda focando nos doentes) e finalmente a implementação da ergo-

nomia osteomuscular com mudanças estruturais nos postos de trabalho.

Hoje estamos em estágio semelhante com a saúde mental. A síndrome de burnout, reconhecida pela OMS como doença ocupacional, tornou-se símbolo dessa nova etapa. Se o burnout é o “LER/DORT da cabeça”, precisamos de um olhar mais amplo que vá além das soluções individuais de autocuidado. É nesse ponto que surge a ergonomia mental.

Esse conceito tem origem nos estudos de Christophe Dejours, que integrou a psicanálise com a ergonomia da atividade para desenvolver a psi-

codinâmica do trabalho. enquanto a ergonomia osteomuscular se dedica ao corpo, a ergonomia mental tem como objeto o aparelho psíquico. Isso significa olhar para metas, sistemas de avaliação, formas de liderança, divisão de tarefas e relações de poder que vão além do setor de RH, mas que moldam o dia a dia e impactam diretamente a motivação, o engajamento e a saúde emocional dos profissionais.

O que adoce no trabalho não é o sofrimento em si, mas o sofrimento sem sentido. O que dá sentido é perceber o valor do que se entrega e a possibilidade de evolução pessoal. E tudo isso depende das regras que organizam o trabalho.

A proposta é clara: identificar o que, no trabalho, gera saúde e pertencimento e o que gera sofrimento sem propósito, para então redesenhar regras e práticas que sejam:

- ◆ Saudáveis, ao reduzir riscos psicossociais;
- ◆ Realizadoras, ao favorecer engajamento e propósito;
- ◆ Sustentáveis, ao equilibrar resultados com cuidado às pessoas.

Em vez de um sistema de avaliação de qualidade que ignora a subjetividade das pessoas e apenas pune, estimulando a competitividade, por que não transformá-lo em um mecanismo de reconhecimento individual dos acertos e coletivizar as metas? Esse foi um exemplo que desenvolvi em uma empresa do setor financeiro e que resultou em mais produtividade, estímulo à colaboração, apoio entre colegas e um ambiente de trabalho mais humano. Isso é Ergonomia Mental na prática: melhorando clima, engajamento, produtividade e diminuindo gastos com sinistralidade, litígio e absenteísmo.

O papel do RH e da liderança

O desafio é que o RH sozinho não consegue avançar. Para além do conhecimento técnico, a implementa-

ção da ergonomia mental deve envolver várias áreas com o apoio da liderança e garantir autonomia para que profissionais especializados revisem processos em toda a cadeia produtiva.

Um bom caminho é iniciar com projetos-piloto em áreas específicas, revisando processos como feedback, avaliação de desempenho, PDI e modelos de remuneração. A participação dos trabalhadores também é essencial. É na escuta ativa de suas vivências, inclusive em contradições e afetos, que se revelam as causas estruturais do sofrimento.

Essas análises qualitativas trazem resultados estratégicos e, ao incluir referências internas, fortalecem a adesão de todos e favorecem a participação da liderança ao reduzirem resistências.

Com isso, também há uma virada de

chave na mentalidade: não se trata de cuidar da saúde mental sem prejudicar os negócios. Cuidar da saúde mental é um excelente negócio. É investir em sustentabilidade humana, condição essencial para resultados consistentes e de longo prazo.

Quando essa lógica se alinha, todos ganham: trabalhadores, gestores e empresas. É um ciclo virtuoso.

A oportunidade da NR-1 para o futuro do trabalho

Nesse contexto, a nova NR-1 não deve ser encarada como burocracia, mas como oportunidade de transformação.

Se a ergonomia osteomuscular já nos ensinou que adaptar o trabalho ao corpo gera ganhos duradouros, agora é hora de aplicar o mesmo raciocínio à saúde mental. O futuro do trabalho deve passar por essa transição para garantir resultados sustentáveis. **G**



André Fusco é médico-psicanalista, especialista em Ergonomia Mental e consultor em saúde mental no trabalho

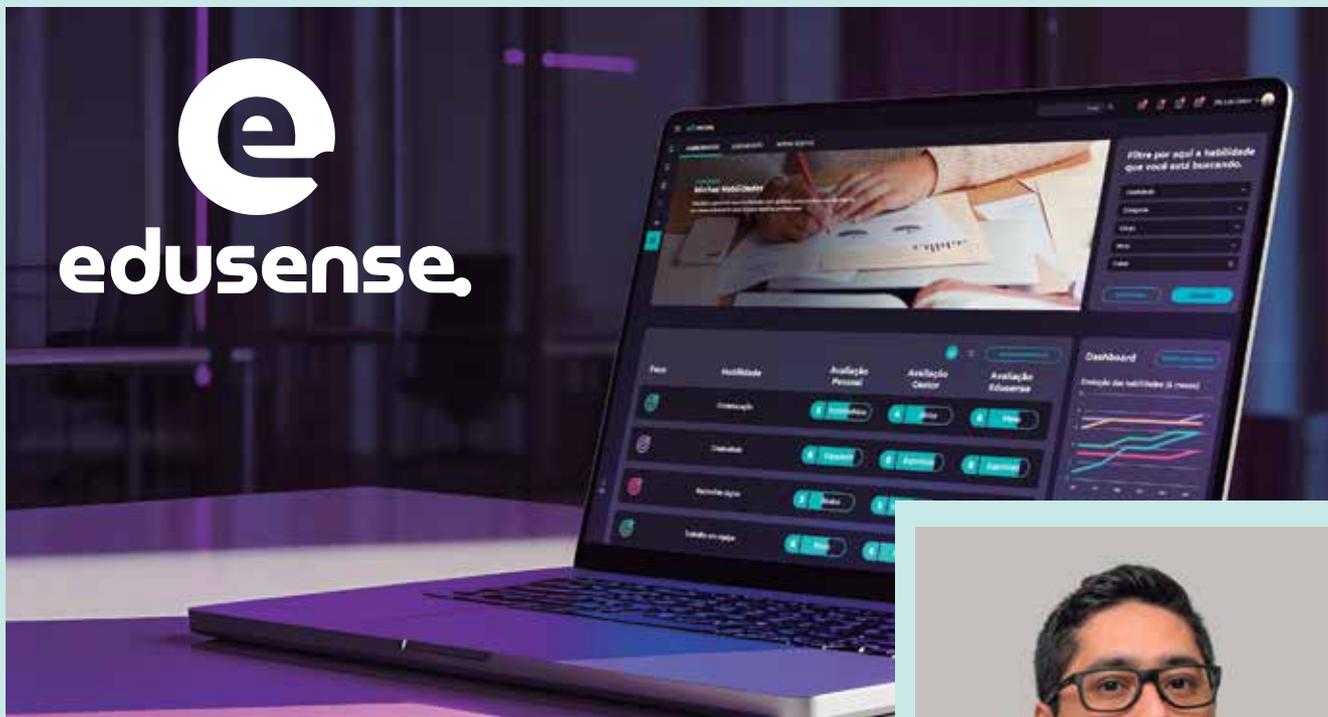


IMAGEM GERADA POR IMAGEUSENSE

DIVULGAÇÃO

Edusense lança funcionalidade de gestão de habilidades



A Edusense, edtech brasileira que combina os pilares de LXP, LMS, IA, learning analytics, dá mais um passo: a plataforma que já liderava em experiências de aprendizagem personalizadas, lança sua nova funcionalidade de gestão de habilidades, um recurso estratégico que visa transformar o modo como organizações desenvolvem talentos, estruturam carreiras e constroem vantagem competitiva por meio do conhecimento.

A nova funcionalidade surge para preencher uma lacuna real do mercado. Até então, nenhuma solução nacional oferecia de forma integrada a capacidade de mapear habilidades específicas por cargo e guiar o desenvolvimento individual com base em dados e IA. “Essa é uma evolução natural, mas altamente estratégica. O mercado precisa de algo além de plataformas de cursos, precisa de soluções que direcionem o desenvolvi-

mento de pessoas com base em metas reais, funções específicas e competências críticas. A gestão de habi-

lidades conecta tudo isso”, comenta Vinicius Arakaki (foto), cofundador e CEO da Edusense.

Solução completa da Edusense de desenvolvimento organizacional contínuo, integrando quatro pilares principais:

- e LXP (Learning Experience Platform):** Foco na experiência do usuário, com social learning, mobile first, omnichannel e comunicação integrada.
- e LMS (Learning Management System):** Gestão educacional com trilhas, SCORM, gamificação, turmas, avaliações, certificações e catálogo com mais de 150 conteúdos atualizados, incluindo soft skills e microlearning.
- e Inteligência artificial:** IA generativa para personalização de conteúdo, tutor virtual, jornadas automatizadas e dashboards com dados analíticos.
- e Gestão de habilidades:** Mapeamento de competências por função, planos de desenvolvimento individual, radar de evolução, acesso a especialistas, feedback estruturado e integração com uma central de vagas e mentoria. Tudo isso com foco em performance e carreira.

Saiba mais sobre a nova funcionalidade em nosso site: <https://edusense.com.br/site>



Seu novo
especialista

DE RH

**A primeira IA brasileira
que faz, responde e resolve
no lugar da operação**

**O primeiro agente inteligente
de RH do Brasil já está pronto
para transformar a forma
como você trabalha.**

A LiGiaPro vai além da automação. Ela compreende solicitações, decide com base nas regras de negócio e executa as ações de forma ágil. Assim, o RH permanece no comando enquanto os agentes de IA assumem a operação de folha de pagamento, banco de horas, benefícios e muito mais.

**Descubra a LiGiaPro
e leve seu RH ao próximo nível.**



lg.com.br

Deel Local Payroll

powered by **payspace.**

Folha de Pagamento em Nuvem. RH Poderoso. Uma Só Plataforma.

Gerenciar a folha de pagamento no Brasil — com impostos complexos, contribuições sociais e relatórios do eSocial — não precisa mais significar caos no fechamento do mês.



“A folha de pagamento em tempo real facilitou as tarefas de RH e contabilidade para nós. Tudo acontece de forma mais rápida e eficiente, o que reduziu significativamente a carga administrativa.”

Diretor Geral
at Fliber



“Adoro que o sistema esteja alinhado com a legislação. Os funcionários têm confiança nas informações do holerite e não questionam o PAYE. O sistema me economiza tempo todos os meses.”

Consultor Executivo
at Prabashnee Pillay Consulting

Deel Local Payroll

powered by **payspace.**

Completo. Com autoatendimento. Sem complicação.

Do cálculo automático de impostos aos relatórios em tempo real, a Deel Local Payroll oferece tudo o que você precisa para a folha de pagamento no Brasil — com precisão, conformidade e sempre atualizado.



Preço acessível — pagamento por funcionário, sem taxas ocultas.



Folhas ilimitadas com cálculos em tempo real.



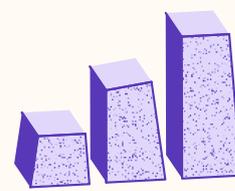
E o autoatendimento via WhatsApp — holerites, férias, 13º salário, sem gargalos no RH.



Segurança empresarial — LGPD, ISO 27001:2022, SOC 1 e 2.



Mais controle: permissões avançadas por função em todas as equipes.



