

EQUIPES MULTIGERACIONAIS GESTÃO SEM RÓTULOS



RH EM FOCO

Tatiana Villefort,
da MRV&Co:
em nome do
potencial
humano



CEO EM FOCO

Rafael Vasto,
da Daki: o
líder por trás
de uma ideia
ousada

A futuristic white truck with glowing blue lights is parked in a dark industrial factory setting. The truck has a sleek, aerodynamic design with prominent blue light strips along its front and sides. It is positioned in the foreground, facing slightly to the right. In the background, a long white trailer is visible, and the factory interior is filled with complex machinery, yellow overhead cranes, and structural beams. The lighting is dramatic, with the truck's lights providing a strong contrast to the dark environment.

Inovação que
move o mundo.



Pessoas que constroem o amanhã.

Com investimento contínuo em novas tecnologias, a Randoncorp transforma megatendências em realidade. Somos uma das empresas mais inovadoras do Brasil, porque nunca paramos de elevar nosso nível de competitividade.

Onde o transporte evolui, nós lideramos o caminho.

RANDONCORP
Construindo o amanhã

f @ in v /randoncorp

Aprender para **inspirar**

Conectamos aprendizado,
conhecimento e estratégia,
preparando pessoas para
os desafios do presente e
as oportunidades do futuro.



Para colaboradores e dependentes.



Aprendizado online e estratégico.



Conectada ao futuro da empresa.

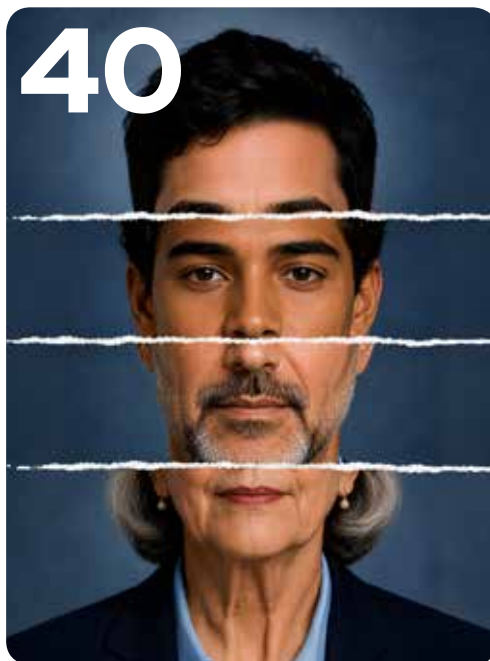


Crescimento individual e coletivo.





36
VISÃO DE LÍDER
A HIERARQUIA DO SER:
O QUE O CURRÍCULO NÃO
CONTA SOBRE O CARÁTER



40
CAPA
EQUIPES MULTIGERACIONAIS
GESTÃO SEM RÓTULOS



58
GESTÃO DE MUDANÇAS
POR QUE PROGRAMAS
DE TRANSFORMAÇÃO
CORPORATIVA FALHAM TANTO

10 **RH EM FOCO**
EM NOME DO POTENCIAL HUMANO

18 **CEO EM FOCO**
O LÍDER POR TRÁS DE UMA IDEIA
OUSADA (QUE DEU MUITO CERTO)

26 **TENDÊNCIAS EM GENTE**
SEU TIME ESTÁ CAPACITADO DE
FORMA ASSERTIVA PARA USAR IA?

30 **TECNOLOGIA E RELAÇÕES
HUMANAS**
AGENTES DE IA
A PRÓXIMA FRONTEIRA DO RH ESTRATÉGICO

32 **CULTURA & COMUNICAÇÃO**
O DESEJO POR CONEXÃO HUMANA

50 **INDICADORES**

54 **INOVAÇÃO EM GESTÃO
DE PESSOAS**
SEMANA DE QUATRO DIAS
MENOS HORAS DE TRABALHO,
MAIS VALOR PARA O NEGÓCIO

62 **ARTIGO**
TRANSFORMAÇÃO CULTURAL
COMO ESTAMOS CONSTRUINDO
UMA ORGANIZAÇÃO PARA CRESCER

66 **ARTIGO**
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL
TRANSFORMAÇÃO OU NOVA FERRAMENTA
DE EXCLUSÃO?

70 **ARTIGO**
O NOVO LUXO É FEITO DE RELAÇÕES E
COMEÇA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

74 **ARTIGO**
A IA PODE ALIVIAR O TRABALHO,
MAS NÃO VAI CURAR A LÓGICA DO
ESGOTAMENTO

78 **ARTIGO**
CULTURA ALÉM DO CONCRETO
E A ESTRATÉGIA QUE NÃO MORRE NO
AR-CONDICIONADO

82 **ARTIGO**
TECNOLOGIA SEM CULTURA É
INOVAÇÃO INCOMPLETA

86 **GENTE**

94 **ANUNCIANTES**

Antes de mergulharmos nas reportagens desta edição, vale uma reflexão. Há alguns anos, a principal preocupação das organizações era encontrar profissionais qualificados. Hoje, o desafio é muito mais complexo: construir ambientes capazes de conectar diferentes gerações, acelerar transformações e, ao mesmo tempo, preservar a cultura, o engajamento e os resultados do negócio.

Vivemos um momento singular. Pela primeira vez, até cinco gerações podem conviver dentro de uma mesma empresa. Cada uma traz repertórios, expectativas e relações distintas com tecnologia, carreira e propósito. Ainda é comum vermos profissionais sendo classificados apenas pela idade, como se o ano de nascimento fosse suficiente para defini-los.

Liderar equipes multigeracionais não significa administrar conflitos entre gerações, mas criar um ambiente em que experiências diferentes se complementem, o aprendizado aconteça em duas vias e o respeito às individualidades prevaleça sobre qualquer estereótipo. Afinal, inovação não nasce da homogeneidade, mas da diversidade de perspectivas.

A edição traz outro tema indispensável na agenda dos executivos: transfor-

mação organizacional. Empresas de todos os setores investem cada vez mais em tecnologia, IA, novos modelos de trabalho e revisão de processos. No entanto, transformar não é apenas implantar ferramentas ou redesenhar estruturas. Os maiores obstáculos continuam sendo humanos: comunicação, liderança, cultura e capacidade de mobilizar pessoas em torno de um objetivo comum. O estudo da Teya mostra por que tantas iniciativas de transformação ainda não alcançam os resultados esperados e quais caminhos podem aumentar significativamente as chances de sucesso.

Complementando esse debate, apresentamos a experiência de uma agência que decidiu desafiar um dos modelos mais tradicionais do mercado ao adotar a semana de quatro dias. Mais do que discutir redução de jornada, o caso é um convite a refletir sobre produtividade, confiança, autonomia e qualidade de vida, demonstrando que novos formatos de trabalho exigem planejamento, clareza de objetivos e uma cultura organizacional madura.

No Grupo Gestão RH, acompanhamos diariamente organizações que lideram essas mudanças. Temos a convicção de que o futuro do trabalho será construído por empresas capazes de equilibrar tecnologia e relações humanas, inova-

ção e cultura, desempenho e bem-estar. Em um cenário de transformações cada vez mais aceleradas, o diferencial competitivo continuará sendo a capacidade de desenvolver pessoas, fortalecer lideranças e criar conexões genuínas.

Que esta edição seja mais uma oportunidade para provocar reflexões, inspirar novas práticas e contribuir para que líderes e organizações estejam cada vez mais preparados para os desafios do presente e para as oportunidades do futuro. Boa leitura!



CRISTIANO VIEIRA

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

Edição 171

ANO 32 • 2026

revista grh

Uma publicação da
GPN - Gestão de Pessoas e Negócios

Rua Funchal, 411, 5º andar (11) 99717-6789
Vila Olímpia - 04551-060 grupogestaorh.com.br
São Paulo, SP



CEO
Renato Fiocchi
renato@grupogrh.com.br

EDITORA
Thaís Gebrim
thais.gebrim@grupogrh.com.br

PUBLICIDADE
Rodolfo Borges
rodolfo.borges@grupogrh.com.br

COMERCIAL
Tamires Santos
tamires.santos@grupogrh.com.br

COMUNICAÇÃO
Gabriel Avelino
gabriel.avelino@grupogrh.com.br

DESIGN
Beto Saglietti
marketing@grupogrh.com.br

Phelip Almeida
phelip.almeida@grupogrh.com.br

EVENTOS
Carol Montoni
carol.montoni@grupogrh.com.br

Maykon Silva
maykon.silva@grupogrh.com.br

MARKETING DIGITAL
Guilherme Oliveira
guilherme.oliveira@grupogrh.com.br

ASSINATURAS
Jeniffer Paula
assinatura@grupogrh.com.br

TECNOLOGIA E SITE
André Zacarias
andre.zacarias@grupogrh.com.br

MÍDIAS SOCIAIS
André Cardoso
Guilherme Oliveira
Rodolfo Borges
Thaís Gebrim

TV GRH
tv@grupogrh.com.br



Nosso **compromisso** com as **pessoas, reconhecido.**

As certificações Humanizadas, resultado de uma avaliação independente com metodologia cientificamente validada e origem em pesquisa da USP, reforçam nosso compromisso com as pessoas, o bem-estar e relações construídas com confiança e escuta.

Escuta, cuidado e evolução contínua
fazem parte da nossa cultura.

**We care for
Well-Being**

Certified by Humanizadas

**We care for
Stakeholders**

Certified by Humanizadas

Consórcio 
Embracon
PORQUE SONHAR NÃO TEM LIMITES

Burocracia custa tempo. Tempo custa crescimento!

“**68%** Dos processos de RH ainda envolvem etapas manuais ou em papel. Deloitte HCM Trends 2025”

Automatizar processos burocráticos é abrir espaço para crescimento, estratégia e inovação.

Transforme processos internos em operações inteligentes, fluidas e preparadas para escalar.

Reduza quase

680mil
folhas de papel / ano



Parcerias e
certificações



Meta
Business Partner





Nossas soluções para cada etapa

Organize os processos de RH em um workflow totalmente personalizado e seguro.

Centralize os canais de atendimento e ofereça uma experiência única para colaboradores.

Automatize assinaturas digitais de admissão, férias e desligamentos de forma segura por biometria facial.

Documentação

Certificação

Admissão

Movimentação

Atendimento

Férias

Desligamento



www.neohype.co



neohype

EM NOME DO POTENCIAL HUMANO

DIVULGAÇÃO/MRV



Tatiana Villefort, que, em janeiro, assumiu a diretoria de Desenvolvimento Humano da MRV&Co, tem uma história de quase 30 anos em RH e um pensamento que a acompanha sempre: liderar é criar um ambiente em que as pessoas possam se desenvolver, aprender, contribuir e entregar o seu melhor

Thaís Gebrim

Ao assumir, neste ano, a diretoria de Desenvolvimento Humano do grupo MRV&Co, que reúne as empresas MRV, Resia, Urba, Luggo e Sensi, Tatiana Villefort iniciou uma etapa profissional à altura de sua carreira de quase três décadas em Recursos Humanos: contribuir para o desenvolvimento de uma organização em que a gestão de pessoas ocupa posição estratégica no negócio.

Depois de passar por grandes companhias, como Totvs, Tractebel e Petronas – nesta permaneceu nos últimos 12 anos –, a executiva segue novos caminhos mantendo o desejo profundo de ajudar as pessoas a descobrirem seu pleno potencial e conectá-las a um propósito maior.

Nesta entrevista, Tatiana comenta como foi a transição, conta quais são os novos desafios na MRV&Co, que reúne mais de 30 mil colaboradores, traz sua visão sobre liderança e fala da influência da família na sua vida.

Sua chegada se deu em janeiro deste ano, depois de trabalhar mais de dez anos na Petronas, multinacional do setor de lubrificantes e gás. Como foi esse processo?

A mudança foi marcada por uma combinação de frio na barriga, curiosidade e, em seguida, muita "querência" (risos). Depois de quase 12 anos na Petronas e mais de 25 anos de experiência na área, eu conhecia profundamente o negócio, o segmento e os desafios da função. Senti que havia chegado o momento de buscar uma nova transformação profissional, assumir desafios diferentes e me colocar novamente em uma posição de aprendizado.

Qual foi a principal diferença que você sentiu?

Houve uma mudança significativa de contexto. Na Petronas, atuei como diretora para Brasil, México, Argentina e Estados Unidos, em uma operação com forte presença internacional. Na MRV&Co, encontrei uma realidade diferente, marcada pela capilaridade, pelo volume de pessoas e pela proximidade do RH com o dia a dia das operações em todo o país.

O que mais me chamou a atenção foi justamente essa conexão entre estratégia e execução. Hoje, lidero uma equipe de cerca de 250 profissionais espalhados pelo Brasil, muitos deles atuando diretamente nas obras, lojas e operações da companhia. É um RH muito conectado ao negócio e próximo das pessoas, algo que valorizo bastante. Outro fator foi a relevância da gestão de pessoas na organização. A existência de um Comitê de Gente e a presença constante do tema nas discussões estratégicas demonstram o quanto as pessoas são consideradas parte fundamental do crescimento do negócio.

Com isso, o frio na barriga dos primeiros meses logo deu lugar ao entusiasmo e à vontade de fazer a transformação acontecer. Encontrei exatamente o que buscava: novos desafios, complexidade, aprendizado contínuo e a oportunidade de contribuir para uma empresa que impacta a vida de milhares de pessoas todos os dias.

Qual é a sua prioridade na nova casa?

Tenho várias prioridades neste momento, mas todas convergem para um mesmo objetivo: preparar a companhia para o futuro por meio das pessoas.

Se tivesse que destacar uma, qual seria?

Sucessão. Construir um pipeline sólido de lideranças é uma das formas mais sustentáveis de garantir a longevidade de uma organização. Sucessão é desenvolver pessoas continuamente, ampliar sua exposição a novos desafios e prepará-las para assumir responsabilidades cada vez maiores. Para mim, o tema deve ter a mesma relevância que indicadores de desempenho ou retenção de talentos.

Essa construção passa por outras frentes importantes e uma delas é a qualificação da mão de obra. Temos desafios bastante diversos, desde posições operacionais nos canteiros de obras até funções corporativas, comerciais e de engenharia. Isso exige estratégias de desenvolvimento específicas para cada realidade, mas com um único objetivo: ampliar competências e preparar as pessoas para os desafios futuros.

Outra prioridade é fortalecer o engajamento e tornar a empresa cada vez mais atrativa para



LIDERO UMA EQUIPE
DE CERCA DE 250
PROFISSIONAIS DE
RH ESPALHADOS
PELO BRASIL,
MUITOS DELES
ATUANDO
DIRETAMENTE NAS
OBRAS, LOJAS
E OPERAÇÕES
DA COMPANHIA.
É UM RH MUITO
CONECTADO
AO NEGÓCIO E
PRÓXIMO DAS
PESSOAS, ALGO
QUE VALORIZO
BASTANTE



CONSTRUIR UM PIPELINE SÓLIDO DE LIDERANÇAS É UMA DAS FORMAS MAIS SUSTENTÁVEIS DE GARANTIR A LONGEVIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO. [...] PARA MIM, ESSE TEMA DEVE TER A MESMA RELEVÂNCIA QUE INDICADORES DE DESEMPENHO OU RETENÇÃO DE TALENTOS

diferentes gerações. Hoje, convivemos com profissionais em momentos muito distintos de carreira, e acredito que uma empresa do porte da MRV&Co precisa ser capaz de acolher, desenvolver e engajar todos esses perfis.

A liderança da MRV&Co é compartilhada por dois CEOs. Como se dá a parceria com eles?

A companhia possui um modelo de liderança compartilhada bastante singular, com papéis bem definidos e um alto nível de alinhamento entre os executivos. O que mais me chama a atenção é a forma como os temas relacionados a pessoas são tratados como prioridades estratégicas e fazem parte das discussões de negócio desde o início, não apenas na etapa de implementação. Essa dinâmica permite que o RH tenha uma atuação mais efetiva e contribua não apenas para a gestão de pessoas, como para a construção de soluções que apoiem o crescimento e a sustentabilidade do negócio no longo prazo. Nesse sentido, a parceria com os CEOs da MRV&Co é extremamente próxima e colaborativa.

Sua carreira tem se desenvolvido em empresas predominantemente masculinas. Em algum momento isso foi um obstáculo?

Pessoalmente, nunca tive a sensação de ter deixado de receber uma oportunidade por ser mulher. Os desafios ao longo da carreira estiveram muito mais relacionados ao desenvolvimento de competências e à necessidade de me preparar para novos desafios do que ao gênero em si. Mas acredito que a diversidade é um fator importante para organizações mais inovadoras e competitivas e reconheço que a ampliação da presença feminina em posições de liderança continua sendo um tema importante.

O que sua experiência ensinou sobre equidade de gênero?

Muitas vezes enxergamos apenas o resultado das conquistas, mas não os desafios ao longo do caminho. Por isso, sempre procurei compartilhar experiências e aprendizados, participar de grupos de desenvolvimento e atuar como mentora de profissionais que buscavam crescer em suas carreiras. Quando isso acontece, ajudamos outras mulheres a ampliar sua confiança e visualizar novas possibilidades para suas trajetórias.

Mas também acredito que as organizações

têm um papel importante. Criar ambientes seguros, ampliar referências femininas e incentivar o protagonismo são formas concretas de apoiar mais mulheres a assumir novos desafios e posições de liderança.

Há iniciativas nessa direção na MRV?

Temos um trabalho consistente para ampliar a participação feminina em diferentes áreas. A empresa assumiu o compromisso, junto à ONU, de alcançar pelo menos 45% de mulheres em cargos de liderança até 2030 e já atingiu esse patamar. Hoje são 45,1%.

Os resultados dos últimos dez anos evidenciam outros avanços importantes nessa agenda. Houve um crescimento de quase 45% no total de mulheres na companhia e de 89% na presença feminina em cargos de liderança. Aumentou também a participação das mulheres em diferentes etapas da carreira e funções técnicas: 29,7% a mais de estagiárias; 125,3% de auxiliares; 306,5% de analistas e 64,5% de engenheiras.

Na sua visão, qual é o papel do RH quando o assunto é inclusão?

O RH não é o único responsável. Ele ajuda a garantir que a inclusão esteja presente na cultura, nas lideranças e nas decisões da organização e, com isso, se reflita nas práticas do dia a dia, não apenas em projetos específicos.

Nesse processo, Recursos Humanos tem um papel importante de direcionamento e apoio, mas a construção de um ambiente inclusivo depende do envolvimento de toda a organização, especialmente das lideranças. São os líderes que, por meio de suas atitudes e decisões, ajudam a criar ambientes em que as pessoas se sintam respeitadas, pertencentes e capazes de contribuir.

Por falar em inclusão, a companhia mantém um programa voltado a detentos. Como tem sido a experiência?

Acreditamos que o trabalho tem um papel importante na reinserção social, por isso, oferecemos oportunidades para pessoas em regime semiaberto. Inclusive, estudos mostram que os índices de reincidência são significativamente menores entre reeducandos que têm acesso ao trabalho durante o cumprimento da pena, evidenciando o impacto da inclusão produtiva para essas pessoas e para a sociedade.



Conhecimento que gera vantagem competitiva.

Um parceiro estratégico para desenvolver equipes e impulsionar resultados reais.

Do diagnóstico à mensuração de impacto, o FGV In Company atua lado a lado com a sua organização na construção de soluções educacionais alinhadas à estratégia do negócio. Mais do que capacitação, entregamos direcionamento, consistência e transformação sustentável.

personalização



Converse com nossos consultores e construa a próxima etapa da evolução da sua organização.

SP (11) 3799 3862/3887 | RJ: (21) 3799 6553/6569
fgvincompany@fgv.br | educacao-executiva-in-company.fgv.br



QUANTO MAIOR A RESPONSABILIDADE, MAIOR TAMBÉM A NECESSIDADE DE CONTINUAR APRENDENDO. AO LONGO DA CARREIRA, PRECISEI DESENVOLVER COMPETÊNCIAS MUITO DIFERENTES DAQUELAS QUE ME TROUXERAM ATÉ AQUI

Hoje, cerca de 200 reeducandos atuam em operações da empresa, por exemplo, em Minas Gerais, São Paulo, no Distrito Federal e Amazonas. É um projeto que continua em expansão e que demonstra como inclusão, responsabilidade social e geração de oportunidades podem caminhar juntas.

Voltando a falar sobre liderança, o que é ser líder na sua visão?

É menos exercer poder e mais ajudar as pessoas a alcançarem seu pleno potencial, ou full potential. O líder não é aquele que tem todas as respostas, mas aquele que cria um ambiente em que as pessoas podem se desenvolver, aprender, contribuir e entregar o seu melhor. Liderança passa por construir confiança, dar direção, desenvolver talentos e criar oportunidades para que as pessoas cresçam.

Liderar também é ajudar cada pessoa a compreender a relevância do seu trabalho e como ele contribui para algo maior. Quando existe propósito e clareza, o engajamento deixa de ser apenas uma meta e passa a acontecer de forma mais genuína.

Quais são as suas características que contribuem para o desempenho como líder de RH?

Eu tenho uma listinha que revisito todos os dias para ter certeza de que não estou deixando de praticar aquilo que considero essencial para uma boa liderança: cuidar das pessoas sem abrir mão de performance e da melhoria contínua; desenvolver talentos e extrair o melhor de cada pessoa, em vez de centralizar decisões; escutar para compreender, e não apenas para responder; estar aberta ao feedback e utilizá-lo como ferramenta de aprendizado; ter coragem para decidir e humildade para aprender; e construir sucessores, não dependência.

Também sempre trabalhei em Recursos Humanos sabendo que o nosso impacto é direto tanto nas pessoas quanto nos resultados do negócio.

Transformar vidas e servir são conceitos muito presentes na minha trajetória. Em um mundo marcado por inteligência artificial, tecnologia e mudanças constantes, a competência que eu mais procuro exercitar é profundamente humana: a capacidade de

conectar pessoas a um propósito e ajudá-las a enxergar um potencial que, muitas vezes, elas próprias ainda não perceberam.

E quais competências precisou ou ainda precisa desenvolver?

Quanto maior a responsabilidade, maior também a necessidade de continuar aprendendo. Ao longo da carreira, precisei desenvolver competências muito diferentes daquelas que me trouxeram até aqui.

No início, o foco estava muito mais na execução e no domínio técnico. Com o tempo, percebi que liderar exige ampliar a visão de negócio, lidar com contextos cada vez mais complexos e influenciar decisões que vão muito além da sua área de atuação. Hoje, tenho interesse em aprofundar conhecimentos em temas como governança corporativa, compliance e aspectos jurídicos relacionados aos negócios, áreas que ganham cada vez mais relevância nas discussões estratégicas das organizações.

Mas acredito que o principal desenvolvimento é contínuo: manter a curiosidade, a capacidade de aprender e a abertura para ouvir diferentes perspectivas. Em um ambiente de mudanças tão aceleradas, talvez essa seja uma das competências mais importantes para qualquer líder.

Além de executiva de RH, você é conselheira. Como isso contribui para a evolução da líder?

Cada vez mais, os temas relacionados a pessoas estão presentes nas agendas dos conselhos, comitês executivos e lideranças empresariais. Hoje, existe uma compreensão muito maior de que estratégia, cultura, sucessão, liderança e desenvolvimento de talentos têm impacto direto nos resultados do negócio. Ainda assim, alguns desafios permanecem. Um deles é transformar a relevância do tema em prioridade contínua. Muitas organizações reconhecem a importância das pautas de RH, mas acabam concentrando energia em demandas mais imediatas e deixam iniciativas estruturantes em segundo plano.