Integrações perfeitas com sistemas de RH/HCM e softwares contábeis.

SABA MAIS



Fale Conosco



vendas@payspace.com.br



Ligue: +55 11 5241 4380



WhatsApp: +55 21 97616-3813



www.payspace.com/pt-br/



Como a automação da folha de pagamento ajuda pequenas e médias empresas

Administrar uma empresa é um desafio diário: cuidar de marketing, vendas, atendimento e operações. Mas a folha de pagamento não precisa aumentar o caos.

Na Deel Local Payroll, entendemos esses desafios e oferecemos soluções simples para automatizar folha e RH, liberando você para focar no crescimento.

Desafios comuns

- Recursos limitados: pouco tempo e conhecimento para lidar com folha e conformidade.
- Trabalho manual: cálculos manuais aumentam erros e reduzem a produtividade.
- Conformidade: acompanhar regras em constante mudança é difícil.
- Escalabilidade: sistemas antigos não crescem com a empresa.

Como ajudamos

- Solução acessível e escalável, fácil de usar.
- Automação de folha, impostos e benefícios.
- Atualizações automáticas para manter conformidade.
- Autoatendimento para holerites, férias e dados pessoais.
- Relatórios e insights para decisões estratégicas.
- Suporte dedicado sempre disponível.

Foque no seu negócio

- Ganhe tempo, reduza riscos e custos.
- Simplifique a conformidade e reduza o estresse.
- Aumente a satisfação da equipe com pagamentos corretos e no prazo.
- Direcione energia para crescer, não para tarefas operacionais.

Implementação inteligente do eSocial

- Integração automática, rápida e segura com dados oficiais.
- Menos riscos e mais precisão.
- Validação proativa para corrigir problemas antes que ocorram.

Não deixe que a folha de pagamento atrase seu negócio. Entre em contato com a Deel Local Payroll e descubra como simplificar processos, capacitar sua equipe e acelerar resultados: <https://www.payspace.com/pt-br/book-a-demo>

O Grupo NovaSaúde, traz com exclusividade um sistema completo para validação digital de atestados com IA.

Nossa IA, é capaz de identificar: atestado falso, rasurado, validação de CRM e gerar dados demográficos.



Gestão completa em Medicina Ocupacional e Segurança do Trabalho

- Cobertura nacional e relatórios executivos para decisão.

Suporte premium dedicado

- Núcleo técnico, executiva dedicada, fale com Doc, comitê de saúde e suporte previdenciário.

Validação digital de atestados com IA e parecer médico

- Segurança jurídica, menos passivos e mais produtividade para o RH.

ASO digital ágil

- Entrega em até 24h para exame clínico / 48h com exames complementares.

NovaSaúde, sua parceira estratégica em Medicina Ocupacional e Segurança do Trabalho.

Agende sua consultoria executiva! Escaneie e veja como a NovaSaúde transforma SST em vantagem competitiva.





O QUE TÊNIS E PICKLEBALL REVELAM SOBRE LIDERANÇA E CULTURA CORPORATIVA

Por *Lísia Prado*

Em tempos de transformação cultural nas empresas, poucos temas têm revelado tanto sobre saúde emocional e liderança quanto o esporte. Em uma das conversas mais instigantes do SXSW 2025, a pesquisadora Brené Brown e o ex-tenista Andy Roddick exploraram o que o tênis e o pickleball podem nos ensinar sobre performance, pertencimento e propósito. E não se trata apenas de esporte, mas de uma metáfora poderosa sobre relações humanas, gestão de times e construção de ambientes saudáveis.

A crescente popularidade do pickle-

ball, especialmente nos Estados Unidos, não é à toa. Trata-se de uma modalidade que combina movimento, estratégia e conexão humana – características cada vez mais desejadas também nas organizações. Mais inclusivo e de rápida aprendizagem, o pickleball reúne, em quadra, desde executivos de alto nível até iniciantes com histórico de sedentarismo. O ponto de virada? Sua acessibilidade emocional e física, que gera pertencimento imediato e reduz a comparação paralisante.

Processos, não apenas resultados

Na conversa em Austin, Brené enfa-

tizou um ponto essencial: em vez de jogar apenas para vencer, pickleball convida os jogadores a jogarem para aprender. Isso ecoa com força nas empresas. Segundo o relatório global da McKinsey (2023), organizações que valorizam o processo e a aprendizagem contínua em seus times são 29% mais resilientes diante de adversidades e têm rotatividade até 50% menor.

Tanto no tênis quanto no ambiente de trabalho, a diferença entre “jogar para ganhar” e “jogar para não perder” muda completamente a postura. No primeiro caso, há presença, risco,

autenticidade. No segundo, há rigidez, defesa e retração. Esse contraste é especialmente visível em times que operam sob pressão sem segurança psicológica – e pode ser revertido com práticas intencionais de desenvolvimento emocional, como feedback estruturado, escuta ativa e a normalização do erro como aprendizado.

Treinar acima do seu nível: o estado de flow social

Brown também citou o fenômeno de “treinar acima da própria média” – aquele momento em que, em parceria, uma dupla de jogadores joga melhor do que jogaria sozinha. Ela chama isso de estado de elevação compartilhada. Em psicologia positiva, é o que Mihaly Csikszentmihalyi chamou de *flow*: foco intenso, prazer e desempenho alinhados.

Um estudo da Gallup (2022) indica que funcionários que vivenciam esse tipo de experiência em grupo têm duas vezes mais chances de permanecer na empresa por mais de três anos e 48% mais engajamento no dia a dia.

Outras pesquisas recentes em neurociência social indicam que o flow coletivo aumenta a produção de oxitocina, o que potencializa a confiança e reduz a percepção de ameaça entre colegas – tornando equipes mais colaborativas e eficazes (Rock & Ringleb, 2022).

Trazido para a prática, isso pode significar líderes que compartilham vulnerabilidades, metas e aprendizados, em vez de apenas delegar e cobrar. A coragem de errar junto fortalece a coragem de crescer junto.

Adversidade como alicerce da cultura

Outro ponto forte da conversa entre Brown e Roddick foi o papel da adversidade. Brown lembra que normalizar o desconforto é vital – tanto na quadra quanto na liderança. Esconder falhas ou buscar uma zona permanente de conforto prejudica a confiança e

esvazia o sentido de pertencimento.

O relatório da Deloitte (2024) mostrou que empresas que incentivam a exposição segura ao erro e ao feedback têm 37% mais inovação incremental e 24% mais confiança interna em processos decisórios.

Estes dados sustentam uma verdade desconfortável, porém necessária: não há crescimento emocional sem incômodo. E a cultura da confiança nasce exatamente da permissão para enfrentar, juntos, o que ainda não está resolvido.

Esportes como o pickleball, que envolvem constante adaptação, erros rápidos e correções em tempo real, são metáforas vivas do que significa liderar com coragem, vulnerabilidade e constância emocional.

Uma oportunidade para líderes

Ao promover atividades físicas como parte da rotina, especialmente aque-

las que envolvem jogo, estratégia, leveza e socialização, líderes têm a chance de transformar o clima das suas equipes. A prática pode começar pequena, com encontros semanais, torneios internos ou convites abertos à experimentação.

É também uma maneira de mostrar coerência: quando a liderança se engaja, os times percebem que o discurso de cuidado não é apenas retórico, mas vivido. Mais do que endomarketing, essas iniciativas alimentam a cultura de pertencimento por meio da vivência, onde o esporte vira símbolo de uma empresa que se move *com e para* as pessoas. E poucas coisas conectam tanto quanto estar ao lado do time, na quadra, dividindo aprendizados, derrotas e vitórias.

Talvez o sucesso crescente de esportes como o pickleball esteja nos lembrando disso: que o trabalho pode (e deve) ser um lugar onde corpo, mente e relações importam. 



Lívia Prado é sócia e consultora da House of Feelings, primeira escola de sentimentos do mundo



Consórcio
Embracon
PORQUE SONHAR NÃO TEM LIMITES

Cuidar de quem lidera: o caminho da Embracon para uma gestão cada vez mais humana

Por **Sheila Menezes**, gerente de Atração e Desenvolvimento de Talentos

Na Embracon, acreditamos que realizar sonhos não é apenas entregar produtos e serviços, mas também construir um ambiente onde as pessoas possam se desenvolver, prosperar e se sentir seguras para serem quem são. Nossa missão de Gerar Encantamento começa pelas lideranças, que têm o papel de inspirar, apoiar e guiar times em um mercado dinâmico e desafiador.

Foi desse entendimento que nasceu o Lidere, um programa que transformou a forma como cuidamos da liderança. Sua origem remonta às análises de pesquisas de clima organiza-

cional, que durante anos apontavam um padrão preocupante: enquanto as áreas apresentavam boas notas, a percepção geral da empresa era inferior. Essa discrepância revelava a necessidade de promover mais unidade e integração entre áreas e aprimorar a forma como as tarefas e responsabilidades eram distribuídas por essas lideranças.

Nos primeiros anos, foram realizadas reuniões e workshops com a diretoria administrativa e, posteriormente, também com a comercial e regionais. Contudo, os planos de ação criados não se sustentavam diante da

rotina acelerada. “Fizemos várias tentativas, mas nada se consolidava. Falta um espaço dedicado ao desenvolvimento contínuo das lideranças”.

A mudança de rota aconteceu no terceiro ano: em vez de buscar soluções pontuais, a estratégia foi desenvolver a liderança de dentro para fora, com foco em capacitação, bem-estar e consciência de seu papel transformador. Assim nasceu o Lidere, que teve sua primeira edição no ano passado (2024), com cerca de 55 líderes, abordando um tema essencial: segurança psicológica.

A segurança psicológica é um dos

pilares para que líderes criem um ambiente de confiança, inovação e alta performance. “Acreditamos que só é possível gerar encantamento quando líderes tem segurança para errar, aprender e compartilhar vulnerabilidades”. O sucesso da primeira edição demonstrou que o caminho era esse: cuidar da liderança para que ela pudesse cuidar de suas equipes.

Em 2025, o Lidere avançou ainda mais. Com o mote “Ecos da Liderança: cuidar de si para inspirar o outro”, o programa reuniu 65 líderes, entre diretores, regionais e gerentes administrativos e comerciais, e trouxe uma abordagem integral: corpo, mente e espírito. Oficinas, palestras e experiências práticas abordaram saúde física, mental, emocional, espiritual e até o envelhecimento saudável, sempre com um olhar voltado para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Esse movimento dialoga diretamente com as exigências da NR-1, que reforça a importância da gestão

de riscos ocupacionais, incluindo fatores psicossociais que afetam a saúde mental. Ao proporcionar espaços de reflexão e autocuidado, o Lidere contribui para a prevenção do adoecimento e para a criação de um ambiente mais saudável e produtivo.

Mais do que um investimento em desenvolvimento, o Lidere é um compromisso com as pessoas e com o futuro do negócio, porque cuidar da liderança é cuidar de todas as pessoas.

Momentos marcantes, como as oficinas de bonsai, que simboliza paciência e persistência, e a de Sound Healing, experiência de meditação guiada por sons, e palestras sobre

qualidade dos pensamentos, espiritualidade e bem-estar, reforçaram a mensagem de que liderar é também um ato de autoconsciência. “Vivemos em um cenário de metas ambiciosas e ritmo acelerado. Mas, se não provocarmos nossas lideranças a estabelecer limites e cuidar de si, não conseguiremos sustentar resultados a longo prazo”.