Outro ponto que observo é a necessidade de tratar indicadores de pessoas com o mesmo nível de disciplina aplicado aos indicadores financeiros e operacionais. Os temas de RH precisam ser acompanhados de forma con-

sistente para gerar impacto no longo prazo. Por isso, considero tão importante a existência de fóruns dedicados eles como acontece no comitê de Gente da MRV&Co.

Suas raízes parecem estar muito presentes na visão de liderança e desenvolvimento de pessoas. De onde vem essa influência?

Sou mineira e cresci em uma família em que ética, responsabilidade, respeito e educação sempre foram valores muito presentes. Meu avô paterno, que era juiz, foi uma grande referência pela coerência entre discurso e prática. Meu pai foi o único entre os irmãos a concluir uma graduação, reforçando dentro da família a importância da educação como instrumento de transformação. Já minha mãe talvez tenha sido a maior inspiração da minha trajetória. Depois de casada e com dois filhos, decidiu voltar à universidade para realizar o sonho de cursar Odontologia. Aprendi que não existem barreiras intransponíveis quando se tem propósito, disciplina e perseverança.

Meu pai também é dentista, hoje aposentado. Por isso, havia uma expectativa natural de que eu seguisse o mesmo caminho. Quando fiz a escolha por Psicologia, meu pai me desafiou a assumir a responsabilidade pela decisão. Disse que, se aquele era realmente o caminho que eu queria seguir, deveria buscar formas de viabilizar meus estudos. Isso me levou a conquistar bolsas e participar de projetos dentro da universidade, experiências que contribuíram muito para meu amadurecimento pessoal e profissional.

Mesmo depois de tantos anos atuando em empresas nacionais e multinacionais, continuo muito conectada às minhas origens e à minha família. Essa base continua orientando minhas escolhas.

E como o RH entrou na sua vida?

Foi ainda na faculdade. Percebi que existia uma área capaz de unir temas pelos quais eu sempre tive interesse, como desenvolvimento de pessoas, liderança, negociação, cultura organizacional e transformação empresarial. Recursos Humanos reúne duas paixões que sempre caminharam juntas para mim: o interesse pelas pessoas e a curiosidade pelo mundo dos negócios.

Ao concluir a graduação, busquei comple-

mentar minha formação com uma pós-graduação em Gestão Empresarial para ampliar a visão de negócios e entender melhor a dinâmica das organizações.

Sua primeira experiência na área foi em consultoria, não é?

Depois que me formei, trabalhei com uma profissional que admiro muito, a Katia Raphael, fundadora da Graphos Consultoria. A Katia era minha líder e foi uma das pessoas que mais acreditaram no meu potencial. Foi quem me orientou a atuar como consultora independente, a abrir minha própria empresa com o apoio do Sebrae. Ela me fez acreditar que era possível construir uma trajetória de sucesso por conta própria.

E como foi essa experiência?

A consultoria me deu uma visão ampla das organizações e dos negócios. Particpei de projetos em diferentes segmentos, atendendo empresas nacionais e multinacionais, uma experiência extremamente rica porque me permitiu conhecer realidades muito distintas, lidar com desafios variados e ter contato com diferentes frentes de RH em um curto espaço de tempo.

Ao mesmo tempo, comecei a sentir vontade de acompanhar mais de perto a implementação das estratégias e os resultados de longo prazo das iniciativas que ajudava a construir. Foi esse desejo que me levou para o RH corporativo. Depois de três anos, fiz a transição e cheguei com uma bagagem bastante diversa e profunda para alguém ainda no início da carreira.

O que você procura deixar como legado nas empresas?

Lideranças mais preparadas, uma cultura forte e inclusiva e pessoas mais capazes de desenvolver seu potencial. Acredito que resultados são importantes, mas que as contribuições mais duradouras estão naquilo que conseguimos construir para além dos indicadores. Gosto de pensar que meu trabalho ajuda a criar ambientes em que as pessoas crescem, se desenvolvem e geram valor de forma sustentável. Gostaria de ser lembrada não apenas pelos projetos ou iniciativas que implementei, mas pelas pessoas que ajudei a desenvolver e pelo impacto positivo que consegui gerar na organização. 



OS TEMAS DE RH
PRECISAM SER
ACOMPANHADOS
DE FORMA
CONSISTENTE PARA
GERAR IMPACTO NO
LONGO PRAZO. POR
ISSO, CONSIDERO
TÃO IMPORTANTE
A EXISTÊNCIA
DE FÓRUNS
DEDICADOS ELES
COMO ACONTECE
NO COMITÊ DE
GENTE DA MRV&CO

Como você **reconhece** quem faz a

DIFERENÇA

NA SUA EMPRESA?

As expectativas das equipes mudaram.

A **forma de valorizar talentos** também precisa evoluir.

A **Copastur Premia** transforma reconhecimento corporativo em experiências personalizadas:

- Viagens a **lazer**
- **Intercâmbios** e cursos no exterior
- Assessoria para emissão de **passaporte** e **vistos**

**RECONHECER
PARA INSPIRAR**

COPASTUR
Premia



Programa de **PREMIAÇÃO** **CORPORATIVA**

para diferentes perfis
e orçamentos

Uma nova maneira de

**ENGAJAR,
MOTIVAR
E RETER TALENTOS.**

Sua empresa **carrega o saldo**
no **CopasturCard** e a pessoa colaboradora
escolhe a experiência desejada.

- Mais de **50 anos**
de expertise no turismo
- Tecnologia integrada
ao **SuperApp C+**
- **Atendimento especializado**
e suporte **24h**



**Personalize
o reconhecimento.
AMPLIE O IMPACTO.**
Escanele e saiba mais

BIOSFERA COPASTUR



O LÍDER POR TRÁS DE UMA IDEIA OUSADA (QUE DEU MUITO CERTO)

JOÃO NETO FOTOS



CEO da Daki, Rafael Vasto transformou uma proposta inovadora em um case de crescimento veloz pautado por uma cultura que tem os colaboradores como protagonistas para fazer acontecer e desafiar o *status quo*

Thaís Gebrim

Ele teve uma grande ideia. Mas não foi só isso. A combinação entre inquietude empreendedora e valores sólidos foi fundamental para que percorresse uma trajetória que o levou, precocemente, a conhecer o sucesso. Em 2021, aos 29 anos, Rafael Vasto se tornou cofundador e CEO da Daki, primeiro supermercado digital de entregas com o diferencial de levar os produtos aos clientes em até 15 minutos. Em apenas dez meses, a empresa alcançou o status de unicórnio mais rápido das Américas.

Engenheiro de Produção formado pela Poli-USP, com mestrado em Engenharia e Negócios pela Technische Universität Darmstadt, na Alemanha, ele começou a carreira no mercado financeiro. Depois, em três anos como consultor de empresas, ganhou expertise em transformação digital e estratégia de crescimento. No início de 2019, foi responsável pelo lançamento da operação brasileira da startup indiana OYO, voltada à tecnologia no setor hoteleiro e investida pelo SoftBank. Por fim, dois anos depois, deu seu primeiro passo como empreendedor ao se unir a Alex Bretzner e Rodrigo Maroja e fundar a Daki, um modelo de supermercado digital dos mais inovadores do Brasil.

Para entender melhor o que move Rafael, nós o convidamos para esta entrevista, em que traz sua história e fala de negócios, liderança, pessoas e futuro.



MEU TRABALHO É
GARANTIR QUE O
TIME ENTENDA O
CONTEXTO, POR
QUE ESTAMOS
FAZENDO O QUE
FAZEMOS, O QUE
ESTÁ EM JOGO,
ONDE QUEREMOS
CHEGAR.[...] NÃO
MICROGERENCIO O
CAMINHO, MAS SOU
EXIGENTE COM O
DESTINO

O que o levou a cursar Engenharia de Produção?

Sempre fui muito curioso e tive uma inclinação natural para entender como as coisas são construídas e como funcionam. A Engenharia me atraiu justamente pela capacidade de transformar problemas complexos em soluções práticas. Mais do que uma formação técnica, ela me ensinou uma forma de pensar e resolver problemas. Hoje, como CEO, continuo usando muito a mentalidade de tomar decisões baseadas em dados, enxergar sistemas e buscar eficiência sem perder de vista o impacto nas pessoas. Quando entro em um problema, minha tendência é decompor, entender as variáveis, buscar a alavanca certa.

Além da Engenharia, quais são as suas influências?

Meu pai, aviador, estava sempre cercado de máquinas e tecnologia de ponta, e minha mãe, empreendedora, me mostrou na prática o que é construir algo do zero. Escolher Engenharia foi uma consequência natural disso. Meus pais me ensinaram que construir algo relevante exige muito mais do que uma boa ideia. Exige disciplina, dedicação extrema, resiliência e humildade para aprender no caminho. Isso influenciou não só como eu trabalho, mas também como lidero.

Antes dos 30 anos, você se tornou CEO de um empreendimento considerado bastante ousado. Já se sentia preparado para esse momento?

A verdade é que ninguém está 100% preparado para liderar uma empresa em crescimento acelerado. O que eu tinha era muita convicção do problema que queríamos resolver e uma enorme vontade de fazer acontecer.

A compra de supermercado sempre fez parte da rotina das pessoas, mas não acompanhava o ritmo de vida moderno. O objetivo era construir uma experiência realmente digital, em que o cliente pudesse receber uma compra completa em poucos minutos, com qualidade, disponibilidade de produtos e uma operação altamente eficiente por trás. Era um desafio grande porque não bastava criar um aplicativo, era preciso reinventar toda a cadeia operacional para tornar essa promessa possível.

Já dá para pensar em novos negócios?

Nesse momento, meu foco está totalmente na Daki. Ainda há muito espaço para evoluir nossa operação, ampliar a experiência dos clientes e continuar inovando em um mercado que passa por uma transformação profunda. Empreendedores naturalmente gostam de criar coisas novas, mas também sabem



OS COLABORADORES NÃO SÃO DESTINATÁRIOS DA CULTURA, SÃO OS PROTAGONISTAS. DE NADA ADIANTA A LIDERANÇA DEFENDER ESSES VALORES SE ELES NÃO APARECEM NAS DECISÕES DO DIA A DIA DE QUEM ESTÁ NA PONTA

reconhecer quando têm nas mãos uma oportunidade única de construir algo realmente relevante.

Como um CEO de pouco mais de 30 anos constrói cultura sem repetir os modelos que sua geração questiona?

Cultura, para mim, é coerência entre discurso e prática. Entendo que cultura não se impõe, ela é construída no dia a dia. Minha geração questionou muito modelos excessivamente hierárquicos e baseados em comando e controle. Acredito em ambientes em que as pessoas têm autonomia, clareza dos objetivos e espaço para discordar sem abrir mão da responsabilidade.

E como isso se reflete na prática na gestão de pessoas?

Na prática, isso significa dar contexto junto com o direcionamento. As pessoas precisam entender por que estão fazendo determinada tarefa e como ela contribui para o resultado da empresa. Também significa estimular autonomia de resolução, abrir espaço para diferentes pontos de vista e criar um ambiente em que o erro seja tratado como parte do aprendizado, desde que haja responsabilidade e evolução. A cultura se fortalece quando as pessoas participam da construção das soluções, e não apenas da execução.

Hoje a empresa emprega cerca de 1.000 colaboradores. Em algum momento você sentiu receio por ter tantas pessoas dependendo da Daki?

Mais do que receio, o que sempre senti foi um profundo senso de responsabilidade. Quando você percebe que há tantas famílias e tantas histórias conectadas ao sucesso da empresa, as decisões passam a ser tomadas com ainda mais consciência e visão de longo prazo.

Se tivesse que se descrever como líder, qual seria a definição?

Eu cresci junto com a Daki. Aprendi que liderança não significa ter todas as respostas, mas cercar-se de pessoas melhores que você em diferentes áreas, ouvir muito e estar disposto a evoluir constantemente. Sou um líder que acredita que

clareza é a maior forma de respeito. Meu trabalho é garantir que o time entenda o contexto, por que estamos fazendo o que fazemos, o que está em jogo, onde queremos chegar. A partir daí, cobro resultados. Não microgerencio o caminho, mas sou exigente com o destino.

Ao mesmo tempo, desafio o que acredito que merece ser desafiado – uma decisão, uma hipótese, uma forma de trabalhar. Não por vaidade, mas porque acho que o time cresce quando é provocado a pensar melhor.

E de que forma você acha que os profissionais da Daki veem seu líder?

Não cabe a mim definir, por isso invisto em canais de escuta, conversas individuais, feedbacks estruturados. Não para validação, mas para calibrar. Liderar bem exige disposição para ajustar a própria forma de atuar, e isso só acontece se você busca ativamente o espelho.

Eu diria que sou um líder que busca dar suporte e, ao mesmo tempo, desafiar o time. Meu papel é criar contexto, remover obstáculos e garantir que as pessoas tenham as condições necessárias para fazer seu melhor trabalho, sempre de forma calma e clara.

Como é liderar pessoas da mesma faixa etária ou até mais velhas que você?

Nunca enxerguei idade como um fator determinante. Competência, vontade, experiência e valores importam muito mais. Sempre aprendi muito com pessoas mais experientes do que eu e acredito que liderança é mais sobre conquistar confiança do que ocupar uma posição hierárquica.

Nesses anos como CEO, o que mais o ajudou a amadurecer emocionalmente?

As experiências difíceis. Aprendi que resiliência, equilíbrio emocional e capacidade de ouvir são habilidades tão importantes quanto qualquer conhecimento técnico.

Pode dar um exemplo?

Os momentos de maior aprendizado foram justamente aqueles em que tivemos



Vote nas soluções Ticket que fazem o dia do RH

Vote Ticket



Na categoria:
Benefícios Flexíveis/
Refeição

Vote RB



Na categoria:
Vale-transporte/
Mobilidade



ACHO IMPORTANTE MOSTRAR QUE NEM TODA DECISÃO NASCE PERFEITA E QUE APRENDER FAZ PARTE DA CONSTRUÇÃO DA EMPRESA. ISSO AJUDA A CRIAR UM AMBIENTE EM QUE AS PESSOAS SE SENTEM CONFORTÁVEIS PARA EVOLUIR CONTINUAMENTE

que tomar decisões difíceis durante fases de crescimento muito acelerado. Foi preciso aprender a equilibrar velocidade com responsabilidade, tomar decisões complexas sob pressão e entender que comunicar essas decisões com transparência é tão importante quanto a decisão em si. Essas experiências ajudaram a desenvolver muito minha maturidade emocional.

Quais são os valores inegociáveis na cultura da Daki?

Temos dois eixos inegociáveis: o cliente no centro, que define as decisões de negócio, e fazer acontecer com desafio ao *status quo*, que é como avaliamos e desenvolvemos pessoas. Não são slogans, são os critérios de como contratamos, promovemos e cobramos resultado. Quando a cultura vira métrica de gestão, deixa de ser aspiração e passa a ser prática.

E onde os colaboradores se situam nisso?

Os colaboradores não são destinatários da cultura, são os protagonistas. De nada adianta a liderança defender valores se eles não aparecem nas decisões do dia a dia de quem está na ponta, atendendo o cliente, gerenciando estoque, entregando no prazo. Fazer acontecer e desafiar o *status quo* não são adjetivos que usamos em apresentação, são os critérios com que avaliamos desempenho, damos feedback e tomamos decisões sobre pessoas. Quando você institucionaliza isso, a cultura deixa de depender de discurso e passa a viver no comportamento.

Na cultura da Daki, o que é mais o “Rafael Vasto”?

Talvez a busca por pragmatismo. Sempre acreditamos que as melhores experiências para o cliente nascem de operações extremamente sofisticadas por trás, mas que se traduzem em algo simples e intuitivo. Também acredito muito em colaboração e em construir relações de confiança.

Como a Daki estimula a colaboração?

Temos uma operação naturalmente integrada, em que Tecnologia, Logística, Comercial, Operações e Atendimento traba-

ham de forma muito próxima e com alto grau de interdependência. Isso faz com que a colaboração deixe de ser apenas um valor e passe a ser uma necessidade do negócio para funcionar bem. Também incentivamos uma comunicação aberta entre áreas, o compartilhamento constante de informações e um ambiente em que boas ideias podem surgir em qualquer equipe, independentemente da posição da pessoa na empresa.

Você se considera uma pessoa tranquila. Isso o ajudou a construir a empresa?

Ser uma pessoa tranquila ajuda principalmente em momentos de pressão. Em uma startup, problemas surgem todos os dias e manter a serenidade ajuda a tomar decisões melhores.

Que outras características ajudaram? E quais tiveram que ser revistas?

Acho que curiosidade e resiliência também foram características importantes. Em compensação, aprendi ao longo dos anos que nem tudo precisa ser resolvido na velocidade máxima. Desenvolver paciência e aprender a delegar foram aprendizados importantes.

Você busca transmitir esses aprendizados para os colaboradores?

Sim. Acredito que liderança também é compartilhar aprendizados. Procuro fazer isso nas reuniões com os times, em conversas abertas sobre decisões que tomamos e nos momentos em que discutimos desafios do negócio. Acho importante mostrar que nem toda decisão nasce perfeita e que aprender faz parte da construção da empresa. Isso ajuda a criar um ambiente em que as pessoas se sentem confortáveis para evoluir continuamente.

Pensando na Daki como marca empregadora, quais são os principais atributos?

A possibilidade de construir algo extremamente relevante e alavancado por tecnologia, além de um ambiente de alta performance com colaboração e uma cultura que valoriza autonomia, aprendizado e protagonismo. Queremos que as pessoas sintam que estão crescendo junto com a empresa.

SEUS ESTAGIÁRIOS SÃO CRIATIVOS?

Trabalham mais do que o limite de
6 horas diárias?

Tá difícil controlar a
impetuosidade deles?

CONECTA & DESCONECTA
É A SOLUÇÃO!



Escaneie o QR Code
e saiba mais!



O MEU PAPEL É GARANTIR QUE A CULTURA E OS VALORES ESTEJAM PRESENTES NAS DECISÕES DA EMPRESA E NO DIA A DIA DAS EQUIPES. PARA ISSO, A PARCERIA [COM O RH] ACONTECE DESDE OS PROCESSOS DE ATRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ATÉ AS DISCUSSÕES SOBRE DESEMPENHO, SUCESSÃO, ENGAJAMENTO E EVOLUÇÃO DAS LIDERANÇAS

O que é inegociável quando o assunto são as pessoas?

Respeito é inegociável. É possível discordar, ter conversas difíceis e exigir excelência, mas tudo isso precisa acontecer em um ambiente de respeito, ética e transparência.

Como a gestão de pessoas é estruturada na Daki?

Temos uma área de People estratégica, liderada pela Mariah Sprotte, que tem um papel fundamental na evolução da nossa cultura e no desenvolvimento das lideranças. Trabalhamos muito próximos porque acredito que gestão de pessoas não é responsabilidade exclusiva do RH, mas de toda liderança. O meu papel é garantir que a cultura e os valores estejam presentes nas decisões da empresa e no dia a dia das equipes. Para isso, a parceria acontece desde os processos de atração e desenvolvimento até as discussões sobre desempenho, sucessão, engajamento e evolução das lideranças.

A Daki trabalha no modelo 6x1?

Como empresa de varejo e logística, temos diferentes modelos de jornada de acordo com a natureza de cada função e sempre em conformidade com a legislação trabalhista. E seguiremos assim, garantindo que, em qualquer modelo e escala, desempenho e bem-estar realmente caminhem juntos. Estamos nesse processo de evolução contínua. O importante é realmente tratar isso com seriedade. Modelos de jornada impactam tudo – contratação, retenção, cultura –, então, é preciso tratar esse assunto com rigor.

Quais são as iniciativas para equilibrar desempenho e bem-estar?

Nossa maior iniciativa, que é reconhecida pelos Dakiers, é o modelo híbrido nos escopos que permitem essa jornada. A flexibilidade para gerir vida pessoal foi nossa maior nota de eNPS, porque, quando você tem autonomia para organizar o seu dia, a qualidade de vida muda de verdade.

Começamos com pesquisa de clima

para entender os drivers reais de satisfação. O que encontramos foi: clareza de propósito, autonomia para resolver, ambiente colaborativo e gestores que entendem que pressão permanente não sustenta. Somado a isso, temos benefícios e programas concretos: vínculo com academia, acesso a psicólogos e o Daki em Movimento, um programa interno de incentivo ao esporte. A ideia é simples: qualidade de vida não é só trabalhar menos, é ter ferramentas e espaço pra cuidar de si mesmo. Ou seja, trabalhar com propósito é também trabalhar com qualidade de vida. O resultado foi um aumento de 15 pontos no eNPS em um momento de revamp cultural em 2025.

O que não dá para normalizar na gestão de talentos?

Falta de respeito e a ideia de que resultados justificam qualquer comportamento. Alta performance e relações saudáveis precisam caminhar juntas.

Você acredita que a nova geração de CEOs lidera de maneira mais humana?

Acredito que existe uma evolução em curso. Hoje se fala mais sobre vulnerabilidade, saúde mental e escuta ativa. Mas liderança humana não é discurso, ela aparece nas decisões difíceis e muitas vezes impopulares. É nos momentos de pressão que os valores realmente são colocados à prova.

Qual é o maior desafio na Daki hoje?

Continuar crescendo de forma sustentável, mantendo a excelência operacional e preservando a cultura que construímos ao longo desses anos.

E qual foi o seu maior aprendizado nesses cinco anos?

Que construir uma empresa é, acima de tudo, construir um time de pessoas operando em alto nível. Produtos mudam, estratégias evoluem, mas são as pessoas que tornam tudo possível.

O que é preciso para ter pessoas operando em alto nível?

Alta performance não nasce da pressão permanente, é consequência de obje-

tivos claros, confiança e um ambiente em que as pessoas consigam evoluir constantemente. O primeiro passo é ter clareza sobre o que se espera de cada pessoa para, depois, oferecer autonomia, ferramentas adequadas, desenvolvimento contínuo e feedback frequente.

Quando pensa no futuro da Daki, no curto prazo, o que vê?

Vejo uma empresa cada vez maior, mais eficiente, consolidando sua posição e continuando a elevar o nível da experiência do consumidor no Brasil.

Quantas horas costuma trabalhar e o que mais gosta de fazer nos momentos de lazer?

Empreender exige muita dedicação, independentemente do dia e do horário, mas acredito bastante na importância do equilíbrio, que é o que sustenta o longo prazo. Gosto de passar tempo com a família e amigos, praticar esportes e criar espaços para desconectar.

Esses momentos são fundamentais para voltar ao trabalho com mais energia e clareza.

E do que não abre mão?

Das pessoas que fazem parte da minha vida e da vontade de continuar construindo. Empreender exige muita dedicação e há momentos em que o trabalho ocupa uma parcela maior da rotina. Mas, ao longo do tempo, aprendi que produtividade não significa estar disponível o tempo todo. Hoje procuro administrar meu tempo de forma minuciosa, preservando momentos de descanso e de estar presente com a família e os amigos. Esse equilíbrio exige disciplina e algumas renúncias, mas também faz com que eu tome decisões melhores e lidere de forma mais consistente.

Se tivesse que resumir esses últimos cinco anos em uma frase, qual seria?

Construir algo relevante é uma maratona de aprendizado contínuo, feita por pessoas e para pessoas. 



NO DIA 19/8,
A **GESTÃO RH** E A
FGV VÃO REVELAR
OS VENCEDORES DO
6º PRÊMIO DE **EXCELÊNCIA**
EM **GESTÃO DE PESSOAS 2026**

6º PRÊMIO
EXCELÊNCIA EM
GESTÃO
DE
PESSOAS

Reconhecimento exclusivo para organizações
que colocam o ser humano em primeiro plano.



MIDJOURNEY/GERADA POR IA

SEU TIME ESTÁ CAPACITADO DE FORMA ASSERTIVA PARA USAR IA?

Por Alexandra D'Azevedo Nunes

Sim, você já ouviu falar de inteligência artificial (IA) mais vezes do que consegue contar. Essa tecnologia virou um insistente *buzzword* corporativo que promete transformar tudo enquanto, na prática, boa parte dos times ainda não sabe o que fazer com ela no dia seguinte. E é exatamente aí que está o problema.

A fadiga do termo não pode se tornar desculpa para a inércia. Enquanto líderes debatem se a IA vai substituir pessoas ou não, o verdadeiro risco silencioso já está instalado nas organizações: times desinformados, ansiosos e sem repertório para experimentar. E esse é, antes de qualquer coisa, um

problema de liderança, especialmente a de Recursos Humanos.

O consultor e pesquisador Josh Bersin, uma das vozes mais respeitadas em RH e desenvolvimento organizacional no mundo, defende uma lógica simples para acelerar a adoção de novas tecnologias nas empresas: comece por quem quer.

Em vez de tentar converter os céticos ou forçar uma adoção em massa, a estratégia mais eficaz é identificar as pessoas que já demonstram curiosidade genuína e investir nelas primeiro. Essas pessoas se tornam os *champions*: embaixadores internos que aprendem,

experimentam, erram, ajustam e mostram para os colegas que é possível.

Esse modelo é especialmente relevante para IA, porque o tema ainda carrega muito ruído. Champions bem preparados conseguem separar o hype da aplicação prática, contextualizar para a realidade do negócio e criar um ambiente psicológico mais seguro para que outras pessoas também arrisquem. A transformação não começa em todos ao mesmo tempo, mas em poucos, até se expandir organicamente.

Para líderes de RH, isso muda completamente a lógica do treinamento corporativo tradicional. Não se trata



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

de criar um curso obrigatório sobre IA para todos. Trata-se de mapear quem são os *early adopters* internos, estruturar uma jornada personalizada para eles e criar mecanismos para que o conhecimento se espalhe.

Existe uma armadilha muito comum entre líderes nesse momento: delegar o tema de IA para a área de tecnologia e não assumir sua parte de responsabilidade. Esse movimento é compreensível, afinal, a agenda já está sobrecarregada, mas é estrategicamente perigoso.

A IA não é mais um assunto de TI. É uma questão de estratégia, cultura, aprendizagem e gestão de pessoas. Líderes que não desenvolvem ao menos um nível básico de letramento nesse tema perdem rapidamente a capacidade de fazer boas perguntas, avaliar riscos, inspirar times e tomar decisões informadas.

Estar *up to date* não significa dominar algoritmos ou saber programar. Significa:

- **Experimentar ativamente.** Use ferramentas de IA no seu próprio trabalho. Resuma reuniões, gere rascunhos, analise dados, automatize tarefas repetitivas.
- **Criar rotinas de atualização.** Reserve tempo semanal para acompanhar fontes confiáveis sobre o tema.

- **Conversar com quem está na prática.** Os Champions do seu time provavelmente já sabem coisas que você ainda não sabe.
- **Fazer as perguntas incômodas.** Quais processos do meu time podem ser acelerados com IA? Onde estamos perdendo tempo em tarefas que poderiam ser automatizadas? O que minha equipe precisa aprender para não ficar para trás?

Para líderes de Recursos Humanos especificamente, a urgência é ainda maior. O RH está sendo convocado a redesenhar trilhas de aprendizagem, competências esperadas, modelos de avaliação de desempenho e até a própria proposta de valor da área.

Há uma conversa que está sendo evitada nas organizações: o impacto emocional e psicológico dessa transformação acelerada sobre as pessoas e sobre os próprios líderes.

A pressão por adaptação rápida, a necessidade de experimentação contínua e a sensação de que o que foi aprendido ontem já está desatualizado hoje geram um estado crônico de incerteza que, se não for reconhecido e gerenciado, se transforma em ansiedade, burnout e paralisia.

Líderes precisam cuidar de si mesmos

antes de cuidar dos times. Algumas práticas que fazem diferença real. Para você, líder: reconheça que não saber tudo sobre IA é normal. O problema não é a ignorância, e sim a negação. Estabeleça limites saudáveis para o consumo de informação e busque espaços de troca com outros líderes que estejam navegando os mesmos desafios. Para o seu time: crie espaço para que as pessoas expressem inseguranças sem julgamento. Normalize o erro como parte do processo de aprendizagem com IA. Celebre tentativas, não apenas resultados. Não imponha um ritmo de adaptação que ignora a capacidade humana de processar mudança.

O maior erro que uma organização pode cometer nesse momento é tratar a transformação digital como um projeto de tecnologia e esquecer que ela é, antes de tudo, uma transformação humana.

A IA não vai embora. O termo pode cansar, mas o impacto é real e crescente. A pergunta que todo líder precisa responder com honestidade é: o meu time está sendo preparado para esse mundo, ou estamos esperando o momento certo que nunca chega?

A vantagem competitiva do futuro não será quem tem a melhor ferramenta de IA – será quem aprender mais rápido como usá-la bem. 

BILL CARDOSO



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

A large, vibrant image featuring a diverse group of Magalu employees. In the background, a large circular graphic contains portraits of three smiling people. In the foreground, a group of about ten employees of various ages and ethnicities are cheering with their hands raised. One woman is in a wheelchair, and another is on a skateboard. At the bottom, two employees are shown working with large cardboard boxes. The entire image has a blue tint.

O QUE NOS TORNA UMA DAS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NO BRASIL?

No [@magalucarreiras](https://www.instagram.com/magalucarreiras), você conhece de perto nossa cultura e iniciativas que fortalecem o desenvolvimento dos nossos talentos.

Acompanhe
nossos perfis:



magalu



MIDJOURNEY/GERADA POR IA

AGENTES DE IA A PRÓXIMA FRONTEIRA DO RH ESTRATÉGICO

Por Bruno Omeltech

Existe uma diferença fundamental entre usar inteligência artificial e trabalhar com ela. A maior parte dos profissionais de Recursos Humanos já cruzou a primeira fronteira – usam IA para redigir comunicados, resumir documentos, estruturar apresentações. Mas a segunda fronteira, a que separa quem experimenta de quem transforma, chama-se agentes de IA. E ela está mais acessível do que parece.

Do chat ao agente: uma distinção que muda tudo

Quando um profissional abre o ChatGPT

e faz uma pergunta, está usando IA no modo mais básico: entra um prompt, sai uma resposta. A cada sessão, o contexto se zera. Não há memória, não há autonomia, não há ação além do texto na tela.

Um agente de inteligência artificial é diferente em natureza, não apenas em grau. Ele recebe um objetivo, não uma pergunta, e decide os passos para alcançá-lo. Tem memória entre conversas, pode ser treinado com documentos internos da empresa e é capaz de usar ferramentas: disparar

e-mails, consultar bases de dados, criar relatórios estruturados.

A analogia mais precisa não é a de uma ferramenta sofisticada, é a de um colaborador digital com papel, contexto e limites bem definidos.

Para o RH, isso tem consequências imediatas. Um agente de onboarding não apenas responde perguntas, ele conduz o novo colaborador pela trilha de integração, faz os check-ins dos 30, 60 e 90 dias e entrega um relatório ao gestor. Um agente de levantamento de

necessidades de treinamento conduz a conversa com cada gestor, aprofunda onde necessário e consolida os resultados. Um agente de FAQ responde com precisão sobre PDI, avaliação e benefícios. E isso, às três da tarde ou às onze da noite.

Os números já estão disponíveis

O número de líderes de Recursos Humanos que planejam ou já implantam IA generativa saltou de 19% em 2023 para 61% em 2025, crescimento de 221%, segundo a Gartner. Os resultados acompanham a adoção: a IBM implementou agentes internos para 270 mil colaboradores. O sistema AskHR resolve 94% das perguntas de RH sem envolvimento humano, e gestores concluem processos como promoções 75% mais rápido. Entre empresas que já adotaram agentes, 66% relatam aumento de produtividade e 57% reportam redução de custos, segundo pesquisa da PwC com mais de 300 executivos seniores. No Brasil, 25% das empresas já utilizam algum tipo de agente de IA, com projeção de ultrapassar 50% até 2027, segundo a QuarkRH.

Segurança: o que não pode ser ignorado

Adoção responsável começa pela compreensão do que acontece com os dados inseridos em plataformas de inteligência artificial. Contas pessoais em ferramentas gratuitas não oferecem

as mesmas garantias de um contrato corporativo – e a diferença importa quando o conteúdo envolve avaliações de desempenho ou dados sensíveis de colaboradores.

Três perguntas precisam ser respondidas antes de qualquer uso:

- Esse dado identifica alguém?
- A plataforma tem contrato formal de processamento?
- Se vazar, qual é o impacto?

A boa notícia é que a maioria dos casos de uso mais valiosos em RH, como onboarding, FAQ e levantamento de necessidades, opera com dados genéricos ou anonimizados.

Como começar: o essencial

A barreira técnica caiu. Plataformas como o ChatGPT Plus permitem criar um agente customizado sem nenhum conhecimento de programação. Quatro movimentos definem o processo:

1. Determinar o papel com precisão

Um agente que faz tudo não faz nada bem. Identifique uma tarefa específica, frequente e com lógica clara, aquela que ocupa horas da equipe com baixo valor agregado.

2. Escrever as instruções

O sistema de instruções transforma um modelo genérico em um colaborador

da sua empresa. Define quem o agente é, como raciocina, qual é o tom e, igualmente importante, o que não deve fazer.

3. Adicionar a base de conhecimento

Documentos reais da empresa – políticas, catálogo de trilhas, modelo de competências – fazem o agente responder com a linguagem da organização, não com respostas genéricas.

4. Testar, refinar e publicar

O primeiro output raramente é o melhor, e não precisa ser. Publique para um grupo restrito, colete feedback e itere (repita o processo).

Há uma tensão falsa que precisa ser endereçada: a de que automação reduz o papel humano em gestão de pessoas. O que os dados demonstram é o oposto. Quando um agente resolve perguntas rotineiras, o que a equipe de Recursos Humanos ganha não é ociosidade, é capacidade de operar em outro nível. Menos tempo respondendo WhatsApp e mais tempo desenhando políticas que fazem diferença, conduzindo conversas que transformam carreiras, construindo cultura.

Agentes de IA não substituem o RH estratégico, mas, isto sim, criam as condições para que ele finalmente aconteça. 

Bruno Omeltech é
CEO da Omeltech
Desenvolvimento



DIVULGAÇÃO/OMELTECH



MIDJOURNEY/GERADA PÓRIA

O DESEJO POR CONEXÃO HUMANA

Por Mariana Adensohn

A 12ª edição da *The Future 100*, pesquisa da agência VML que mapeia tendências globais do consumidor, colocou o desejo por conexão humana no centro de tudo. E quando o foco do mercado se volta para o impulso humano, a autenticidade e as experiências de alto impacto, as organizações sofrem um efeito espelho imediato, porque uma empresa não consegue entregar autenticidade para fora se o seu ambiente interno for artificial e engessado.

Para que marcas sustentem essa promessa, a cultura organizacional passará

por três grandes transformações, e eu acredito que esse momento já esteja acontecendo há algum tempo:

1ª – Da experiência do cliente para a experiência do colaborador

Marcas só criam experiências imersivas e de alto impacto se as pessoas que trabalham nelas estiverem engajadas e inspiradas. O RH e os gestores começam a desenhar a jornada do colaborador com o mesmo cuidado que o Marketing desenha a jornada do cliente.

Acabam os processos burocráticos e

frios, entram rituais internos que geram conexão real, orgulho e senso de propósito. Isso é algo óbvio e certamente a maior parte das empresas já trabalha; então, o que de fato muda? Teremos que personalizar alguns pontos da jornada. Cada pessoa é única e possui uma necessidade e um desejo específico.

2ª – A queda das máscaras corporativas (autenticidade interna)

Se a autenticidade é a moeda de troca com o consumidor, que anda cansado dos conteúdos prontos e similares feitos



Treinamentos customizados para empresas

Desenvolva sua equipe e impulse os resultados de forma estratégica.

Cursos presenciais e a distância.

QUER
FAZER?
SENAC!



sp.senac.br/corporativo

Atendimento
Corporativo



pelos agentes de IA, as organizações terão que abandonar o "teatro corporativo". Vão desabar os ambientes onde as pessoas fingem que está tudo bem e apenas repetem discursos prontos.

Por outro lado, ganhará força a cultura baseada em segurança psicológica, na qual o erro é encarado como aprendizado e a vulnerabilidade é vista como força, não como fraqueza; onde ninguém sabe tudo e a beleza do time está em como se complementa – as pessoas passam a olhar o resultado do negócio e não somente o seu quando veem valor no outro.

As empresas terão que alinhar o que postam no LinkedIn com o que realmente praticam no dia a dia, e isso está altamente conectado ao modelo de gestão das pessoas.

3º – Estruturas flexíveis para infinitas possibilidades

Para que o impulso humano floresça e desvende novas oportunidades, as pessoas precisam de espaço para criar. Estruturas hiper-hierárquicas e engessadas sufocam o potencial humano, nesse sentido, as organizações migrarão para modelos mais orgânicos e descentralizados, o "compartilhar para ganhar" começará a ter força. A gestão passará do controle de horas para a entrega de valor e autonomia. Os colaboradores deixarão de ser "robôs executores de

processos" – até porque a IA é que vai fazer esse papel – e se tornarão solucionadores de problemas, trazendo sua experiência e sensibilidade para o centro das decisões. As decisões continuarão sendo humanas, e é nisso que devemos focar (como eu preparo quem decide).

Nesse contexto, a liderança assume um papel ainda mais relevante. Se a tecnologia tende a democratizar o acesso à informação e automatizar tarefas operacionais, o diferencial dos líderes estará menos no conhecimento técnico e mais na capacidade de gerar confiança, inspirar pessoas e promover conexões. A qualidade das relações passa a ser um indicador tão importante quanto os resultados alcançados.

Ao mesmo tempo, cresce a necessidade de pertencimento. Em um cenário marcado por transformações rápidas e constantes, excesso de estímulos e relações cada vez mais mediadas pela tecnologia, as pessoas buscam espaços em que sejam reconhecidas em sua individualidade e sentir que fazem parte de algo significativo. Empresas que conseguirem construir esse senso de comunidade terão maior capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos. Mais do que benefícios ou estruturas modernas, o que gera vínculo duradouro é a percepção de que existe coerência entre discurso, prática e relações humanas.

O que passará a ter valor então?

A autenticidade humana, que é intrinsecamente caótica. O ser humano não é linear, previsível ou puramente processual. Se a tendência de mercado exige "impulso humano e autenticidade", a cultura organizacional precisa aceitar a complexidade das pessoas. O diferencial estará na autoria de pensamentos, conectada a experiências vividas, novas ideias, ao que a pessoa enxerga através dos ambientes e das relações, aliada a tudo o que a tecnologia nos entrega pronto.

As tendências globais não mudam apenas o que vendemos ou como nos comunicamos, elas também redefinem as dinâmicas de sobrevivência corporativa.

Para as organizações acompanharem as transformações que já estão acontecendo, a área de RH precisa erguer-se como a guardiã do dinamismo e da relevância.

Atuar junto às pessoas, em plena transição, que costuma ser caótica, é um trabalho diário de simplificação de processos, de alinhamento de lideranças à cultura de execução e, acima de tudo, de manutenção do foco em gente. Afinal, as tendências apontam para o futuro, mas são as pessoas, no presente, que evitam o declínio e garantem a perenidade dos negócios. 

DIVULGAÇÃO/LOUNGERIE



Mariana Adensohn
é diretora de Gente e
Gestão da Loungerie



ZEISS

Maior
proteção UV
do mercado de
lentes incolores*

ZEISS UVProtect
Proteção máxima contra
raios UV em todas as lentes



*Estudo "A Comparison of UV Protection in Clear Eyeglass Lenses", Abril 2013, ZEISS.



A HIERARQUIA DO SER: O QUE O CURRÍCULO NÃO CONTA SOBRE O CARÁTER

Por Nuno Lopes Alves

Sempre acreditei que, para construir lideranças perenes, a técnica é apenas o ponto de partida. O que sustenta uma organização no longo prazo é a solidez dos princípios que guiam suas pessoas e o legado deixado em cada decisão. Vejo com frequência o mercado concentrado em competências funcionais e métricas de performance, enquanto a essência da liderança habita um território que o currículo raramente alcança. Para refletir sobre isso, acho útil

recorrer a um manifesto que considero atemporal: a carta escrita em 1984 por Dee Hock, fundador e presidente emérito da Visa.

Hock não foi apenas o arquiteto de um sistema global de pagamentos. Foi também um pensador de liderança ao propor uma inversão corajosa da lógica corporativa convencional. Para ele, decisões sobre contratar, promover ou reconhecer alguém deveriam seguir

uma hierarquia clara de seis atributos:

- o integridade,
- o motivação,
- o capacidade,
- o sabedoria,
- o conhecimento
- o e experiência.

A ordem dos fatores importa, nesse caso. E talvez nunca tenha sido tão atual.

Na prática, muitas organizações ainda leem essa lista de baixo para cima. O currículo entrega formação, repertório técnico e histórico profissional; elementos tangíveis, fáceis de medir e comparar. Mas liderança exige julgamentos mais profundos. Técnica sem ética, conhecimento sem discernimento e experiência sem propósito podem se transformar em riscos silenciosos para qualquer cultura organizacional.

Por isso, integridade ocupa o topo da lista. Sem um senso ético sólido, todas as demais competências perdem valor. A história corporativa está repleta de profissionais brilhantes que, desprovidos de princípios, comprometeram reputações, enfraqueceram culturas e colocaram resultados de curto prazo acima da sustentabilidade do negócio. Quando a ética é frágil, o talento deixa de servir ao coletivo.

Para mim, o papel número um do líder não é ser o detentor de todas as respostas, mas o guardião dos princípios que orientam as decisões. Liderar é fazer com que a forma como alcançamos nossas metas tenha o mesmo peso das entregas em si. É nos momentos de pressão, ambiguidade e velocidade que valores deixam de ser discurso e passam a ser prática.

Logo depois da integridade, Hock destaca outras características igualmente

reveladoras: motivação, capacidade e sabedoria. Trata-se do propósito que nos impulsiona a avançar, da abertura para aprender e aplicar o aprendizado na prática, bem como da maturidade para decidir de forma equilibrada. Em um ambiente de transformação constante, essas qualidades tendem a diferenciar muito mais do que credenciais acumuladas ao longo da carreira.

Somente depois aparecem conhecimento técnico e experiência. Não porque sejam menores, mas porque são atributos mais fáceis de desenvolver, de certa forma mais acessíveis. Técnica pode ser ensinada. Experiência se constrói com tempo e exposição. Já caráter, discernimento e vontade genuína de contribuir dependem de escolhas diárias.

Essa lógica nos leva a outra distinção essencial presente na carta de Hock: a diferença entre cargo e valor pessoal. Títulos são circunstanciais. Cargos podem ser concedidos. Respeito verdadeiro não acompanha organogramas; ele é conquistado pela conduta cotidiana. Podemos respeitar institucionalmente uma posição, mas admiração, confiança e "followership" pertencem à esfera do comportamento.

Esse princípio é especialmente relevante para quem lidera pessoas. Desrespeitar quem ocupa posições

consideradas de menor escopo não demonstra autoridade, mas fragilidade. Os melhores líderes que conheci tratavam todos com o mesmo senso de dignidade, sem distinção de crachá, da senioridade ou da proximidade com o poder.

Na minha jornada pela América Latina e Caribe, percebo que um dos maiores desafios da liderança não é preencher vagas, mas fazer bons julgamentos sobre pessoas. Muitas vezes nos deixamos encantar por quem sabe muito e ignoramos lacunas nos atributos essenciais. Hock era claro: jamais devemos promover alguém falho em integridade, motivação, capacidade ou sabedoria, independentemente de resultados imediatos.

Para os gestores que desejam deixar legados duradouros, o convite é simples e profundo: foquemos menos nos currículos e mais nos seres humanos. Competências podem ser ensinadas. Ferramentas podem ser atualizadas. Processos podem ser redesenhados. Mas caráter e propósito exigem escolha, consistência e exemplo.

No fim, inovação, crescimento e performance sustentável costumam ser consequências de culturas formadas por pessoas íntegras. As maiores realizações andam lado a lado com conduta correta. 

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



CAIO GUATELLI

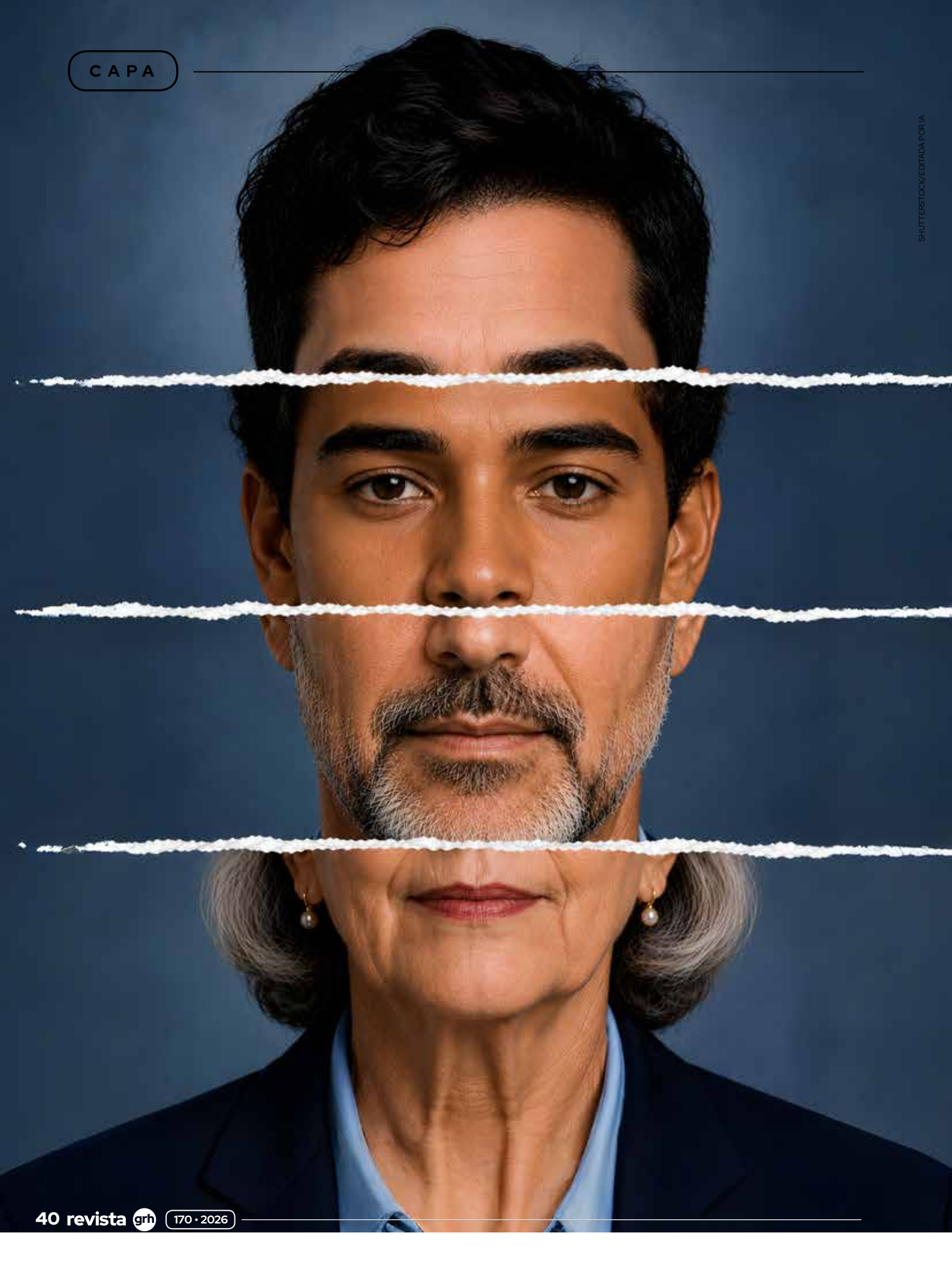
Mostre que você cuida da sua equipe tão bem quanto a gente. **Escolha a Amil.**

A Amil tem 47 anos de história
e cuida de mais de 300 mil empresas.
Sendo especialista em saúde, oferece
mais acolhimento para a sua equipe e um
controle do custo médico que possibilita
reajustes menores na renovação do contrato.
Aproveite e garanta o benefício que os
funcionários mais valorizam. Escolha o
melhor plano de saúde do Brasil.

amil

O melhor plano do Brasil.