O Lidere não é apenas um evento. Ele se tornou um programa estratégico, que conecta a liderança ao propósito da Embracon de Realizar Sonhos, pois líderes mais conscientes e saudáveis geram equipes mais engajadas e ambientes mais colaborativos. Indiretamente, isso se reflete em um melhor clima organizacional, gestão mais empática e resultados mais sustentáveis.

Mais do que um investimento em desenvolvimento, o Lidere é um compromisso com as pessoas e com o futuro do negócio, porque cuidar da liderança é cuidar de todas as pessoas.

CLUBE GESTÃO RH

O Clube Gestão RH está no ar!

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



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

Acesse!

clubegestao.com.br



SHUTTERSTOCK

DIVERSIDADE QUE IMPULSIONA COMO O MULTICULTURALISMO TRANSFORMA EQUIPES

Por *Mariana Pimenta*

Como executiva responsável pela gestão de pessoas em uma organização global, gostaria de retomar a discussão de um tema fundamental para empresas com esse perfil: o multiculturalismo. Esse conceito, utilizado e desenvolvido por pensadores que se debruçam sobre os temas da globalização e da modernidade, se refere à coexistência de culturas diferentes em um determinado ambiente, seja um país, uma cidade ou em organizações/empresas. Quando incorporado nas práticas internas, pode se tornar

um pilar estratégico que impulsiona a inovação, fortalece a colaboração, além de promover o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores, seja qual for o nível em que atuam.

Isso se deve ao aspecto pluralista abarcado pelo multiculturalismo, que não só aceita como estimula a diversidade de pensamentos e ideias a respeito de um determinado tema. Em organizações que se guiam por esse conceito, o debate é visto como salutar em vez de algo a ser evitado. Não

existe pensamento único ou verdades impostas a partir de posições hierárquicas, por exemplo. O diálogo entre culturas e visões de mundo é entendido como uma mola propulsora para a criatividade e a inovação.

Ao alargar as fronteiras geográficas, o multiculturalismo se manifesta na forma pela qual os colaboradores de uma organização aplicam seus conhecimentos e se adaptam a novos contextos. Temos um exemplo bastante representativo, de uma das

líderes da SumUp. Ao migrar para a nossa operação nos Estados Unidos, uma executiva brasileira notou um tipo de comunicação interpessoal muito mais direta e objetiva, que não chegou a causar incômodo porque ela já tinha um perfil parecido. Ainda assim, utilizando-se da origem latina, uma cultura que se alimenta da festividade, fez questão de inserir no ambiente de trabalho um grau maior de proximidade entre os integrantes de sua equipe.

Esse caso ilustra as diferenças no trato interpessoal existentes entre as culturas, visíveis tanto nas ações cotidianas e informais quanto dentro de uma dinâmica empresarial. A executiva em questão foi hábil em fazer a leitura do que a nova realidade lhe demandava. Mesclou características que eram apropriadas ao contexto norte-americano com as que carregava consigo por ser brasileira. Essa fusão de costumes no dia a dia é um ganho inestimável, pois humaniza as relações e enriquece o ambiente.

O multiculturalismo exige também atenção redobrada aos processos de comunicação entre os colaboradores. É fundamental desenvolver uma fala clara, inclusiva e sensível às nuances culturais, pois o que é aceitável em um país pode ser mal interpretado em outro. Precisamos criar canais e treinamentos que promovam a escuta ativa e a empatia, garantindo que todos se sintam compreendidos e valorizados. Isso é vital para a saúde mental e o senso de pertencimento.

Outro ponto importante é a adaptação de processos e políticas. Desde a integração até a gestão de desempenho, é necessário que haja políticas flexíveis para acomodar diferentes expectativas e legislações. A experiência de uma de nossas especialistas, que se mudou para a Europa e percebeu um ritmo de trabalho mais lento, mas com maior clareza em relação a processos de trabalho, mostra a necessidade de entender e respeitar essas diferenças.



Mariana Pimenta é head de People para o Brasil na SumUp

Devemos ser facilitadores dessa transição, oferecendo suporte em realocação, documentação e consultoria cultural, assegurando uma mudança positiva e menos estressante.

Os ganhos de incorporar o multiculturalismo no ambiente organizacional são multifacetados e se refletem na performance e na vida dos colaboradores. A inovação é um dos maiores benefícios: quando pessoas de diferentes origens, com variadas formas de pensar e resolver problemas, se unem, a criatividade explode. Soluções mais robustas e abrangentes surgem, testadas e validadas por uma gama mais ampla de perspectivas. Essa mistura rica de experiências e pontos de vista nos impulsiona a ser mais ágeis e adaptáveis.

Além disso, há um fortalecimento da colaboração e da resiliência. Equipes multiculturais aprendem a navegar pela complexidade e a construir pontes entre diferentes formas de traba-

lho. Isso se traduz em uma organização mais robusta, capaz de enfrentar desafios globais com maior eficácia, e em colaboradores mais flexíveis e adaptáveis.

Em síntese, entendemos que a diversidade de culturas e nacionalidades não é apenas uma escolha, mas uma necessidade estratégica. É a partir dessa mescla rica de experiências e pontos de vista que as empresas podem ser impulsionadas a se tornarem mais ágeis e adaptáveis às demandas de um mercado global. Essa sinergia permite inovar com mais profundidade, criar conexões autênticas com os colaboradores e, fundamentalmente, impulsionar o crescimento de cada um dos talentos, tornando-os profissionais ainda mais completos e felizes em seu ambiente de trabalho. O multiculturalismo é, sem dúvida, um pilar para o futuro do mundo do trabalho, e especialistas em pessoas têm um papel central em pavimentar esse caminho. 



SHUTTERSTOCK

ARQUIVO PESSOAL

RH Estratégico O humano no centro das transformações

Por *Julianna Burgos*



Ao longo das últimas décadas, o papel do Recursos Humanos passou por uma profunda transformação. De uma área antes associada apenas a processos administrativos, o RH evoluiu para ocupar lugar de destaque na estratégia organizacional. Hoje, mais do que nunca, somos chamados a antecipar tendências, compreender cenários complexos e traduzir tudo isso em ações que garantam a sustentabilidade dos negócios e a valorização das pessoas.

É justamente nesse contexto que o G3 se fortalece. Criado em 1974, o grupo nasceu da convicção de que os grandes desafios da liderança só podem ser compreendidos em rede. Somos executivos e pensadores da gestão de pessoas que acreditam no poder da troca, da diversidade de perspectivas e do diálogo aberto para gerar impacto real nas empresas e na sociedade.

Desde que me juntei a este seletor grupo, em 2023, tenho vivido a intensidade das conversas e o privilégio de compartilhar experiências com líderes que, como eu, acreditam no papel do RH como protagonista das transformações. Este ano, esse propósito ganha

uma nova dimensão com a realização do Fórum G3: **“O Futuro do Humano: Liderança na Era do Exponencial”**, um encontro exclusivo que nasce para ser disruptivo e trazer um nível de debate diferenciado sobre os rumos da liderança e da gestão de pessoas no Brasil.

Durante um dia inteiro, CEOs e executivos seniores se reunirão em um espaço de reflexão e provocação, discutindo temas que tocam diretamente a estratégia de Recursos Humanos: as megatendências econômicas e geopolíticas que influenciam nossas decisões, os impactos das tecnologias exponenciais, o avanço da biotecnologia na vida produtiva, além da urgência de uma liderança humanizada que entende o cuidado como estratégia de negócio.

Esse movimento reforça a convicção de que o RH não pode estar à margem das grandes discussões — ao contrário, deve estar no centro delas. Somos nós que traduzimos os desafios do ambiente externo em práticas de gestão que valorizam o humano e que, ao mesmo tempo, sustentam a competitividade das organizações.

Como executiva de Recursos Hu-

manos, acredito que estar à frente do negócio significa justamente enxergar o humano como vantagem estratégica. Não se trata de um discurso romântico, mas de reconhecer que a inovação, a produtividade e a longevidade empresarial só acontecem quando as pessoas são cuidadas, inspiradas e desafiadas a crescer.

Afinal, a verdadeira estratégia de negócios começa com a Revolução Humana.

Sobre a autora

Julianna Burgos é mãe da Mariana, Luca e Martin, executiva de Recursos Humanos, com mais de 23 anos de experiência LATAM em empresas de diversos segmentos (Santander Brasil e Colômbia, Fiduciária Bogotá e Pátria Investimentos. Atualmente CHRO da Great Schools Platform, membro do G3 – Grupo de Executivos de RH e Formada no Programa de Conselheiros de Administração - IBGC. Hoje, integra a comissão organizadora do Fórum G3: “O Futuro do Humano: Liderança na Era do Exponencial”, reforçando seu compromisso em antecipar tendências e valorizar o ser humano no centro dos negócios.

Great
Place
To
Work®

Certificada

Fev/2025 - Fev/2026

BRASIL



programa
empresa
saudável
ABRH
2025



Grupo
Helpful

SOMOS UM
GRUPO DE RH
QUE GEROU
MAIS DE 3.000
EMPREGOS
DIRETOS

Seguimos conectando
talentos às melhores
oportunidades:

ao seu negócio.

Somos especialistas
em **Temporários,**
Terceirizados e
Recrutamento & Seleção,
com foco em eficiência,
agilidade e resultados.

helpfulrh.com.br

Alex Marcondes
CEO | Grupo Helpful



SHUTTERSTOCK

UM BOM LÍDER NUNCA DEIXA DE SER UM APRENDIZ

Por **Roberto Vilela**

Entre as muitas competências atribuídas à boa liderança, poucas são tão determinantes e duradouras quanto a capacidade de aprender continuamente. A experiência é valiosa, claro, mas é a humildade que a transforma em sabedoria. Um bom líder não se apoia apenas no que já sabe. Ele permanece em movimento, atento, curioso e disposto. Entende que, para liderar com relevância e consistência, é preciso reconhecer que o conhecimento é uma jornada infinita, não um ponto de chegada.

A imagem tradicional do líder como

alguém que possui todas as respostas, infalível e inquestionável, já não se sustenta no mundo atual. Vivemos tempos de profundas transformações sociais, tecnológicas e comportamentais. Novos modelos de trabalho, novas expectativas das equipes, novas formas de se relacionar com clientes e parceiros. Diante desse cenário cada vez mais dinâmico, o líder que se acomoda no que já aprendeu corre o risco de se tornar obsoleto. Em contrapartida, aquele que permanece em construção constante, que escuta, observa e que se permite ser desafiado, conquista legitimida-

de. E, mais do que isso, inspira.

Liderar, portanto, não é sinônimo de saber tudo, mas é estar disponível para aprender junto. Um bom líder sabe que não caminha sozinho, apesar de não poder compartilhar todas as suas responsabilidades. Ele constrói respostas em parceria, valoriza diferentes perspectivas e reconhece a riqueza da escuta. Percebe que cada conversa com a equipe, cada desafio inesperado, cada erro, cada acerto e até cada silêncio trazem consigo oportunidades de evolução. O aprendizado está em

todo lugar: na troca com liderados e com outros líderes, no feedback honesto, no diálogo com clientes, na observação atenta do mercado. Basta sensibilidade para perceber e disposição para acolher.