EQUIPES MULTIGERACIONAIS GESTÃO SEM RÓTULOS

Em meio às multitransformações do século 21, empresas de todo o mundo começam a conviver com uma diversidade etária sem precedentes. Especialistas ouvidos pela Gestão RH orientam: de baby boomers à geração Alpha, que já está em aquecimento para a vida profissional, o melhor caminho é abandonar os rótulos. Ao substituir estereótipos por uma gestão baseada em competências, contexto e momentos de carreira, o RH transforma a diversidade geracional em vantagem competitiva

Thaís Gebrim

Há quem veja as equipes multigeracionais como um campo de conflitos, no qual os mais jovens não desejam ascender a cargos de liderança e profissionais mais experientes sentem dificuldade de acompanhar a velocidade das novas tecnologias. Mas a realidade é mais complexa e menos estereotipada.

Diante de uma população mais longa e do aumento de participação dos profissionais seniores nas empresas, nunca houve tanta diversidade etária no compartilhamento de projetos, decisões e responsabilidades. Ao mesmo tempo, os modelos de carreira estão cada vez mais fluidos e as expectativas profissionais mudam em velocidade crescente. Em um ambiente de trabalho mais complexo, a gestão de pessoas exige um olhar ainda mais atento das lideranças e do RH. Como gerenciar a diversidade etária e potencializar a atração e o engajamento de talentos?

Vale começar com uma reflexão importante sobre as diferenças geracionais. O ponto de partida é uma pesquisa da Robert Half. De acordo com o estudo, muitos comportamentos atribuídos às diferentes gerações refletem, na verdade, momentos distintos da trajetória profissional. "Muitas características usualmente atribuídas a uma geração específica, na prática, são comportamentos que refletem etapas do ciclo de vida e da carreira, como amadurecimento, desenvolvimento e aumento de responsabilidades, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional", detalha Erika Moraes, branch manager da Robert Half.

Para exemplificar, ela cita a mudança de emprego constante, movimento atribuído geralmente à geração Z. "Os dados ajudam a desconstruir o mito de que a geração Z é naturalmente mais instável. Na realidade, a mobilidade tende a estar mais relacionada ao momento da carreira em que a pessoa se encontra do que propriamente à geração à qual pertence", esclarece.

Nesse sentido, quando se fala apenas em gestão geracional, existe o risco de criar rótulos e enquadrar pessoas em categorias muito amplas, colocando profissionais com trajetórias, experiências e necessidades diferentes na mesma prateleira. A tendência, na visão da executiva da Robert Half, é que lideranças e RHs ampliem essa visão.

É fato que a fase profissional explica muitos comportamentos: enquanto quem inicia na carreira tende a buscar experimentação, mobilidade e desenvolvimento acelerado, quem chegou a uma fase mais madura costuma valorizar segurança, bagagem e legado, independentemente da geração. Daniela Campos, fundadora da Middle-us, concorda, mas pondera que não é só isso: o contexto histórico, econômico e tecnológico de entrada do profissional no mercado de trabalho também define a forma como cada geração enxerga sucesso, desenvolvimento e permanência nas organizações.

Como exemplo, ela lembra que os baby boomers, nascidos no período pós-guerra, foram formados em um contexto em que estabilidade, trabalho árduo, carreiras hierárquicas e crescimento na mesma organização eram valores fortes e sinônimos de sucesso. Já o mundo digital, instável, veloz e com carreiras menos lineares mudou a forma de a geração Z olhar para o sucesso: "Eles ficam na empresa enquanto encontram propósito, flexibilidade e desenvolvimento contínuo."

Embora muitas empresas reconheçam a importância da diversidade etária, poucas o tratam de forma estratégica. Daniela Campos constata que, em muitos casos, o tema ainda aparece como uma pauta de inclusão, quando deveria ser tratado como uma pauta do negócio, pois, quando bem gerida, aumenta inovação, acelera aprendizagem, preserva conhecimento crítico, melhora a qualidade das decisões e, consequentemente, os resultados.

Erika Moraes, da Robert Half: o primeiro passo é substituir percepções e estereótipos por dados

DIVULGAÇÃO/ROBERT HALF



Hyundai KONA Híbrido

O SUV premium que abre novos horizontes



 Desacelere. Seu bem maior é a vida.



Design único.
Assinatura Seamless Lighting
com estilo futurista.



Acabamento premium.
Sofisticação em cada detalhe.



O híbrido com a maior eficiência da categoria.
18,4 km/l* na cidade.



5 anos de garantia.
Sem limite de quilometragem.

O SUV híbrido premium da Hyundai chegou para abrir novos horizontes com a mais alta tecnologia e design inovador, combinados com um amplo espaço interno e o motor híbrido mais eficiente da categoria: 18,4 km/l*.

Venha fazer um test drive e conheça tudo o que o Hyundai KONA Híbrido tem a oferecer.



HyundaiBR

hyundai.com.br



*De acordo com dados do Programa Brasileiro de Etiquetagem Veicular. 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.

Como o RH deve interpretar, então, a informação de que jovens da geração Z são avessos a cargos de liderança? Não se trata nem de geração, nem de momento de carreira. Há profissionais de diferentes faixas etárias que também não anseiam por se tornarem líderes. Trata-se de uma mudança mais relacionada à evolução dos modelos de carreira. "No passado, a evolução na carreira era quase sempre vinculada à gestão de pessoas, mas, hoje, existem trajetórias técnicas igualmente valorizadas, que permitem desenvolvimento, reconhecimento, aumento de remuneração e influência dentro das organizações sem a necessidade de gerir pessoas", explica Erika Moraes.

Estereótipos servem para limitar oportunidades e prejudicar a tomada de decisão. Por isso, a executiva da Robert Half orienta ser fundamental que as empresas direcionem seus esforços para aspectos que realmente impactam a atração e retenção de talentos: qualidade da liderança, oportunidades de desenvolvimento, competitividade da proposta de valor ao colaborador e construção de um ambiente inclusivo para diferentes perfis profissionais, independentemente da idade.

Quando a teoria vira cultura

Embora o tema esteja cada vez mais presente no discurso corporativo, poucas empresas conseguiram transformá-lo em política de gestão. A Camil Alimentos está entre elas. Mais que promover a convivência entre gerações, a empresa busca criar um ambiente em que a diversidade etária gere aprendizado, inovação e resultados, em que os rótulos são descartados.

"A nossa experiência mostra, na prática, que as generalizações tendem a limitar as pessoas. Temos jovens que desejam construir carreiras de liderança e outros que preferem seguir trajetórias técnicas. Da mesma forma, contamos com profissionais mais experientes que adotam novas tecnologias com enorme facilidade. Embora cada geração possa apresentar algumas tendências, as decisões de carreira e a capacidade de aprendizado são muito mais influenciadas pelas características de cada profissional do que pela sua idade. Por isso, preferimos olhar para as pessoas de forma individual", conta Erika Magalhães, CHRO da Camil.

Como parte da estratégia de gestão de pessoas, a companhia faz um acompanhamento de indicadores de diversidade geracional. Atualmente, 16% do quadro é composto por profissionais 50+; 28% têm até 29 anos; e 56% estão entre 30 e 50 anos. Essa distribuição, segundo a CHRO, contribui

para um ambiente de trabalho diverso e propício à troca de conhecimento.

Além das diferentes idades no quadro funcional, todas as áreas da companhia – corporativas, operacionais, industriais e comerciais – possuem equipes multigeracionais, sem restrições. "Entendemos a diversidade geracional como um tema estratégico para o negócio. Temos profissionais em diferentes momentos de carreira, com experiências e perspectivas complementares. Costumo dizer que não falamos em 'conflito de gerações', mas em 'encontro de gerações'", relata a executiva.

Questionada se já enfrentou algum conflito por promover um profissional mais jovem para liderar uma equipe, em vez do mais experiente, a executiva conta que as decisões de desenvolvimento e promoção são pautadas por competências, potencial, desempenho e aderência aos desafios de cada posição. O mais importante para Erika Magalhães é que os critérios da decisão sejam transparentes e que todos compreendam as contribuições que cada profissional pode oferecer.

Essa visão acompanha uma transformação importante no próprio conceito de liderança. Se antes o líder era visto

Erika Magalhães, da Camil: equipes diversas são mais fortes e preparadas para diferentes desafios



DIVULGAÇÃO/CAMIL

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



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 – nº 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% 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% e ISS: 2%¹. ¹Apurados e recolhidos nos termos da legislação aplicável.
ANS – nº 005711

como aquele que detinha todas as respostas, hoje, ganha força a ideia de que liderar também significa aprender continuamente com a equipe. É nesse sentido que a CHRO afirma: "Falar em liderança não é falar de quem ensina, mas também de quem aprende. Em uma equipe multigeracional, um líder mais jovem pode aprender muito com a experiência dos colegas, ao mesmo tempo em que contribui com novas perspectivas. É justamente esse encontro entre diferentes trajetórias que gera crescimento para todos."

Nesse sentido, a atenção não deve estar nas diferenças em si, mas em garantir que as diferentes perspectivas sejam compreendidas e respeitadas. O foco, diz a executiva, é criar ambientes que promovam a colaboração entre diferentes profissionais.

VANESSA SERRA



Daniela Campos, da Middle-Us: diversidade etária precisa ser entendida como pauta do negócio

Sem fronteiras corporativas

A teoria recomenda abandonar os rótulos e a prática mostra que isso é possível. A experiência da Camil aponta que o principal paradigma a ser derrubado no campo da diversidade etária é a ideia de que as gerações competem entre si. O que se observa na empresa é o oposto: um encontro de gerações, no qual diferentes experiências, repertórios e perspectivas se complementam e geram valor para a organização. Na prática, diz Erika Magalhães, a experiência acumulada de profissionais mais seniores conectada à agilidade, à familiaridade tecnológica e às novas perspectivas dos

mais jovens, resultam em equipes mais fortes e preparadas para diferentes desafios.

A integração de idades e gerações em praticamente todas as áreas não só é possível como também é desejável. "Na verdade, quanto mais complexos forem os desafios, maior tende a ser o benefício da diversidade etária. Projetos de inovação, transformação digital, experiência do cliente, operações e estratégia costumam ganhar muito quando combinam diferentes repertórios", afirma Daniela Campos, da Middle-us.

Diante da diversidade de produtos, de serviços, de perfis profissionais e de expectativas, acrescenta Erika Moraes, da Robert Half, quanto mais diversos os repertórios nas equipes, maiores as possibilidades de ampliar perspectivas, estimular a inovação e promover o aprendizado. "E, naturalmente, quanto maior a diversidade, maior também a necessidade de adaptação, diálogo e gestão", enfatiza a profissional.

Menos percepções e mais dados

Na visão de Daniela, a principal crença a ser desmistificada é a de que gerações diferentes têm objetivos diferentes: "As pesquisas mostram justamente o contrário: reconhecimento, oportunidades de crescimento, flexibilidade, remuneração adequada e propósito aparecem entre as prioridades de praticamente todas as faixas etárias."

Se os estereótipos não oferecem respostas confiáveis, onde o RH procurá-las? As especialistas apontam o mesmo caminho: dados. O primeiro passo é abandonar decisões baseadas em percepções e construir diagnósticos sustentados por evidências. A diversidade etária deve ser acompanhada por indicadores capazes de revelar como diferentes grupos vivenciam a organização.

"O RH deve analisar indicadores de contratação, promoção, turnover, acesso a treinamentos, sucessão, engajamento e mobilidade interna por faixa etária. Muitas vezes, os vieses aparecem nos dados antes de aparecerem nos discursos", avalia Daniela Campos. Ou seja, trata-se de uma pauta que deve estar presente em toda a jornada do colaborador, não apenas nos processos de recrutamento e seleção.

A recomendação converge com a experiência da Robert Half. Erika Moraes afirma que pesquisas de clima, entrevistas de desligamento, índices de retenção e informações sobre desenvolvimento profissional permitem compreender necessidades muito mais relevantes do que simples-

mente conhecer a distribuição etária da empresa. "Para o RH, o primeiro passo é substituir percepções e estereótipos por dados concretos. A partir desse mapeamento, torna-se possível criar estratégias mais assertivas, focadas não na idade das pessoas, mas em suas expectativas, desafios e momentos de carreira", orienta.

Essa mudança representa uma evolução importante na atuação do RH. Em vez de perguntar o que a geração Z ou os baby boomers desejam, a organização passa a investigar quais fatores favorecem o engajamento de profissionais em diferentes momentos de carreira. "Faz mais sentido considerar fatores como momento de carreira, contexto de vida, nível de experiência e expectativas profissionais", resume Erika Moraes. Ao substituir categorias rígidas por análises mais abrangentes, abre-se espaço para programas capazes de acompanhar a trajetória profissional dos colaboradores ao longo do tempo, respeitando necessidades que naturalmente se transformam.

A especialista da Robert Half também destaca a importância de se investir em políticas mais flexíveis, capazes de acompanhar os diferentes momentos da trajetória profissional. Isso porque as prioridades e objetivos mudam ao longo da carreira e as empresas que conseguem reconhecer e responder a essas mudanças tendem a construir relações mais engajadas e sustentáveis com seus talentos.

Para mapear as oportunidades e direcioná-las de forma alinhada às expectativas dos profissionais, Daniela Campos recomenda ao RH analisar indicadores de contratação, promoção, turnover, acesso a treinamentos, sucessão, engajamento e mobilidade interna por faixa etária, pois, muitas vezes os vieses aparecem nos dados antes de aparecerem nos discursos.

Comunicação com conexão

É justamente na comunicação que muitos conflitos atribuídos às gerações começam e podem terminar.

Para a CEO da Middle-us, antes de adaptar discursos é preciso compreender o que realmente mobiliza as pessoas. "Os princípios são universais: clareza, transparência, coerência e respeito. O que muda são os canais, a linguagem e, em alguns casos, a velocidade da interação." Segundo ela, o objetivo não deve ser construir uma comunicação para cada geração, mas desenvolver uma comunicação inclusiva, capaz de fazer diferentes públicos se sentirem compreendidos e representados.

Na Robert Half, Erika Moraes classifica a comunicação, hoje, como uma das questões mais desafiadoras para as organizações e vê na autenticidade um elemento indispensável para criar conexão. Isso porque quando parte da intenção verdadeira de compreender o outro, apoiar seu

desenvolvimento e contribuir para seu crescimento profissional, tende a gerar mais engajamento. Ela destaca, ainda, a importância de dar com clareza e consistência, visibilidade aos objetivos da empresa, assim como reconhecer as contribuições das equipes e usar canais que alcancem



PERSONALIZAR SEM FRAGMENTAR

À medida que o RH passa a compreender melhor as necessidades dos colaboradores, surge a dúvida: como personalizar a gestão sem criar tratamentos desiguais ou "ilhas" dentro da organização? Se a personalização parte da compreensão dos diferentes momentos e perspectivas de carreira e mantém objetivos comuns para todos, o resultado tende a ser maior engajamento e colaboração.

Daniela Campos, da Middle-us, diz que a chave é reconhecer as particularidades sem perder de vista os objetivos comuns. Por isso, a boa leitura de habilidades do gestor é fundamental: quando ele sabe o que de melhor cada profissional pode aportar em um projeto, constrói colaboração e reconhecimento. Programas como mentorias cruzadas, squads multidisciplinares e comunidades de prática costumam funcionar justamente porque aproximam pessoas por desafios e conhecimentos, não pela idade.

Na mesma direção, Erika Moraes, da Robert Half, ressalta que personalizar significa entender as necessidades dos colaboradores ao longo da trajetória profissional. O foco deve estar menos na geração à qual a pessoa pertence e mais no que ela busca naquele momento da sua vida profissional e pessoal. Para ela, organizações que conseguem equilibrar flexibilidade, oportunidades de crescimento, estabilidade e bons benefícios fortalecem a atração e a retenção de talentos sem comprometer a cultura corporativa.

todos os colaboradores. E salienta que conversas importantes, feedbacks e alinhamentos ganham muito mais força quando acontecem presencialmente, olho no olho.

Na Camil, a estratégia combina diferentes canais, linguagens e formatos, sem perder de vista a coerência das mensagens. Erika Magalhães afirma que o importante é garantir que a comunicação faça sentido para as pessoas e esteja conectada à cultura e à estratégia da companhia.

Além da comunicação institucional, a empresa estimula espaços permanentes de escuta e diálogo entre líderes e colaboradores, entendendo que a troca de experiências é um dos fatores que fortalecem a colaboração entre profissionais de diferentes gerações.

O desafio é construir uma comunicação que fortaleça vínculos, reduza ruídos e reforce o senso de pertencimento, ampliando as possibilidades de colaboração.

Liderança multigeracional

A gestão da diversidade etária não é uma responsabilidade exclusiva do RH. Ela passa por lideranças, gestores e todos os profissionais envolvidos nos processos seletivos e nas tomadas de decisão. Mas conduzir equipes multigeracionais e criar condições para que diferentes perspectivas convivam de forma eficiente é uma capacidade obrigatória de quem lidera equipes.

Nesse contexto, Erika Moraes, da Robert Half, destaca três competências principais. A primeira é a flexibilidade, ou seja, a capacidade de compreender que pessoas diferentes possuem necessidades, expectativas e formas de trabalhar diferentes. A segunda é a escuta ativa, que permite ao líder entender verdadeiramente o que motiva cada profissional e construir relações de confiança. E a terceira é a adaptabilidade, ou a capacidade de responder rapidamente às mudanças e aos novos cenários que surgem dentro das organizações.

Na Camil, o líder precisa ser capaz de reconhecer os pontos fortes de cada profissional e criar oportunidades para que essas contribuições sejam incorporadas ao negócio e aprimoradas de forma contínua. A CHRO Erika Magalhães frisa que respeito e diálogo são pilares indispensáveis para o sucesso das equipes multigeracionais. "Buscamos preparar nossos gestores para liderar equipes cada vez mais diversas, incluindo a diversidade geracional. Isso passa por temas como comunicação inclusiva, gestão de conflitos, valorização das diferenças, escuta ativa e desenvolvimento de ambientes colaborativos."

Entre os atributos considerados fundamentais para liderar equipes multigeracionais, Daniela Campos destaca: propiciar um ambiente em que as diferenças sejam percebidas

CHECK LIST ESTRATÉGICO

Para implementar uma cultura voltada à diversidade etária, a Gestão RH perguntou às especialistas ouvidas na matéria o passo a passo.

- ✓ Realizar um diagnóstico da realidade da empresa por meio de dados e indicadores.
- ✓ Compreender as necessidades e prioridades dos profissionais.
- ✓ Revisar práticas de recrutamento, desenvolvimento, carreira e sucessão sob a ótica da equidade etária e desenvolver planos de ação alinhados às prioridades identificadas.
- ✓ Capacitar as lideranças para gerenciar a diversidade etária no dia a dia.
- ✓ Criar ambientes de troca, como mentorias cruzadas, squads e laboratórios intergeracionais.
- ✓ Medir resultados, conectando diversidade etária a indicadores de negócio, inovação, produtividade e retenção.
- ✓ Assegurar que comunicação, reconhecimento e desenvolvimento acompanhem diferentes momentos da carreira.

como fonte de aprendizado, inovação e melhores decisões; adotar uma comunicação adaptativa e escuta ativa para estabelecer pontes, promover diálogo e transformar divergências em colaboração; identificar talentos complementares e combinar experiência, repertório e inovação para gerar melhores resultados; e compreender as diferenças a fim de criar oportunidades de crescimento relevantes para cada momento profissional.

No fundo, resume Daniela, a liderança multigeracional é menos sobre gerir gerações e mais sobre potencializar pessoas, conhecimento e resultados. Cabe ao RH criar as condições para que essa competência se torne parte da cultura e da estratégia da organização.

Em pouco tempo, a geração Alpha começará a ingressar no mercado de trabalho. Isso significa que administrar diferenças deixa de ser uma competência desejável para ser uma condição de competitividade. Empresas que aprenderem a combinar experiências, repertórios e diferentes momentos de carreira terão uma vantagem difícil de copiar. 



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

COMPORTAMENTO SUPERA CONHECIMENTO TÉCNICO NAS CONTRATAÇÕES

A pesquisa *O Brasil Contrata por Competência ou por Comportamento?*, realizada em junho, pela Heach Recursos Humanos, aponta uma transformação significativa nos critérios utilizados pelas empresas brasileiras na contratação de profissionais: o comportamento passou a ocupar posição de destaque nas decisões, superando fatores tradicionalmente considerados determinantes, como formação acadêmica e conhecimento técnico.

Entre 200 empresários e gestores com poder de decisão sobre contratações, 42% afirmaram que o perfil comportamental é o principal fator de decisão. Depois vêm experiência profissional (24%), competência técnica (18%), aderência à cultura organizacional (10%), formação acadêmica (4%) e indicação (2%). Além disso, 84% já contrataram profissionais tecnicamente excelentes que não alcançaram os resultados esperados em razão de questões comportamentais.

"O currículo continua sendo um requisito básico, mas já não é suficiente para garantir uma contratação. Cada vez mais as empresas observam aspectos ligados à comunicação, inteligência emocional, adaptabilidade, capacidade de relacionamento e aderência à cultura organizacional", afirma Elcio Paulo Teixeira, CEO da Heach.

Esse resultado reflete uma realidade da gestão de pessoas: muitas empresas conseguem capacitar um profissional tecnicamente em poucos meses, mas nem sempre é possível desenvolver na mesma velocidade maturidade profissional, postura, inteligência emo-



ILUSTRAÇÕES: SHUTTERSTOCK

nal, adaptabilidade e relacionamento interpessoal.

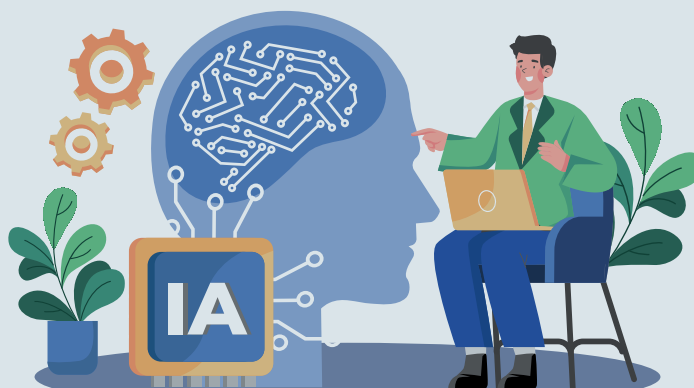
O levantamento também identificou um crescimento consistente no uso de ferramentas de assessment e avaliação comportamental nos processos seletivos. Entre os profissionais de RH, 78% utilizam avaliações comportamentais como apoio em contratação, promoção ou desenvolvimento de talentos.

Para Elcio, ferramentas comportamentais são uma evolução importante para o recrutamento, mas não devem ser utilizadas de forma isolada: "Estamos falando de seres humanos. Nenhuma ferramenta é capaz de compreender integralmente a história, o contexto, o momento de vida, os valores e o potencial de desenvolvimento de uma pessoa."

QUANTO VALE O DOMÍNIO EM IA ?

A consultoria global Korn Ferry divulgou o estudo *Impacto da IA nos Cargos e na Remuneração 2026*, que mostra: 64% das empresas ainda não sabem estimar o bônus salarial para profissionais com domínio de inteligência artificial. Entre aquelas que já adotam esse diferencial, a valorização costuma variar entre 10% e 15% acima de funções equivalentes, especialmente para especialistas em machine learning e ciência de dados, refletindo a disputa por talentos escassos.

O levantamento também aponta que o impacto da IA sobre os cargos ainda é visto com cautela. Para parte das empresas, apenas entre 5% e 10% das funções foram efetivamente transformadas até o momento.



ALTA PRESSÃO LEVA GESTORES AO LIMITE

A pressão sobre gestores brasileiros atingiu níveis preocupantes: nove em cada dez afirmam trabalhar sob pressão constante e 44,6% classificam essa pressão como alta ou extrema. Como consequência, 70% já cogitaram abandonar o cargo em busca de qualidade de vida, 57% relatam cansaço e esgotamento e 53% têm dificuldade para se desconectar do trabalho. Os núme-



ros são de um levantamento da Conquer In Company, que ouviu 750 profissionais.

Entre os principais fatores de sobrecarga estão *"desenvolver pessoas e gerenciar conflitos"* e *"conciliar estratégia e operação"*, ambos apontados por 58% dos entrevistados. Lidar com mudanças constantes também está entre os maiores desafios (44%). Falta de tempo para acompanhar as equipes, ausência de ferramentas adequadas e baixo engajamento dos colaboradores agravam o cenário.

A pesquisa também aponta um déficit na preparação das lideranças: 78% dos gestores assumiram o cargo sem formação suficiente e aprenderam a liderar na prática. Além disso, 63% consideram que a capacitação de líderes recebe baixa prioridade em suas empresas, percepção compartilhada por 58,4% dos profissionais de RH. Ou seja, embora as empresas reconheçam a importância de desenvolver gestores, ainda enfrentam dificuldades para transformar essa necessidade em prioridade.

Na avaliação de Giovana Chimentão, diretora de Educação da Conquer In Company, muitas organizações ainda partem da premissa equivocada de que bons profissionais se tornam automaticamente bons líderes, mas competências como gestão de pessoas, condução de mudanças e tomada de decisão exigem desenvolvimento contínuo, sob pena de aumentar a sobrecarga e o desgaste emocional.

TABU MENSTRUAL REDUZ A PRODUTIVIDADE

Apesar dos impactos sobre a saúde e a produtividade, a menstruação ainda é pouco considerada nas políticas corporativas brasileiras, como mostra um estudo inédito realizado pela Essity em parceria com a Dalia e a Great Place to Work, com 1.688 pessoas que menstruam e 80 empresas.

Entre as participantes, 96,7% percebem queda no desempenho durante o período menstrual, principalmente devido a cólicas, fadiga, dores de cabeça e alterações emocionais. Além disso, 59,2% já precisaram interromper o trabalho por causa dos sintomas. O levantamento também mostra que a maioria das empresas ainda ignora o tema. Apenas 8% possuem políticas ou protocolos voltados à saúde menstrual, 75% nunca discutiram o assunto internamente e 18% consideram desnecessária a adoção de medidas específicas.

Empresas que oferecem iniciativas de apoio têm uma perda de produtividade 8% menor e relatam ganhos em clima organizacional, bem-estar, produtividade e retenção de talentos. Entre as medidas apontadas pelas

próprias trabalhadoras para melhorar a experiência no ambiente corporativo estão flexibilidade de jornada no período menstrual, acesso a produtos de higiene e analgésicos, possibilidade de trabalho remoto, licenças e ajustes na carga de trabalho.





PESQUISA EXPÕE ABISMO ENTRE CEOs E RH

Com o objetivo de entender as expectativas da alta liderança em relação à área de Recursos Humanos, a Flash se uniu à FIA para realizar uma pesquisa junto a 168 CEOs de empresas com mais de 300 funcionários. O levantamento mostrou que, embora o RH seja reconhecido como um agente de confiança e guardião da cultura organizacional, ainda enfrenta dificuldades para consolidar seu papel estratégico.

Entre os principais desafios está a distância entre expectativa e entrega. Para 48% dos CEOs é essencial que o RH seja capaz de gerir dilemas complexos e mediar conflitos estratégicos, mas apenas 34% acreditam que essa competência é efetivamente exercida.

Da mesma forma, 46% esperam que a área conecte decisões sobre pessoas aos resultados financeiros, mas só 37% enxergam essa atuação. Além disso, em 51% das empresas não há um representante de RH no comitê executivo.

A limitação da influência do RH também se reflete na percepção sobre a própria carreira: somente 20% dos CEOs consideram fazer bastante sentido que profissionais de RH cheguem à primeira cadeira das organizações.

Entre os pontos favoráveis, para 64% dos CEOs, o RH é visto como uma liderança confiável, capaz de influenciar decisões e atuar além do papel operacional. A construção de relações, a gestão da cultura e a capacidade de influência aparecem como pontos fortes, indicando que a área já exerce um papel relevante como elo entre estratégia e pessoas, mesmo sem pleno reconhecimento formal.

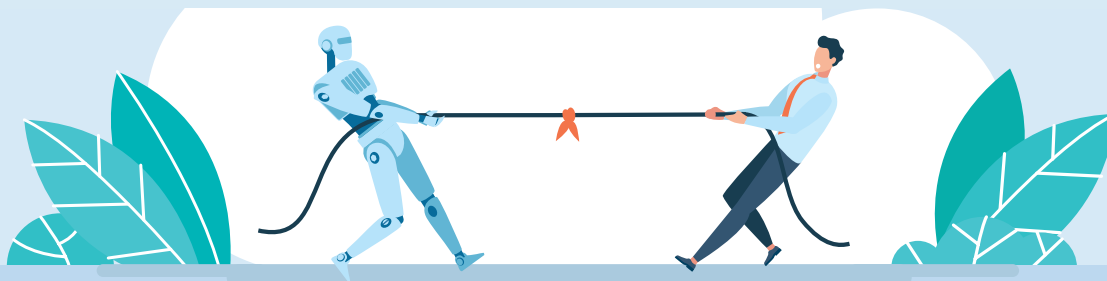
IA DESAFIA PAPEL DA LIDERANÇA

A consultoria Inesplorato lançou um estudo que analisa como a IA está transformando o ambiente corporativo e os desafios culturais, psicológicos e organizacionais decorrentes dessa mudança. Segundo Débora Emm, CEO e fundadora da Inesplorato, os executivos ainda não se reconhecem como parte da classe trabalhadora, apesar de também estarem submetidos às crescentes pressões por produtividade e desempenho.

De acordo com o estudo, a popularização da IA evidencia essa realidade ao automatizar atividades antes consideradas exclusivas das lideranças, como análise,

planejamento e tomada de decisão. Realizada pela Talk, a pesquisa que embasa o trabalho, mostra que, para 74% dos brasileiros, a inteligência artificial ampliou sua capacidade de trabalho, mas também trouxe novos desafios culturais e psicológicos para o ambiente corporativo.

Para Débora, a tecnologia obriga a alta liderança a reconhecer que também está sujeita à lógica da exaustão e ao risco de obsolescência quando seu valor é baseado apenas em eficiência. Diante desse cenário, o estudo defende que as empresas adotem a IA de forma ética, preservando competências humanas como pensamento crítico, criatividade, julgamento ético e sensibilidade social, em vez de intensificar a pressão sobre os profissionais.



LIDERANÇAS EVOLUEM MAIS RÁPIDO QUE AS EMPRESAS



O estudo *Liderança 2030*, feito pela consultoria Corall, aponta um descompasso entre a evolução das lideranças e a capacidade das organizações de acompanhá-la.

No levantamento, que ouviu 136 líderes, entre C-levels, diretores, gerentes sêniores, CEOs, presidentes e conselheiros, 95% reconhecem que vivem uma transição profunda no papel dos líderes, mas relatam dificuldades para sustentar decisões em ambientes ainda marcados por pressa, controle e limitações estruturais.

Para 74%, os desafios exigem mais discernimento do que rapidez. Ainda assim, quase metade afirma: decisões estratégicas continuam sendo tomadas em ritmo acelerado, sem o espaço necessário para reflexão, o que evidencia uma tensão entre consciência individual e práticas organizacionais.

"Já vemos lideranças mais conscientes, dispostas a lidar com decisões complexas, mas convivendo com um sistema que ainda valoriza a entrega imediata. Esse paradoxo mostra que a mudança já começou, mas ainda não é sustentada de forma consistente pelas organizações", afirma Alessandro Gruber, sócio e consultor da Corall.

Essa tensão já se manifesta de forma concreta: embora 65% afirmem sustentar dilemas e incertezas, parte relevante delas faz isso sem apoio institucional, o que sugere estruturas que dependem mais da resiliência individual do que de modelos organizacionais preparados para a complexidade.

O estudo também aponta que, embora o uso de dados e IA esteja crescendo, a responsabilidade pelas decisões continua sendo humana. "A tecnologia amplia a capacidade de análise, mas não substitui o discernimento. Em um ambiente mais automatizado, a liderança não perde relevância, ela se torna ainda mais exposta", conclui Marcio Svartman, sócio e consultor da Corall.

RH NÃO É PRIORIDADE NA ADOÇÃO DE NUVEM

A área de RH está entre as áreas que mais precisam evoluir em transformação digital, de acordo com o estudo *Panorama Cloud nas Empresas Brasileiras*, encomendado pela Totvs à H2R Insights & Trends. Isso porque 59% das companhias utilizam plenamente sistemas de gestão empresarial (ERP) em nuvem, mas só 41% fazem o mesmo com soluções de RH. Mais: 28% afirmam não utilizar nenhuma ferramenta em nuvem para a gestão de pessoas.

"No cenário atual, manter o RH fora da nuvem significa aceitar gargalos operacionais que impactam a produtividade", afirma Robson Campos, diretor de Produto e Negócios para RH da Totvs.

O levantamento também aponta fragilidades na segurança da informação: 52% das empresas não utilizam soluções em nuvem para gerenciamento de acessos remotos e 49% ainda não adotam plataformas

de gerenciamento de identidades e acessos (IAM). Segundo Robson, a integração entre RH e TI é essencial para garantir processos mais seguros e eficientes, especialmente nas etapas de admissão e desligamento de colaboradores.



SEMANA DE QUATRO DIAS MENOS HORAS DE TRABALHO, MAIS VALOR PARA O NEGÓCIO

Enquanto a viabilidade da semana de quatro dias continua em debate, a .be Comunica, agência de comunicação e live marketing, vem acumulando resultados bastante positivos, desde 2023, com a implementação do modelo para toda a equipe, sem redução dos salários nem compensação na carga horária. A experiência acabou se transformando em um dos principais diferenciais competitivos da empresa na atração e retenção de talentos, com redução de 50% no turnover.

Mais do que isso, a .be tem registrado crescimento consistente e alcançou R\$ 200 milhões em faturamento nos últimos três anos, o equivalente a uma média de R\$ 65 milhões anuais. Na comparação com o triênio anterior, houve um incremento de 30%. Mesmo com a carga horária reduzida, a empresa continua expandindo suas operações e conquistando novos contratos. E com o crescimento dos negócios novas oportunidades de trabalho foram abertas: há três anos, a equipe da .be era composta por 30 profissionais; hoje, são 50.

“É importante fazer uma ponderação: não atribuímos esse crescimento exclusivamente à semana de quatro dias. Seria simplista dizer isso. O crescimento veio de uma combinação de fatores, como amadurecimento da operação, fortalecimento da carteira de clientes, posicionamento da agência e, também, uma cultura de trabalho mais sustentável. Mas a gente não olha



Rodrigo Villaboim: responsabilidade compartilhada e cultura de gestão por entregas

apenas para faturamento. O principal indicador foi perceber que conseguimos crescer mantendo a operação saudável, sem aumento proporcional de estrutura e sem perda de qualidade nas entregas”, avalia Rodrigo Villaboim, sócio da .be.

O fato de se tratar de uma empresa de eventos e live marketing favorece a adoção do modelo, mas existe o contrafluxo. As agências vivem picos intensos de trabalho, prazos apertados e demandas que nem sempre cabem em uma agenda previsível, principalmente quando se fala de eventos. Por isso, nem sempre todo mundo consegue folgar. Ou seja: a jornada de quatro dias exige flexibilidade, responsabilidade do time, confiança, organização e comprometimento coletivo. “O modelo

funciona porque existe responsabilidade compartilhada e uma cultura muito forte de gestão por entregas”, aponta Rodrigo.

Para os sócios da agência, que acumulam passagens por grandes empresas e multinacionais, o caso evidencia uma mudança importante na forma de pensar gestão e performance. Em vez de aumentar as horas de trabalho, a estratégia foi concentrar esforços na eficiência operacional, na clareza de metas e na valorização das pessoas.

O caso da .be também demonstra que empresas de médio porte podem desafiar modelos tradicionais de trabalho e competir no mercado combinando estratégia de negócios, tecnologia e valorização das pessoas. 



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

Disputas e Investigações

Especialistas em gestão de crises reputacionais, assessorando clientes em investigações complexas, inteligência corporativa, tecnologia forense, disputas e gestão de riscos corporativos

Infra & Capital Projects

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

TAX

Consultoria tributária em transações corporativas, focada em máxima eficiência fiscal

Transaction Advisory Group (TAG)

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

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

Financial Advisory & Special Situations (FASS)

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

Alvarez & Marsal Brasil

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



ESG como mudança de cultura: da prática à estratégia

Por **Marcella Atrib Baccan** e **Mariana Malagutti**



Quando a responsabilidade antecede a estrutura, a cultura já está sendo construída. Foi exatamente isso que aconteceu na Cia. Tradicional de Comércio (CIATC), empresa responsável pelas marcas Bráz Pizzaria, Bráz Trattoria, Bráz Elettrica, ICI Brasserie, Lanchonete da Cidade, Astor, Original, Pirajá, SubAstor e Bar do Cofre: antes mesmo de formalizar uma área de ESG, a empresa já destinava corretamente resíduos, digitalizava processos, eliminava plásticos de uso único e desenvolvia políticas de diversidade, além de canais de denúncias anônimos e um exclusivo para mulheres em situações de risco.

Em 2024, essa cultura ganhou forma estratégica. Foi estruturada a área de ESG com três pilares: formação de

lideranças por meio de treinamentos, escuta real dos stakeholders por meio de uma Matriz de Materialidade, e criação do Comitê Estratégico de ESG — com metas, responsáveis e revisões mensais.

Em 2025, os resultados se tornaram concretos: 44% das operações foram formalizadas com energia 100% renovável, 1,8 tonelada de embalagens foram recicladas e voltando para uso, 443 toneladas de resíduos orgânicos compostados e com isso, 251 toneladas de CO₂ evitadas, um impacto equivalente a retirar cerca de 55 carros das ruas por um ano. No campo social, 148 pessoas impactadas por programas de empregabilidade e inclusão por meio de Instituições, 74% das posições de li-

derança preenchidas por promoções internas, 55% das lideranças se identificam como pessoas pretas, pardas ou indígenas, além de mais de 1.400 horas de treinamentos ministrados.

ESG não é relatório — é decisão de gestão. Na CIATC, aprendemos que sustentabilidade real começa quando deixa de ser projeto e passa a ser critério. É assim que transformamos trajetória em estratégia.

Saiba mais em:
<https://sustentabilidade-ciatc.my.canva.site/nossoesgciatc/>

Marcella e Mariana são, respectivamente, gerente de Segurança dos Alimentos e Sustentabilidade e diretora Gente e Gestão, Segurança Alimentar e ESG da Cia. Tradicional de Comércio



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

POR QUE PROGRAMAS DE TRANSFORMAÇÃO CORPORATIVA FALHAM TANTO

Conheça cinco desafios que bloqueiam a evolução desse processo nas empresas

Não basta querer mudar. Para uma empresa sobreviver à volatilidade do mundo de hoje, precisa ter na transformação uma capacidade organizacional. Mas, na prática, não é assim que acontece. Uma pesquisa da consultoria global Kearney divulgada em novembro passado mostrou que 83% dos responsáveis por programas de transformação nas empresas admitiram que, em pelo menos metade das vezes, não atingiram os objetivos. O dado preocupa tanto quanto este da PwC: 42% dos CEOs disseram acreditar que suas organizações não serão economicamente viáveis em dez anos se mantiverem a trajetória atual.

Com esses e outros dados em mãos, a Teya, especializada em aprendizagem corporativa e desenvolvimento de lideranças, fez o relatório Contextos e Desafios da Liderança, no qual mostra que os bloqueios à transformação não são problemas isolados e se alimentam mutuamente, só sendo rompidos quando há intervenção deliberada.

Para Alexandre Santille, sócio-diretor da Teya, o principal desafio da liderança mudou – em vez de acessar mais conteúdo, a questão agora é desenvolver capacidade de discernimento. "Nos próximos anos, liderar bem exigirá menos ter todas as respostas e mais ter clareza em meio à complexidade", afirma.

Entre os desafios, o relatório, elaborado a partir da curadoria de mais de 20 estudos globais, combinada com entrevistas com executivos de grandes organizações brasileiras, traz como destaque cinco desafios:

1. Pressão de reinvenção contínua

A transformação deixou de ser episódica e se tornou um estado permanente. De acordo com um levantamento da Gartner, para 94% dos CIOs (Chief Information Officer), mudanças fundamentais ocorrerão em ciclos de apenas 24 meses, o que coloca planejamentos estáticos em xeque. A pressão por transformações



em ritmo acelerado tem um agravante adicional: outro estudo da PwC aponta que 59% dos líderes esperam permanecer em seus cargos por cinco anos ou menos, prazo insuficiente para conduzir transformações de longo prazo.

"A dificuldade é separar o que é pressão real, para manter o passo com o mercado ou estar à frente dele, do que é pressão imaginária, muitas vezes turbinada por modismos que levam à má alocação de capital ou à perda de foco na estratégia da companhia", avalia Ricardo Reisen, conselheiro de administração ouvido no relatório.

2. Desgaste do modelo de gestão tradicional

O modelo comando-controle não sustenta mais a complexidade do dia a dia. Decisões centralizadas, excesso de validações e dependência da liderança para tudo limitam a fluidez da operação. Os critérios de sucesso profissional também mudaram e a ascensão hierárquica deixou de ser o principal atrativo. Soma-se a isso, o maior peso que equilíbrio e saúde mental ganharam na decisão de carreira e o resultado é menos pessoas dispostas a liderar e maior risco de descontinuidade na execução da estratégia.

"O modelo de liderança de 25 anos atrás não é o mesmo de hoje. Minha obrigação é ajudar a formar a próxima geração de líderes. Isso é um desafio, porque exige escuta, entendimento e conexão", afirma André Mendoza, CEO do Grupo Naos, dono da Bioderma.

Para Rodrigo Gama, diretor de Pessoas, Bem-estar, Saúde e Segurança da ArcelorMittal Aços Planos América Latina, a resposta passa pela forma de trabalhar: "Mudanças no modelo de gestão hoje se impõem gerando a necessidade de colaboração ainda maior e de aproveitar a percepção de profissionais que estão fazendo algo realmente relevante. O trabalho em times cada vez mais diversificados é essencial", avalia.

3. Falha na absorção de mudanças

O problema não é a falta de estratégia, mas o excesso de iniciativas sem integração. E quando várias mudanças ocorrem simultaneamente sem coordenação, as prioridades se dispersam e a execução perde eficácia.

Além disso, aprender, testar e consolidar novas formas de trabalhar exige tempo, o que costuma ser ignorado. A consequência é o acúmulo de transições incompletas e a energia usada para lidar com conflitos e ajustes, não para gerar resultado.

Um estudo da McLean & Company mostra que 70% das empresas têm dificuldade em gerir mudanças principalmente pelo excesso de iniciativas simultâneas e falhas de comprometimento da liderança.

"Mudanças não são fáceis de assimilar. É preciso dedicar muito tempo explicando por que as etapas são necessárias e o que se quer alcançar. Trata-se de comunicar intensamente o que se

espera e como se pode levar a empresa para o próximo nível juntos", diz Tobias Wann, CEO da Tonies, ouvido pela Teya.

4. Descompasso entre aprendizado e execução

As organizações iniciam muitos pilotos sem estrutura para dar continuidade e o resultado são várias iniciativas isoladas.

Uma pesquisa encomendada pela SAP à Forrester mostrou que apenas 24% das empresas possuem governança de transformação transversal para alinhar negócio, processos e tecnologia. Essa falta de integração gera retrabalho: diferentes equipes resolvem problemas semelhantes sem compartilhar aprendizados, consumindo tempo e recursos.

5. Erosão da memória organizacional

O quinto desafio é ao mesmo tempo consequência e amplificador dos anteriores. Quando a organização não retém o que aprende, cada novo ciclo começa quase do zero. A rotatividade intensifica o problema: as pessoas saem e levam com elas contexto, histórico e formas de operar. E quando o conhecimento não circula, cada nova gestão recomeça as discussões feitas anteriormente. A empresa perde velocidade porque precisa reaprender continuamente o que já sabia.

A má gestão do conhecimento consome, em média, 25% da receita anual das empresas, segundo a plataforma Bloomfire. Em contrapartida, organizações que gerenciam bem o conhecimento têm 47% mais sucesso para alcançar metas.

Para Angélica Campos, CHRO da Cielo, o impacto vai além da operação: "Silos organizacionais comprometem a confiança entre áreas, fragilizam a colaboração e dificultam a construção de uma cultura orientada ao desempenho coletivo."