Esse olhar contínuo para o aprendizado exige uma forma especial de humildade. Não aquela que diminui ou anula a autoridade do líder, mas a que a fortalece. Humildade aqui é sinônimo de lucidez – é saber que a liderança não é um lugar de supremacia, e sim de serviço, de influência e de construção coletiva. O líder humilde não perde sua firmeza, mas ganha profundidade. Torna-se alguém capaz de unir, mobilizar e cultivar um ambiente onde o desenvolvimento é permanente.

E é importante dizer: esse aprendizado constante não se limita a cursos, leituras ou especializações. Ele está, principalmente, nas vivências do dia a dia. Nos conflitos enfrentados com maturidade, nas decisões difíceis que exigem escuta ativa, nas mudanças que obrigam a sair da zona de conforto. O bom líder observa o contexto, questiona seus próprios padrões e entende que aquilo que funcionou ontem pode não fazer mais sentido hoje. Assim, ele se reinventa.

A liderança baseada no aprendizado contínuo também é uma poderosa ferramenta de cultura organizacional. Quando o exemplo vem de cima, os comportamentos se espalham. Se o líder demonstra interesse genuíno por aprender, se assume seus erros com honestidade, se busca melhorar constantemente, ele encoraja sua equipe a fazer o mesmo. Cria-se, então, um ambiente de segurança, onde não há medo de errar, mas compromisso em acertar, onde a colaboração prevalece sobre a competição e onde o protagonismo coletivo é valorizado.

Além disso, essa postura reforça o

Roberto Vilela é consultor empresarial, estrategista de negócios, escritor e palestrante



papel do líder como alguém que prepara o futuro – não apenas o seu, mas o da organização como um todo. Um líder que assume a condição de eterno aprendiz não se fecha em suas certezas, ele observa tendências, busca novas referências, se conecta com diferentes gerações e saberes. Está disposto a desconstruir ideias antigas para construir soluções melhores. Essa adaptabilidade não é um detalhe, é uma condição essencial para a sobrevivência e o crescimento em mercados cada vez mais imprevisíveis.

É importante lembrar que manter-se em constante aprendizado não significa insegurança. Pelo contrário, é sinal de maturidade. O líder que não precisa provar o tempo todo que sabe mais, que não teme ser confrontado por ideias diferentes, que reconhece quando precisa de ajuda, demonstra uma força silenciosa e, justamente por isso, poderosa. Ele inspira confiança não por sua per-

feição, mas por sua autenticidade e honestidade.

A liderança que se sustenta apenas no passado ou na soberba, cedo ou tarde, se enfraquece. Já aquela que se alimenta da busca constante por evolução se torna cada vez mais relevante. Porque liderar é, em essência, um exercício de generosidade: com a equipe, com a empresa, com os resultados – e consigo mesmo. Aprender é, nesse sentido, uma das formas mais nobres de cuidar. Cuidar da qualidade das decisões, das relações que se constroem, do impacto que se deixa no outro e da visão de futuro que se deseja consolidar.

Por tudo isso, um bom líder nunca deixa de ser um aprendiz. Ele sabe que, mais do que ocupar um cargo, exerce um papel. E os papéis mudam, evoluem, se transformam. Permanecer aprendendo é a única forma de permanecer liderando. 



A mentalidade de campeão no ambiente corporativo

Por **Gustavo Borges**

A força mental que transforma atletas em medalhistas é a mesma que eleva profissionais ao topo. Depois de quatro medalhas olímpicas e anos competindo no mais alto nível da natação mundial, posso afirmar com certeza: a diferença entre o bom e o extraordinário não está na técnica, mas na mente. E essa verdade que aprendi nas piscinas se tornou ainda mais evidente quando mergulhei no mundo empresarial.

Durante minha trajetória como atleta, descobri que a conexão entre a pessoa e o empreendimento é es-

encial para o sucesso. Hoje, como empresário e palestrante, vejo diariamente como profissionais talentosos ficam aquém de seu potencial simplesmente porque não desenvolveram a mentalidade para alcançar o sucesso.

O alto desempenho aparece nos momentos decisivos. É ali que a mentalidade se revela: manter clareza, escolher o essencial e executar com consistência.

No mundo corporativo, acontece o mesmo. Reuniões estratégicas, negociações e decisões importantes

exigem mais do que técnica; pedem uma mente treinada para sustentar a performance.

A diferença está em como você se prepara mentalmente para esses momentos. Não é sobre não sentir pressão – é sobre transformá-la em combustível.

OS TRÊS PILARES DA PREPARAÇÃO MENTAL CORPORATIVA

1. Clareza de Propósito

Todo atleta sabe exatamente por que está ali. Nas empresas,

poucos profissionais conseguem articular com precisão seu "porquê". Sonho, Comprometimento e Resultado são os pilares que sustentam qualquer jornada de excelência.

Pergunte-se: qual é seu verdadeiro objetivo? Não o que você acha que deveria ser, mas aquilo que genuinamente o move. Essa clareza se torna sua bússola nos momentos de turbulência.

2. Rotina de Excelência

Ganhei medalhas olímpicas porque fazia as coisas certas quando ninguém estava olhando. Acorrava às 5 horas da manhã não porque gostava, mas porque sabia que meus concorrentes ainda estavam dormindo.

No mundo corporativo, são os pequenos hábitos diários que criam grandes resultados: a preparação metódica para reuniões, a disciplina de estudar o mercado, a consistência em desenvolver sua equipe. A excelência em hábitos, rotinas e resiliência de um campeão pode ser utilizada pela sua equipe.

3. Mentalidade Antifrágil

Atletas de elite não apenas resistem à pressão, eles ficam mais fortes com ela. Cada derrota nas piscinas me ensinava algo que nenhuma vitória poderia ensinar. Profissionais com mentalidade de campeão veem fracassos como dados, não como verdades sobre sua capacidade. Eles fazem a pergunta certa: "O que essa situação está tentando me ensinar?"

DA TEORIA À PRÁTICA

Implementando a Mentalidade de Campeão

Técnica do "Próximo Nado": Na natação, você não pode mudar a braçada que acabou de dar, apenas a próxima. No trabalho, após um erro ou frustração, pergunto: "Qual é meu próximo nado?" Isso mantém



DIVULGAÇÃO

Gustavo Borges é 4x medalhista olímpico, palestrante, CEO do Grupo GB e da MGB e especialista em alta performance corporativa

o foco no que posso controlar.

Visualização Estratégica: Antes de cada competição importante, eu mentalizava cada detalhe – desde a entrada na piscina até o toque na parede. Líderes excepcionais fazem o mesmo: visualizam cenários, antecipam desafios e mentalizam o sucesso.

Respiração Consciente: Nos segundos antes da largada, a respiração controlava meu estado mental. Em reuniões tensas ou decisões difíceis, três respirações profundas podem ser a diferença entre reagir e responder estrategicamente.

O Poder da Mentalidade Coletiva

Uma descoberta importante da minha carreira: a força mental é contagiosa. Quando um líder desenvolve mentalidade de campeão, isso se espalha pela equipe. Sua capacidade de inspirar, motivar e criar conexões genuínas o torna uma referência para empresas que buscam alcançar resultados excepcionais.

Times de alta performance nascem quando cada membro entende que o sucesso individual e coletivo estão intrinsecamente conectados – exatamente como em um revezamento.

A Jornada Nunca Termina

Me aposentei como atleta em 2004, mas nunca parei de competir. Hoje, a piscina é o mercado, as braçadas são estratégias, e as medalhas são os resultados que impactam pessoas e organizações.

A mentalidade de campeão não é um destino, é uma jornada diária de escolhas intencionais. É decidir, a cada momento, ser a versão mais preparada e resiliente de si mesmo.

Porque no final das contas, seja na piscina ou na sala de reuniões, você não compete apenas contra os outros – você compete contra a versão de você que desiste quando fica difícil. E essa, meus amigos, é uma competição que você pode escolher vencer todos os dias.

boon

O melhor amigo
da sua saúde!



Mariana Marques
CEO e Fundadora do Boon

Nossos modelos geram
até **40% de redução** de custos.

boon benefício

Consultoria e Corretora
Saúde, Odontológico,
Vida, entre outros.



boon cuidado

Hub de benefícios
saúde e bem-estar



boon d+

Consultoria e Corretora
+
Hub de benefícios



boon cuidado

SAÚDE FÍSICA



Telemedicina



Especialidades Médicas



Programa de Cuidado



Programa de Gestante



Consulta com nutricionista



Atividade Física

SAÚDE MENTAL E SOCIAL



Consulta com psicólogo



Apoio Social



Apoio Jurídico



Apoio Financeiro

BEM-ESTAR INTEGRADO



Amar & Cuidar



Comunidades



Clube de Benefícios



Solução NR-01

Benefícios acessados diretamente pelo **WhatsApp**, com prontuário **100% integrado** para garantir mais agilidade e continuidade no seu cuidado.

Quer transformar dados em ações e impulsionar resultados? Escaneie o QRCode e fale com nossos especialistas e leve o Boon para sua empresa.





SHUTTERSTOCK

QUANDO O TIME TRAVA O QUE OS LÍDERES PODEM APRENDER COM O SILÊNCIO NAS REUNIÕES

Por *Wanderley Cintra Jr.*

Silêncio nem sempre é ausência de ideias. Muitas vezes, é excesso de receios. Em ambientes organizacionais, especialmente durante reuniões, o silêncio pode parecer inofensivo. Mas, com frequência, ele carrega mensagens importantes. Ignorá-las pode custar caro à saúde emocional e produtiva de um time.

Imagine uma sala de reunião em que o líder apresenta uma nova estratégia. Ele conclui com um clássico “O que vocês acham?”, esperando uma chuva de contribuições. Mas tudo o que recebe é um silêncio constrangedor. Ninguém discorda. Ninguém contribui. Para quem está à frente,

pode soar como aprovação. Mas, na prática, pode ser desmotivação ou, pior ainda, medo de represálias.

O conceito de “silêncio organizacional” foi estudado por Elizabeth Morrison, professora da NYU Stern, nos Estados Unidos. Em sua pesquisa, Elizabeth revelou que, mesmo diante de problemas evidentes, muitos colaboradores optam por se calar como forma de autopreservação. Nesse cenário, o silêncio, quando recorrente, não é natural. É uma escolha.

É como um campo minado onde já houve explosões. Depois de pisar em um ponto errado uma vez, talvez ao

sugerir uma ideia ignorada ou ouvir uma crítica pública, o time aprende que o melhor jeito de sobreviver é não se mover. O silêncio, nesse contexto, é uma estratégia de proteção.

A diversidade de ideias como diferencial

Estudos mostram que quando colocamos pessoas muito semelhantes para criar uma ideia, o grupo tende a concordar rapidamente, o que gera menos atrito, mas a qualidade do resultado não é tão boa.

Por outro lado, ao reunir pessoas muito diferentes, o início do processo é marcado por maior atrito e discordâncias,

mas o resultado é muito mais robusto, forte e seguro. Ou seja, a diversidade, mesmo que inicialmente desconfortável, é essencial para o crescimento real e a inovação dentro das equipes.

Esse contraste reforça que o silêncio pode esconder, também, uma resistência natural diante do desconforto provocado pelas diferenças, ou até um medo de se posicionar em meio a opiniões divergentes. Ignorar essa dinâmica pode comprometer a riqueza do debate e a qualidade das decisões.

Esse padrão tem consequências profundas. A pesquisa *State of the Global Workplace 2023*, da Gallup, empresa norte-americana de pesquisa de opinião, revelou que apenas 23% dos trabalhadores no mundo se sentem engajados no trabalho. Isso significa que a grande maioria está, em alguma medida, desconectada emocionalmente daquilo que faz. E onde há desengajamento, há menos participação, menos envolvimento – e mais silêncio.

Papel da liderança

Esse tipo de comportamento é construído por microexperiências que moldam o clima do grupo. Um comentário atravessado de um gestor. Uma falha exposta em público. Cada uma dessas situações envia uma mensagem sutil: “É melhor não arriscar”. E, ao longo do tempo, isso vira cultura.

É por isso que o papel da liderança precisa ir além da gestão de tarefas e metas. Um líder de verdade é menos orquestrador e mais regente de sensibilidade. Não basta saber conduzir uma reunião com eficiência, é preciso entender o que está sendo dito nos bastidores, nas entrelinhas e nos silêncios.

Uma reunião produtiva não é aquela em que todos concordam, mas aquela em que o desacordo é bem-vindo, a dúvida é legítima e o silêncio é, de fato, uma escolha e não uma prisão. Líderes atentos percebem quando



Wanderley Cintra Jr. é especializado em comportamento no ambiente de trabalho e possui mais de 20 anos de experiência em treinamento e desenvolvimento de pessoas

um colaborador antes participativo começa a se retrair e agem, não para pressionar, mas para acolher.

É como um jardineiro atento. Ele percebe quando uma planta deixa de florescer, mesmo que ainda esteja verde. Às vezes, é preciso trocar o vaso, mudar o solo ou apenas garantir que o ambiente tenha luz suficiente para que ela volte a crescer. Isso vale para quem parou de falar: pode ser falta de espaço, de confiança ou de segurança psicológica.

Como criar um ambiente de confiança

Um dos primeiros passos pode ser mudar a forma como as reuniões acontecem. Reduzir o tempo de fala dos gestores, abrir espaço para escuta ativa, variar os formatos de participação e permitir que ideias sejam compartilhadas previamente, são práticas simples, mas poderosas.

Outra estratégia é investir em canais

de escuta estruturados, como pesquisas de clima organizacional, caixas de sugestões anônimas e reuniões one-on-one, nas quais os colaboradores se sentem mais à vontade para se expressar.

Os momentos fora da sala de reunião são igualmente importantes: como o líder reage ao erro de um colaborador? Como oferece feedback? Reconhece o esforço das pessoas publicamente ou apenas cobra resultados? Esses gestos, ainda que sutis, são os verdadeiros moldadores da cultura organizacional.

De maneira geral, é curioso notar que, em um mundo cada vez mais barulhento, com excesso de estímulos, o silêncio continue sendo um dos sinais mais potentes. É papel do líder ter sensibilidade para distinguir um do outro. Um time que silencia demais não está em paz. Está pedindo socorro. E quem ignora esse pedido, ainda que sussurrado, corre o risco de perder não só boas ideias, mas grandes talentos. 🧠



FELIPE TITTO
PORTA-VOZ
RS SERVIÇOS

A hospitalidade como estratégia de gestão: o cuidado que transforma a experiência

Por Renato Alves, CEO RS Serviços



No mundo dos negócios, cuidar virou diferencial. E no setor de serviços virou sobrevivência. Se você trabalha com pessoas, e para pessoas, já percebeu: atendimento não é só procedimento. É cultura. E quando essa escolha é feita com intenção, vira estratégia.

O cuidado começa de dentro. E é o colaborador que conecta a promessa da marca com a experiência do cliente. Quando o colaborador entende seu papel, ele não apenas executa, ele se envolve. A rotina passa a ter sentido. A entrega ganha consistência e nasce um sentimento de pertencimento. O colaborador passa a enxergar-se como peça fundamental na construção da experiência do cliente, percebendo que cada gesto e cada entrega carregam a assinatura de um time. Pertencer é sentir que a conquista do cliente também é sua, e

que cada desafio vencido é um passo dado juntos. Esse vínculo fortalece a cultura, motiva e cria laços que vão além do contrato de trabalho.

Na RS, a gente acredita que ambientes organizados, seguros e bem geridos criam o terreno fértil para as pessoas florescerem. E quando o colaborador cresce, a experiência do cliente cresce junto. Optar por uma empresa terceirizada é, também, uma decisão estratégica. Quando bem escolhida, ela traz um ecossistema de cuidado pronto para operar com excelência. É gente treinada, processos bem definidos e cultura de atendimento enraizada.

Hospitalidade não é discurso. É prática diária. Começa no primeiro contato, no olhar, na escuta, na integração. Quando o colaborador entende o "porquê" por trás dos processos, ele não executa tarefas. Ele entrega

valor. A rotina ganha propósito. A entrega ganha alma.

Cuidar é criar um ambiente onde as pessoas queiram ficar. Queiram crescer. Queiram contribuir. Cuidar é estratégico. Hospitalidade é uma decisão de gestão. E como toda boa decisão, exige método, constância e verdade.

Está nos detalhes: no tom de voz de quem lidera, na forma como se resolve um problema, no crachá entregue com o nome certo, no uniforme limpo, no feedback dado com respeito. Em tempos em que todo mundo fala sobre cultura, experiência e liderança, talvez o mais simples ainda seja o mais potente: cuidar de pessoas.

Porque quando o cuidado vira prática, a excelência deixa de ser meta e vira rotina.



Você pode estar deixando **dinheiro na mesa.**

Descubra seu Total Compensation
e tenha acesso a um Executive Salary Benchmark
exclusivo para sua posição.

De R\$295,00 **por R\$0**



Escaneie o **QR Code**
e descubra seu
Alvo Salarial



Empresa de logística integrada, a Movecta anunciou **Michael Dieter** como diretor de RH. O executivo acumula mais de 20 anos de experiência na área, com passagens por empresas como Danone e Bimbo. Na Danone, onde permaneceu por mais de 12 anos, além da liderança em RH, foi responsável por áreas estratégicas como Inovação, Planejamento Estratégico, Sustentabilidade e Transformação Digital.

Além da missão de fortalecer a cultura organizacional, Michael deve acelerar projetos que colocam as pessoas no centro dos negócios – pilares do planejamento estratégico Movecta 2030.

"Chego à Movecta com o propósito de agregar valor ao negócio por meio de iniciativas que valorizem e desenvolvam os profissionais, potencializando a nossa nova cultura organizacional e conduzindo a empresa a se consolidar como referência no setor de logística," afirma Michael.

A Mirante Tecnologia, especialista em soluções digitais, promoveu **Jéssica Lainy de Sena Silva** a head de Gestão de Talentos.

Na empresa desde 2022, ela entrou como business partner de Recursos Humanos e foi promovida a coordenadora de Desenvolvimento Humano em 2024. Agora, passa a ocupar a posição de head de Gestão de Talentos, liderando as frentes de Clima, Cultura, Desenvolvimento, Comunicação Interna e Business Partner, com foco em uma jornada humana e estratégica.

"Assumo essa nova posição com o compromisso de fortalecer a cultura da Mirante por meio de líderes preparados, uma gestão de talentos centrada em pessoas e uma jornada cada vez mais conectada ao propósito da nossa organização. Seguimos com o olhar atento para o desenvolvimento humano e com a responsabilidade de impulsionar o crescimento de forma colaborativa, estratégica e sustentável", diz a profissional.



A umgrauemeio, climatech brasileira, tem novo CEO. Com quase 30 anos de experiência no mundo corporativo, **Tiago Menezes** leva à companhia sua visão comercial e expansiva ao time, alinhado ao fundador da empresa, Rogerio Cavalcante, que deixa o cargo de CEO para assumir a presidência do conselho.

Tiago iniciou a carreira na Xerox e, há 26 anos, estava na Ambev (atual ABI), onde atuou em 13 localidades, incluindo o exterior. Recentemente, era country head da empresa na Bolívia.

Ele enumera as três características que valoriza e acredita serem essenciais como líder: gostar de pessoas e dar feedbacks honestos; ser bom em gestão; e trazer resultados, com disciplina para executar o planejamento. "Não quero ser o dono da melhor ideia, mas quero que a melhor ideia seja bem aplicada", frisou.





A multinacional alemã Knorr-Bremse, fabricante de sistemas de freios para os mercados ferroviário e de veículos comerciais, nomeou **Rafael Pelizzari** como diretor geral para a América do Sul. Com trajetória internacional no setor de mobilidade, incluindo Europa, Índia e China, ele assume a nova posição com o compromisso de impulsionar a inovação, a sustentabilidade e o crescimento estratégico das operações na região.

Sua trajetória na Knorr-Bremse Brasil teve início em 2003. Com forte foco no trabalho em equipe, ele é reconhecido por suas habilidades estratégicas e estilo de liderança colaborativa.

"Trabalhando em conjunto com as outras equipes do Grupo ao redor do mundo, esperamos construir um futuro promissor. Continuaremos investindo em soluções tecnológicas que agreguem valor real aos nossos clientes, sempre com foco em operações sustentáveis e crescimento contínuo", afirma o executivo.



Dono de uma extensa carreira em RH, vivenciada nos mais diferentes contextos, em empresas como Klabin, Aché, Claro, Mondelez e Ford, **Sergio Piza** assume a diretoria de Gente e Gestão do Grupo DPSP (Drogarias Pacheco e São Paulo).

Na nova fase profissional, o executivo tem o objetivo de impulsionar o desenvolvimento de lideranças e a condução de processos de transformação cultural e organizacional alinhados aos objetivos de negócios.

"Vamos gerar mais conexão entre as pessoas e a estratégia, para que o Grupo DPSP viva esse momento de crescimento de forma consistente e extraordinária. Nossa missão é transformar o potencial já instalado em resultados concretos, cultivando um ambiente de ainda mais confiança e colaboração, cuidando da cultura das marcas Drogaria Pacheco e Drogaria São Paulo", diz Sergio.



Com 40 anos de idade e mais de 20 anos no setor de Tecnologia e Serviços, **Rodrigo Bessa** é o novo country manager da Salesforce no Brasil. Sua experiência abrange desde a gestão de grandes contas corporativas até o apoio a startups e empresas nativas digitais.

Rodrigo começou a trabalhar na Salesforce em maio deste ano, como líder de vendas no setor de Serviços Financeiros. Antes disso, atuou em empresas como Amazon Web Services (AWS) e IBM, onde liderou equipes de Vendas e Desenvolvimento de Negócios em mercados estratégicos, incluindo Brasil, Europa Oriental e Ásia.

"Estou entusiasmado em levar nossos clientes para além da jornada de transformação digital, usando a inteligência artificial e os agentes de IA da Salesforce para desbravar novos níveis de produtividade e criar experiências personalizadas em escala", afirma.