O diretor da Teya orienta que, ao conectar os cinco desafios, é possível chegar a três mudanças:

Liderar deixou de ser controlar – A liderança eficaz constrói as condições para que o time atue com clareza de norte, experimente com segurança e ajuste a rota sem pedir permissão a cada passo.

Capacidade de absorção define o que vira estratégia

– O intervalo entre a decisão de mudar e o valor gerado pelo projeto costuma ser subestimado, mas é vital que seja gerido, caso contrário, há muita execução e pouca entrega. O ritmo é tão estratégico quanto a direção.

Memória organizacional precisa ser preservada – Tecnologia se compra, processos se copiam, talentos circulam. O que distingue uma organização é o contexto acumulado como histórico de decisões, lições aprendidas, repertório coletivo. Sem memória, cada ciclo de reinvenção recomeça do zero, cada mudança se repete como se fosse a primeira, cada piloto bem-sucedido morre quando seu responsável troca de cargo. grh



O RH foi convidado para a mesa ou ainda está esperando do lado de fora?

Por *Lilian Giorgi*

Quantas vezes você já saiu de uma reunião de liderança com a sensação de que o People agenda foi o último item da pauta, tratado com a pressa de quem quer ir embora?

Se você trabalha com RH, sabe exatamente do que estou falando.

Existe um paradoxo silencioso nas organizações: as mesmas empresas que declaram que "pessoas são o maior ativo" tomam suas de-

cisões mais críticas sem a presença de quem entende de pessoas. O RH é chamado depois. Para executar. Para comunicar. Para consertar o que foi decidido sem ele.

E a pergunta que ninguém quer fazer em voz alta é: de quem é a culpa?

Parte da resposta está dentro de casa. O RH que vive apagando incêndio não tem tempo para sentar à mesa estratégica, e quando

finalmente senta, não sabe bem o que fazer com aquele lugar. Fala de processo quando deveria falar de negócio. Apresenta dado quando deveria trazer perspectiva. Defende a área quando deveria defender a decisão certa.

A voz estratégica não é um cargo. É uma postura. E ela se constrói muito antes da reunião acontecer.

Não é o título de CHRO. Não é o acesso ao CEO. É a capacidade

de traduzir o que acontece com as pessoas em linguagem que impacta resultado. Quando o RH consegue mostrar que a rotatividade de um time específico está corroendo a margem de um produto, ou que a falta de sucessão em posições-chave é um risco tão concreto quanto qualquer risco financeiro, a conversa muda de tom.

A credibilidade estratégica se ganha com consistência analítica, coragem para dizer o que não é confortável e profundo conhecimento do negócio. Não basta conhecer gente. É preciso conhecer a empresa.

O RH perde voz quando vira o departamento do não. Quando protege política em vez de proteger cultura. Quando confunde compliance com contribuição. Quando tem medo de contradizer o líder na sala porque a relação parece mais importante do que a verdade.

Perde também quando não apa-

rece preparado. Quando chega sem dado, sem contexto, sem ponto de vista. A mesa estratégica não tem espaço para ambiguidade. Quem não tem posição, não tem presença.

O lugar que o RH precisa reivindicar não é dado. É conquistado, reunião por reunião, decisão por decisão. E começa com uma escolha simples: parar de se comportar como suporte e começar a se comportar como sócio do negócio.

Isso exige desconforto. Exige opinar quando não foi perguntado. Exige defender uma posição mesmo quando ela é impopular. Exige entender que influência estratégica não é sobre ser querido, é sobre ser necessário.

O RH que ainda espera ser convidado para a mesa vai continuar esperando.

O que senta à mesa é aquele que já chegou com o que a empresa precisa ouvir, antes mesmo de saber que precisava.

Lilian Giorgi é managing director para a América Latina na Alvarez & Marsal



CÉSAR SALLUM

tv grh

Quando a
ia do Colaborador:
s para um
nto Eficiente



Acesse.
Assista.
Aproveite!



TRANSFORMAÇÃO CULTURAL COMO ESTAMOS CONSTRUINDO UMA ORGANIZAÇÃO PARA CRESCER

Por Andreia Vitoriano

Toda transformação organizacional começa pela cultura. Estruturas mudam, processos evoluem, estratégias se reinventam, mas é a cultura que sustenta a perenidade dos negócios, e ainda, expande a capacidade de uma empresa crescer de forma consistente.

No Aché, vivemos uma jornada de evolução cultural, com um objetivo claro: construir uma organização cada vez mais preparada para crescer, inovar e entregar valor de forma sustentável. Essa jornada parte de um princípio essencial, onde alta performance não

é um resultado isolado, mas uma construção coletiva, baseada em clareza, alinhamento e desenvolvimento contínuo das pessoas.

Um dos marcos dessa transformação foi a construção de uma visão única de liderança. Trabalhamos para garantir que todos os líderes estejam conectados a um mesmo propósito, atuando com coerência, clareza de expectativas e responsabilidade compartilhada sobre os resultados e o desenvolvimento das equipes. Mais do que alinhar discurso, estruturamos práticas concretas

que sustentam esse direcionamento no dia a dia.

Nesse contexto, os rituais de liderança ganharam um papel central e um movimento que chamamos de LiderAché, nome batizado pelos próprios líderes. Eles funcionam como mecanismos de conexão, disciplina e alinhamento organizacional, garantindo que estratégia, cultura e execução caminhem juntas. É nesses espaços que fortalecemos a tomada de decisão, a priorização e, principalmente, a consistência na forma de liderar.

Outro pilar fundamental dessa evolução cultural é o aprendizado contínuo. O que antes era tratado como uma agenda complementar, muitas vezes limitada a treinamentos pontuais, hoje é parte central da nossa estratégia. Em um ambiente de constantes mudanças, aprender deixou de ser opcional para se tornar uma competência essencial. Essa visão se materializa por meio da Universidade Aché, um ecossistema de aprendizagem conectado aos desafios reais do negócio e às necessidades de desenvolvimento das pessoas. Partimos da premissa de que o crescimento sustentável da empresa acontece junto com o desenvolvimento dos nossos talentos.

Criamos um modelo que incentiva o protagonismo individual, com jornadas flexíveis e acesso a uma ampla oferta de conhecimento, são mais de 26 mil cursos, em parceria com mais de 100 instituições, abrangendo desde competências técnicas até habilidades como liderança, pensamento crítico e tomada de decisão.

Os resultados já demonstram o engajamento das pessoas: apenas nos primeiros meses do ano, mais de 3,6 mil colaboradores acessaram a plataforma e mais de 2 mil cursos foram iniciados. Mais do que números, o que observamos é uma mudança de comportamento, profissionais mais autônomos, curiosos e preparados para novos desafios. Esse movimento reforça uma crença importante: o aprendizado contínuo não pode estar desconectado da estratégia do negócio. Ele precisa desenvolver as competências que a organização demanda hoje, e antecipar aquelas que serão necessárias no futuro.

Mas cultura de alta performance não se constrói apenas com desenvolvimento técnico. Ela exige um olhar integral para as pessoas. Por isso, integramos essa agenda a iniciativas consistentes de bem-estar, criando condições para que cada colaborador

possa performar em seu melhor nível, com equilíbrio e qualidade de vida. Desenvolvimento, saúde mental e engajamento caminham juntos e são indissociáveis em uma organização que busca sustentabilidade no longo prazo.

Nesse cenário, o papel de Recursos Humanos se transforma profundamente. RH deixa de ser um facilitador e passa a atuar como um verdadeiro orquestrador da transformação, conectando estratégia, cultura, liderança, estrutura organizacional e desenvolvimento de pessoas. Isso significa atuar de forma integrada em múltiplas frentes: desenhando estruturas mais ágeis e alinhadas ao negócio, garantindo clareza de papéis, responsabilidades e governança, fortalecendo a liderança como principal agente de cultura, criando mecanismos de alinhamento e execução consistentes e impulsionando o desenvolvimento contínuo como alavanca de crescimento.

Essa orquestração é o que permite que a transformação cultural deixe de ser um conceito e se torne prática cotidiana.

Estamos construindo, de forma consistente, uma organização mais conectada, mais disciplinada na execução e mais preparada para evoluir continuamente. Uma organização onde todos entendem o seu papel no todo, onde as lideranças atuam de forma alinhada e onde aprender faz parte da rotina, não como obrigação, mas como escolha e oportunidade.

Cultura não se transforma de um dia para o outro. Ela se constrói nas decisões, nos comportamentos e, principalmente, na consistência ao longo do tempo. No Aché, seguimos avançando com a convicção de que é essa base cultural sólida que sustentará nosso próximo ciclo de crescimento: com mais inovação, mais colaboração e cada vez mais capacidade de gerar impacto positivo para a sociedade. 

Andreia Vitoriano é diretora de Pessoas & Cultura do Aché Laboratórios



PISCO DEL GAISO



Por que reconhecer pessoas deixou de ser diferencial e se tornou estratégia de negócios

Por **Elaine Dantas**



Reconhecer pessoas nunca foi tão estratégico. Em um mercado de trabalho marcado por múltiplas gerações, diferentes expectativas e uma busca crescente por propósito, flexibilidade e desenvolvimento, as organizações vêm sendo desafiadas a ampliar sua compreensão sobre aquilo que realmente gera valor para os profissionais. Mais do que um benefício complementar, o reconhecimento passou a ocupar um papel central nas estratégias de atração, engajamento e retenção de talentos.

Essa transformação está diretamente ligada à evolução do conceito de *Employee Value Proposition (EVP)*, que reúne todos os elementos capazes de tornar uma empresa atrativa para quem já faz parte dela e para quem deseja construir uma carreira em seu ambiente. Nesse contexto, a remuneração total ganha relevância e amplia o olhar sobre a experiência da pessoa colaboradora, incorporando aspectos como bem-estar e experiências capazes de fortalecer o vínculo entre pessoas e organizações.

A valorização de profissionais deixou de ser uma iniciativa pontual para se tornar uma ferramenta de construção de cultura organizacional. Afinal, reconhecer diferentes perfis exige compreender que as pessoas possuem prioridades distintas em cada fase da vida e da carreira. Quanto maior a capacidade das empresas de oferecerem experiências alinhadas a essas individualidades, maior também o potencial de engajamento e pertencimento.

Atenta a esse movimento, a **Biosfera Copastur** vem ampliando seu

ecossistema de soluções para apoiar organizações na construção de estratégias mais completas de valorização de pessoas. A proposta é integrar experiências, desenvolvimento e reconhecimento em uma jornada conectada às necessidades da equipe e aos objetivos do negócio.

Uma das iniciativas que traduz essa visão é a **Copastur Premia**, solução desenvolvida para oferecer mais flexibilidade e personalização ao reconhecimento corporativo. Por meio do **CopasturCard**, as empresas disponibilizam um saldo para que cada profissional escolha a forma como deseja usufruir da premiação, respeitando seu momento e interesses.

A integração entre as marcas da Biosfera Copastur amplia as possibilidades dessa jornada. Pela **Copastur Lazer**, a premiação pode ser transformada em viagens nacionais e internacionais, permitindo descanso e celebração. Já o **Change Programs** oferece alternativas voltadas ao desenvolvimento pessoal e profissional, com programas de intercâmbio, cur-

sos de idiomas e experiências educacionais no exterior. Complementando, o **PassForAll** disponibiliza assessoria especializada para emissão de vistos e passaporte brasileiro, deixando todo o processo mais simples e seguro.

Essa customização acompanha uma tendência cada vez mais evidente no universo de RH: a necessidade de construir propostas de valor mais aderentes aos diversos perfis de profissionais. Em vez de modelos padronizados, cresce a busca por soluções capazes de gerar significado e criar conexões mais profundas entre pessoas colaboradoras e empresas.

O reconhecimento também vem sendo associado a temas cada vez mais relevantes para as organizações, como sustentabilidade e impacto positivo. Um exemplo são as **expedições BioConexão**, que oferecem viagens de incentivo com propósito e responsabilidade socioambiental, unindo integração entre equipes, iniciativas voltadas à regeneração ecológica e fortalecimento de comunidades locais. Ao conectar premiações e práticas ESG, as

empresas ampliam o alcance de suas ações e reforçam seus compromissos.

Reconhecer pessoas não é apenas uma forma de celebrar resultados. É uma estratégia capaz de fortalecer culturas organizacionais, impulsionar o engajamento e gerar diferenciais competitivos. Em um mercado de trabalho em constante transformação, empresas que entendem o valor das experiências e da personalização atraem talentos, constroem relações mais duradouras e criam negócios mais preparados para crescer de forma consistente no longo prazo.

Elaine Dantas é CHRO da Biosfera Copastur, agência 360 especializada em viagens de negócios, eventos corporativos e outras jornadas – em mais de 25 marcas e produtos. É responsável pelas áreas de Pessoas & Cultura, Excelência Operacional, Facilities, Diversidade & Inclusão e agenda ESG na companhia. Possui mais de 20 anos de experiência na construção de culturas organizacionais, desenvolvimento de lideranças, gestão de performance e transformação de negócios. Ao longo da sua trajetória, atuou em empresas nacionais e multinacionais dos segmentos de turismo, tecnologia, serviços, varejo e mercado financeiro, liderando projetos de impacto no Brasil, América Latina e Espanha.

grh connection

2026

TRÊS DIAS
DE IMERSÃO,
CONEXÕES E
CONTEÚDO QUE
TRANSFORMAM

CONECTAR
PESSOAS

INSPIRAR
LÍDERES

TRANSFORMAR
FUTUROS

DE 1º A 3 DE SETEMBRO



CLARA RESORTS

CLARA IBIÚNA RESORT | IBIÚNA | SP

grh gestãorh



INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL TRANSFORMAÇÃO OU NOVA FERRAMENTA DE EXCLUSÃO?

Por Carmela Borst

Uma das maiores revoluções tecnológicas da história está acontecendo diante de nossos olhos, e já utilizamos seus benefícios diariamente. A inteligência artificial já é responsável por criar textos, editar fotos e vídeos, analisar propostas comerciais, apoiar diagnósticos médicos e até auxiliar na elaboração de petições judiciais, além de atuar diretamente na tomada de decisões de empresas dos mais diversos setores. No entanto, você já se perguntou quem realmente está fazendo parte dessa revolução?

Segundo o relatório *Conectados: Tecnologias Digitais para a Inclusão e o Crescimento*, do Banco Mundial, apenas cerca de 3% da população brasileira possui competências digitais avançadas, posicionando o país entre os níveis mais baixos da América Latina nesse indicador.

Esse dado evidencia um novo paradigma: a exclusão digital. Ter um celular nas mãos não significa possuir competência digital, que podemos definir como a capacidade de gerar

conhecimento, renda e oportunidades por meio da tecnologia, como a IA. Esse conhecimento mais aprofundado, por questões como desigualdade social e falta de acesso à educação de qualidade, ainda permanece distante de pessoas pretas, mulheres, comunidade LGBTQIAPN+ e também da população 50+.

O impacto no mercado

Dados de uma pesquisa do Datafolha apontam que 98% das empresas no Brasil são impactadas pela escassez

de talentos na área de Tecnologia, revelando que a formação profissional não acompanha a velocidade da demanda do mercado. E a resposta para combater esse problema é uma só: educação.

Levar letramento digital, literacia em inteligência artificial e aprofundamento tecnológico para públicos não óbvios é a única maneira de enfrentar um gargalo que tende a crescer cada vez mais.

As necessidades das empresas crescem, as vagas aumentam, mas o conhecimento ainda está concentrado nas mãos de poucas pessoas. Ou seja: a conta não fecha. Ao mesmo tempo em que a IA acelera transformações em todos os setores, o acesso ao conhecimento necessário para participar dessa revolução segue restrito.

A diversidade nas empresas

Muitas empresas falam sobre diversidade, mas poucas revisam profundamente seus critérios de contratação, suas exigências técnicas e até mesmo os vieses presentes nos processos seletivos.

O que observamos na SoulCode é que o desafio não está na falta de talento. O Brasil possui um potencial enorme, inclusive em territórios historicamente excluídos do ecossistema de inovação. O grande gargalo está no acesso à formação de qualidade, à oportunidade do primeiro emprego e, principalmente, na quebra de preconceitos estruturais que ainda existem dentro das organizações.

Ao longo dos últimos anos, vimos que empresas mais maduras em cultura de inovação tendem a compreender que diversidade não é apenas uma pauta social ou reputacional, mas uma vantagem competitiva real e fator fundamental para inovação. São organizações que perceberam que equipes diversas e com repertórios diferentes produzem soluções mais criativas, mais próximas da

realidade do consumidor e mais preparadas para lidar com os desafios de um mercado em constante transformação.

Normalmente, as empresas que apostam nos talentos formados pela SoulCode têm algumas características em comum: são visionárias, líderes em seus setores, possuem visão de longo prazo, preocupação genuína com o impacto social e econômico para o país e entendem que formar profissionais também faz parte da estratégia de negócio. Muitas delas deixaram de buscar apenas currículos prontos para investir em potencial, qualificação e diversidade de repertório.

O papel da área de pessoas

O RH deixou de atuar apenas como uma área operacional para assumir um papel estratégico na construção da cultura organizacional e na preparação das empresas para o futuro do trabalho.

Em um cenário cada vez mais impactado pela inteligência artificial, os times de Recursos Humanos passaram a ter também a responsabilidade de repensar quais competências realmente importam e quais barreiras ainda impedem o acesso de novos talentos ao mercado de tecnologia.

Mais do que buscar profissionais “prontos”, cresce a percepção de que é preciso investir em formação contínua, diversidade de repertório e desenvolvimento humano. Afinal, em um mercado transformado pela IA, a capacidade de aprender, se adaptar e colaborar se tornou tão importante quanto o domínio técnico.

A inteligência artificial traz uma oportunidade histórica de democratizar acesso, produtividade e inovação. Mas isso só será possível se tivermos coragem de ampliar quem participa dessa construção. Caso contrário, correremos o risco de transformar a revolução em uma nova ferramenta de exclusão. grh

Carmela Borst é cofundadora e CEO da edtech SoulCode



ANA PAULA PAIVA



Deel Local Payroll
powered by **payspace.**

O novo padrão da folha IA, automação e autoatendimento redefinindo o DP no Brasil

Há uma transformação em curso no Departamento Pessoal das empresas brasileiras. Não é barulhenta, mas é irreversível. A forma como a folha de pagamento é processada, gerenciada e percebida dentro das organizações está mudando, impulsionada por três forças convergentes: plataformas cloud-native, inteligência artificial aplicada e autoatendimento inteligente.

Por décadas, o DP ocupou um espaço predominantemente operacional: calcular, pagar e cumprir obrigações. Dados do setor indicam que 50% dos profissionais de RH e DP dedicam a maior parte do tempo resolvendo erros de folha, em vez de atuar estrategicamente. Enquanto isso, as expectativas da liderança aumentam: visibilidade em tempo real dos custos de pessoal, transparência e autonomia para os colaboradores.

Folha contínua: do fechamento mensal ao tempo real

Uma plataforma cloud-native não só é um sistema legado hospedado

em nuvem. É uma arquitetura construída desde o início para operar nela. Isso significa atualizações legislativas automáticas e o conceito de folha contínua: cálculos em tempo real, a qualquer momento, sem depender do fechamento mensal. A equipe identifica inconsistências cedo, elimina a pressão dos últimos dias do mês e opera com 99% de precisão. 91% das empresas que adotam esse modelo reportam redução significativa da carga administrativa.

Pacey AI e WhatsApp: autoatendimento onde o colaborador já está

Equipes de DP gastam horas respondendo as mesmas perguntas: "como foi calculado meu salário?", "o que é esse desconto?". A Pacey AI, integrada à Deel Local Payroll, responde dúvidas sobre holerites em linguagem natural, sem alterar dados nem processos. Combinada com autoatendimento via WhatsApp – holerites, férias e certificados fiscais pelo canal que os colaboradores já usam – o re-

sultado é menos chamados ao DP e mais tempo para estratégia.

eSocial como processo gerenciado

Para muitas equipes, o eSocial ainda é sinônimo de risco. Com mapper gráfico, dashboards de conformidade e envios automatizados, a Deel Local Payroll transforma esse processo: atualizações regulatórias aplicadas automaticamente, visibilidade em tempo real de todos os envios e trilha de auditoria completa para fiscalizações.

Quando a equipe não está consumida por cálculos manuais e chamados repetitivos, ela investe tempo em análise de custos, planejamento de workforce e engajamento. O novo padrão da folha no Brasil não é apenas mais rápido ou mais preciso. É inteligente, autônomo e estratégico.

Deel Local Payroll, powered by PaySpace
Mais de 18.000 clientes em 45+ países
| NPS de suporte: 97%
vendas@payspace.com.br
| WhatsApp: +55 21 99552-0067
| www.payspace.com

A empresa cresceu 3x. O plano ficou mais barato **por vida**

Foi o que aconteceu com 10 empresas de tecnologia que escolheram a Boon

-13%

de custo por vida/mês

5.028 – 15.122

vidas em Dezembro (2023-2025).
A carteira mais que triplicou

-21 P.P.

sinistralidade de 94% para 73% (2023-2025).

2.308

de atendimentos em Telemedicina



Quer ver como empresas estão **reduzindo custos com saúde**?



Aponte a
câmera
e leia o case
completo

A Boon cuida do
plano para o RH não
cuidar sozinho.

boon
by Amara

@boon.saude



O NOVO LUXO É FEITO DE RELAÇÕES E COMEÇA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

Por Esther Schattan

Quando pensamos no universo do mercado premium, é natural associar essa experiência a elementos visíveis, como matérias-primas refinadas, design exclusivo ou serviços sofisticados. Durante décadas, a indústria concentrou seus esforços quase exclusivamente no contato final com o consumidor. Mas o segmento de alto padrão vem passando por uma transformação importante. Hoje, ele deixou de ser apenas sobre produto para refletir diretamente a cultura das empresas. O verdadeiro diferencial

está nas relações humanas e, principalmente, na experiência de quem constrói a marca todos os dias nos bastidores, que são as pessoas.

Vivemos a era da “hospitalidade interna”. Já não existe espaço para oferecer uma experiência memorável ao consumidor sem proporcionar uma vivência positiva para quem está por trás dessa entrega. Em um mercado globalizado e cada vez mais competitivo, o grande diferencial passou a ser a capacidade de criar conexões reais. E isso

não pode ser artificial. Essa coerência precisa nascer de uma cultura organizacional forte, saudável e engajada.

Hoje, o público não busca apenas status, mas também propósito e identificação. Segundo o relatório *Global Luxury Stays Resilient Despite Economic Headwinds*, publicado em 2025 pela Bain & Company em parceria com a Altagamma, o mercado de luxo vive uma transformação importante, cada vez mais orientada por experiências, relacionamento e

conexão emocional, e não apenas pelo produto em si. Nesse cenário, a forma como algo é entregue está diretamente ligada ao ambiente vivido pelas equipes.

Assim, a experiência de quem trabalha na empresa passa a ter papel estratégico na construção da marca. Ambientes saudáveis e alinhados a valores claros refletem diretamente na forma como as equipes se relacionam com clientes e parceiros, transformando a qualidade e a atenção aos detalhes em parte da cultura da empresa.