FOTOS: DIVULGAÇÃO/REDE AMÉRICAS

Gestão com propósito Como a Rede Américas fortalece a cultura da Paixão por Cuidar

Por **Majô Campos**, vice-presidente de gente,
gestão e cultura da Rede Américas



Uma organização só alcança resultados sustentáveis quando tem clareza de seu propósito e da capacidade de envolver e impactar positivamente as pessoas nessa jornada. Eu vejo essa construção todos os dias na Rede Américas, que hoje é a segunda maior rede de hospitais privados no Brasil. Nossa convicção se transformou em ação com o mote “Paixão por Cuidar”, princípio que mobiliza mais de 34 mil colaboradores por todo o Brasil, e orienta nossa cultura organizacional.

Esse propósito reflete nossa essência: acolher, tratar e caminhar lado a lado com pacientes e familiares, promovendo uma medicina de qualidade, próxima, humana e com pertinência. Para dar consistência a essa visão, acredito na proximidade entre liderança e liderados, que juntos endereçam os grandes desafios e oportunidades que o setor de saúde impõe em um país de dimensões continentais como o Brasil.

Somos uma rede que já nasceu

grande, em abril deste ano. A jornada ganhou forma com o envolvimento de todos. Executivos participaram de um processo de *assessment* para refletir sobre carreira, desenvolvimento e alinhamento estratégico. Em paralelo, ouvimos milhares de vozes por meio da pesquisa de cultura, que revelou expectativas, sonhos e percepções dos colaboradores. Desse movimento nasceram valores que expressam quem somos e no que acreditamos: proximidade, acolhimento, ética e confiança, compromisso e agilidade, excelência.

Para que esses princípios não fiquem apenas no papel, temos uma trilha de engajamento contínuo com o nosso propósito por meio de espaço de trocas e reflexão sobre como transformá-lo em prática. Foi desse processo que surgiu também a webserie *Paixão por cuidar: baseado em Cuidados Reais*, que dá visibilidade a histórias de profissionais e pacientes, que vivenciaram o cuidado e o acolhi-

mento em nossos hospitais em todo país.

Mas, para mim, propósito só é efeito se endereçado na prática. Afinal, todos somos exemplos de como gostaríamos que nossos pacientes fossem acolhidos.

E essa visão não é somente minha. Segundo o estudo do *The Beryl Institute – “Expectativas e Experiência do Paciente com os Cuidados em Saúde no Brasil 2024”* (bit.ly/3V33t2U), mais de 70% dos brasileiros acreditam que empatia, respeito, gentileza e cortesia são itens extremamente importantes na experiência do paciente.

A Rede Américas nasceu para cuidar com paixão, formar pessoas, valorizar talentos e garantir que cada paciente seja tratado com dignidade e acolhimento. Trabalhamos para que todos os nossos profissionais vivam intensamente essa cultura e, assim, sejamos reconhecidos por pacientes, médicos e parceiros como a melhor rede hospitalar do país.

O projeto do Restaurante ideal é Real na Premium



Há mais de 30 anos a Premium realiza projetos personalizados de restaurantes empresariais e serviços de *facilities*, com ações de *ESG*, para mais de 500 clientes de todos os lugares do Brasil.

Sua empresa merece ser Premium.



(11) 98960-6055
premium_ek
somospremium.com.br



Novitá,
lugar de pessoas felizes

Respeito pela comida, pessoas e relações



Descubra o sabor
“da felicidade!”

Novitá



Nossos restaurantes vão além de alimentar: transformamos a vida das pessoas através da comida com respeito pelo indivíduo em relações verdadeiras, sempre com um sorriso no rosto.

Essa é a essência Novitá!

Temos soluções sob medida para suas necessidades, um time apaixonado pelo que faz, que valoriza cada cliente como único, uma marca que transforma refeições em momentos felizes, além de criar ambientes em que nossos clientes encontram acolhimento, sabor e um bom motivo para sorrir.

A Novitá alimenta a **felicidade** das pessoas!



+60 mil
refeições servidas
diariamente



+100
clientes felizes



+1300
colaboradores
em nosso time
de campeões



SP E MG
presente
nessas regiões

**Seja qual for o tamanho
da sua empresa,
conte com a gente!**



Novitá Restaurantes Empresariais
www.novitarestaurantes.com.br

Novitá
RESTAURANTES EMPRESARIAIS

Simone Grossmann é a nova diretora de Pessoas da Icatu Seguros, seguradora que reúne cerca de 2.000 colaboradores. Com mais de 25 anos de carreira, que combina vivências nacionais e internacionais nas áreas de estratégia organizacional e RH, Simone já trabalhou em empresas de diferentes setores, como Generali Brasil Seguros, OLX Brasil e, mais recentemente, The Coca-Cola Company, onde teve como última missão o comando global do RH voltado à área de Tecnologia.

Sua missão é fortalecer a cultura da Icatu conectando ainda mais iniciativas de gestão de pessoas à estratégia de negócios e ao processo contínuo de inovação.

"Assumir essa posição é uma oportunidade única de contribuir com uma empresa que alia solidez à ambição de evoluir continuamente. Estou aqui para somar com uma agenda estratégica de desenvolvimento humano que impulse a inovação e a entrega de valor à sociedade", afirma a executiva.



DIVULGAÇÃO/ICATU



DIVULGAÇÃO/NUMEN

Consultoria em soluções de tecnologia, a Numen tem nova CHRO. **Vanessa Tognioli** chega com a meta de fazer da área de RH um pilar estratégico, que viabilize escala sem perder a essência, criando um ambiente em que as pessoas possam performar, inovar e se sentirem parte da empresa.

"Desde as primeiras conversas, ficou evidente que a Numen tem uma visão clara de crescimento, com um modelo de negócio sólido, inovação no centro das decisões e uma cultura que valoriza as pessoas como diferencial competitivo. Além disso, o forte compromisso da empresa com responsabilidade social e com um propósito que vai além do resultado financeiro foi decisivo para mim, pois encontrei um lugar que quer crescer com consistência, relevância e consciência", aponta Vanessa.

Formada em Ciências da Computação, ela atuou por quase uma década em TI. Em 2012, fez a transição para o RH na CI&T, onde trabalhou por mais de 17 anos.

Com mais de 25 anos de experiência em liderança de áreas estratégicas de RH, **Rosana Echigo** é a nova diretora de People & Culture no Brasil da NTT Data, consultoria global de tecnologia e inovação.

"Chego com o compromisso de colaborar na construção de um ambiente onde as pessoas crescem, promovendo inovação responsável e habilitando nossos líderes a serem inspiradores", diz a executiva.

Rosana atuou em empresas de tecnologia e consultorias, entre elas, Eurofarma, Accenture e Indra. Na nova jornada, ela tem como desafios atrair talentos em um mercado altamente competitivo, fortalecer o engajamento em modelos híbridos de trabalho e construir trilhas de desenvolvimento mais ágeis, personalizadas e conectadas às necessidades do negócio.



DIVULGAÇÃO/NTT DATA



Plataforma de tecnologia para saúde, a Bionexo tem **Solange Plebani** como nova CEO. Ela sucede a **Rafael Barbosa** (com ela na foto), que dirigiu a Bionexo nos últimos sete anos e passa a integrar o Conselho de Administração.

Com quase 30 anos atuando no setor, Solange integrava o Conselho desde 2023. Ela foi escolhida por unanimidade para assumir a liderança da companhia por já conhecer profundamente os desafios do setor e dos clientes, além das oportunidades de crescimento estratégico da empresa.

“Acompanhei nossa evolução e impacto real. Assumo o cargo de CEO movida pela convicção de que, ao unir o potencial das nossas plataformas em nuvem às mais recentes inovações tecnológicas, podemos transformar o setor de saúde na América Latina”, afirma.



A multinacional Nauterra, presente no Brasil com as marcas Gomes da Costa e 88, anunciou **Danusa Franco Reisdoefer** como diretora de RH da Divisão América.

“Assumir a liderança de Recursos Humanos representa o desafio e a responsabilidade de potencializar o cuidado, o carinho e o desenvolvimento das pessoas, pilares fundamentais para a sustentação e evolução do negócio”, diz a executiva, complementando que seu compromisso é fortalecer um ambiente acolhedor, diverso e íntegro, alinhado à estratégia de crescimento sustentável e à busca contínua pela excelência.

Com 15 anos de experiência consolidada em Recursos Humanos no segmento industrial, Danusa leva na bagagem um histórico de atuação em grandes corporações, como JBS e Cooperativa Aurora.



Após uma trajetória de 15 anos no Grupo Michelin, **Mariana Andrade Quirino da Silva** chega ao Grupo Lance!, plataforma de jornalismo esportivo, para estruturar a área de RH.

“É uma oportunidade única de contribuir com a minha experiência, mas também de aprender muito com todos. Quero fortalecer a cultura, consolidar nossa marca empregadora e impulsionar a atração e retenção de talentos. Espero contribuir para uma transformação positiva na forma como desenvolvemos e potencializamos nossos profissionais, construindo um RH que seja referência em experiência do colaborador”, afirma.

Para o CEO Paulo Ganime, o desenvolvimento das lideranças e o foco em atrair e reter talentos tornam-se prioridades. “Nosso objetivo nesse novo momento é apostar em inovação e tecnologia para ampliar nossa conexão com torcedor. Nada disso é possível sem uma área de RH estruturada, com ferramentas e processos robustos, capazes de encontrar e desenvolver profissionais”, destaca.

Com quase 20 anos de experiência no Grupo Engie, **Thais Soares** foi nomeada diretora de Sustentabilidade da Engie Brasil Energia. A posição recém-criada integra a reestruturação organizacional em alinhamento ao modelo global do grupo.

Thais foi líder em Meio Ambiente, Responsabilidade Social e Transição Energética na Engie Brasil Participações e gerente de Pessoas e Cultura, Comunicação e Responsabilidade Social Corporativa na TAG – Transportadora Associada de Gás.

“Chego a essa posição movida por um propósito claro: contribuir para acelerar a transição energética justa e sustentável no Brasil. Ao longo da minha carreira, tive experiências sólidas e diversas nas áreas de meio ambiente, responsabilidade social e engajamento com stakeholders, e cada uma delas me trouxe aprendizados valiosos e complementares, que agora se somam nesse novo desafio”, avalia a executiva.



RICARDO BORGES

DIVULGAÇÃO



Rodrigo Vicentini assumiu a posição de general manager para a América Latina da plataforma de músicas Deezer. Ele se reportará a Julien Delbourg, Chief Commercial Officer da companhia.

Há mais de uma década, a Deezer investe em parcerias estratégicas na América Latina, uma das suas principais alavancas de crescimento. Rodrigo terá a missão de acelerar esse modelo de negócios na região, além de liderar e desenvolver a equipe local. “Há excelentes oportunidades de negócios para a Deezer em toda a América Latina, e estou empolgado para fortalecer nossa presença na região ao lado do time”, assinala.

O executivo construiu uma carreira sólida de mais de duas décadas nos segmentos de Esporte, Mídia e Entretenimento, trabalhando em empresas como UFC, Globo e Unilever. Mais recentemente, ele liderou as operações da liga NBA no Brasil.



MARIN TESTONI

Cláudio Gustavo assumiu a diretoria de Gente e Gestão na empresa catarinense Ecosystema 300 Franchising. Com mais de uma década e meia de experiência em RH, ele atuou na BAT (British American Tobacco) e na Angeloni.

Segundo o executivo, foi no desenvolvimento humano e organizacional que encontrou o seu foco de atuação. “Estou onde acredito que posso causar o maior impacto, impulsionando uma revolução silenciosa, mas poderosa em Gente e Gestão”, afirma.

A empresa está implementando um plano de evolução na área, estruturado em três frentes: consolidação de uma cultura de alta performance, alinhada aos valores do grupo e lideranças para o crescimento global; estruturação do ciclo de liderança, incluindo trilhas de desenvolvimento, planos de sucessão e fortalecimento da mentalidade C-level; e gestão como ciência, a integração de tecnologia e automações para escalar com eficiência e consistência.

O futuro do RH começa com mais tempo para **cuidar** **de pessoas**

Chega de perder energia em tarefas manuais, planilhas intermináveis e burocracias.

Com a be.rh, o seu RH ganha autonomia, agilidade e inteligência para focar no que realmente importa: o bem-estar e a produtividade do seu time.



+15 Milhões
em economia para
nossos clientes
somente em 2025

 Automação 100% digital da gestão de benefícios.

 Atendimento com inteligência artificial (Bella chatbot)

 Mais precisão, menos erros, muito mais eficiência.

 Plataforma intuitiva, com relatórios e indicadores em tempo real.

 Recarga de vale-transporte ágil, integrada às principais operadoras.

A be.rh é mais que inovação

É a parceira estratégica que transforma processos em resultados, garantindo ao RH o que realmente importa: tempo para estar próximo de quem faz a empresa

Descubra como simplificar a gestão de benefícios da sua empresa

Saiba mais!
berh.com.br/





Priscila Aranha é agora gerente de Recursos Humanos e Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade (SHEQ) da multinacional sueca Epiroc no Brasil, fornecedora de equipamentos, ferramentas, serviços e soluções para as indústrias de mineração e construção.

A profissional possui mais de 18 anos de experiência na área, sendo 14 deles em empresas do setor de mineração, como Ferrous Resources, Jaguar Mining e Horizonte Minerals. Na nova etapa da carreira, ela tem como propósito fortalecer o desempenho estratégico da companhia em temas relacionados à valorização das pessoas, diversidade, equidade e inclusão.

“Uma das premissas fundamentais do meu trabalho é o comprometimento com a segurança, pilar intrínseco à cultura da Epiroc. A minha atuação será voltada para uma gestão integrada, com foco na promoção da inovação e capacitação contínua dos colaboradores”, afirma.



A The Lycra Company promoveu **Aline Pereira** a diretora de RH no Brasil. Com uma trajetória iniciada na companhia em 2008, ela trabalhou nas áreas Jurídica e Financeira antes de integrar o time de RH. Em 2022, assumiu responsabilidade regional e hoje lidera a área no Brasil, além de conduzir projetos globais de T&D.

“Em cada etapa, encontrei desafios e profissionais que me ensinaram a equilibrar estratégia, humanidade e resultados, porque acredito que sustentabilidade e crescimento nos negócios acontecem quando as pessoas também crescem, com equilíbrio e bem-estar”, diz Aline.

Agora, a executiva tem o compromisso de fortalecer ainda mais esse elo, fazendo do RH um agente de transformação, capaz de impulsionar inovação, enfrentar os novos desafios e apoiar o desenvolvimento de líderes e talentos da companhia.



A Brasilprev, empresa de previdência privada da holding BB Seguros, anuncia a promoção de **Fernando Oliveira** ao cargo de superintendente de Pessoas. Com mais de 20 anos de experiência em Recursos Humanos, o executivo construiu uma carreira marcada pela capacidade de integrar estratégias organizacionais às demandas dos colaboradores.

Até então gerente da área, o executivo assume a nova posição com o desafio de fortalecer a atuação estratégica de Recursos Humanos, promovendo a cultura organizacional e impulsionando a eficiência dos processos internos.

“Assumir essa nova posição é uma oportunidade de contribuir ainda mais para a construção de um ambiente que valorize as pessoas e estimule a inovação. Acredito no poder da escuta ativa, da colaboração e da diversidade como pilares para uma cultura organizacional forte e inspiradora”, destaca o Fernando. 

edusense.

A EDUSENSE É UMA PLATAFORMA DE APRENDIZAGEM PARA GESTÃO DE HABILIDADES QUE SE ADAPTA ÀS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO DE CADA USUÁRIO.



Crie experiências relevantes de aprendizado



Desenvolva habilidades para o futuro do trabalho



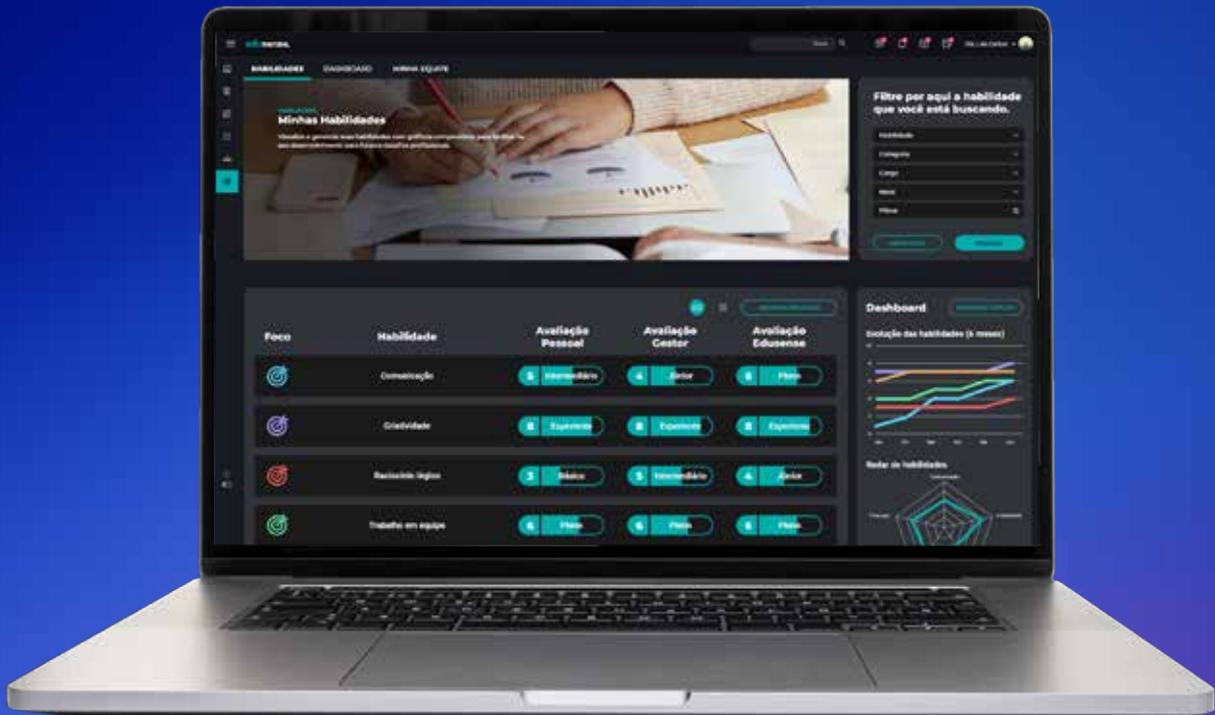
Tenha uma cultura de aprendizagem ágil e contínua



Elabore estratégias de upskilling e reskilling



Potencialize a educação ativa e automatizada



PLATAFORMA COMPLETA,

FLEXÍVEL E AUTOMATIZADA

Desenvolva times de alta performance.

Acompanhe a evolução de habilidades, ofereça direcionamentos assertivos e acelere resultados com **aprendizagem ágil e contínua** focada em performance e impacto real.



A melhor EdTech do Brasil
A Edusense é tricampeã na categoria EDTECH em 2024 pela Open Startups e melhor startup do Brasil em 2024 pela GES Awards.

edusense.com.br
falecom@edusense.com.br

edusense.



PEXELS

Previdência privada corporativa: o melhor benefício que sua empresa pode oferecer hoje

Por **Nicolas Frajhof**, economista, mestre pela Imperial College London e cofundador da Stay



DIVULGAÇÕES

Investir não é natural. Somos atraídos pela inércia e pela satisfação imediata, deixando o futuro em segundo plano. Mas quando o assunto é aposentadoria, adiar decisões pode custar caro. O envelhecimento da população e a pressão sobre a previdência pública tornam cada vez mais evidente a necessidade de poupar. Para manter o padrão de vida, não bastará depender do Estado: será preciso planejar, guardar e investir desde já.

Essa mudança de mentalidade já aparece no desejo dos profissionais. Segundo pesquisa da Robert Half, a previdência privada é hoje o **quarto benefício mais valorizado no Brasil**, atrás apenas de bônus, plano de saúde e vale-alimentação/refeição (*Valor Investe*, 20/08/2025). Ainda assim, a oferta não acompanha a demanda: apenas **2,4% dos trabalhadores formais** têm acesso ao benefício, contra mais de 70% em mercados maduros como o norte-americano. O descompasso **mostra a oportunidade: empresas que se antecipam não só atendem ao que seus talentos mais desejam, como também criam**

vantagem competitiva na atração e retenção.

Antes visto como periférico, o tema já ganhou espaço nas agendas de RH. Se a previdência corporativa era restrita a grandes companhias, hoje se consolida como **instrumento estratégico**

em organizações de diferentes portes. Em um ambiente econômico instável e com mudanças demográficas aceleradas, oferecer previdência deixou de ser opcional: é um sinal de visão de longo prazo.

Por que sua empresa deveria oferecer previdência corporativa?

- S Incentivo de longo prazo:** com a mecânica de *vesting*, é possível alinhar metas de retenção sem diluir a composição acionária.
- S Eficiência fiscal:** por não integrar salário, o benefício não gera encargos trabalhistas; no lucro real, os aportes podem ser registrados como despesa operacional, reduzindo IRPJ e CSLL.
- S Coparticipação (*matching*):** cada real do colaborador pode ser multiplicado pela empresa, acelerando a formação de patrimônio.
- S Disciplina financeira:** o desconto em folha automatiza o ato de poupar e facilita o planejamento pessoal.
- S Marca empregadora:** transmitir cuidado genuíno com o futuro fortalece engajamento e retenção.

Diante das incertezas econômicas e das transformações demográficas, investir em previdência privada corporativa tornou-se uma **decisão estratégica**. Sua empresa contribui para o bem-estar financeiro dos colaboradores, fortalece a

cultura organizacional e constrói engajamento duradouro - ao mesmo tempo em que aproveita vantagens tributárias relevantes. É uma escolha que equilibra o hoje e o amanhã. Cuidar do futuro começa agora.



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

SST completo e gestão dedicada dos Riscos Psicossociais



Transforme Gestão de Saúde e Segurança
em dados estratégicos para o RH!
Fale com a PLBrasil agora mesmo.
www.plbrasilhealth.com.br | Desde 2018
WhatsApp (21) 99740-9769

Um único parceiro para laudos ocupacionais, gestão contínua e cuidado mental estratégico.