Também existe uma mudança importante na forma como as novas gerações enxergam o trabalho. Profissionais mais jovens querem crescer, aprender e sentir que fazem parte de algo maior. Valorizam empresas com relações mais transparentes, menos hierárquicas e com preocupação real com bem-estar e desenvolvimento. Isso impacta diretamente o segmento de alto padrão, que depende profundamente da qualidade das relações humanas. O *2025 Global Impact Report*, da Deloitte, reforça que culturas organizacionais sólidas e ambientes de trabalho saudáveis são fatores centrais para fortalecer relevância, confiança e reputação no mercado. Em um momento em que autenticidade se tornou um ativo valioso, não existe mais espaço para experiências artificiais.

Como o luxo chega ao consumidor

A conexão emocional segue essa mesma lógica. O “charme” que o consumidor percebe em uma marca está justamente nos detalhes menos visíveis: no tom de voz, no acolhimento e na atenção dedicada em cada interação. E isso só acontece de forma genuína quando o profissional se sente valorizado, reconhecido e seguro dentro do próprio ambiente de trabalho.

Independentemente do segmento –

seja moda, design, hotelaria ou gastronomia –, a lógica da hospitalidade precisa estar acima de uma relação puramente comercial. Um atendimento mecânico vai na direção oposta dessa experiência mais sofisticada e muitas vezes reflete uma cultura interna que falhou em cuidar das próprias pessoas. Hoje, o consumidor espera ser recebido de forma mais personalizada, buscando conexões reais e relações mais humanas. Por isso, empresas que querem construir relevância e longevidade precisam unir desenvolvimento humano e estratégia de negócio. Uma coisa não existe sem a outra. Não é possível transmitir refinamento sem cultivar esse cuidado dentro da própria empresa. O zelo precisa aparecer em toda a jornada, desde as relações internas até o contato final com o cliente.

Quando observamos os negócios mais admirados do mundo, percebemos que o sucesso está no equilíbrio entre eficiência e sensibilidade. Hoje, sofisticação também significa presença, escuta e atenção genuína. Mais do que impressionar, as marcas precisam criar conexões e memórias afetivas duradouras. E isso não nasce apenas de grandes investimentos ou estratégias complexas, mas de pessoas motivadas e emocionalmente conectadas ao propósito da empresa.

No fim, o consumidor percebe o que acontece nos bastidores. Ele identifica quando existe coerência entre discurso e prática, quando as relações são verdadeiras e quando o cuidado vai além da superfície. Em um mundo cada vez mais acelerado, automatizado e padronizado, o maior diferencial das marcas será justamente aquilo que não pode ser automatizado, ou seja, o fator humano. Porque a experiência emocional que chega ao cliente começa muito antes do produto, ela nasce no dia a dia das pessoas que constroem a marca todos os dias. grh

Esther Schattan é sócia-fundadora e diretora da Ornare



KENJI NAKAMURA



Programa Elevar promove jornada de desenvolvimento para grupos sub-representados na Embracon

A Embracon, uma das maiores administradoras independentes de consórcio do país, lançou, ao longo do primeiro semestre de 2026, o Programa Elevar, voltado à aceleração de carreira de profissionais de grupos socialmente sub-representados. De acordo com as análises feitas a partir do censo de diversidade da organização, entendeu-se que a primeira edição do programa priorizaria mulheres e pessoas negras, e

teria como foco o fortalecimento de competências técnicas, habilidades socioemocionais e preparação para novos desafios e até níveis hierárquicos.

Com mais de 37 anos de atuação, a empresa vem fortalecendo sua agenda ASG e ampliando iniciativas ligadas à diversidade, equidade e inclusão como parte de sua estratégia do desenvolvimento organizacional. Nesse contexto, o Elevar foi

estruturado para apoiar carreiras e ampliar o acesso a oportunidades internas.

A primeira edição foi organizada em duas frentes: uma direcionada às mulheres da Vice-Presidência de Negócios e outra às pessoas negras da Vice-Presidência Administrativa. Ao todo, aproximadamente 92 profissionais se inscreveram, sendo 83 mulheres e 51 pessoas autodeclaradas negras. Desses, 47 concluíram

a jornada, que incluiu encontros formativos, mentorias e desenvolvimento de projetos de carreira.

"O Elevar amplia o acesso a oportunidades de desenvolvimento e contribui para uma progressão de carreira mais equitativa", afirma Brenda Donato Endo, diretora de Recursos Humanos da Embracon. "A proposta é garantir que essas profissionais tenham espaço e voz para assumir novos desafios e crescer profissionalmente, já que muitas delas já estão capacitadas e o que precisam é de um espaço, 'de fato, e de direito'. O que fazemos no programa é encorajá-las!"

A jornada foi organizada em quatro módulos que se desdobram em: autoconhecimento, comunicação e influência, leitura de cenários e planejamento de carreira. Os conteúdos abordaram temas como inteligência emocional, posicionamento profissional, adaptabilidade e construção de marca pessoal. Além das atividades com os participantes, o programa incluiu a partici-

pação das lideranças, com foco em sensibilização e desenvolvimento da gestão de equipes diversas. A iniciativa também contou com a entrega de um projeto final, por meio do qual as pessoas finalistas concorreram a uma bolsa de estudo de até R\$ 8 mil para a continuidade da formação.

A proposta considera que o desenvolvimento profissional depende de contexto e de acesso a oportunidades. Nesse sentido, o programa foi estruturado para apoiar trajetórias com diferentes pontos de partida, ampliando o repertório e a capacidade de atuação dos participantes dentro da organização.

Entre as pessoas participantes, a percepção é de ganho prático no dia a dia de trabalho. *"O programa ajudou a organizar minha trajetória e entender melhor quais competências preciso desenvolver para dar o próximo passo",* Danielle Neves, da Filial Recife III, uma das profissionais que integrou a jornada de gênero.

O Programa Elevar integra a estratégia da Embracon voltada à diversidade, equidade e inclusão e ao desenvolvimento de talentos. Entre os resultados esperados estão o aumento da empregabilidade interna, a ampliação da autonomia profissional e a formação de profissionais preparados para novos desafios. *"Não se trata apenas de desenvolver pessoas, mas de criar condições para que esse desenvolvimento se traduza em oportunidades reais",* explica a Diretora de RH. *"O envolvimento das lideranças é essencial para sustentar esse avanço no dia a dia."*

A empresa também pretende usar os aprendizados desta edição para aprimorar futuras turmas, com acompanhamento da evolução de carreira dos participantes e eventuais ajustes na jornada de desenvolvimento. A expectativa é consolidar uma prática contínua de formação que contribua para ampliar a representatividade em posições estratégicas ao longo do tempo.

revista grh

**ANUNCIE NA REVISTA
MAIS INFLUENTE
ENTRE OS RHs**

✉ renato@grupogr.com.br

☎ (11) 99911-0480





A IA PODE ALIVIAR O TRABALHO, MAS NÃO VAI CURAR A LÓGICA DO ESGOTAMENTO

Por Gabriel Gatto

Quando Jennifer Wallace lançou o livro *Nunca o Suficiente*, a discussão logo ultrapassou os limites da educação e da parentalidade para tocar um ponto muito mais profundo da sociedade contemporânea: a forma como aprendemos a associar valor humano à performance constante.

Ela chama a atenção para uma cultura baseada na sensação permanente de insuficiência. Não basta entregar, é preciso superar. Não basta performar bem, é preciso manter a excelência contínua. Não basta crescer, é preciso acelerar o tempo inteiro.

Embora essa reflexão tenha ganhado

força no campo comportamental, o ambiente corporativo se tornou um dos principais espaços de reprodução da lógica do desempenho infinito. Profissionais são estimulados a produzir mais, responder mais rápido, aprender continuamente, estar disponíveis o tempo todo e sustentar alta performance sem interrupção.

A consequência aparece em um cenário que se tornou estrutural: burnout, fadiga cognitiva, ansiedade, esgotamento emocional e perda de sentido no trabalho hoje fazem parte da realidade de milhares de pessoas.

Por muito tempo, a tecnologia foi apon-

tada como uma das grandes responsáveis por isso. Entretanto, o problema pode nunca ter sido ela, mas a lógica de desempenho infinito. Se a inteligência artificial servir apenas para acelerar pessoas já exaustas, teremos automatizado o cansaço, porque, nesse cenário, a IA deixa de funcionar como ferramenta de apoio e passa a ser amplificadora de um modelo de trabalho adoecido. Automatizam-se tarefas, mas também a urgência, a ansiedade e a pressão constante por entrega.

O resultado não será inovação, mas uma versão mais sofisticada da exaustão corporativa. Talvez esse seja o principal erro de parte das discussões

sobre inteligência artificial: acreditar que eficiência operacional sozinha resolve problemas que na verdade são culturais e emocionais.

Boa parte da nossa sobrecarga não nasce só do volume de trabalho. Ela nasce do excesso de ruído operacional que domina a rotina das empresas. Profissionais passam o dia alternando entre sistemas que não se conectam, reuniões improdutivas, excesso de aprovações, planilhas duplicadas, mensagens simultâneas, notificações permanentes e demandas que exigem respostas imediatas mesmo quando não são urgentes.

O cérebro fica permanentemente acionado, mas nem sempre para atividades que exigem criatividade, pensamento estratégico ou construção de valor real. A fadiga cognitiva nasce dessa fragmentação contínua da atenção e é aqui que IA pode representar uma oportunidade. Se utilizada com maturidade, alivia sobrecargas, reduz ruídos operacionais, automatiza tarefas repetitivas, simplifica fluxos burocráticos e devolve tempo para aquilo que de fato exige inteligência humana.

Isso muda a discussão, porque o valor mais importante da inteligência artificial talvez não esteja apenas na aceleração de processos, mas na possibilidade de devolver humanidade ao trabalho. Ao retirar das pessoas atividades excessivamente operacionais, abre-se espaço para estratégia, criatividade, relacionamento, análise contextual, escuta e construção de confiança. E não há uma área que simbolize tanto essa necessidade quanto RH.

Nos últimos anos, RH assumiu um papel central nas discussões sobre cultura organizacional, liderança, engajamento, diversidade, saúde emocional e experiência do colaborador. Ao mesmo tempo, equipes seguem operando sob enorme pressão, excesso de processos e cobrança contínua por performance.

Existe uma contradição evidente nisso.

Esperamos que o RH cuide de pessoas enquanto ele próprio funciona em lógica permanente de exaustão. Nesse contexto, a IA pode representar uma mudança importante pela possibilidade de devolver ao RH algo que o excesso operacional retirou nos últimos anos: presença humana.

Existe uma diferença importante entre otimizar processos e humanizar relações. O papel mais relevante do RH daqui para frente seja justamente impedir que eficiência seja confundida com desumanização.

A discussão sobre inteligência artificial não deveria começar pela pergunta *"como produzir mais?"*, mas por *"o que deve continuar exigindo energia humana?"*.

Pode ser que a produtividade sustentável tenha menos relação com aceleração contínua e mais com clareza, foco, priorização e capacidade de recuperação emocional.

Jennifer Wallace traz essa provocação ao discutir sociedades onde o valor das pessoas passou a depender de desempenho constante. No ambiente corporativo, isso se traduz em profissionais que já não conseguem separar identidade de performance. Se produzem, sentem valor. Se desaceleram, sentem culpa.

A inteligência artificial pode estar nos obrigando a encarar uma discussão que o mercado adiou por anos. Num mundo obcecado por eficiência, o maior desafio não é criar máquinas mais inteligentes, é lembrar que pessoas não foram feitas para funcionar como máquinas. E aí existe uma oportunidade rara: construir relações profissionais menos baseadas em pressão permanente e mais sustentáveis emocionalmente.

No fim, o trabalho não será definido pela capacidade tecnológica das empresas. Será definido pela forma como elas escolhem cuidar das pessoas enquanto evoluem. 

Gabriel Gatto é gerente de Atração e Seleção do Banco Daycoval e especialista em recrutamento para tecnologia, IA aplicada ao RH e estratégias de atração de talentos





Menos programas, mais impacto

Por **Renata Maiorino**



Nos últimos anos, o RH ampliou significativamente sua atuação nas organizações. Criou programas de liderança, sucessão, projetos de transformação cultural, pesquisas de clima, pautas de igualdade, equidade e inclusão, ações de engajamento, iniciativas de bem-estar e muitas outras frentes. Mais importante do que isso, aproximou-se das agendas com CEOs e comitês executivos.

Tudo isso tem sido extremamente relevante. Mas tenho refletido sobre os próximos passos e quais perguntas podem nos provocar a continuar avançando: como estamos levando para as discussões estratégicas os temas que realmente importam para o negócio? Quais impactos nossa fala tem gerado, de fato? Quem, efetivamente, influenciamos em nossas organizações? Temos exercido escuta

e empatia com nossos pares? O que ainda falta para que o RH amplie sua influência e entregue todo o valor estratégico que pode gerar?

Cada vez menos o sucesso será medido pela quantidade de iniciativas implementadas. O desafio não está em criar mais programas, mas em compreender com mais profundidade as pessoas, o cenário, a estratégia e o ambiente que produzem os comportamentos que desejamos ver nas organizações.

Recentemente, sugeri uma iniciativa simples: reunir gerentes e diretores de diferentes áreas para trabalharem juntos presencialmente durante um dia comum. Não havia workshop, treinamento ou dinâmica estruturada. Apenas a oportunidade de compartilhar o mesmo espaço e os desafios cotidianos. O resultado foi

imediato: novas conexões surgiram e houve mais alinhamento e troca.

Essa lógica se aplica à cultura, colaboração, inovação, pertencimento e até para a qualidade da liderança. Menos pelos discursos e apresentações e mais pelos exemplos que damos, pela forma como agimos e pelos ambientes que construímos.

Os RHs mais influentes não serão necessariamente aqueles que criarem mais programas ou produzirem mais indicadores. Serão aqueles capazes de redesenhar as dinâmicas organizacionais que impactam a qualidade das decisões, a colaboração entre áreas e a geração de resultados.

Renata Maiorino é diretora de Desenvolvimento Humano no escritório Mattos Filho

Há mais de **25 anos** conectando empresas ao

melhor cuidado em saúde

Escolher um plano de saúde empresarial é uma decisão importante. Escolher quem vai orientar essa decisão também.

Desde 1997, a Equatorial Soluções em Saúde é a plataforma de vendas exclusiva da Unimed Curitiba, que acumula diversos prêmios de reconhecimento pelo trabalho realizado. Essa proximidade faz com que ela conheça profundamente os produtos e compreenda as necessidades de cada empresa.

Porque quando o assunto é saúde corporativa, experiência faz a diferença.

E quem conhece a Unimed Curitiba como ninguém, ajuda sua empresa a fazer a melhor escolha.



Fale com a gente!
(41) 99712-0386



EQUATORIAL
EQUATORIALCWB.COM.BR

Unimed 
Curitiba





CULTURA ALÉM DO CONCRETO E A ESTRATÉGIA QUE NÃO MORRE NO AR-CONDICIONADO

Por *Lúcia Menezes Cotes*

Uma armadilha comum para o RH é desenhar uma cultura perfeitamente alinhada aos objetivos do negócio, tecnicamente consistente e compatível com a estrutura da empresa, mas desconectada da base operacional. Quando a cultura fica restrita aos escritórios e às reuniões de diretoria, perde força.

Cultura organizacional não é o que está escrito no estatuto social ou em campanhas internas. Ela se manifesta nas atitudes, nos hábitos e nas escolhas diárias das pessoas. E é especialmente nos momentos de pressão, urgência ou dilema se revela de forma clara.

Uma cultura organizacional que existe apenas no papel ou em discursos executivos dificilmente sustenta a complexidade de operações de grande escala e não gera resultados sustentáveis. Outro fenômeno recorrente, e particularmente sensível no setor de infraestrutura, é a distância cultural entre os centros administrativos e as frentes operacionais.

De um lado, estão as unidades corporativas com profissionais altamente especializados e habituados à linguagem do ambiente empresarial. Do outro, milhares de colaboradores responsá-

veis pelas operações diárias espalhadas pelo país, com conhecimento técnico e prático indispensável para o funcionamento do negócio, mas que muitas vezes possuem vivências, repertórios e formas de comunicação muito diferentes das lideranças corporativas.

É frequente vermos diretrizes que nascem em salas de reunião carregadas de termos como accountability, compliance, agile e mindset. Para o corpo executivo, são conceitos familiares. No entanto, conforme a mensagem percorre os diferentes níveis hierárquicos, o significado pode se perder se a

comunicação não for adaptada à realidade do nível operacional.

E, quando o trabalhador não compreende o propósito de uma norma de segurança ou de um processo de qualidade, a adesão dificilmente acontece como deveria. Muitas vezes, o comportamento necessário passa a existir apenas enquanto há supervisão. O resultado é uma cultura frágil, que perde força diante do primeiro desafio operacional ou da pressão por prazo.

Por isso, o grande desafio do RH em empresas de infraestrutura, logística e indústria é garantir capilaridade. A cultura precisa fazer parte da rotina concreta das operações, dos canteiros e das decisões tomadas diariamente pelas equipes que sustentam o negócio.

Quando a comunicação acontece de forma distante da realidade operacional, cria-se uma barreira de exclusão. Ao não reconhecer naquela mensagem, o colaborador passa a enxergar a cultura como algo restrito à liderança. A partir daí, surgem comportamentos paralelos, improvisos e, muitas vezes, uma resistência silenciosa ao que vem da gestão. O impacto dessa desconexão atinge os resultados, a padronização dos processos e o engajamento das equipes.

O RH precisa assumir um papel de tradução estratégica, conectando a visão da diretoria à realidade de cada unidade operacional. Exige transformar conceitos abstratos em comportamentos concretos, observáveis e aplicáveis no dia a dia.

Em um canteiro de obras, por exemplo, integridade significa fazer o certo mesmo diante da pressão por prazo. Inovação pode significar encontrar uma forma mais segura, eficiente e inteligente de executar uma atividade. É nesse nível de compreensão que a cultura deixa de ser discurso e gera comportamento.

Contudo, essa tradução só ganha força

por meio da liderança de proximidade. Se os líderes não forem preparados para transmitir os valores da empresa na linguagem cotidiana de suas equipes, a estratégia dificilmente ultrapassará os níveis gerenciais. Da mesma forma, essa conexão exige escuta aberta. Comunicação não é apenas o que o RH comunica, mas aquilo que o colaborador compreende e incorpora na rotina.

Paralelamente, o RH moderno precisa ampliar o uso das plataformas de comunicação para além do óbvio. Murais estáticos já não são suficientes para alcançar quem está na operação. É preciso investir em ferramentas acessíveis, dinâmicas e compatíveis com a realidade de diferentes turnos, funções e níveis de escolaridade. O desafio está menos na quantidade de comunicação e mais na capacidade de tornar a mensagem presente, compreensível e relevante.

Em empresas que caminham rumo aos 100 anos, cultura organizacional se torna um ativo estratégico de continuidade. Estruturas mudam, mercados evoluem, tecnologias avançam e lideranças se renovam. O que garante coerência ao longo do tempo é a capacidade de preservar princípios essenciais enquanto a organização continua evoluindo.

Em organizações onde a distância entre o planejamento estratégico e a execução operacional pode ser imensa, a cultura é o que conecta propósito e prática. Quando os valores da empresa deixam de ser discurso institucional e passam a fazer sentido na realidade das equipes, a cultura ganha legitimidade.

E culturas legítimas não apenas fortalecem resultados. Elas sustentam segurança, confiança, reputação e a capacidade de atravessar gerações. Para empresas que se aproximam de um século de trajetória, esse talvez seja o maior desafio e, também, o maior legado. 

Lúcia Menezes Cotes
é diretora de Gestão de
Pessoas da Passarelli



DIVULGAÇÃO/PASSARELLI



A nova fronteira da gestão de pessoas

RH como arquiteto do futuro organizacional

Por **Vera Lucia Silva**

Durante décadas, o valor do RH esteve associado à excelência operacional: processos eficientes, compliance, políticas consistentes. Esse fundamento continua necessário, mas deixou de ser suficiente.

As empresas enfrentam pressões simultâneas: transformação tecnológica, escassez de profissionais com prontidão para os desafios do futuro, mudanças nas expectativas das pessoas sobre o trabalho, aumento dos temas relacionados à saúde mental e

necessidade crescente de produtividade sustentável.

Os dados ajudam a dimensionar esse cenário. Em 2024, o Brasil registrou mais de 470 mil afastamentos do trabalho por transtornos mentais, segundo o Ministério da Previdência Social. Ao mesmo tempo, pesquisas indicam que apenas 34% dos trabalhadores brasileiros se consideram engajados. Mais do que indicadores isolados, esses números revelam um ambiente de trabalho

mais exigente, em que desempenho sustentável, adaptação contínua e clareza de propósito se tornam fatores críticos para a competitividade. Nesse ambiente, a gestão de pessoas passa a ser parte central da estratégia. Não por escolha, mas por necessidade.

Os principais desafios de negócio – executar a estratégia, acelerar a inovação, gerir riscos e desenvolver lideranças – dependem, essencialmente, de um alinhamento cul-

tural entre pessoas e organizações. E pessoas não são mobilizadas por processos. Mais do que nunca, elas buscam uma identificação com o propósito das empresas e exigem confiança e coerência. É nesse ponto que emerge a reinvenção do RH.

Uma reinvenção que começa pelo negócio. Compreender profundamente a estratégia, as prioridades e as alavancas de valor é a condição para gerar impacto real. Sem essa conexão, qualquer iniciativa de pessoas corre o risco de ser periférica.

Mas essa transformação só se completa quando o olhar de negócio se conecta à dimensão humana das decisões. Porque toda escolha estratégica carrega implicações sobre cultura, engajamento, desempenho e sustentabilidade. E ignorar essas dimensões compromete não apenas o clima organizacional, mas a própria execução da estratégia.

Isso implica atuar em ambientes mais complexos — apoiar lideran-

ças na gestão de dilemas, antecipar impactos humanos de decisões estratégicas, equilibrar resultados de curto prazo com sustentabilidade de longo prazo e traduzir estratégia em comportamento organizacional.

Tecnologias como a Inteligência Artificial ampliam a capacidade analítica e a eficiência. Mas não substituem julgamento, ética e sensibilidade, competências que se tornam ainda mais relevantes à medida que o ambiente se torna mais incerto.

Por isso, a questão central não é se o RH deve ser mais estratégico. É como a área deve se reposicionar para conectar, de forma consistente, dois vetores indissociáveis: resultado e experiência humana.

A reinvenção do RH não é uma agenda da área. É uma agenda do negócio. E, no limite, uma pergunta permanece: estamos evoluindo na mesma velocidade das transformações — sem perder de vista que são as pessoas que, de fato, tornam qualquer estratégia possível?

Vera Lucia Silva, head de Pessoas e Cultura da Samarco



LEO DRUMOND/NITRO

CHEGOU A HORA DE ELEGER OS

CEOS E RHs
MAIS ADMIRADOS
DE 2026!



ESTE É O

21º ANO
CONSECUTIVO

QUE O GRUPO GESTÃO RH
REALIZA A PREMIAÇÃO.

Você pode manifestar
sua admiração agora mesmo

[MAISADMIRADOS.COM.BR](https://maisadmirados.com.br)



CEOS E RHs MAIS ADMIRADOS





TECNOLOGIA SEM CULTURA É INOVAÇÃO INCOMPLETA

Por Sandra Leite

O RH contemporâneo vive um paradoxo: nunca tivemos tantos dados, plataformas e inteligência artificial à disposição, mas ainda tropeçamos quando o assunto é presença humana. Para mim, tecnologia e pessoas não são dimensões opostas, pelo contrário, são lados de uma mesma moeda. O risco está em acreditar que basta investir em sistemas sofisticados para garantir engajamento e pertencimento. Não basta.

A disciplina de buscar conheci-

mento ao longo da vida me ensinou que atualização tecnológica só faz sentido quando se conecta ao propósito humano. Dados são poderosos, mas não revelam tudo. Eles apontam tendências, antecipam cenários, mas não substituem a escuta, a empatia e a capacidade de acolher vulnerabilidades. É nesse ponto que muitas organizações falham: confundem eficiência com evolução. Automatizar processos não significa necessariamente evoluir; evoluir é criar ambientes em que as pessoas se sintam vistas,

ouvidas e respeitadas.

Quando observo indicadores de diversidade, percebo que eles desafiam crenças e expõem vieses. Mas o verdadeiro impacto só acontece quando transformamos números em ações concretas como programas de mentoria, aceleração de carreira, inclusão digital. Sem oportunidades de desenvolvimento, não há evolução. Nem para as pessoas, nem para os negócios. É papel das empresas assumir responsabilidade sobre os desafios estruturais que limitam o

acesso ao crescimento profissional. A diversidade não pode ser apenas um KPI em relatórios anuais; precisa ser vivida no cotidiano, refletida nas decisões e sustentada por políticas consistentes.

A tecnologia acelera, mas é a cultura que dá direção. Mais do que isso: são as pessoas que definem o sentido da inovação. Plataformas globais de gestão, IA em recrutamento, ferramentas de aprendizagem colaborativa... todas são relevantes. Mas se não vierem acompanhadas de segurança psicológica, diversidade e presença genuína, tornam-se apenas engrenagens frias.

Já vi candidatos recusarem oportunidades porque não queriam trabalhar em empresas com ferramentas desatualizadas. Ao presenciar essa cena, a lição foi clara: inovação é também um sinal de respeito às pessoas. Uma organização que não se atualiza tecnologicamente transmite a mensagem de que não está preparada para o futuro e isso afeta diretamente sua capacidade de atrair e reter talentos.

Outro ponto que considero essencial é a forma como lidamos com os limites da tecnologia. A implantação de inteligência artificial em processos seletivos, por exemplo, trouxe ganhos de escala e velocidade, mas também levantou dúvidas legítimas sobre confiabilidade e humanização. O debate sobre até onde podemos automatizar sem perder a essência da relação humana é urgente. A tecnologia pode selecionar currículos, mas não pode substituir a sensibilidade de perceber o potencial de alguém além das linhas escritas em um documento. É nesse equilíbrio que reside a maturidade das organizações.

Em 2019, para enfrentar a pandemia e atravessar aquele período de tensão, isolamento e incertezas, recorri ao teatro, que me ensinou algo que

o corporativo muitas vezes esquece: presença é essencial. No palco, quando algo ou alguém falha, todos são impactados. No trabalho, quando ignoramos o outro, o resultado também se torna visível. Em tempos de crise de saúde mental, precisamos resgatar a capacidade de olhar, ouvir e acolher. Sem isso, qualquer estratégia de RH será incompleta.

O teatro também me mostrou, de forma prática, que colaboração não é discurso, é ação. E que vulnerabilidade, quando acolhida, pode se transformar em força coletiva.

Minha convicção é clara: dados apoiam decisões, mas é o olhar humano que transforma realidades. O futuro do RH não está em escolher entre tecnologia ou pessoas, mas em integrar inovação, diversidade e sensibilidade para construir organizações sustentáveis e psicologicamente seguras. Essa é a verdadeira revolução que precisamos liderar.

Não se trata de optar por algoritmos ou empatia, mas de reconhecer que ambos são indispensáveis. A tecnologia oferece velocidade e inteligência; o olhar humano oferece significado e pertencimento. Quando caminhamos com os dois lado a lado, criamos empresas capazes de prosperar em cenários complexos sem perder sua essência.

Em última análise, acredito que o RH deve ser o guardião desse "difícil" equilíbrio. Se a tecnologia é o motor, a cultura é o volante. Sem direção, qualquer aceleração pode nos levar ao lugar errado. E é justamente nesse ponto que reside a responsabilidade das lideranças: garantir que inovação e humanidade não se afastem, mas se fortaleçam mutuamente. Só assim construiremos organizações preparadas para o futuro e, mais importante, capazes de gerar impacto positivo na sociedade. 

Sandra Leite é gerente executiva de RH da Scania



WAGNER MENEZES



A transformação silenciosa que já impacta o desempenho das empresas

Por **Luiz Araripe**



DIVULGAÇÃO

O ambiente corporativo brasileiro atravessa uma mudança silenciosa, mas decisiva: benefícios deixaram de ser um custo e passaram a impactar diretamente a sustentabilidade do negócio. Pressões por produtividade, retenção de talentos e eficiência caminham, hoje, lado a lado com a necessidade de cuidar das pessoas de forma estruturada e essa equação deixou de ser opcional.

O mercado amadureceu. Empresas não buscam apenas ampliar ofertas, mas entregar soluções que gerem valor real para o colaborador e impacto mensurável para o negócio. Essa mudança revela uma oportunidade relevante para o Brasil.

Na Gallagher, atuamos de forma ativa nesse avanço, apoiando empresas na evolução da gestão de benefi-

cios a partir da integração entre dados, saúde e visão consultiva. Nosso crescimento no país reflete uma demanda mais sofisticada por soluções que vão além de modelos tradicionais.

Um dos pilares dessa evolução é um time multidisciplinar, que integra visão clínica, análise de dados e gestão de saúde populacional. Isso permite uma atuação menos reativa e mais preventiva, com leitura consistente de riscos, direcionamento de ações e acompanhamento contínuo de indicadores. Na prática, significa transformar dados em decisão — e decisão em resultado.

O futuro dos benefícios passa pela compreensão da jornada de saúde do colaborador de forma integrada. Ainda assim, muitas empresas seguem tratando o tema de forma tática,

quando ele já deveria ocupar um papel estratégico.

Organizações que transformam informação em ação constroem um ciclo virtuoso, ampliando o cuidado com seus colaboradores, aumentando o engajamento e impulsionando a performance.

Essa transformação já está em curso no Brasil e tende a se intensificar. A direção é clara: empresas que estruturam melhor essa agenda estarão mais preparadas para competir e crescer em um ambiente cada vez mais exigente.

No fim do dia, empresas não crescem apesar das pessoas, mas por causa delas.

Luiz Araripe é country manager da Gallagher no Brasil

*Gerenciar Folha, DP e Compliance
pode ser mais flexível com a*



Mais do que um sistema, a POPULIS centraliza Folha, RH e DP com foco em execução precisa, conformidade legal e eficiência operacional.

Reduza riscos, automatize rotinas e tenha dados confiáveis para decisões seguras.

- ◆ Folha de pagamento com alto nível de controle
- ◆ Automação de rotinas de RH e DP
- ◆ Conformidade com eSocial, LGPD e legislação vigente
- ◆ Integração com ERPs e sistemas legados
- ◆ Segurança da informação e rastreabilidade de dados



Fale com o nosso comercial:





Pierre-Emmanuel Joffre assumiu a direção geral da L'Occitane em Provence no Brasil e o cargo de CEO da marca L'Occitane au Brésil, que representa 60% do faturamento da companhia no país. Há quase 12 anos no grupo, ele já liderou diferentes áreas no Brasil entre 2015 e 2019, antes de assumir a direção geral da L'Occitane em Provence na Austrália, onde morou nos últimos sete anos. Com atuação na Colômbia, Europa Central e no Brasil, Pierre construiu parte de sua trajetória no grupo LVMH. Em São Paulo, fundou e foi CEO da Coquelux.

"Estou feliz por retornar ao país e trabalhar novamente com um time brasileiro. Tenho uma conexão profunda com a cultura local e compartilho da mesma paixão pelo Brasil que inspirou os fundadores do grupo", afirma o executivo. O executivo chega em um momento estratégico. Neste ano, a Maison L'Occitane em Provence celebra 50 anos e conduz um movimento global de *brand elevation* e reposicionamento.



A Pottencial Seguradora anunciou a chegada de **Renata Horta** como nova diretora de Gente e Cultura. Com mais de 20 anos de experiência em RH, a executiva construiu sua trajetória em empresas de diferentes portes e segmentos, como Total Linhas Aéreas, Rede Globo, Hypofarma e Farmax.

Na nova posição, Renata será responsável por dar continuidade às estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de talentos, além de liderar as iniciativas de cultura organizacional e experiência dos colaboradores.

"Estou muito entusiasmada em fazer parte da Pottencial. Espero contribuir para consolidar um ambiente ainda mais colaborativo, que estimule o potencial dos profissionais e apoie os objetivos estratégicos do negócio", afirma a nova contratada.



A CBYK, empresa de serviços em tecnologia, tem nova head de Recrutamento e Seleção. **Nubia Galvão Maciel** chega com o desafio de fortalecer os processos de recrutamento e seleção, ampliar o uso estratégico da tecnologia e da IA para tornar a operação mais eficiente e garantir a contratação de profissionais alinhados à cultura e aos objetivos da empresa.

"Na CBYK, acreditamos que recrutar também significa construir relações humanas, fortalecer o senso de pertencimento e criar um ambiente em que as pessoas tenham brilho nos olhos para crescer, inovar e construir sua trajetória dentro da empresa", afirma.

Reconhecida por sua liderança colaborativa, visão estratégica e forte orientação para resultados, Nubia construiu uma trajetória sólida em recrutamento tech, transformação de carreiras e gestão de pessoas.

DIVULGAÇÃO/EDITADA COM IA



Desde setembro de 2025 à frente da operação brasileira da Atlas Agro, empresa de fertilizantes nitrogenados de baixo carbono, **Lieven Cooreman** foi nomeado CEO global da companhia. Belga, Lieven construiu grande parte da carreira no Brasil e na América do Sul, que o formou como executivo e onde desenvolveu a convicção sobre o potencial transformador do agronegócio, da energia limpa e da indústria sustentável.

Na região, ele foi CEO da VLI, Galvani, Porto Sudeste, Morro do Ipê e Sibelco e ocupou posições executivas na Yara Brasil e Anglo American. Agora, seu foco é a execução do projeto Uberaba Green Fertilizer, em Minas Gerais, e o avanço das iniciativas da Atlas nos Estados Unidos.

“Assumir a posição de CEO global representa uma nova fase relevante da minha trajetória, conectando experiência, propósito e visão de longo prazo”, avalia o executivo.

SERGIO ZACCHI



DIVULGAÇÃO/SUZANO



Com a criação da Arbex, uma joint venture formada com a Kimberly-Clark, a Suzano promoveu mudanças em seu quadro de lideranças. Entre elas, **Malu Pinto** (foto à esq.), vice-presidente executiva de Sustentabilidade e Comunicação, passou a liderar também a vice-presidência executiva de Gente e Gestão, Saúde e Segurança e Facilities, anteriormente comandada por **Caroline Carpenedo**.

Já Caroline assumiu a vice-presidência executiva de Pessoas, Sustentabilidade, Comunicação e Marca Corporativa da Arbex, que tem sede na Europa e é responsável pela produção, marketing e comercialização de papéis higiênicos, guardanapos, toalhas de papel e lenços faciais em mais de 70 países.

A nova empresa foi criada para unir a expertise da Suzano em celulose e papel e a da Kimberly-Clark em produtos de higiene e cuidados pessoais.

DIVULGAÇÃO/GSK



Presente no Brasil há 115 anos, a farmacêutica inglesa GSK anunciou **Olavo Corrêa** como presidente da empresa no país. Com mais de 20 anos de experiência no setor, ele liderou diversas áreas, como Comercial, Marketing, Força de Vendas, Acesso, Novos Negócios e ComEx.

Desde 2023, o executivo vinha atuando como presidente da AstraZeneca Brasil. Sua carreira também inclui cargos de liderança em empresas do setor como Novartis, Nycomed/Altana e Schering Plough.

“Estou muito feliz em me juntar à GSK neste momento tão relevante para a saúde no país. Trabalharemos para nos aprofundar nas necessidades do mercado nacional, ampliando acesso e investindo em inovação para oferecer a médicos e pacientes as melhores soluções, gerando um impacto positivo e sustentável na vida das pessoas”, afirma Olavo.

FERNANDO CÂNDIDO



Para desenvolver seus 2 mil colaboradores e modernizar as práticas de gestão, a HPE Automotores, representante oficial das marcas Mitsubishi Motors e Suzuki no Brasil, criou a diretoria de Gente e Gestão, liderada por **Naasson Almeida**.

O profissional entrou na companhia há 17 anos como jovem aprendiz. De lá para cá, formou-se em Administração de Empresas, fez especialização em Gestão de Pessoas e Marketing e MBA em Gestão Financeira e, agora, cursa pós-graduação em ESG e Sustentabilidade Corporativa.

"É um momento de grande significado. Ao longo da carreira, fortaleci a convicção de que os melhores resultados são construídos por pessoas conectadas a um propósito e a uma cultura forte", diz o profissional, que atua para fortalecer o alinhamento entre o desenvolvimento humano e os objetivos estratégicos do negócio.

DIVULGAÇÃO/DECOLAR



A travel tech Decolar, pertencente à Prosus, tem nova diretora-geral no Brasil: **Rafaela Rezende** lidera a operação no país para conduzir a estratégia, direcionar a evolução comercial, ampliar parcerias-chave e impulsionar os vetores de crescimento.

Sua nomeação está alinhada à estratégia de consolidar a liderança da empresa na América Latina e avançar na diversificação dos negócios no setor de viagens. "Estou muito feliz em fazer parte da Decolar e liderar a operação no Brasil, um mercado estratégico e repleto de oportunidades", diz a executiva. "Assumi o desafio com o compromisso de avançar na estratégia no país, ampliar parcerias relevantes e melhorar continuamente a experiência dos viajantes brasileiros", completa.

Com mais de 20 anos de experiência em empresas digitais e marketplaces, ela estava desde 2023 como general manager da VTEX no Brasil.

DIVULGAÇÃO/GRUPO L'ORÉAL



Laura Parkinson é a nova diretora-geral no Brasil da L'Oréal Produtos Profissionais, dona das marcas Kérastase, Redken, L'Oréal Professionnel e Matrix.

Com mais de 17 anos de atuação no Grupo L'Oréal, ela volta ao comando de uma divisão após liderar a transformação digital da unidade de grande público no país. Laura sucede a Joana Fleury, que, após três anos de crescimento da operação brasileira, foi promovida a diretora-geral da Divisão de Produtos Profissionais para Espanha e Portugal.

"Meu foco é converter os 17 anos de trajetória no grupo em aceleração estratégica de mercado. O Brasil é o quarto maior mercado global de cuidados capilares, e minha missão é escalar esse crescimento através de uma liderança orientada a alta performance. Não busco apenas continuidade, mas uma evolução do modelo de negócio", diz a executiva.

O Grupo Heineken anunciou **Andrea Bianchi** como vice-presidente de Pessoas no Brasil. Na companhia desde 2021, ela teve uma atuação importante na evolução da agenda da área, contribuindo para avanços como ampliação da presença feminina em posições de liderança e consolidação de iniciativas que conectam bem-estar, engajamento e resultados.

"Juntos, vamos seguir construindo uma cultura de alta performance, pertencimento e com foco no cuidado integral, que atrai grandes talentos e os inspira a escrever, com a gente, suas histórias", diz a executiva.

Andrea construiu uma trajetória sólida no RH de multinacionais como Danone e Whirlpool. Sua carreira é marcada pela expertise em desenvolvimento organizacional, transformação cultural, gestão de talentos e liderança de projetos de transformação em RH.



DIVULGAÇÃO/HEINEKEN



DIVULGAÇÃO/BMW GROUP

A partir de setembro, o BMW Group Brasil terá **Gonzalo Sanjuán** como novo CEO. Ele se reportará a Maru Escobedo, presidente e CEO do BMW Group América Latina; na região, o Brasil é o principal mercado de vendas da marca.

Gonzalo soma mais de duas décadas em mercados e funções-chave na BMW. Sua trajetória na companhia começou em 2002, como estagiário de Marketing. Desde 2021, ele atuava como diretor de Marketing da BMW Espanha. "O Brasil é um país vibrante com clientes apaixonados, e estou comprometido em construir sobre a forte base estabelecida por Maru e meus antecessores. Meu foco será acelerar nossa jornada em direção às tecnologias Neue Klasse, fortalecer nossa liderança premium e entregar experiências incomparáveis para nossos clientes e parceiros, sempre alinhado com a visão global do BMW Group para inovação e sustentabilidade", comenta o executivo.

Como parte da estratégia global de fortalecer a presença na América Latina e acelerar o desenvolvimento dos mercados locais, a Logitech, multinacional suíça de periféricos, anunciou a ampliação da atuação de **Jairo Rozenblit**. À frente da operação no Brasil desde a chegada oficial da marca ao país, ele assume também a liderança na América Latina. Sob sua gestão, o Brasil se tornou um dos mercados mais estratégicos da Logitech na região. Desde março, Jairo também acumula a liderança da companhia no México. Com 20 anos de carreira, ele passou por empresas como Gillette e Kodak antes de ingressar na Logitech. "Assumir a liderança na América Latina representa um passo muito importante na minha trajetória na empresa. A região reúne mercados com grande potencial de crescimento e muitas oportunidades de colaboração", afirma o executivo.



DIVULGAÇÃO/LOGITECH



Claudia Maia é a nova diretora de Recursos Humanos da Kraft Heinz, detentora das marcas Heinz, Hemmer, Quero e BR Spices. Nos últimos 17 anos, ela atuou na PepsiCo, onde liderou estratégias de desenvolvimento humano e gestão de mudanças no Brasil, México e América Central e do Sul. Também passou pela Coca-Cola e Gerdau.

Sua experiência inclui a implementação de cultura ágil em diversos países, criação de programas de intercâmbio de talentos e atuação como business partner das áreas Comercial, de Suporte e Operações.

"Fazer parte de uma empresa com marcas tão fortes é um desafio empolgante. Meu objetivo é usar minha experiência para garantir que nossas pessoas estejam no centro da transformação da companhia, impulsionando a cultura corporativa e suportando a execução de excelência da nossa estratégia de negócios", diz a nova contratada.



Depois de trabalhar em empresas como Whirlpool, Latam, Alpargatas e, mais recentemente, Omni, **Denise Paduletto** assume a diretoria executiva de Pessoas da VR, empresa de soluções para trabalhadores e empregadores, onde responderá pelas frentes de desenvolvimento humano e organizacional, atração e seleção, remuneração e cultura.

"Chego na VR com o desafio de continuar fortalecendo uma cultura de cuidado verdadeiro com as pessoas, onde encontro colaboradores com orgulho e paixão por essa marca de tanto significado e propósito", comenta.

Denise é especialista em desenvolvimento de lideranças e tem uma carreira sólida em Recursos Humanos. Por três anos consecutivos, seu nome figurou na lista da pesquisa RHs Mais Admirados, realizada pela Gestão RH: como finalista, em 2023 e 2024 e, em 2025, como destaque por São Paulo.



Juliano Moreira Rodrigues é o novo diretor executivo de Desenvolvimento Humano e Organizacional do Grupo GR, empresa de segurança patrimonial e terceirização de serviços. O executivo tem uma trajetória sólida em RH, com passagens por grandes empresas como Dotz, RecargaPay, The Walt Disney Company, ESPN e Banco Santander.

Com vivência em transformações organizacionais, desenvolvimento de liderança, cultura e engajamento, Juliano tem a missão de oxigenar a cultura de inovação da empresa, criando caminhos para atrair talentos em diferentes regiões e investir na formação de novos líderes.

"Evoluir a cultura será um fator determinante para o crescimento da empresa, o que nos permitirá atrair e reter profissionais de alta performance e orientados à inovação. Essa é a jornada que queremos construir para o futuro do Grupo GR", afirma o executivo. 

PROGRAMA DE ESTÁGIO

Conheça o Programa de
Estágio da Rede Cidadã estagio.redecidada.org.br

MENOS TURNOVER, MENOS BUROCRACIA, **MAIS TALENTOS FORMADOS PARA LIDERAR**

Recrutamento & Seleção, Gestão de Contratos e
Desenvolvimento Socioemocional: estágio que
gera resultado real.

+18 mil

instituições de ensino
conveniadas

+4 mil

empresas parceiras

23 anos

conectando vida e trabalho

O começo
de uma
jornada

O futuro
da sua
liderança

1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO GAMIFICADOS

Ranqueamento de candidatos
por perfil comportamental e fit
cultural, com campanhas de
recrutamento personalizadas.

2 GESTÃO DE CONTRATOS

Plataforma própria que
reduz custos e burocracia,
com instituições de
ensino conveniadas.

3 DESENVOLVIMENTO SOCIOEMOCIONAL

Formação que potencializa
talentos, reduz a evasão
do programa e aumenta o
engajamento da equipe.

Deel Local Payroll

powered by **payspace.**

Folha Inteligente. IA Integrada. Uma Só Plataforma.

Gerenciar a folha de pagamento no Brasil com IA,
automação e autoatendimento via WhatsApp —
sem complicação e sem surpresas no fechamento.



“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
Fliber

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

Consultor Executivo
Prabashnee Pillay Consulting

“Os cálculos fiscais precisos da Deel nos dão total confiança em cada execução da folha de pagamento. As funcionalidades de autoatendimento dos colaboradores economizam tempo valioso.”

Payroll Manager
Heineken

Completo. Com IA. Sem complicação.

Do cálculo automático de impostos à IA que responde dúvidas dos colaboradores, a Deel Local Payroll oferece tudo o que você precisa para a folha no Brasil — com precisão, conformidade e sempre atualizado.

91%

das empresas
reduziram a carga
administrativa

99%

de precisão nos
cálculos da folha

40%+

de eficiência para
clientes DLP

97%

NPS de suporte



Pacey AI

respostas instantâneas sobre folha com
inteligência artificial



WhatsApp

Autoatendimento via WhatsApp: holerites,
férias, 13º salário, certificados fiscais



eSocial

eSocial automatizado com mapper gráfico
e dashboards pré-configurados



Folha contínua

Folhas ilimitadas com cálculos em tempo
real — acesse a qualquer momento



Segurança

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



Integrações

Integrações com sistemas de RH/
HCM e softwares contábeis

✉ vendas@payspace.com.br

📞 WhatsApp: +55 21 99552-0067

☎ +55 11 5241 4380

🌐 www.payspace.com/pt-br/





RANDONCORP	2ª CAPA	ZEISS	35
RS SERVIÇOS	3ª CAPA	AMIL	38-39
TIM	4ª CAPA	HYUNDAI	43
FABER-CASTELL	4	BRADESCO SAÚDE	45
EMBRACON	7	AMAGGI	49
NEOHYPE	8-9	ALVAREZ & MARSAL	55
FGV IN COMPANY	13	ATLAS SCHINDLER	57
COPASTUR	16-17	BOON	69
TICKET EDENRED	21	EQUATORIAL	77
CONECTA & DESCONECTA	23	POPULIS	85
ACHÉ	27	REDE CIDADÃ	91
MAGALU	29	DEEL LOCAL PAYROLL	92-93
SENAC	33		



A experiência de um espaço começa no cuidado.

A RS Serviços integra segurança, tecnologia e facilities para que os espaços funcionem com eficiência, acolhimento e confiança, todos os dias.

Conheça nossas soluções.





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 1º/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.