Engenheiros e ergonomistas da PLBrasil cuidam dos riscos físicos, químicos e mecânicos, enquanto nossa equipe de psicológicos organizacionais mapeia fatores psicossociais que impactam produtividade, clima e passivos. PGR, PCMSO e e-Social convergem em dashboards claros, transformando dados em ações que reduzem custos e fortalecem a cultura de segurança.

Riscos Psicossociais

- Avaliação por psicólogos organizacionais.
- Relatórios prontos para auditorias.
- Planos de ação monitorados por Customer Success.



Diagnóstico Profundo.



Dashboards Precisos.



Conformidade Garantida.

Health & Safety



O que líderes de RH de sucesso estão fazendo para crescer em suas carreiras

Profissionais que buscam soluções inovadoras que conectem o RH aos negócios da empresa têm reconhecimento do mercado

A revolução de tecnologias exige que todos os setores de uma empresa se modernizem para acompanhar as transformações – e isso inclui o RH. Profissionais da área que buscam soluções inovadoras para os desafios do negócio são os que têm maior sucesso em suas carreiras. “Não há mais espaço para práticas antigas que só focam em atividades-padrão. É preciso ir além e conectar o RH ao business core da empresa”, afirma **Adriana Dalben**, head de Pessoas do Unico Skill, criador do primeiro benefício de educação ilimitado do Brasil.

O banco BV é um exemplo disso. Para garantir que a instituição lidere a transformação tecnológica do setor financeiro, o RH fez uma parceria com o Unico Skill para capacitar os colaboradores em inteligência artificial. Na prática, os funcionários do BV têm acesso gratuito a graduações, pós e mais de 26 mil cursos em mais de 90

instituições, incluindo uma trilha personalizada em IA.

“Usar IA é uma premissa do mercado, mas a demanda por mão de obra capacitada é muito maior do que a oferta. Então, é melhor desenvolvermos os talentos internamente”, conta a gerente de Desenvolvimento Organizacional do **banco BV, Laís Parada**.

A **adoção do benefício do Unico Skill** posiciona os profissionais de RH do banco BV como referências em gestão estratégica de pessoas. O reconhecimento do mercado veio em agosto, quando a instituição foi eleita o melhor banco para se trabalhar no Brasil no ranking de 2025 do Great Place to Work.

O BMG, outro banco eleito como um dos melhores para se trabalhar no país, também oferece o benefício do Unico Skill aos colaboradores. “Essas conquistas mostram que investir em soluções inovadoras impacta não só os

resultados da empresa, mas também o crescimento da carreira dos próprios profissionais de RH, que passam a ser reconhecidos como atores estratégicos e transformadores dentro de suas organizações”, conclui **Adriana Dalben**.

Como funciona

Para ter o benefício de educação Unico Skill, a empresa paga um valor fixo por colaborador, de acordo com o plano que escolher – são quatro opções. Os funcionários passam a ter acesso ilimitado a uma plataforma com milhares de opções de graduações, pós, idiomas, cursos livres e mentorias, em mais de 90 instituições brasileiras e estrangeiras, como MIT, Kellogg, FGV, Ibmec, Cellep, Fluency, CNA Estácio de Sá e Cruzeiro do Sul.

SAIBA MAIS
unico.io/unico-skill

Novo Hyundai CRETA

Tão poderoso quanto você



Painel panorâmico 100% digital integrado à central multimídia blueNav® de 10,25" com conectividade com Apple CarPlay® e Google Android Auto®.



Teto solar panorâmico.
O maior da categoria*.



Motor 1.6 Turbo GDI.
O mais potente da categoria* (193 cv).

Novo Hyundai CRETA.

Uma combinação única de design, potência, sofisticação, segurança e tecnologia que vai redefinir a sua experiência de direção.

Sabe qual é o efeito do Novo Hyundai CRETA em você? O que você nunca sentiu antes.



HyundaiBR

hyundai.com.br



Paz no trânsito começa por você.

*Categoria de SUVs compactos. Garantia Hyundai de 5 anos: o período de 5 anos já contempla a garantia legal de 90 dias. Início da garantia de 5 anos na data de entrega do veículo ao primeiro proprietário. Uso particular: garantia de 5 anos, sem limite de quilometragem. Uso comercial: garantia de 5 anos ou 100.000 km, o que ocorrer primeiro. A garantia Hyundai de 5 anos está condicionada à observação pelo proprietário do plano de manutenções periódicas e demais condições determinadas no manual de garantia do veículo, disponíveis no site www.hyundai.com.br assim como no manual do proprietário. Imagens meramente ilustrativas. Consulte coberturas no site www.hyundai.com.br.



R\$ 5.000

POR COLABORADOR/ANO*

Esse é o custo médio da ineficiência operacional e da falta de compliance trabalhista no Brasil.

*Pesquisa realizada com clientes da Nexti ao longo de mais de 10 anos de operação.

“A operação se torna ineficiente quando processos críticos, como controle de jornada, gestão de escalas e processamento de folha, são executados por sistemas engessados, que não acompanham a dinâmica dos negócios. Além de consumir tempo precioso do RH, aumenta o risco de erros, gera retrabalho, potencializa reclamações trabalhistas e distancia o RH operacional do estratégico.”

Juliano Clemente, CRO da Nexti

O alto custo de ignorar o compliance trabalhista

Documentos rasurados e assinados à mão, a ausência de registros confiáveis, e a gestão ineficiente de jornadas expõem companhias gastos desnecessários, ações judiciais e perdas de reputação

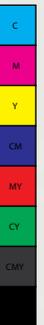
A tecnologia existe para simplificar, aumentar a eficiência, por um investimento justo e, na maioria das vezes, sem exigir grandes revoluções internas. Por isso, é essencial identificar as principais dores que se quer resolver e escolher o parceiro ideal que tenha expertise para propor soluções que gerem retorno real para seu negócio.

Cada planilha atualizada manualmente, documento impresso e deslocamento desnecessário representam horas perdidas que, somadas ao longo do ano, viram milhares de reais por colaborador.

“A Nexti nasceu no RH Operacional de uma empresa com 8 mil colaboradores. Ao longo de mais de uma década evoluímos para nos tornarmos os maiores especialistas em controle de jornada no Brasil. Optar pela Nexti é escolher um caminho que já foi validado por quem não pode errar: operações com alta exposição a risco trabalhista, margens apertadas e necessidade de resposta em tempo real”

Marcelo Gomes

Na prática, veja onde a Nexti corta o desperdício:



- Transformação Digital
- Virtualização da Operação
- Redução de Horas Extras, Atrasos e Faltas
- Quadro de Lotação Otimizada

24% na Segurança Jurídica

- Inclusão digital & Transparência
- Ambiente saudável & Reputação
- Engajamento do colaborador
- Compliance Trabalhista

14% em Sistemas & Dados

- Gestão baseada em dados
- Cálculos corretos (Adicional Noturno, Horas Trabalhadas, Benefícios)
- Valorização do negócio



Marcelo Gomes
CEO da Nexti



NEXTI EM NÚMEROS

Somos parceiros de empresas líderes em seus segmentos

8 das 20 maiores Facilities & Segurança

1 das 5 maiores Farmácias

1 dos 5 maiores Grupos Empresariais

1 dos 5 maiores Supermercados

+350
Clientes confiam na Nexti

+600 mil
Vidas impactadas positivamente



● Presença da Nexti pelo Brasil

📍 Nossos escritórios estão localizados em Florianópolis-SC, Fortaleza-CE e São Paulo-SP

Estamos presentes em empresas que operam com grande volume de pessoas, múltiplos turnos e alta complexidade operacional. Nosso impacto se mede por tempo recuperado, passivos evitados e decisões tomadas com base em dados confiáveis.

DESCUBRA ONDE SUA OPERAÇÃO ESTÁ PERDENDO TEMPO E DINHEIRO.

FAÇA AGORA O DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE DIGITAL DO SEU RH:



nexti
Simples. Eficiente. Justo

ANUNCIANTES DESTA EDIÇÃO

BRADESCO	4ª CAPA
GRUPO AMIL	2ª CAPA
TIM	3ª CAPA
ZEISS	4
TOTALPASS	6-7
ACHÊ	9
ICONIC	13
TICKET	15
RANDONCORP	16-17
HAGANÁ	19
ALVAREZ & MARSAL	21
REDE AMÉRICA	25
ACCESSTAGE	27
PROTEGE	30-31
EMBRACON	35
FGV	37
RS SERVIÇOS	40-41
SODEXO	49
UOL EDTECH	53
ATLAS SCHINDLER	55
LG LUGAR DE GENTE	59
PAYSPACE	60-61
NOVA SAÚDE	63
GRUPO HELPFUL	71
BOON	76-77
IBRA	81
PREMIUM KITCHEN	85
NOVITÁ	86-87
BE.RH	91
EDUSENSE	93
AMAGGI	95
PLBRASIL	96-97
HYUNDAI	99
NEXTI	100-101



Atlas Schindler





BETC HAVAS

**SURPREENDA-SE
COM A LÍDER EM 5G.**



**BAIXE O APP MEU TIM E FAÇA GRÁTIS
UM TEST DRIVE DA REDE.**

Vigência da oferta: até 19/3/2025. Os benefícios da oferta Test Drive TIM serão concedidos para utilização em até 30 dias ou até a utilização integral do pacote de internet de 30GB disponibilizado, sendo mantidos apenas os benefícios de voz e SMS até o término do período indicado. Teste gratuito da rede TIM disponível exclusivamente para aparelhos compatíveis com a tecnologia eSIM, ou seja, chip virtual. "Líder em 5G" refere-se à liderança da TIM em quantidade de antenas. Fonte: Mosaico Anatel. Para mais informações sobre cobertura, aparelhos compatíveis, condições e regulamento, consulte em tim.com.br.

BRADESCO SAÚDE. COM VOCÊ. SEMPRE.

Mais de 35 mil clínicas, laboratórios,
médicos e hospitais credenciados
em todo o Brasil.

Para empresas a partir de 3 pessoas.
Fale com seu corretor
ou com seu gerente Bradesco.

bradescosaude.com.br



bradesco
saúde

Com Você. Sempre.

Central de Relacionamento: 4004 2700 / 0800 701 2700 | SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor: 0800 727 9966 | Ouvidoria: 0800 701 7000 | Para atendimento à pessoa com deficiência auditiva ou de fala, acesse o nosso site.

ANS – n° 421715

As informações e as imagens contidas neste material são indicativas. Os direitos e as obrigações das partes encontram-se nas Condições Gerais do produto contratado. Todos os serviços estão sujeitos a limites e especificações estabelecidas no contrato. A Bradesco Saúde não comercializa planos individuais. Bradesco Saúde S/A – CNPJ: 92.693.118/0001-60. Lei nº 12.741/12 sobre tributos incidentes. PIS: 0,65%; COFINS: 4,00%¹ e IOF: 2,38%¹. ¹Apurados e recolhidos nos termos da legislação aplicável. Bradesco Saúde Operadora de Planos de Saúde S/A – CNPJ: 15.011.651/0001-54. Lei nº 12.741/12 sobre tributos incidentes. PIS: 0,65%; COFINS: 4,00%¹ e ISS: 2%¹. ¹Apurados e recolhidos nos termos da legislação aplicável.

ANS – n° 005711